



DGB-Index  
**Gute Arbeit**

# **Arbeitsqualität aus Sicht der Beschäftigten bei den deutschen Bau- und Liegenschaftsbetrieben**

**Untersuchungsbericht zu den Ergebnissen des  
Bundesfachgruppenprojekts „Gute Arbeit“ in sechs  
Landesbetrieben**

**Autoren/innen:**

Dr. Mary Lindner (Wissenschafts- und Projektleitung)  
Gabriel Bartl (Projektassistenz)

**Berlin, Juni 2012**

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	02
2	Hintergrund .....	05
3	Zielstellung und Zielgruppe .....	07
4	Methode der Erhebung und Befragungsinstrument .....	09
5	Definition der Stichprobe – Auswahlkriterien .....	12
6	Beschreibung der Untersuchungsgruppe .....	17
7	Der DGB-Index Gute Arbeit – Ein Maß zur Beurteilung der Arbeitsqualität .....	21
8	Arbeitsbedingungen von Auszubildenden – Die nächste Generation.....	27
9	Beurteilung der Arbeitsbedingungen von Entscheidungsträgern – Vorgesetzte .....	34
10	Bedarfe von unterschiedlichen Altersgruppen – Altersgerechtes Arbeiten .....	41
11	Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse – Atypische Beschäftigung .....	51
12	Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten – Ressourcen und Belastungen.....	57
13	Arbeitszeitmodelle und Einkommensverhältnisse im Geschlechtervergleich .....	60
14	Negative Arbeitsintensität und ausgewählte psychische Implikationen.....	67
15	Gesundheitsbeschwerden am Arbeitsplatz – Ein Fallbeispiel.....	71
16	Restrukturierungsprozesse als permanenter Ausnahmezustand – Ein Fallbeispiel.....	75
17	Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz .....	80
18	Selbsteinschätzung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit .....	88
19	Fazit und Empfehlungen .....	90
	Literaturverzeichnis .....	100
	Tabellenanhang.....	101

# 1 Einleitung

Eine Studie von Bödeker und Friedrichs – beauftragt durch die Hans-Böckler-Stiftung im Jahre 2011 – befasste sich mit der Bemessung des wirtschaftlichen Schadens, der durch gesundheitliche Erkrankungen ausgelöst wird, die direkt mit den vorherrschenden Bedingungen am Arbeitsplatz in Zusammenhang gebracht werden können. Bödeker und Friedrichs (2011) stellten in ihren Untersuchungen einen direkten Zusammenhang zwischen Krankheiten wie z.B. Muskel-Skelett-Erkrankungen, Kreislauf- und/oder Magen-Darm-Erkrankungen und einem erhöhtem Leistungsdruck oder geringen Entscheidungsspielräumen fest. Sie summierten nur für diesen Bereich von Gesundheitsbeschwerden einen jährlichen volkswirtschaftlichen Schaden von rund 10 Milliarden Euro direkter und 19 Milliarden Euro indirekter Kosten. Des Weiteren berechneten sie einen jährlichen wirtschaftlichen Schaden von 7,1 Milliarden Euro für psychische Störungsbilder, die sich unmittelbar aus den vorherrschenden Bedingungen im Berufsleben ergeben.<sup>1</sup>

Um diese zunehmenden volkswirtschaftlichen Schäden einzudämmen, sehen Bödeker und Friedrichs (2011) vor allem die psychosoziale Prävention am Arbeitsplatz – sprich Gesundheitsförderung – als ein wesentliches innerbetriebliches Instrumentarium. Die Wissenschaftler Dunkel, Kratzer und Menz (2010) unterstreichen diese These im Fazit ihrer Studie, in welchem sie postulieren, dass der klassische Arbeitsschutz zur Bewältigung zunehmender sich stetig verändernder Anforderungen, Unsicherheiten und Ängste in der neuen Arbeitswelt nicht mehr ausreicht, um ein wirksames Instrument gegen psychische Belastungen darzustellen. Sie plädieren ebenfalls für die Stärkung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und somit für die Stärkung der betrieblichen Gesundheitspolitik (Dunkel et al., 2010).

Beide hier genannten Studien unterstreichen, dass betriebliche Gesundheitspolitik nicht nur erforderlich ist, um die Gesundheit der einzelnen Beschäftigten am Arbeitsplatz zu schützen, sondern um unsere gesamte Volkswirtschaft stabil und gesund entwickeln zu lassen. Denn ganz im Sinne der WHO-Charta gesprochen:

*„Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit, und nicht der Krankheit sein.“*  
(Ottawa Charta der Weltgesundheitsorganisation, 1986)

Eine Initiative zur Stärkung bzw. zum Aufbau der betrieblichen Gesundheitspolitik wird in diesem Evaluationsbericht vorgestellt. Im Zentrum der Untersuchung stehen die statistischen Ergebnisse über Stärken und Schwächen in den Arbeitsbedingungen, die Beschäftigte in sechs der sechzehn deutschen Landesbetriebe der Bau- und Liegenschaften beurteilt haben. Die Bau- und Liegenschaften stellen einen Teilbereich bzw. eine Teilbranche in der Öffentlichen Verwaltung Deutschlands dar, in der nach offiziellen Angaben mehr als 24.000 Beschäftigte arbeiten, um öffentliche Gebäude und Kulturgüter zu bewirtschaften und zu vermieten (BFG BLM, 2010). Über die strukturellen und personellen Entwicklungen innerhalb dieses Bereichs sowie die damit einhergehenden Arbeits- und Gesundheitsbedingungen für die Beschäftigten liegen keine offiziellen Angaben vor.

Wie Dietmar Vespers (2012) in seiner Studie *„Finanzpolitische Entwicklungstendenzen und Perspektiven des Öffentlichen Dienstes in Deutschland“* feststellt, ist die Zahl der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst in den vergangenen 20 Jahren deutlich gesunken. Laut den Berechnungen von Vespers wären mind. 100.000 neue Vollzeitstellen im Öffentlichen Dienst notwendig, damit der Staat seine Aufgaben weiterhin erfüllen kann (Vespers, 2012). Außerdem stellt er fest, dass *„schätzungsweise bis zu 140.000 Beschäftigte pro Jahr in der*

---

<sup>1</sup> Die indirekten Kosten betragen im Jahr 2008 bereits 3,3 Milliarden Euro (Bödeker & Friedrichs, 2011).

*nächsten Zeit in den Ruhestand gehen*“, so dass ein noch stärkerer Personalrückstand entsteht und Expertisen für die Erfüllung der Aufgaben verloren gehen (Vespers, 2012).

Faktoren, die zu dieser Reduzierung des Personals führten, sieht Vespers (2012) vor allem in der umfassenden Privatisierung über Outsourcing-Prozesse und durch einen Stellenabbau mittels Einstellungsstopp und fehlender Neubesetzung von auslaufenden Stellen. Welche Auswirkungen diese Veränderungen auf die Beschäftigten haben, liegt jedoch im Dunkeln. Einen Teil dieser Erkenntnislücke versucht dieser Untersuchungsbericht zu schließen. Das primäre Ziel dieser Ergebnisdarstellung ist die Beschreibung der Arbeits- und Gesundheitsbedingungen für die Beschäftigten in den Bau- und Liegenschaften, als Vertreter des Öffentlichen Dienstes, darzustellen. Denn die Bau- und Liegenschaften erlebten in den vergangenen 20 Jahren enorme Restrukturierungsprozesse, die mit einem massiven Personalabbau einhergingen.

Der Hintergrund der Studie ist ausführlich im *Kapitel 2* in Hinblick auf die Initiatoren, deren Zielstellungen und die Konstellation der hierfür erforderlichen kooperativen Strukturen beschrieben. Im *Kapitel 3* sind die Zielstellungen der Evaluation und die Zielgruppe dargestellt. Die methodischen Rahmenbedingungen dieser Studie beinhalten die Kapitel vier, fünf und sechs. Das *Kapitel 4* geht hierbei auf die Erhebungsform und das Befragungsinstrument ein, während das *Kapitel 5* und das *Kapitel 6* die Definition der Stichprobe mit den darin liegenden Problemstellungen und der daraus resultierenden Untersuchungsgruppe vorstellen.

Eine umfassende Ergebnisdarstellung findet sich in den Kapiteln sieben bis 18 wieder. Das Einstiegskapitel (*Kapitel 7*) untersucht die Qualität der Arbeitsbedingungen, die mit dem DGB-Index Gute Arbeit für die Bau- und Liegenschaften generiert wurde. Die Kapitel acht bis 11 stellen Arbeitsbedingungen besonderer Gruppen vor, die bei den Bau- und Liegenschaften in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen arbeiten. Hierzu zählen die Auszubildenden, d.h. die *„nächste Generation“*, die jedoch aufgrund des Einstellungsstopps auch gleichzeitig eine Gruppe bilden, die nur kurzzeitig – in einer *„Gastrolle“* – in diesem Bereich angestellt ist (*Kapitel 8*). In dem folgenden *Kapitel 9* sind die Arbeitsbedingungen der Vorgesetzten in einen Vergleich mit den Beschäftigten gesetzt, die keine Vorgesetztenfunktion ausüben. Altersspezifische Indikatoren im Sinne einer *„alternsgerechten“* Gestaltung der Arbeitsbedingungen stehen im Zentrum der Ausführungen des *Kapitels 10*. Atypische Beschäftigungsverhältnisse werden im *Kapitel 11* vor allem in Hinblick auf deren *„Zuweisungs-Kriterien“* untersucht, wie z.B. Befristung, Arbeitszeit und/oder Einkommen.

Im zweiten Teil der Ergebnisdarstellung werden besondere Arbeitsbedingungen beschrieben. Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfe werden anhand der vorliegenden Ressourcenbemessungen, d.h. Beanspruchungen und Belastungen, im *Kapitel 12* ausführlich dargestellt. Geschlechtsspezifische Vergleiche wurden für die Untersuchung von Arbeitszeitmodellen sowie Einkommensverhältnissen im *Kapitel 13* vorgenommen. Ein weiterer besonderer Themenschwerpunkt ist die Arbeitsintensität und deren psychische Implikationen, welche das *Kapitel 14* beinhaltet, veranschaulicht durch zwei Fallbeispiele aus Sachsen und Berlin.

In dem Bau- und Liegenschaftsbetrieb von Sachsen wurden zwei zusätzliche Themenschwerpunkte in den Fragebogen aufgenommen, die direkt im Zusammenhang mit erhöhter Leistungsfähigkeit der Beschäftigten stehen: Gesundheitsbeschwerden und hoher Zeit- und Termindruck (*Kapitel 15*). Wie Vespers (2012) in seiner Studie bereits feststellte, vollzogen sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten enorme Restrukturierungsprozesse im Öffentlichen Dienst. Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung von Berlin ist hierfür ein sehr prädestiniertes Fallbeispiel, da diese Institution diese Prozesse hautnah miterlebte und immer noch erlebt. Im *Kapitel 16* werden deshalb die Einschätzungen der Beschäftigten über gegenwärtige Auswirkungen und zukünftige Erwartungen (an) die Restrukturierungsprozesse und die Auswirkungen auf ihre Arbeitsbedingungen beschrieben.

Abgeschlossen wird die Ergebnisdarstellung mittels der Analyse der Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit der Beschäftigten (*Kapitel 17*) und deren Zukunftserwartungen in Hinblick auf die individuelle Einschätzung der Arbeitsfähigkeit bis zur Rente (*Kapitel 18*).

Das *Kapitel 19* rundet den Bericht über die Qualität der Arbeitsbedingungen für die Bau- und Liegenschaften in Deutschland mit einem ausführlichen Fazit ab. Außerdem werden grundlegende Handlungsempfehlungen formuliert, die sich aus Sicht der Wissenschaftler aus diesen Daten ergeben.

## 2 Hintergrund

Im Jahr 2009 beschloss der Bundesfachgruppenvorstand Bau- und Liegenschaftsmanagement (BFGV BLM) unter Betreuung des Ressorts 12 „Bund und Länder“ der ver.di Bundesverwaltung, dass sie auf Landesebene ein Projekt „Gute Arbeit“ umsetzen wollen. Die primäre Zielstellung der Bundesfachgruppe BLM (ver.di, 2009), sich für die Umsetzung eines Projektes „Gute Arbeit“ auf Landesebene zu entscheiden, war die Gewinnung von Erkenntnissen über die strukturellen Unternehmensentwicklungen der Landesbetriebe in Bezug auf die Personalentwicklungen (z.B. Personaleinstellungsstopps) und die Arbeitsbedingungen (z.B. Veränderung der Arbeitsfelder).<sup>2,3</sup> Besonders prekäre Problemstellungen ergeben sich bei den Bau- und Liegenschaften aufgrund:

- Jahrelanger Restrukturierungsprozesse, die zur Effizienzsteigerung der öffentlichen Verwaltungen führen sollten und sich ausschließlich an strukturellen Veränderungsprozessen und an Einsparungsaspekten orientierten,
- Personalbemessungsdefizite, d.h. aufgrund der Restrukturierungsprozesse ist nicht bekannt, wie viel Personal tatsächlich für die Aufgabenbewältigung benötigt wird,
- die damit einhergehenden starken Überalterungstendenzen aufgrund des Aussetzens der Personaleinstellungen und der fehlenden Neubesetzungen von auslaufenden Stellen sowie
- die Erhöhung der Krankheitsraten, vor allem der Langzeitkrankenquoten, die sich anhand der vorliegenden Statistiken nicht auf ihre Ursachen hin interpretieren lassen.

Der Handlungsdruck, dieses Projekt umzusetzen, entstand demzufolge bei den Personalräten durch die sich stetig und schnell verändernde Arbeitswelt, in der sie als Interessenvertreter zu agieren hatten und haben. Um ihr Recht zur Mitgestaltung dieser Prozesse im Sinne der Beschäftigten wahrzunehmen, wurde im Verlauf der letzten Jahre immer deutlicher, dass ihnen häufig die notwendigen Informationen fehlten, um klare Strategien bzw. Forderungen als Interessenvertretung der Beschäftigten formulieren zu können, die mit der Arbeitgeberseite verhandelbar sind.

Als ein wesentliches Instrumentarium zur Mitbestimmung und Mitgestaltung identifizierten die Mitglieder des Bundesfachgruppenvorstands des Bau- und Liegenschaftsmanagements (BFGV BLM) die Beschäftigtenbefragung. Dieses Instrument bietet drei wesentliche Vorteile:

1. Die ver.di-Betriebsgruppen und -Personalräte treten mit den Beschäftigten über eine Öffentlichkeitskampagne in direkten Kontakt, um für die Teilnahme an der Befragung zu werben.
2. Indem die Beschäftigten über ihre vorherrschenden Arbeitsbedingungen befragt werden, werden diese von Anfang an in die Handlungsstränge der Personalrätetätigkeit involviert und an den Veränderungsprozessen beteiligt.
3. Eine Befragung generiert harte Fakten, die zur Untermauerung zukünftiger Argumentationen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Unternehmen dienen können.

---

<sup>2</sup> Textstellen für dieses Kapitel wurden größtenteils aus dem von Dr. Mary Lindner verfassten Beitrag für das Jahrbuch Gute Arbeit 2012 (Bund Verlag) hinzugezogen.

<sup>3</sup> Weitere Zielstellungen, die sich die BFG BLM auf Unternehmensebene definierten, bezogen sich auf die: Aufdeckung betrieblicher Problemstellungen, Kommunikation mit den Beschäftigten und den Dienststellenleitungen, Beteiligung der Beschäftigten, Gewerkschaftspolitische Personalentwicklung, Verbesserung der Mitgliederentwicklung in den angesprochenen Bereichen und Erarbeitung einer mittelfristigen gewerkschaftspolitischen Arbeitsplanung anhand der betrieblichen Problemstellungen.

Weitere Zielstellungen, welche die BFGV BLM auf Unternehmensebene definierte, bezogen sich auf:

- Die Aufdeckung betrieblicher Problemstellungen, Kommunikation mit den Beschäftigten und den Dienststellenleitungen, Beteiligung der Beschäftigten, gewerkschaftspolitische Personalentwicklung,
- die Stärken-Schwächen-Analyse in den Arbeitsbedingungen sowie
- die Verbesserung der Mitgliederentwicklung in den angesprochenen Bereichen und Erarbeitung einer mittelfristigen gewerkschaftspolitischen Arbeitsplanung anhand der betrieblichen Problemstellungen.

Auf bundespolitischer Ebene war für den BFGV BLM entscheidend, auf der Grundlage dieser regional- und unternehmensspezifischen Ergebnisse gewerkschaftspolitische Zielstellungen zu formulieren und aus diesen konkrete Handlungsfelder für ver.di zu formulieren. Nach Abschluss der Einzelprojekte – Befragungen in den Unternehmen – wurde deshalb eine Evaluation der Gesamtergebnisse festgelegt, so dass mit der zusammenfassenden Betrachtung der Ergebnisse aus den Einzelprojekten ein Abbild der Arbeitsbedingungen der Beschäftigtengruppe der deutschen Bau- und Liegenschaftsbetriebe gezeichnet werden kann. Per Beschluss des Bundesfachbereichsvorstandes im November 2009 wurde das Projekt ratifiziert.

Der Beschluss des BFGV BLM sah außerdem vor, dass die Untersuchungen per DGB-Index Gute Arbeit (Befragungsinstrument) vorgenommen werden. Mit der Beratung der Personalräte wurde die DGB-Index Gute Arbeit GmbH beauftragt. Des Weiteren sollte die gewerkschaftliche Betreuung einerseits auf Landes-, andererseits auf Bundesebene stattfinden. Auf der Bundesebene wurde das Projekt durch eine Kooperation zwischen dem Ressort 12 sowie dem ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Ressort 13) mitgestaltet.

Von März 2010 bis Januar 2012 wurden sechs Landesbetriebe im Bau- und Liegenschaftsmanagement untersucht. Mit Abschluss der Einzelbetriebsuntersuchungen kann nun eine Zusammenfassung aller Ergebnisse stattfinden. Die Ergebnisse dieser Daten werden in diesem vorliegenden Untersuchungsbericht dargestellt.

### 3 Zielstellung und Zielgruppe

Die Untersuchung fand über ein „Zwei-Stufen-Modell“ statt. Während auf der ersten Stufe die teilnehmenden Einzelbetriebe bzw. Landesbetriebe in ihren Unternehmen Beschäftigtenbefragungen umsetzten, wurden in der zweiten Untersuchungsstufe die Daten aus den Untersuchungsbetrieben zusammengefasst und als ein erster „Marker“ für die Beschreibung aller Beschäftigten in den deutschen Bau- und Liegenschaftsbetrieben betrachtet.

#### Formulierung der Zielstellung

Im Zentrum der Untersuchung steht die Gewinnung von Daten für die Bestimmung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen über:

1. Die Ermittlung der Qualität der Arbeitsbedingungen über die Messung der Beanspruchungs- und Belastungsniveaus (DGB-Index Gute Arbeit).
2. Die Ermittlung von Bindungs-, Wertschätzungs- und gesundheitsrelevanten Faktoren, die der DGB-Index Gute Arbeit nicht integriert.
3. Die Ermittlung von Risikofaktoren für einzelne betriebliche Bezugsgruppen, so dass die Maßnahmen passgerecht und bedarfsorientiert formuliert werden.

Um die Daten von Anfang an in ein Konzept der Mitgestaltung und Mitbestimmung für die innerbetriebliche Gesundheitspolitik zu fassen, wurde ein partizipativer Evaluationsansatz auf der ersten Stufe gewählt. Gemäß der Definition der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) lauten die Grundsätze für eine partizipative Evaluation:

*„Die Mitwirkung an Evaluationen – indem Betroffene und Beteiligte einen Einfluss erhalten auf die Fragestellungen einer Evaluation, verwendete Kriterien, die Interpretation der Ergebnisse oder die Erarbeitung von Bewertungen und Handlungsempfehlungen – führt zu einer höheren Akzeptanz und letztlich besseren Nutzung der Evaluationsergebnisse. Damit wird die Qualität von Evaluationen bedeutend erhöht.“ (DeGEval, 2012).*

Partizipative Evaluationen eignen sich hervorragend, um durch die Einbeziehung der Betroffenen soziale Veränderungen in überschaubaren Systemen, also auch Betrieben, zu initiieren (vgl. DeGEval, 2012). Mit diesem Ansatz wurde das Mitbestimmungsmodell von Geschäftsleitung, Belegschaftsvertretung und Gewerkschaften durch die direkte Integration von Beschäftigten in die Untersuchungsprozesse beachtet und ausgebaut, z.B. mittels der Teilnahme in den Arbeitsgruppen sowie eines permanenten Informationsflusses und einer stabilen Kommunikation zwischen den Beschäftigten und dem Personalrat bzw. der Arbeitsgruppe über alle Phasen des Projekts hinweg.

#### Beschreibung der Zielgruppe

In die Untersuchung eingebunden waren die ca. 8.000 abhängig Beschäftigten von sechs Bau- und Liegenschaftsbetrieben. Zu den Versuchsbetrieben gehören: Brandenburgischer Landesbetrieb für Liegenschaften und Bauen (BLB), Bau- und Liegenschaftsbetrieb Nordrhein-Westfalen (BLB NRW), Landesbetrieb Bau- und Liegenschaftsbetreuung Rheinland-Pfalz (LBB RLP), Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement (SIB), Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (SenStadt) und Hessisches Immobilienmanagement (HI).

Integriert in die Befragung waren die „Haupt-Beschäftigtengruppen“ der Tarifbeschäftigten sowie die Beamten. Außerdem wurden „Randgruppen“ mit vermindertem Einkommens- und Arbeitsplatzschutz in die Untersuchung aufgenommen: Auszubildende, Referendare,

Leiharbeitnehmer, Beschäftigte in Arbeitnehmerüberlassung oder Beschäftigte im Übergangs- oder Beschäftigungseinsatz. Beschäftigte in Altersteilzeit, d.h. passiver Ruhephase, und mit formeller Beurlaubung, z.B. durch Elternteilzeit, nahmen nicht an den Befragungen teil.

## 4 Methode der Erhebung und Befragungsinstrument

Um qualitativ hochwertige und damit fundierte Ergebnisse zu erhalten, war es bei dieser Studie sehr wichtig, die von der DeGEval gesetzten Prinzipien für die Umsetzung der Untersuchung von Anfang an zu beachten. Zu diesen zählen:

- Die Untersuchung ist in erster Linie für die Befragten nützlich.
- Die Durchführbarkeit orientiert sich an den vorherrschenden Umweltbedingungen.
- Grundlage des Befragungsrahmens ist die Fairness.
- In allen Prozessen der Befragung wird auf Genauigkeit geachtet (DeGEval, 2010).

### Projektdesign

Die gesetzten Prinzipien wurden mittels eines Projektmanagementprozesses auf der Einzelbetriebsebene umgesetzt. Dieser beinhaltet jeweils fünf Hauptstufen, von der Vorbereitung bis hin zur Datengewinnung und -analyse. Weitere drei Stufen leiten und kontrollieren die fortlaufenden Nachhaltigkeitsprozesse. Die vier entscheidenden Phasen, die das Untersuchungsdesign beschreiben, sind in der Tabelle 1 dargestellt. Aus dieser Tabelle lässt sich entnehmen, dass der Evaluationsprozess den Zeitraum von April 2010 bis Dezember 2011 (20 Monate) umfasste. In diesem Zeitraum wurden die Daten auf der Einzelbetriebsebene gewonnen, die später die Grundlage für die Bildung der Gesamtuntersuchungsgruppe bildeten. Alle sechs teilnehmenden Landesbetriebe durchliefen die gleichen Prozessabläufe, von der Vorbereitung zur Durchführung bis hin zur Analyse und Berichterstattung (Präsentation).

Tabelle 1. Befragungsablauf von Phase 1 bis Phase 4.

	2010												2011											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BLB				1		2	3				4													
BLB NRW									1		2	3			4									
LBB RLP									1		2	3			4									
SIB															1		2	3	4					
SenStadt															1		2	3	4					
HI																1			2	3	3	3	4	

Anmerkungen: 1 = Vorbereitung, 2 = Durchführung, 3 = Analyse, 4 = Präsentation.

### Befragungsmethode

Die Befragung selbst wurde per quantitativer Befragungsmethode umgesetzt; mittels eines Fragebogens. Die Umsetzungsverfahren waren entweder ein reines Online-Verfahren oder eine Kombination aus Online- und Papier-Verfahren. Die Papier-Methode kam jedoch nur dann zum Einsatz, wenn die Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz nicht durch das Online-Verfahren erreicht werden konnten und aufgrund des fehlenden Zugangs ein Ausschluss von der Befragung drohte. Letztendlich wurden insgesamt 90,1% der Antworten per Online-Verfahren und nur knapp 9,9 Prozent per Papier-Verfahren erreicht.

## Befragungsdauer

Die Befragungsdauer für die Einzelbetriebe belief sich immer auf drei Wochen. Der Zeitraum für die Befragung wurde so gewählt, dass dieser außerhalb von Ferien-, Urlaubs- und/oder Feiertagszeiträumen stattfand, so dass sich die Befragten für ihre Einschätzung der Arbeitsbedingungen in einer Situation der regelmäßigen, ununterbrochenen Einbindung in ihre Arbeitssituation befanden.

## Fragebogenaufbau

Das verwendete Fragebogeninstrument bestand aus vier Teilbereichen.<sup>4</sup> Zwei Teilbereiche waren im Kontext fixiert. Diese zwei Teilbereiche beinhalteten die 31 indexbildenden Fragen (DGB-Index Gute Arbeit) für die Messung der Beanspruchungs- und Belastungsgrade (*Teil 1*) sowie die Fragen zur Untersuchung weiterer Aspekte der Arbeitssituation in Bezug auf die Unternehmensbindung, Wertschätzung, gesundheitsrelevante Faktoren, Typen der Arbeits(un)zufriedenheit sowie Zukunftserwartungen/-prognosen in Bezug auf die Arbeitsfähigkeit bis zur Rente und die Entwicklung der Arbeitsbedingungen (*Teil 2*). Der *Teilbereich 3* des Fragebogens erlaubte den teilnehmenden Betrieben, die Integration von unternehmensspezifischen Fragen. Die Tabelle 2 stellt die jeweiligen Zusatzthemen pro Betrieb dar. Für die Untersuchung bedeutet dies, dass der dritte Teil des Fragebogens nicht auf die gesamte Untersuchungsgruppe übertragbar ist, sondern nur die Darstellung von Fallbeispielen erlaubt.

Tabelle 2. Formulierung der Zusatzthemen pro Versuchsbetrieb.

Unternehmen	Zusatzthemen
BLB	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altersteilzeitmodelle</li> <li>▪ Angebote zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen</li> <li>▪ Mitwirkungswille der Beschäftigten für den Aufbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)</li> </ul>
BLB NRW	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Themenfelder für die Personalräte definiert durch die Beschäftigten</li> </ul>
LBB RLP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jährliches Mitarbeitergespräch</li> </ul>
SIB	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ursachen der hohen Arbeitsintensität</li> <li>▪ Arbeitsplatzbezogene Gesundheitsbeschwerden</li> </ul>
SenStadt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</li> <li>▪ IST-Stand und Erwartungen an die Veränderungsprozesse</li> </ul>
HI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ursachen der hohen Arbeitsintensität</li> <li>▪ Angebote zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen</li> </ul>

Die soziodemographischen Fragen wurden in den *Teil 4* aufgenommen. Hierbei war die Bildung einer primären Strukturvariable von enormer Bedeutung, denn diese musste: a) das Organigramm des jeweiligen Untersuchungsbetriebes sowie b) die Struktur der Bau- und Liegenschaften wiedergeben. Diese Strukturvariable bildete die Kernvariable für die Zuordnung der Beschäftigten in die drei Hauptsegmente der Bau- und Liegenschaften.

Des Weiteren wurden soziodemographische Variablen in diesen letzten Teilbereich des Fragebogens aufgenommen, die vollständig oder nur teilweise auf die gesamte

<sup>4</sup> Alle Fragebögen finden sich im Anhang unter „Abbildungen“ wieder.

Untersuchungsgruppe übertragbar sind. Als fast vollständig übertragbare Variablen gelten: Alter, Geschlecht, Einkommen, Betriebszugehörigkeitsdauer, Vorgesetztenfunktion, Arbeitszeitlege<sup>5</sup>, vereinbarte-tatsächliche Arbeitszeit sowie die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft.<sup>6</sup> Nur die Untersuchungsbetriebe in Berlin und Sachsen untersuchten den Bereich Pflege. Des Weiteren fügte nur Berlin die Fragen über Partner- bzw. Familiensysteme sowie Kinder („*Kinder unter 16 Jahren im Haushalt lebend*“) hinzu, um ihr Zusatzthema von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Bezug auf die Zielgruppen untersuchen zu können.

Komplexere Unterschiede in der Konstruktion der soziodemographischen Variablen treten im Bereich der Beschreibung der Beschäftigungsverhältnisse auf, die im Zusammenhang mit den vorherrschenden Beschäftigungsverhältnissen pro Betrieb stehen. Während die Fragen nach der „*Befristung*“ des Arbeitsverhältnisses sowie der „*Ausbildung*“ in allen Untersuchungsbetrieben gestellt wurden, treten Unterschiede vor allem im Bereich der Untersuchung von Tarifbeschäftigten versus Arbeitnehmer/innen, der Aufnahme von Beamten sowie von Leiharbeiter/innen auf. Das Beschäftigungsverhältnis „*Tarifbeschäftigung*“ liegt im Hessischen Immobilienmanagement, dem Rheinland-Pfälzischen sowie dem Nordrhein-Westfälischen Landesbetrieb und in der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung vor. Der Landesbetrieb in Sachsen untersuchte „*Arbeitnehmer/innen*“, da der Begriff „*Tarifbeschäftigte*“ zu dem Befragungszeitraum unüblich im Betrieb war. Die teilnehmenden Bau- und Liegenschaftsbetriebe verzichteten vollständig auf die Abfrage – „*Beamte/r*“ bzw. „*Tarifbeschäftigte/r*“. Die Differenzierung nach „*Leiharbeiter*“-Status bzw. „*Arbeitnehmerüberlassung*“ fügten alle Untersuchungsbetriebe bis auf Berlin ein, da in Berlin eine Bedarfsdeckung an zusätzlichem Personal ausschließlich über einen Stellenpool (Übergangs- und Beschäftigungseinsatz) stattfindet.

## Verwendung von Skalen

Für den ersten Teilbereich des Fragebogens wurden zwei Skalen mit jeweils vier Ausprägungen verwendet, die eine konstante Grad- bzw. Maßrechnung von Bedarfsdeckungen im Bereich der Anforderungen bzw. Ressourcen und Belastungen vornehmen. Alle weiteren Fragenkomplexe über die Teilbereiche 2 bis 4 verwenden höchst unterschiedliche Skalen, u.a. Häufigkeitsskalen oder Systeme der Mehrfachantworten.

---

<sup>5</sup> Die Untersuchungsbetriebe in Sachsen und Brandenburg wählten in diesem Punkt die Untersuchung von vorherrschenden Arbeitszeitmodellen.

<sup>6</sup> Der Untersuchungsbetrieb in Berlin beschloss, diese Frage nicht zu integrieren, da hier Vorbehalte bestanden, die sich aus der Zusammensetzung der Arbeitsgruppe aus fünf verschiedenen Gewerkschaften ergaben.

## 5 Definition der Stichprobe – Auswahlkriterien

Insgesamt nahmen an der Befragung 4.332 Personen von insgesamt 8.109 angesprochenen Männern und Frauen in den sechs Landesbetrieben teil. Das entspricht einer Beteiligungsquote von 53 Prozent. Die Rücklaufquoten schwankten in den einzelnen Betrieben zwischen 42 Prozent (Pilotbetrieb) und 60 Prozent. In der Tabelle 3 sind die absoluten Zahlen noch einmal im IST-SOLL-Vergleich pro Landesbetrieb dargestellt.

*Tabelle 3.* Vergleich der SOLL-Zahlen (Beschäftigtenzahlen pro Unternehmen) versus IST-Zahlen (absolute Beteiligungsrate) über die sechs Untersuchungsbetriebe.

Unternehmen	SOLL vs. IST	Bundesländer						Gesamt	
		Brandenburg	Nordrhein-Westfalen	Rheinland-Pfalz	Sachsen	Berlin	Hessen		
BLB	SOLL	700							
	IST	291							
BLB NRW	SOLL		2.124						
	IST		1.271						
LBB RLP	SOLL			1.288					
	IST			632					
SIB	SOLL				1.181				
	IST				636				
SenStadt	SOLL					1.564			
	IST					759			
HI	SOLL						1.252		
	IST						743		
Gesamt	SOLL	700	2.124	1.288	1.181	1.564	1.252		8.109
	IST	291	1.271	632	636	759	743		4.332

Die Repräsentativität der Daten konnte anhand der Gesamtrücklaufquoten sowie per Vergleich der personalstatistischen Kennzahlen mit den soziodemographischen Daten der Befragung für alle sechs Untersuchungsbetriebe nachgewiesen werden. Mit dieser Merkmalerfüllung war zu erwarten, dass eine gute Grundlage für die Stichprobe auf der Bundesebene geschaffen werden konnte. Allerdings wirken drei Problemstellungen diesen geprüften Repräsentativitätsmerkmalen entgegen. Hierzu zählen:

1. Es existieren keine bundesweiten Vergleichsdaten über IST- und SOLL-Personalstatistiken für diese Teilbranche.
2. Die starken Unterschiede zwischen den Strukturen der Landesbetriebe.
3. Die unterschiedlichen Methoden – Online vs. Papier.

Für diesen Untersuchungsbericht gilt, dass auf das Kriterium „*Repräsentativität*“ verzichtet wird. Da offizielle Statistiken über die Verteilung von Geschlechtern, Altersgruppen usw. innerhalb dieser Branche fehlen, kann keine vollständige Prüfung für die Repräsentativität erfolgen (Punkt 1). Die Evaluation wird deshalb in der Folge nur von einer Untersuchungsgruppe per Festlegung von Kern- und Zuweisungsmerkmalen sprechen. Mit anderen Worten: Für die Evaluation wurde entschieden, die „*Probleme*“ zwei und drei als Hauptkriterien für die Bildung der Untersuchungsgruppe geltend zu machen. Dies bedeutet im Umkehrschluss: Es gelten drei Auswahlkriterien als Definitionskriterien für die Bildung der Untersuchungsgruppe:

1. Daten der sechs untersuchten Betriebe: Die Daten der sechs Untersuchungsbetriebe werden in einer Datenbank zusammengefasst.

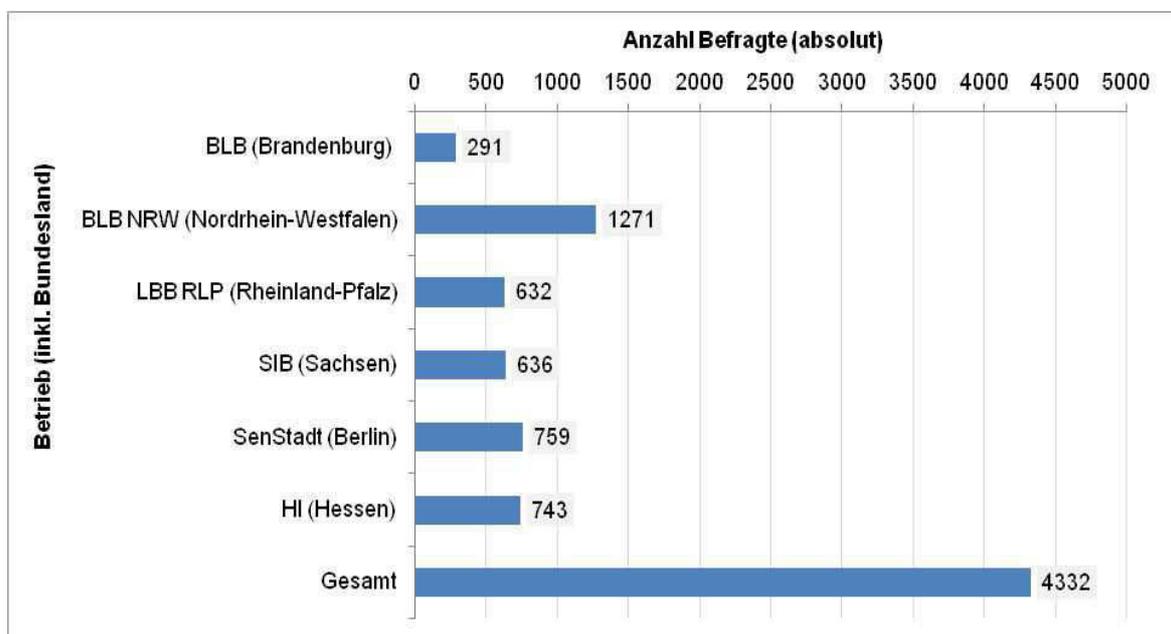
2. Bildung einer typischen Bau- und Liegenschaften-Struktur: Danach wird die erste Strukturvariable (z.B. Bereiche, Abteilungen) als Zuweisungsfaktor in eine „3er-Typologie“ festgelegt.
3. Zuordnung über die Methode: Am Ende findet die Zuordnung über die „Online“-Methode statt.

In den folgenden Paragraphen wird dieses Verfahren Schritt für Schritt erläutert.

### Auswahlkriterium 1 – Daten der sechs Landesbetriebe

In der Abbildung 1 sind alle absoluten Zahlen, d.h. die Anzahl der Befragten über die Länder sowie alle Befragten (gesamt) dargestellt. Die Zusammenfassung der sechs Datenbanken ergab, wie in Abbildung 1, eine Größe der Untersuchungsgruppe von insgesamt 4.332 Personen.

Abbildung 1. Absolute Anzahl der Befragten über die sechs Landesbetriebe/Bundesländer.



### Auswahlkriterium 2 – Zuteilung der Befragten über die drei Bereiche

Im zweiten Schritt wurden alle Strukturvariablen in Hinblick auf ihre Zuordnungsfähigkeit in die drei typischen Säulen von Bau- und Liegenschaftsbetrieben – Baumanagement, Immobilienmanagement und Zentrale Dienste – gesichtet (Siehe Tabellenanhang A).<sup>7</sup> Zur Erläuterung der drei Teilbereiche schrieb Norbert Bauer von dem Liegenschaftsbetrieb in Rheinland-Pfalz am 13.01.2012 in einer Email folgendes:

*Das Baumanagement entspricht der ehemaligen klassischen Bauverwaltung [...] Das Immobilienmanagement umfasst die Geschäftsbereiche Immobilien- und Liegenschaftsverwaltung, Facility- und Gebäudemanagement. Die Zentralen Dienste (Personal, Haushalt, Aufträge/ Vergabe, Datenverarbeitung, Organisation) arbeiten sowohl für den Bereich Baumanagement als auch für den Bereich Immobilienmanagement.<sup>8</sup>*

<sup>7</sup> Die Zuordnung Abteilungen/Bereiche in diese drei Säulen-Struktur wurde mit den jeweiligen Vertretern/innen in den Landesbetrieben telefonisch besprochen. Die Ergebnisse dieser Zuordnung wurden in der Bundesfachgruppensitzung vom 07.03.2012 gegengeprüft.

<sup>8</sup> Die Anordnung der Aussagen wurde geringfügig verändert.

Die Anzahl der zugeordneten Personen pro Bereich findet sich in Tabelle 4 wieder. Insgesamt können nach dieser Zuordnung ca. 3.515 Personen einer der drei Säulen zugeordnet werden. 817 Fälle entfallen in der 2. Stufe dieses Auswahlverfahrens. Für die drei Säulen bedeutet dies, dass sich 42,8 Prozent der befragten Männer und Frauen in die Säule „Baumanagement“, 37,0 Prozent in die Säule „Immobilienmanagement“ und nur 20,3 Prozent in die Säule „Zentrale Dienste“ einordnen lassen.

*Tabelle 4.* Zuordnung der Befragten über die Länder in die definitorisch korrekte Säule der Bau- und Liegenschaftsbetriebe.

		3er-Typologie			Gesamt
		Bau- management	Immobilien- management	Zentrale Dienste	
<b>Bau- und Liegenschaften nach Bundesland</b>	Brandenburg	91 31,5% <sup>9</sup>	140 48,4%	58 20,1%	289 100,0%
	NRW	592 47,6%	415 33,4%	236 19,0%	1243 100,0%
	RLP	434 70,0%	41 6,6%	145 23,4%	620 100,0%
	Sachsen	316 51,7%	161 26,4%	134 21,9%	611 100,0%
	Berlin	70 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	70 100,0%
	Hessen	0 ,0%	542 79,5%	140 20,5%	682 100,0%
	<b>Gesamt</b>	1503 42,8%	1299 37,0%	713 20,3%	3515 100,0%

### Auswahlkriterium 3 – Zuteilung der Befragten über die Methode

Im dritten und letzten Schritt für die Definition der Untersuchungsgruppe wurden die Antworten der Befragten der Methode zugeordnet. Für diese Untersuchung wurde entschieden, dass für die Untersuchungsgruppe ausschließlich die Online-Fälle verwendet werden, um die Antworttendenzen und -spektren methodisch zu vereinheitlichen. In der Konsequenz heißt dies, dass weitere 429 Fälle aufgrund ihrer Zuordnung in die Papier-Methode, von der Vollerhebung ausgeschlossen werden (Tabelle 5).

<sup>9</sup> In den prozentualen Verteilungen innerhalb der Tabellen sowie Abbildungen kann es aufgrund der Rundungen auf eine Dezimalstelle 0,1 prozentigen Abweichungen kommen.

*Tabelle 5.* Zuordnung der Befragten über die Länder in die definitorisch korrekte Methode (entweder Online oder Papier).

		Methode		Gesamt
		Online	Papier	
<b>Bau- und Liegenschaften nach Bundesland</b>	Brandenburg	268 92,1%	23 7,9%	291 100,0%
	NRW	1271 100,0%	0 ,0%	1271 100,0%
	RLP	632 100,0%	0 ,0%	632 100,0%
	Sachsen	636 100,0%	0 ,0%	636 100,0%
	Berlin	708 93,3%	51 6,7%	759 100,0%
	Hessen	388 52,2%	355 47,8%	743 100,0%
	<b>Gesamt</b>	3903 90,1%	429 9,9%	4332 100,0%

### Ergebnis – Untersuchungsgruppe über alle drei Auswahlkriterien

Mit der Umsetzung der drei Auswahlkriterien werden 3.177 Personen in die Untersuchungsgruppe aufgenommen (Tabelle 6). Dem Baumanagement können 1.501 Befragte, d.h. 47,2 Prozent, zugeordnet werden. 968 Personen werden strukturell und methodisch dem Immobilienmanagement zugeordnet. Dies entspricht einem Anteil an der Untersuchungsgruppe von 30,5 Prozent. Die kleinste Gruppe bilden die Beschäftigten in den Zentralen Diensten. In diesem Bereich arbeiten 708 Männer und Frauen, d.h. 22,3 Prozent.

*Tabelle 6.* Bildung der Untersuchungsgruppe über alle drei Auswahlkriterien.

Methode	Bundesland	3er-Typologie			Gesamt	
		Bau-management	Immobilien-management	Zentrale Dienste		
<b>Online-Methode</b>	<b>BLB's nach Bundesland</b>	Brandenburg	90 33,8%	121 45,5%	55 20,7%	266 100,0%
		NRW	592 47,6%	415 33,4%	236 19,0%	1243 100,0%
		RLP	434 70,0%	41 6,6%	145 23,4%	620 100,0%
		Sachsen	316 51,7%	161 26,4%	134 21,9%	611 100,0%
		Berlin	69 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	69 100,0%
		Hessen	0 ,0%	230 62,5%	138 37,5%	368 100,0%
		<b>Gesamt</b>	1501 47,2%	968 30,5%	708 22,3%	3177 100,0%

Die strukturellen Zuordnungen wie sie in Tabelle 6 dargestellt sind, wurden mit den personalstatistischen Angaben in den Einzelunternehmen gegengeprüft. Für Brandenburg, Sachsen und Rheinland-Pfalz gilt eine sehr gute repräsentative Verteilung. In der letztlich formulierten Zuordnung in Nordrhein-Westfalen taucht eine größere Abweichung zwischen IST und SOLL auf – und zwar in den Zentralen Diensten – die auch schon nach der Befragung deutlich wurde. Vor allem die Stichproben von Berlin und Hessen weichen von den Vergleichsparametern ab. Für die Senatsverwaltung von Berlin gilt: Nur eine Abteilung (Abteilung V) entspricht der festgelegten 3er-Typologie. In Hessen ist die Verteilung undeutlich und schwerlich vergleichbar, da sehr große Anteile der Befragtengruppe zwecks Papier-Methode ausgeschlossen wurden. Ein weiterer Grund ist, dass in Hessen ausschließlich das Immobilienmanagement und die dazugehörigen Zentralen Dienste befragt wurden. Das Baumanagement, welches einen eigenständigen Landesbetrieb in Hessen bildet, beteiligte sich nicht an der Befragung.

Für diese Untersuchung wurde aufgrund fehlender offizieller Vergleichsstatistiken entschieden, dass trotz der strukturell-methodischen Abweichungen die Betriebe in Berlin und Hessen (Hessisches Immobilienmanagement) aufgenommen werden. Das Prinzip der methodischen Korrektheit wird hierbei an zweite Stelle gestellt und das Prinzip „*Einschluss von Befragten*“ höher bewertet. Mit diesem Vorgehen wird u.a. auch den Beschäftigten, die den Mut aufbrachten an dieser Befragung teilzunehmen, vermittelt, dass ihre Meinung in die Bundesebene einfließt und die Maßnahmen mitbestimmen, die sich die Gewerkschaft vorstellen wird.

Des Weiteren wurde entschieden, dass die Auszubildenden (N=105) in allen Gesamtberechnungen entfallen, um Verzerrungen in der Untersuchungsgruppe zu vermeiden. Verzerrungen könnten hierbei auftreten durch die Andersartigkeit des Beschäftigungsverhältnisses sowie des niedrigen Einkommens und z.B. die Ergebnisse über die „*atypischen*“ Beschäftigungsverhältnisse stark verfälschen. Die Gruppe der Auszubildenden und deren Arbeitssituation werden in dem *Kapitel 8* ausführlich dargestellt.

## 6 Beschreibungen der Untersuchungsgruppe

Gemäß den Auswahlkriterien des Kapitels 5, entsteht eine Untersuchungsgruppengröße von 3.072 Personen. Wobei 1.448 Beschäftigte dem Baumanagement, 939 Beschäftigte dem Immobilienmanagement und 685 Beschäftigte den Zentralen Diensten zugeordnet werden können (siehe auch Tabelle 7). Die prozentuale Verteilung über die drei Säulen bleibt bestehen wie im Kapitel 5 in der Tabelle 6 bereits beschrieben.

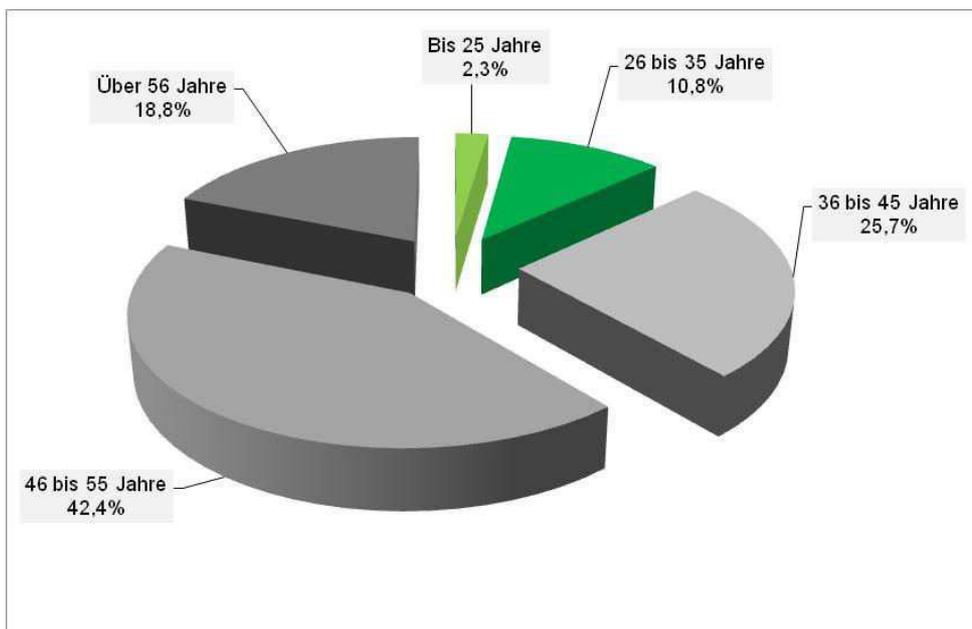
Tabelle 7. Verteilung über die Untersuchungsgruppe und 3er-Typologie ohne Auszubildende.

	Häufigkeit	Gültige Prozente
<b>Baumanagement</b>	1448	47,1
<b>Immobilienmanagement</b>	939	30,6
<b>Zentrale Dienste</b>	685	22,3
<b>Gesamt</b>	3072	100,0

In Bezug auf die Verteilung über die *Geschlechter* kann gesagt werden, dass mehr als die Hälfte der Beschäftigten – und zwar 57,1 Prozent – Männer sind. Der höchste Anteil von Männern findet sich im Baumanagement (65,0 Prozent). Danach folgt das Immobilienmanagement mit einem Anteil von 53,2 Prozent Männern. Eine Umkehrung des Geschlechterverhältnisses findet erwartungsgemäß in den Zentralen Diensten statt. Hier sind nur 45,6 Prozent der Beschäftigten männlich. Es ist hierbei anzunehmen, dass dieser Bereich einen sehr hohen Anteil von Verwaltungsaufgaben erfüllt und somit mehr einem „*typischen*“ Berufsfeld von Frauen entspricht.

In der *Altersverteilung* lässt sich feststellen, dass nur 2,3 Prozent der Beschäftigten in den Bau- und Liegenschaften bis 25 Jahre und nur 10,8 Prozent zwischen 26 und 35 Jahre alt sind (grün markiert in Abbildung 2). Mit anderen Worten: Nur 13,1 Prozent der Beschäftigten verjüngen die Altersstruktur dieser Beschäftigtengruppe.

Abbildung 2. Altersverteilung über die gesamte Untersuchungsgruppe.



Zum mittleren Alterssegment (36 bis 45 Jahre), der Gruppe mit einer weiteren Beschäftigungsdauer (Rente mit 67) von max. 30 Jahren, zählt nur knapp mehr als ein Viertel der Beschäftigten (25,7 Prozent). Über 45 Jahre sind 61,2 Prozent der Beschäftigten. Davon sind 18,8 Prozent über 55 Jahre alt; eine Gruppe, die in absehbarer Zeit ihre Berufstätigkeit mit dem Renteneintritt abschließen wird.

Höchste *Überalterungstendenzen* (über 45 Jahre) finden sich in dem Baumanagement mit 65,9 Prozent, wobei in dieser Säule auch die geringste prozentuale Verteilung in der Altersgruppe der unter 36-Jährigen vorherrscht: 11,6 Prozent. Das Immobilienmanagement sowie die Zentralen Dienste zeigen im Vergleich ähnliche Anteile der über 46-Jährigen: 56,7 Prozent bzw. 57,3 Prozent. Eine ausführliche Darstellung der Untersuchungsgruppenmerkmale findet sich im Tabellenanhang B.

In Bezug auf die *Beschäftigungsverhältnisse* lässt sich sagen, dass insgesamt mehr als drei Viertel der Männer und Frauen (75,9 Prozent) tarifbeschäftigt sind. Der Beamtenanteil beträgt 12,0 Prozent. Insgesamt sind nur 4,1 Prozent der Personen in Leiharbeitnehmerschaft beschäftigt und der Anteil der Auszubildenden beträgt unter den Beschäftigungsverhältnissen nur 3,3 Prozent. Der höchste Anteil von Tarifbeschäftigten ist in der Säule Baumanagement mit 81,5 Prozent zu finden, der niedrigste besteht in den Zentralen Diensten (66,3 Prozent). Die meisten Beamten arbeiten mit 14,4 Prozent im Immobilienmanagement und den Zentralen Diensten mit 13,3 Prozent – im Vergleich beträgt der Anteil der Beamten im Baumanagement nur 9,9 Prozent. Die Leiharbeitnehmerquote ist mit 9,3 Prozent am höchsten in den Zentralen Diensten und am niedrigsten im Baumanagement mit 0,7 Prozent. Der Anteil der Auszubildenden ist über alle drei Säulen ähnlich gering und liegt zwischen 3,0 Prozent und 3,5 Prozent. Der Anteil *befristet Beschäftigter* ist vergleichsweise niedrig und beträgt insgesamt nur 9,9 Prozent.

Teilzeitbeschäftigte, d.h. eine wöchentliche Arbeitszeit bis 34 Stunden, liegen in den Bau- und Liegenschaften nur zu 9,6 Prozent vor. Erwartungsgemäß üben nur 1,2 Prozent der Männer ein Teilzeitarbeitsverhältnis aus – hingegen sind 21,1 Prozent der Frauen teilzeitbeschäftigt. Der Anteil von teilzeitbeschäftigten Frauen ist über alle drei Bereiche betrachtet am höchsten in den Zentralen Diensten, Bereich mit höchstem Frauenanteil im Vergleich zu Gesamtbeschäftigten, und am niedrigsten im Baumanagement, Bereich mit niedrigstem Frauenanteil im Vergleich zu Gesamtbeschäftigten.

Zum soziodemographischen Faktor „*monatliches Brutto-Einkommen*“ kann festgestellt werden, dass in der Untersuchungsgruppe 36,6 Prozent zwischen 2.501 und 3.500 Euro und mehr als ein Viertel (27,7 Prozent) zwischen 3.501 und 4.500 Euro verdienen. Den höchsten Anteil eines monatlichen Brutto-Verdienstes von über 4.500 Euro halten die Beschäftigten im Baumanagement mit 9,8 Prozent. Den niedrigsten prozentualen Anteil in dieser höchsten Einkommensgruppe geben die Männer und Frauen im Immobilienmanagement an (6,3 Prozent).

In Bezug auf die Merkmale *Geschlecht und Einkommen* kann festgestellt werden, dass die Männer insgesamt den größten Anteil an der höchsten Verdienstgruppe (über 4.500 Euro brutto im Monat) mit 12,7 Prozent halten – im Vergleich: nur 2,8 Prozent der Frauen erhalten dasselbe Einkommen. Das Kapitel 13 wird auf die Faktoren, die für diese Einkommensunterschiede verantwortlich sein könnten, näher eingehen.

Über die Anteile der Ausübung einer *Vorgesetztenfunktion* ist der höhere Verdienst im Baumanagement nicht erklärbar, da die Vorgesetzten in diesem Bereich mit 11,4 Prozent den niedrigsten Anteil halten. Insgesamt arbeiten in der Untersuchungsgruppe 12,7 Prozent in einer Vorgesetztenfunktion.

13,2 Prozent der Frauen in Teilzeit sind befristet angestellt, während 11,7 Prozent der Frauen in Vollzeit dies ebenfalls sind. Bei Männern in Vollzeit beträgt der Prozentsatz von Befristung nur 7,9 Prozent. In Bezug auf die Beschäftigungsformen zeigen alle drei Gruppen (Frauen in Vollzeit und Teilzeit, Männer in Vollzeit), dass eine vergleichbare Anzahl als Tarifbeschäftigte

oder Leiharbeiter/innen bei den Landesbetrieben angestellt sind. Bei dem Status „*Beamte*“ allerdings sind deutlich mehr Männer vertreten (20,3 Prozent) während von allen Frauen in Vollzeit nur 11,5 Prozent verbeamtet sind. Vorgesetztenfunktionen werden von Frauen in Teilzeit am wenigsten ausgeübt (5,4 Prozent). Bei den Frauen in Vollzeit sind 10,6 Prozent und bei den Männern in Vollzeit sind 15,3 Prozent Vorgesetzte.

In Bezug auf die *Dauer der Betriebszugehörigkeit* kann festgestellt werden, dass 61,1 Prozent der Beschäftigten seit über zehn Jahren in den Bau- und Liegenschaften bzw. dem abgefragten Unternehmen arbeiten. Um Einstellungsphasen genauer nachvollziehen zu können werden in der Abbildung 3 und 4 Vergleiche über Ost- und Westdeutschland sowie über die Beschäftigungsformen in Westdeutschland dargestellt.

Wie die Abbildung 3 zeigt, wurde ein Spitzenwert von Neueinstellungen bei den Bau- und Liegenschaften in dem Jahr 1991 erreicht. Wie der Vergleich zwischen Ost- und Westdeutschland zeigt, kann ein großer Teil dieser Einstellungen zurückgeführt werden auf die „*Installation*“ der ostdeutschen Landesbetriebe nach der „*Wende*“ und der Wiedervereinigung Deutschlands. Etwa zwei Jahre zuvor fand in den westdeutschen Landesbetrieben eine Phase mit hohen Neueinstellungsquoten statt, deren Ursache hier nicht abschließend erklärt werden kann. Es ist allerdings anzunehmen, dass dieser Peak von Neueinstellungen auf einen natürlichen Alterungsprozess zurückgeführt werden kann.

Wie die Abbildung 3 auch sehr gut verdeutlicht, gingen die Neueinstellungen stark zurück und erreichten einen Tiefpunkt Mitte der 90er Jahre. Diese Entwicklung ist in den neuen wie den alten Bundesländern auf den Beginn von Restrukturierungsprozessen in den Landesbetrieben zurückzuführen sowie auf die Spitzeneinstellung Anfang der 90er Jahre, die eine Verschiebung der Altersstruktur mit sich brachte. Anfang 2000 begann in den westlichen Landesbetrieben wieder eine kurzzeitige Erhöhung der Neueinstellungsquoten, während in den ostdeutschen Landesbetrieben keine erkennbare Neueinstellungsphase eintrat.

Die westlichen Landesbetriebe scheinen eine verschobene Rotation von Neueinstellungen mit einem Rhythmus von 10 Jahren zu erleben – 1990, 2000, 2009 –, um die Alterungsprozesse auszugleichen. Die ostdeutschen Landesbetriebe hingegen setzen den Abbau von Beschäftigten fort, indem Neueinstellungen nur sehr reduziert stattfinden bzw. kein Aufbau nach der erhöhten Personalreduzierung in den Restrukturierungsphasen zu erkennen ist. Hinsichtlich der Bedeutung von Restrukturierungsprozessen für die Entwicklung der ost- und westdeutschen Landesbetriebe scheint in den westdeutschen Bundesländern die Hochphase an Restrukturierungen von Anfang bis Ende der 90er Jahre stattgefunden zu haben und inzwischen weitestgehend abgeschlossen worden zu sein, während in den ostdeutschen Bundesländern kein Ende der Restrukturierungsprozesse über den Personalabbau bzw. über die fehlenden Neueinstellungen in Sicht zu sein scheint.

In der Abbildung 4 wird untersucht, welche Formen der Beschäftigungsverhältnisse in den westdeutschen Landesbetrieben umgesetzt werden. Wie zuvor erläutert, findet ein starker Personalabbau in den ostdeutschen Landesbetrieben statt, während in den westdeutschen Landesbetrieben ein Personalzuwachs zu erwarten wäre. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass ab dem Jahr 2001 – also mit dem Ende der Restrukturierungsprozesse, welche gekennzeichnet waren durch einen Personaleinstellungsstopp und somit einem Abbau an Personal, vor allem die Beschäftigungsform „*Beamte*“ verdrängt wird. Es ist anzunehmen, dass vor allem Tarifbeschäftigte eingestellt werden, so dass mit dem niedrigeren Anteil von Beamten auch eine Lohneinsparung stattfindet.

Die befristeten Beschäftigten sowie die LeiharbeiterInnen sind ebenfalls in der Tabelle 4 aufgeführt. Inwiefern dies „*neue*“ Formen der Beschäftigung sind, mit denen Lohnkosten eingespart werden, kann nicht abschließend geklärt werden, da sich diese Beschäftigungsformen auch über einen kurzen Zeitraum ändern können – von befristet zu unbefristet oder von Leiharbeitnehmerschaft zu Tarifbeschäftigung. Insgesamt zeigen aber die Einzelbefragungen, dass die Landesbetriebe in eine weitere Phase der „*Restrukturierung*“ eintreten, deren Effekte in der Personalzusammensetzung verstärkt werden könnten aufgrund früherer Veränderungsprozesse.

Abbildung 3. Vergleich der Einstellungsentwicklungen in Ost- und Westdeutschland.

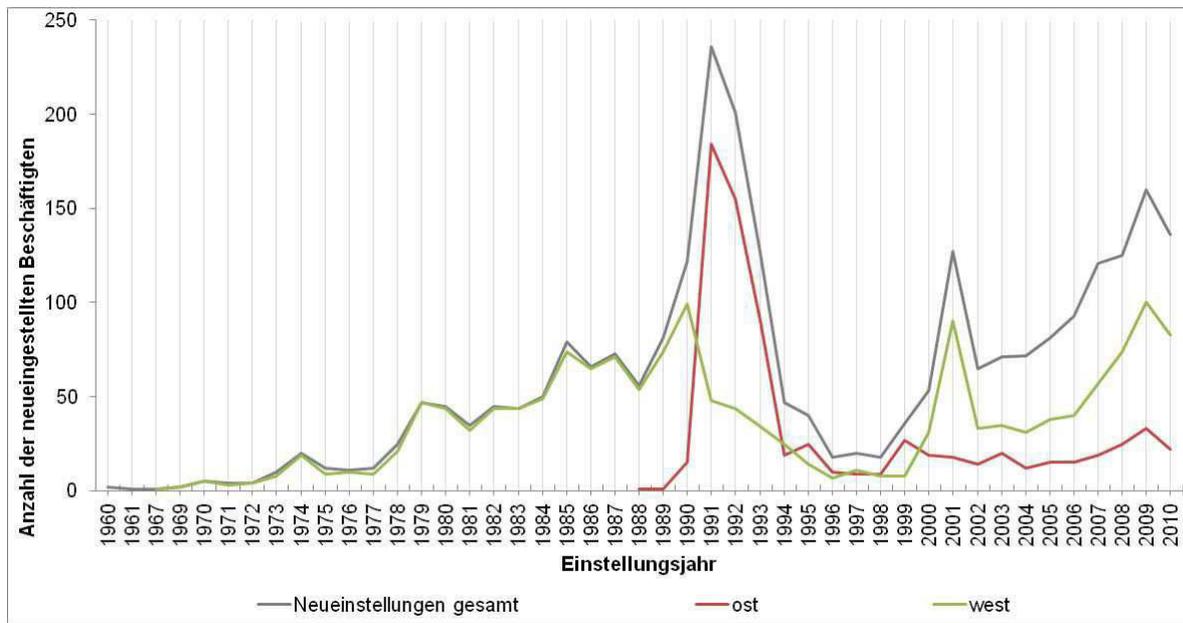
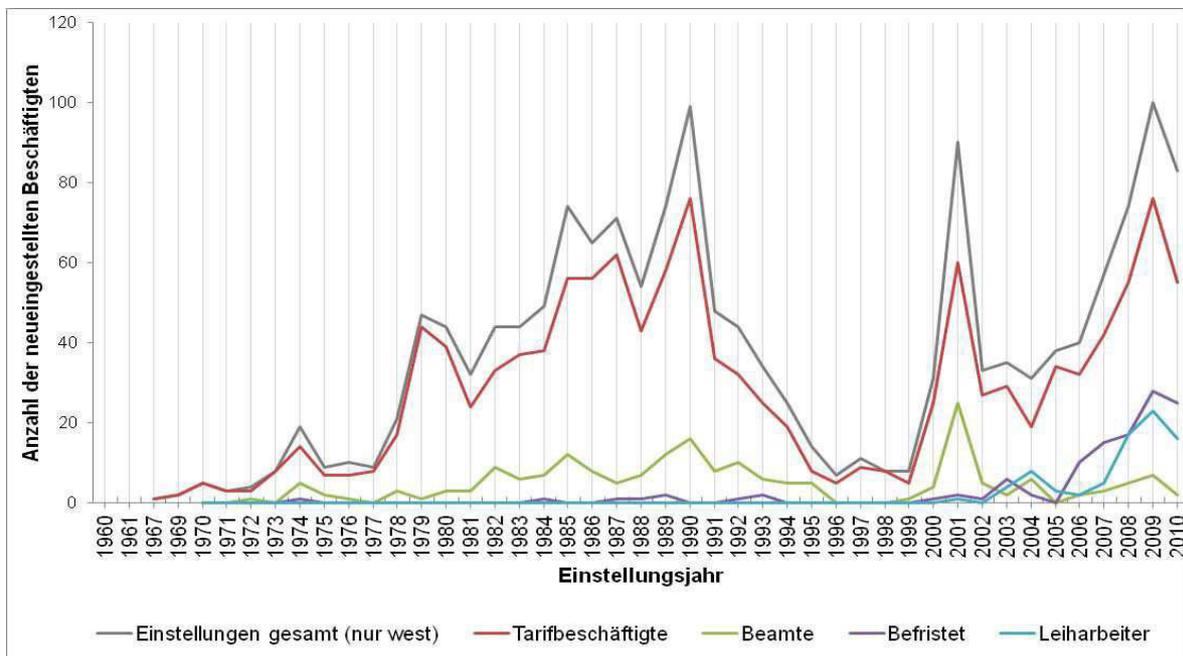


Abbildung 4. Vergleich der Einstellungsentwicklungen in den westdeutschen Landesbetrieben in Bezug auf die Beschäftigungsformen.



## 7 Der DGB-Index Gute Arbeit – Ein Maß zur Beurteilung der Arbeitsqualität

Im Zentrum des Kapitels 7 steht die Beschreibung der Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in der Branche Bau- und Liegenschaften. Die Qualität der Arbeitsbedingungen wird mittels des Instrumentes DGB-Index Gute Arbeit ermittelt. Dieser Index ist ein zusammengesetzter, hierarchischer Indikator. Wie alle zusammengesetzten Indikatoren komprimiert auch der DGB-Index Gute Arbeit eine komplexe Wirklichkeit, hierbei mit dem Ziel, eine Fülle von Informationen über die Arbeits- und Einkommensbedingungen aus der Sicht von Beschäftigten zusammenzuführen.

### Beschreibung der Qualitäten-Bemessungen

Diese komplexe Wirklichkeit wird mittels 15 Faktoren – sog. Arbeitsdimensionen – dargestellt, die wiederum über 31 Fragen ermittelt werden. Die verwendeten Skalen erlauben aus der Sicht der befragten Personen eine Ressourcenbemessung am Arbeitsplatz, die in Fehlmaßen, d.h. niedrige Index-Werte, zu Gesundheitsgefährdungen führen. Einerseits wird hierbei die Intensität der Anforderungen (auch Ressourcen) sowie andererseits das Maß der subjektiv erlebten Belastung ermittelt. Die Interpretation der Einordnungen auf der verwendeten Skala von 0-100 Punkten ist in der Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5. Erläuterung der Index-Skala-Einteilung über die zwei Skalen zu Beanspruchung und Belastung.

Qualität der Arbeitsbedingungen	Schlechte		Mittelmäßige	Gute
Gefährdungsgrad für Gesundheit	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Kein
Index-Werte	(Index-Wert: 0-33)	(Index-Wert: 34-49)	(Index-Wert: 50-79)	(Index-Wert: 80-100)
Anforderungen	negative/negativste	negative/negativste	negative/negativste	positive
Belastungen	hohe/höchste	mäßige	keine	keine

Deskriptiv bedeuten die statistischen Kennwerte:

- Kategorie – Schlechte Arbeitsbedingungen (Part 1): Summe aus negativsten Anforderungen<sup>10</sup> und höchsten Belastungen bemisst das für das Individuum geringste Ressourcenniveau und bewirkt ein sehr hohes Gesundheitsrisiko (rot: 0 bis 33 Index-Punkte).
- Kategorie – Schlechte Arbeitsbedingungen (Part 2): Summe aus negativsten Anforderungen und mäßigen Belastungen bemisst für das Individuum ein geringes Ressourcenniveau und bewirkt ein hohes Gesundheitsrisiko (orange: 34 bis 49 Index-Punkte).
- Kategorie – Mittelmäßige Arbeit: Summe aus negativen Anforderungen und keinen Belastungen bemisst ein mittelmäßiges Ressourcenniveau und bewirkt ein mittleres Gesundheitsrisiko (blau: 50 bis 79 Index-Punkte).

<sup>10</sup> Um jegliche Verwirrungen zu vermeiden, wurden in dem Modell folgende, einfach zuordenbare Begrifflichkeiten gewählt: Anforderungen (1. Skala) und Belastungen (2. Skala), die das zur Verfügung stehende „Ressourcenniveau“ berechnen.

- Kategorie – Gute Arbeit: Summe aus positiven Anforderungen und keinen Belastungen bemisst ein hohes Ressourcenniveau und bewirkt kein Gesundheitsrisiko (grün: 80 bis 100 Index-Punkte).

### **DGB-Index Gute Arbeit – Die Werte über die Beschäftigten**

Die Gesamtheit der Beschäftigten der Bau- und Liegenschaften erreicht mit einem Index-Wert von 54 Index-Punkten knapp den mittleren Bereich der Arbeitsqualität, d.h. es wirken negative Beanspruchungen und keine Belastungen auf die Beschäftigten. Analysiert man die Index-Werte über die drei Bereiche, so fällt auf, dass das Immobilienmanagement mit 53 Index-Punkten leicht unter dem Durchschnitt liegt, das Baumanagement mit 54 Index-Punkten den Durchschnittswert erreicht und die Zentralen Dienste mit 55 Index-Punkten leicht über dem Durchschnitt liegen. Keine dieser Differenzen ist jedoch als signifikant zu bewerten.

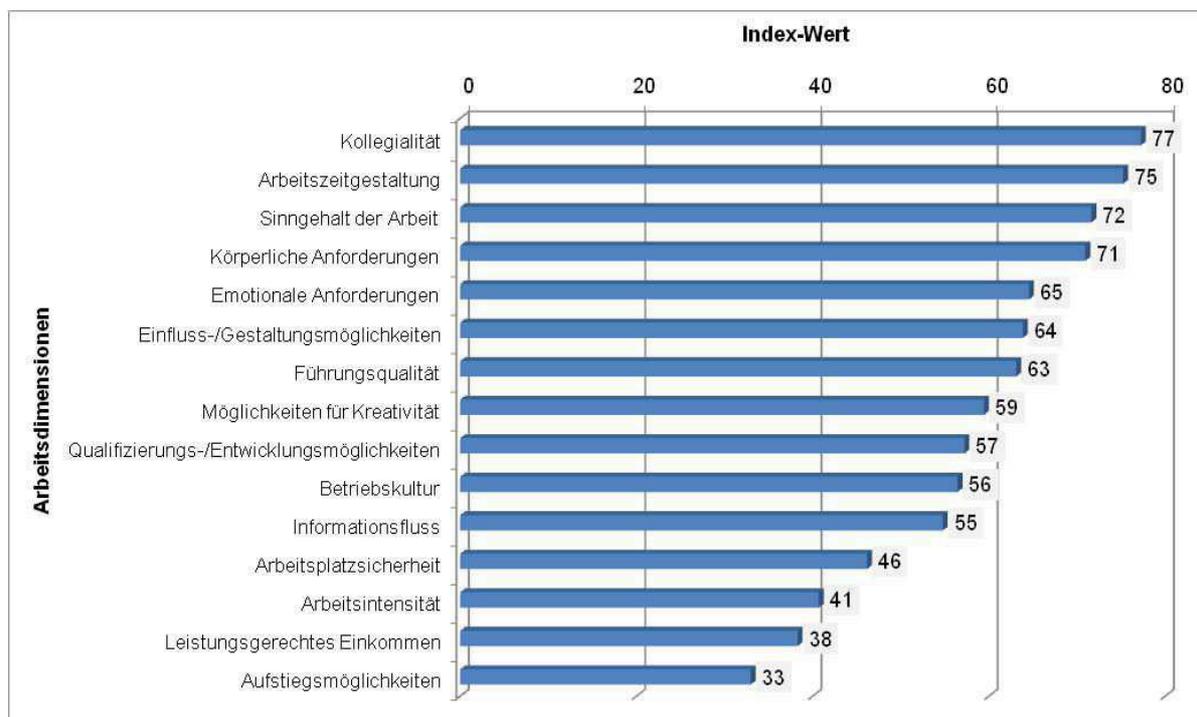
Unter Betrachtung der Verteilung dieser vier Arbeitsqualitätsklassen fällt auf, dass nur 5,2 Prozent der Männer und Frauen in den Bau- und Liegenschaften „Gute“ Arbeitsbedingungen vorfinden. Die Mehrheit der Frauen und Männer (53,8 Prozent) in dieser Branche findet Arbeitsbedingungen vor, die mittlere Gesundheitsrisiken bewirken. 41,0 Prozent der Beschäftigten erleben höchste Gesundheitsrisiken, die durch schlechte Arbeitsbedingungen ausgelöst werden. Von diesen Beschäftigten weisen 30,7 Prozent (34-49 Index-Punkte) einen hohen und 10,3 Prozent gar einen sehr hohen Gefährdungsgrad (0-33 Index-Punkte) auf.

Ein Blick auf die dem Index zugrundeliegenden 15 Arbeitsdimensionen ermöglicht ein differenziertes Bild über die Stärken- und Schwächen-Bereiche in den Arbeitsbedingungen (Abbildung 6). Mittlere Gesundheitsrisiken sind in den Arbeitsdimensionen deutlich stärker vertreten als höchste Risiken. Negative Beanspruchungen, wenn auch ohne Belastungen, weisen vier Arbeitsdimensionen auf: Kollegialität (77 Index-Punkte), Arbeitszeitgestaltung (75 Index-Punkte), Sinngehalt der Arbeit (72 Index-Punkte) und Körperliche Anforderungen (71 Index-Punkte). Positiv fallen dabei die Dimensionen Kollegialität und Arbeitszeitgestaltung auf, die mit 77 und 75 Index-Punkten knapp an der Grenze zu Guter Arbeit von 80 Index-Punkten liegen

Zu den Bereichen, die über ein unausgeprägtes Ressourcenniveau im Bereich Beanspruchungen sowie Belastungen verfügen, gelten die Faktoren: Emotionale Anforderungen (65 Index-Punkte), Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten (64 Index-Punkte), Führungsqualität (63 Index-Punkte), Möglichkeiten für Kreativität (59 Index-Punkte), Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (57 Index-Punkte), Betriebskultur (56 Index-Punkte) sowie der Informationsfluss (55 Index-Punkte).

Hohe Gesundheitsrisiken und somit einen schlechten Zugang zu Ressourcen für die Beschäftigten beinhalten Defizite bei folgenden Arbeitsbedingungen: Arbeitsplatzsicherheit (46 Index-Punkte), Arbeitsintensität (41 Index-Punkte) und Leistungsgerechtes Einkommen (38 Index-Punkte). Die Aufstiegsmöglichkeiten (33 Index-Punkte) fallen sogar in den Bereich, der einen sehr hohen Gefährdungsgrad birgt und ist damit der am stärksten negativ wirkende Belastungsbereich. Qualifizierungen von guten Arbeitsbedingungen sind hierbei in der Gesamtgruppe gar nicht vorhanden.

Abbildung 6. Darstellung der 15 Arbeitsdimensionen über die Index-Skala (0-100 Index-Punkte).



### DGB-Index Gute Arbeit – Die Werte über die drei Säulen

Wenn man nun die Ergebnisse über die drei Säulen betrachtet, wird deutlich, dass die gesundheitsriskanten bzw. ressourcenschwächsten Arbeitsbedingungen über die drei Bereiche sich in ähnlicher Form den Kategorien zuordnen lassen, wenn auch mit unterschiedlichen Ausprägungen (Tabelle 8). Besonders negative Beurteilungen finden sich in den Bereichen Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsintensität, Arbeitsplatzsicherheit und Leistungsgerechtem Einkommen wieder.

Während keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei Bereichen in den Dimensionen Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit und Leistungsgerechtem Einkommen bestehen – d.h. hier liegen gleich schlechte Bedingungen für alle Beschäftigten vor – sind signifikante Unterschiede in der Dimension Arbeitsintensität zum Nachteil des Baumanagements (38 Index-Punkte) sowie des Immobilienmanagements (40 Index-Punkte) festzustellen. Im Vergleich: die Zentralen Dienste liegen mit 7 Index-Punkten signifikant über dem Gesamtdurchschnitt und unterscheiden sich somit markant mit 10 Index-Punkten Differenz von der Qualität der Arbeitsbedingungen, die im Baumanagement vorherrschen.

Wie muss ein Arbeitsplatz gestaltet sein, der gute Arbeitsbedingungen bietet? Diese Frage beantworten uns die 5,2 Prozent der Beschäftigten bei den Bau- und Liegenschaften, die umfassend positive, ressourcenreiche und belastungsarme Arbeitsbedingungen vorfinden. Diese mit „Gut“ kategorisierten Arbeitsbedingungen ermöglichen den Beschäftigten in hohem Maße eine (fachlich/persönliche) Entwicklung und Einflussnahme, eine angemessene soziale Einbindung, eine gute Arbeitsorganisation und eine sinnhaltige Tätigkeit.

**Tabelle 8.** Darstellung der Index-Werte über die Arbeitsdimensionen und die drei Säulen der Bau- und Liegenschaftsbetriebe sowie Gesamt.

		3-er Typologie			Insgesamt
		Bau- management	Immobilien- management	Zentrale Dienste	
<b>Ressourcen</b>	Qualifizierungs- /Entwicklungs-möglichkeiten	57	56	59	57
	Möglichkeiten für Kreativität	59	57	64	59
	Aufstiegsmöglichkeiten	34	32	33	33
	Einfluss- /Gestaltungsmöglichkeiten	63	63	67	64
	Informationsfluss	54	51	60	55
	Führungsqualität	62	63	65	63
	Betriebskultur	55	55	60	56
	Kollegialität	77	79	77	77
	Sinngehalt der Arbeit	73	68	73	72
Arbeitszeitgestaltung	75	75	76	75	
<b>Belastungen</b>	Arbeitsintensität	38	40	48	41
	Emotionale Anforderungen	65	63	65	65
	Körperliche Anforderungen	73	69	68	71
<b>Einkommen / Sicherheit</b>	Arbeitsplatzsicherheit	48	44	46	46
	Leistungsgerechtes Einkommen	39	37	39	38

Nur drei Bereiche der Arbeitsbedingungen liegen unter der wichtigen Marke von 80 Index-Punkten. Hierzu zählen die Dimensionen Arbeitsintensität mit 79 Index-Punkten, Leistungsgerechtes Einkommen mit 72 Index-Punkten und die Dimension Aufstiegsmöglichkeiten mit 64 Index-Punkten, die sich signifikant unterscheiden von allen anderen Aussagen der Beschäftigten, die gute Arbeitsbedingungen vorfinden. Im Ergebnis bedeutet dies, dass auch diese drei Dimensionen besonders defizitär in Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen von dieser kleinen Gruppe mit besten Bedingungen eingeschätzt werden.

Da vor allem die Arbeitsintensität in den Analysen wiederholt als besonders gesundheitsgefährdend hervorsteht, werden die Kapitel 14 und 15 diese Arbeitsbedingungen vertiefend untersuchen.

### **Bewertung – Die Bedingungen in den drei Säulen der Bau- und Liegenschaften**

Betrachtet man die Arbeitsbedingungen über die drei Säulen – wie in Tabelle 8 bereits dargestellt – wird folgendes deutlich: Vergleichbare Aussagen treffen vor allem die Beschäftigten im Bau- und Immobilienmanagement, wenn auch die Beschäftigten im Baumanagement tendenziell die negativeren Beurteilungen treffen. Folglich würde dies bedeuten, dass das Bau- und Immobilienmanagement in ihren Arbeitsbedingungen und deren Qualitätsausprägungen vergleichbar sind. Nur in einer Kategorie tritt ein signifikanter Unterschied zwischen diesen beiden Gruppe auf, und zwar im Sinngehalt der Arbeit, den die Beschäftigten im Baumanagement (73 Index-Punkte) besser bewerten als die Männer und Frauen im Immobilienmanagement (68 Index-Punkte).

Wenn auch die Beschäftigten in den Zentralen Diensten in der Tendenz mit den Personen in dem Bau- und Immobilienmanagement in der Einschätzung der schlechten und damit gesundheitsriskanten Arbeitsbedingungen übereinstimmen, so treffen sie häufiger signifikant positivere Aussagen als die beiden anderen Gruppen. Besonders auffällig sind hierbei die Arbeitsdimensionen: Betriebskultur, Informationsfluss und Möglichkeiten für Kreativität.

Insgesamt kann gesagt werden, dass die übereinstimmenden Bedarfe für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen über alle drei Gruppen ähnlich sind:

- Schlechte Arbeitsbedingungen und damit für die Gesundheit hoch riskante Bereiche, die einen dringenden Handlungsbedarf darstellen, betreffen die Arbeitsintensität, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit und das Leistungsgerechte Einkommen.
- Mittelmäßige Arbeitsbedingungen, die hohe Ressourcenschwächen aufweisen, beziehen sich auf die Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Möglichkeiten für Kreativität, den Informationsfluss und die Betriebskultur. Auch bei diesen Arbeitsbedingungen wird ein dringender Handlungsbedarf deutlich, der vor allem im Bereich der infrastrukturellen Verbesserung liegt, um die Lücken im Versorgungssystem für den einzelnen Beschäftigten zu schließen.

### **Abriss – Betrachtung der Vergleichsgruppen**

Unter Betrachtung einzelner Vergleichsgruppen stellt sich folgendes Bild dar: Die niedrigsten Werte auf der Index-Skala erreichen die Altersgruppen 36 bis 45 Jahre mit 52 Index-Punkten und 46 bis 55 Jahre mit 53 Index-Punkten. Damit unterscheiden sich diese mittleren Altersgruppen signifikant von der jüngeren (bis 35 Jahre: 56 Index-Punkte) sowie der ältesten (über 55 Jahre: 57 Index-Punkte) Altersgruppe. Die ‚leistungstragenden‘ Altersgruppen finden somit die geringsten Ressourcenniveaus vor und die Altersgruppen, die eintreten in die Arbeitsphase oder austreten aus der Arbeitsphase, finden jeweils die besseren Ressourcenbemessungen, wenn auch im unteren Mittelmaß, vor. Eine tiefergehende Betrachtung der alterstypischen Angaben in Bezug auf die Qualität der Arbeitsbedingungen findet im Kapitel 10 statt.

Männer wie Frauen beurteilen die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen sehr homogen; jeweils 55 Index-Punkte (männlich) zu 53 Index-Punkte (weiblich). Männer und Frauen bewerten somit ihre Arbeitsbedingungen als stark negativ in den Anforderungen, aber noch nicht als belastend. Zu beachten ist, dass auch dieser Wert sich nahe an der Grenze zu schlechten Arbeitsbedingungen befindet und somit nur mit einer leichten Verschlechterung der vorherrschenden Bedingungen sich noch negativer entwickeln kann.

In Bezug auf die Beschäftigungsverhältnisse bewerten die Beamten mit 60 Index-Punkten ihre Arbeitsbedingungen als signifikant besser als die Tarifbeschäftigten mit 54 Index-Punkten. Ähnliche Bewertungen nehmen die befristet Beschäftigten vor (55 Index-Punkte). Die Leiharbeiter schneiden am schlechtesten in ihrer Bewertung ab und zwar erreichen sie 51 Index-Punkte und verfehlen somit nur um einen Punkt die Grenze zu Schlechter Arbeit. Die Auszubildenden mit 62 Index-Punkten dagegen bewerten ihre Arbeitsbedingungen am besten im Vergleich zu den vier anderen Beschäftigungsverhältnissen. Da diese „Beschäftigtengruppe“ – d.h. die Auszubildenden – außerhalb der Gesamtberechnungen bewertet werden, geht das Kapitel 8 ausführlich auf diese junge Generation in den Bau- und Liegenschaften ein. Interessant ist auch das Ergebnis zu den Vorgesetzten – 58 Index-Punkte. Insgesamt stellen diese Verantwortungsträger eine besondere Gruppe dar: Sie sind in den höheren Einkommensgruppen eingeordnet, sind zumeist verbeamtet, zumeist männlich, unbefristet und in Vollzeit beschäftigt. Sie stehen mit diesen Merkmalen insgesamt in sehr „guten“ festen Rahmenbedingungen eines Beschäftigungsverhältnisses, weit entfernt von prekären Potentialen. Jedoch – auch diese Gruppe erreicht mit nur 58 Index-Punkten

den unteren Bereich der mittleren Skala. Wie sich dieser Wert für diese Personengruppe zusammensetzt, untersucht das Kapitel 9 ausführlicher.

Die Vergleiche der ost- (Sachsen, Brandenburg) und westdeutschen (Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen) Untersuchungsbetriebe zeigt deutlich schlechtere Ergebnisse für die ostdeutschen Landesbetriebe. Hoch signifikante Unterschiede treten in den Qualifizierungs- und Entwicklungsangeboten (Unterschied: 9 Index-Punkte), der Betriebskultur (Unterschied: 9 Index-Punkte), der Körperlichen Anforderungen (Unterschied: 8 Index-Punkte) und der Arbeitsplatzsicherheit (Unterschied: 7 Index-Punkte) auf.

Bezogen auf die Einkommensgruppen, insgesamt über fünf Kategorien dargestellt, fällt auf, dass sich mit dem steigenden Einkommen die Bewertung der Arbeitsbedingungen fast linear positiv entwickelt. Dargestellt per Extremseiten bedeutet dies eine Differenz von 7 Index-Punkten (53 bis 60 Index-Punkte). Interessant ist auch, dass Frauen in Teilzeitverhältnissen ihre Arbeitsbedingungen genauso bewerten wie Männer in Vollzeit-Beschäftigung und zwar jeweils mit 55 Index-Index-Punkten. Am schlechtesten bewerten Frauen in Vollzeit ihre Arbeitsbedingungen mit 52 Index-Index-Punkten.<sup>11</sup> Da Frauen in Gesundheitsuntersuchungen dazu neigen, positivere Aussagen als Männer zu treffen, gilt es, dieses Ergebnis zu hinterfragen, welches das Kapitel 13 umsetzt.

---

<sup>11</sup> Männer in Teilzeit werden von dieser Analyse ausgeschlossen, da deren Fallzahl für die Analyse zu klein ist (N=20).

## 8 Arbeitsbedingungen von Auszubildenden – Die nächste Generation

Die Beschreibung der Arbeitsbedingungen von Auszubildenden bei den Bau- und Liegenschaften steht im Zentrum der Betrachtungen des Kapitels 8. Insgesamt besteht die Gruppe aus nur 105 Frauen und Männern. Von allen Befragten befinden sich nur 3,3 Prozent in einer Ausbildung bei den Bau- und Liegenschaften und die Mehrheit dieser jüngsten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – 91,2 Prozent – sind jünger als 26 Jahre (Tabelle 9).

Die Mehrheit der Auszubildenden ist weiblich (64,1 Prozent), wobei vor allem eine Umkehrung des Geschlechterverhältnisses über die drei Bereiche; d.h. mehr Frauen als Männer, berechnet wurde. Die Dominanz von weiblichen Auszubildenden wurde vor allem für die Zentralen Dienste erwartet, interessanterweise ist aber auch eine Mehrheit der Auszubildenden im Baumanagement weiblich; 63,5 Prozent, obwohl dies in der Beschäftigtenstruktur normalerweise ein stark männlich geprägter Bereich ist.

In Bezug auf das Einkommen geben 91,3 Prozent der jungen Frauen und Männer an, dass sie nicht mehr als 800 Euro brutto im Monat verdienen, obwohl sie Vollzeit arbeiten (98,0 Prozent). Mit anderen Worten: Nur 8,7 Prozent der Auszubildenden haben einen Brutto-Verdienst im Monat, der höher als 800 Euro liegt.

*Tabelle 9.* Darstellung der Soziodemographie der Auszubildenden-Gruppe.

	3-er Typologie						Gesamt	
	Bau- management		Immobilien- management		Zentrale Dienste			
	Prozent	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent	N
Bis 25 Jahre	90,2%	46	86,2%	25	100,0%	22	91,2%	93
26 bis 35 Jahre	5,9%	3	3,4%	1		0	3,9%	4
36 bis 45 Jahre	2,0%	1	6,9%	2		0	2,9%	3
46 bis 55 Jahre		0	3,4%	1		0	1,0%	1
Über 56 Jahre	2,0%	1		0		0	1,0%	1
Männlich	36,5%	19	37,9%	11	31,8%	7	35,9%	37
Weiblich	63,5%	33	62,1%	18	68,2%	15	64,1%	66
Bis 800 EUR	90,6%	48	89,3%	25	95,7%	22	91,3%	95
801 bis 1.500 EUR	5,7%	3	10,7%	3	4,3%	1	6,7%	7
2.501 bis 3.500 EUR	1,9%	1		0		0	1,0%	1
3.501 bis 4.500 EUR	1,9%	1		0		0	1,0%	1

Die vereinbarte Arbeitszeit von Auszubildenden liegt durchschnittlich bei 39,5 Stunden pro Woche. Allerdings fällt auf, dass im Vergleich zur tatsächlichen Arbeitszeit eine deutliche Differenz zu verzeichnen ist. So arbeiten 52,5 Prozent der Auszubildenden tatsächlich über 40 Stunden pro Woche, obwohl dies nur mit einem Prozent der Auszubildenden auch so vereinbart war. Dieses Ungleichgewicht deutet auf eine Überstrapazierung der Auszubildenden hin, da die vereinbarten Arbeitszeiten weitestgehend nicht eingehalten werden und ein geringes Grundgehalt vorliegt, das der tatsächlichen Einbindung und dem erbrachten Arbeitsvolumen kaum entsprechend sein kann.

## Die Arbeitsbedingungen für die Auszubildenden gemäß dem Index Gute Arbeit

Über die 15 Arbeitsdimensionen des Index Gute Arbeit betrachtet, geben die Auszubildenden an, dass drei der Arbeitsbedingungen weder Belastungen noch negative Anforderungen für sie beinhalten (Tabelle 10). Hierzu zählen: Kollegialität, Arbeitszeitgestaltung und die Emotionalen Anforderungen. Gemäß der Beurteilung der Auszubildenden sind nur zwei Bereiche als äußerst schwach entwickelt beschrieben: Aufstiegsmöglichkeiten und Arbeitsplatzsicherheit. Beide Dimensionen können gekoppelt werden mit den geringen Einbindungserwartungen, die mit der Befristung des Arbeitsverhältnisses einhergehen. Als besonders belastend wird die fehlende Arbeitsplatzsicherheit von den Auszubildenden angegeben. Denn gemäß den Erfahrungen in den Einzelbetrieben werden diese jungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gar nicht oder selten nach dem Ende ihrer Ausbildung als Beschäftigte übernommen.<sup>12</sup>

Ein weiterer Kernfaktor von geregelten Arbeitsverhältnissen ist das Einkommen. Die Auszubildenden beurteilen die Kombination – Leistungsgerechtes Einkommen, Leben können mit dem Einkommen und Existenzsicherung im Rentenalter – mit 51 Index-Punkten grenzwertig zu schlechten Arbeitsbedingungen. Insgesamt ist dieser Index-Wert der drittschlechteste; welcher auch dem niedrigen Einkommen von nicht mehr als durchschnittlich 800 Euro brutto im Monat geschuldet ist.

*Tabelle 10.* Vergleich der Arbeitsbedingungen zwischen Auszubildenden und den anderen Beschäftigten.

	Auszubildende	Andere Beschäftigte	Differenz
Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	71	57	14
Möglichkeiten für Kreativität	63	59	4
Aufstiegsmöglichkeiten	47	33	14
Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten	74	64	10
Informationsfluss	75	55	20
Führungsqualität	75	63	12
Betriebskultur	76	56	20
Kollegialität	91	77	14
Sinngehalt der Arbeit	70	72	2
Arbeitszeitgestaltung	87	75	12
Arbeitsintensität	71	41	30
Emotionale Anforderungen	83	65	18
Körperliche Anforderungen	76	71	5
Arbeitsplatzsicherheit	28	46	18
Leistungsgerechtes Einkommen	53	38	15

Vergleicht man die Beurteilungen der Auszubildenden mit allen anderen Beschäftigten wird deutlich, dass die jüngsten Beschäftigungsgruppen ihre Arbeitsbedingungen deutlich

<sup>12</sup> Nur neun Personen, die älter sind als 26 Jahre, gaben an eine Form der Ausbildung in einem Bau- und Liegenschaftsbetrieb zu machen.

positiver bewerten. Von 15 Arbeitsdimensionen werden 12 Arbeitsdimensionen von den Auszubildenden als signifikant besser eingeschätzt im Vergleich zu allen anderen Beschäftigten. Die Möglichkeiten für Kreativität und den Sinngehalt der Arbeit bewerten beide Gruppen im Bereich Anforderungen ähnlich niedrig, aber die daraus resultierenden Belastungen scheinen kein Gesundheitsrisiko darzustellen. In den Aussagen zur Arbeitsplatzsicherheit, wird sehr deutlich, dass die Auszubildenden besonders stark in diesem Bereich einen Veränderungsbedarf ausdrücken; der Unterschied zwischen Auszubildenden und Nicht-Auszubildenden liegt hier bei 18 Index-Punkten und ist als hoch signifikant zu bewerten.

### Die Arbeitsbedingungen für die Auszubildenden in den drei Bau- und Liegenschaftsbereichen

Bei der Betrachtung der Qualität der Arbeitsbedingungen in den drei Bau- und Liegenschaftsbereichen werden stärkere Unterschiede in der Arbeitsplatzgestaltung für die Auszubildenden deutlich (Tabelle 11).

Tendenziell geben die Auszubildenden im Baumanagement höhere Anforderungsniveaus bzw. Ressourcenschwächen an als die Auszubildenden in den beiden anderen Gruppen. Besonders große, d.h. signifikante Unterschiede zwischen den Auszubildenden des Baumanagements und den Auszubildenden in dem Immobilienmanagement und den Zentralen Diensten werden deutlich in den Dimensionen: Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Möglichkeiten für Kreativität, Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, Informationsfluss, Führungsqualität, Sinngehalt der Arbeit und Emotionale Anforderungen.

*Tabelle 11.* Vergleich der Arbeitsbedingungen der Auszubildenden über die drei Säulen.

	Auszubildende		
	Bau- management	Immobilien- management	Zentrale Dienste
Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	65	76	77
Möglichkeiten für Kreativität	56	74	64
Aufstiegsmöglichkeiten	45	53	44
Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten	71	78	77
Informationsfluss	72	77	81
Führungsqualität	70	82	75
Betriebskultur	76	77	74
Kollegialität	91	93	88
Sinngehalt der Arbeit	65	80	71
Arbeitszeitgestaltung	86	90	85
Arbeitsintensität	69	72	74
Emotionale Anforderungen	79	86	87
Körperliche Anforderungen	74	82	73
Arbeitsplatzsicherheit	26	26	34
Leistungsgerechtes Einkommen	56	45	57

Die genannten negativeren Arbeitsbedingungen beziehen sich somit vorwiegend auf Bereiche, die auch die Qualität der Ausbildung insgesamt bestimmen; Inhaltsvermittlung – Testung von Fähigkeiten und Umsetzung von neuen Kompetenzen/Elementen im Umfeld. Es wäre in diesem Zusammenhang zu prüfen, inwiefern diese höheren Anforderungsniveaus sich aus dem Zusammenspiel der/s jeweiligen Vorgesetzten und seiner/r Auszubildenden ergeben. Während die Auszubildenden im Baumanagement nur zwei Bereiche angeben, die für sie im vollständigen Einklang mit einer guten Qualität der Ausbildungsbedingungen im Zusammenhang stehen (Kollegialität und Arbeitszeitgestaltung), weisen die Auszubildenden im Immobilienmanagement nach, dass trotz eines sehr mangelhaften Einkommens gute Arbeitsbedingungen erreicht werden können.

Diese zweite Gruppe gibt an, dass eine hohe Stärke in den Arbeitsbedingungen vor allem in den Feldern Führungsqualität, Kollegialität, Sinngehalt der Arbeit, Arbeitszeitgestaltung sowie Emotionale und Körperliche Anforderungen vorliegt. Die Auszubildenden in den Zentralen Diensten stimmen mit dieser Beurteilung nur in drei Bereichen mit den Auszubildenden im Immobilienmanagement überein: Kollegialität, Arbeitszeitgestaltung und Emotionale Anforderungen. Der Informationsfluss ist bei dieser dritten Gruppe sehr gut abgesichert, da sich diese auch lokal direkt in dem Bereich der Bau- und Liegenschaften befinden, der die erste Entscheidungshierarchie darstellt.

Die drei Gruppen stimmen nur in einem Bereich in Ihrer Aussage überein und zwar darin, dass die Arbeitsplatzsicherheit für sie belastend ist. Damit werden die Kriterien für ein hohes Gesundheitsrisiko erfüllt und es gilt: Die Zukunftschancen und Einbettung der Auszubildenden in den betrieblichen Kontext zu stärken.

### **Darstellung der Arbeitsbedingungen über die Einzelfragen**

In Tabelle 12 sind die dimensionsbildenden Einzelitems und deren Mittelwerte im Vergleich zwischen Auszubildenden und anderen Beschäftigten aufgeführt. Analog zur Analyse der Indexdimensionen, wie in Tabelle 10 dargestellt, zeigt sich hier, dass die Auszubildenden besondere Bedarfe im Bereich der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen von Sicherheit und Einkommen ausdrücken. Die Zukunftsängste in Bezug auf die berufliche Zukunft sowie die Rentenerwartungen sind besonders belastend ausgeprägt. Die Frage nach den Aufstiegschancen wird ebenfalls äußerst negativ beurteilt – eine Bewertung die mit der fehlenden zukünftigen Einbindung in das Unternehmen nach der Ausbildung einhergeht.

Die hohen Potentiale, die die jungen Beschäftigten ausdrücken, beziehen sich vor allem auf die positive Einschätzung der Arbeit mit den Kollegen und Kolleginnen, der Arbeitszeitgestaltung trotz Überstunden und schlechter Bezahlung und der emotionalen wie körperlichen Anforderungen. Die Einschätzung der Arbeitszeitgestaltung könnte sich auf die erhöhte Motivation der jungen Menschen in der Ausbildung zurückführen lassen. Die emotionalen und sozialen Anforderungen, welche interessanterweise im Vergleich mit den Nicht-Auszubildenden wesentlich positiver bewertet wurden, könnte wiederum ein Indiz für die höhere Resilienz aufgrund des jüngeren Alters in Bezug auf emotional-psychologische (Stressbewältigung) und physischen Potentiale der Auszubildenden sein. Eine abschließende Klärung dieser zwei Thesen kann durch diese Studie jedoch nicht erfolgen.

Insgesamt zeigt sich im Vergleich zwischen den Auszubildenden und den anderen Beschäftigten, dass die jungen Menschen mit ihrer positiven Einstellung und ihrer physischen und emotionalen Ressourcen eine nächste Generation für die Bau- und Liegenschaften darstellen, die von älteren Beschäftigten lernt und diese auch unterstützt.

**Tabelle 12.** Vergleich der Arbeitsbedingungen zwischen Auszubildenden und den anderen Beschäftigten (Nicht-Auszubildenden) über die Einzelitems.

	Auszu- bildende (N=105)	Andere Beschäftig- te (N=3.071)	Differenz
Werden Ihre Qualifizierungswünsche durch konkrete, arbeitsplatzbezogene Angebote unterstützt?	70	55	15
Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	74	75	1
Ermöglicht es Ihre Arbeit, Ihr Wissen und Können weiterzuentwickeln?	72	60	12
Können Sie eigene Ideen in Ihre Arbeit einbringen?	63	59	4
Würden Sie sagen, dass Ihre Arbeit für die Gesellschaft nützlich ist?	70	72	2
Wenn Sie an Ihre Arbeitsleistung denken: Halten Sie Ihr Einkommen für angemessen?	73	44	29
Haben Sie in Ihrer/m Dienststelle/Betrieb Aufstiegs- / Beförderungschancen?	47	33	14
Halten Sie die Geschäftsführung / Leitung des Hauses für geeignet?	76	57	19
Wird in Ihrer/m Dienststelle/Betrieb Kollegialität gefördert?	76	56	20
Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihren Kolleg/innen, wenn Sie diese benötigen?	91	77	14
Erhalten Sie alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?	77	58	19
Haben Sie Einfluss auf die Arbeitsmenge, die Ihnen übertragen wird?	58	39	19
Haben Sie Einfluss auf die Gestaltung Ihrer Arbeitszeit?	91	78	13
Können Sie Überstunden ausgleichen, wann Sie es wollen?	91	81	10
Können Sie sich auf die Planung Ihrer Arbeitszeit verlassen?	84	72	12
Werden Ihre Bedürfnisse bei der Planung Ihrer Arbeitszeit genügend berücksichtigt?	85	73	12
Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r plant meine Arbeit gut	72	59	13
Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r bringt mir Wertschätzung entgegen.	75	68	7
Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r misst der Weiterbildung und der Personalentwicklung einen hohen Stellenwert bei	77	63	14
Entspricht Ihr Einkommen ungefähr Ihren Bedürfnissen?	54	43	11
Und wie schätzen Sie die Rente/Pension ein, die Sie später einmal aus Ihrer Berufstätigkeit erhalten werden?	33	27	6
Kommt es vor, dass Sie Angst um Ihre berufliche Zukunft haben?	28	46	18
Müssen Sie körperlich schwer arbeiten (z.B. schwer heben, tragen)?	94	93	1
Werden Sie durch Ihre Arbeit einseitig körperlich belastet (z.B. ständiges Stehen, Sitzen, ungünstige Körperhaltungen)?	53	47	6
Sind Sie an Ihrem Arbeitsplatz Lärm, lauten Umgebungsgeräuschen ausgesetzt?	81	73	8
Werden Sie bei Ihrer Arbeit durch unerwünschte Unterbrechungen gestört?	64	43	21
Fühlen Sie sich in der Arbeit gehetzt, haben Sie Zeitdruck?	72	38	24
Kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?	76	42	32
Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?	85	59	26
Werden Sie bei Ihrer Arbeit von anderen Menschen herablassend oder unwürdig behandelt?	80	70	10
Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	74	52	22

In der Tabelle 12 sind alle fettgedruckten ‚Differenzen‘ Indikatoren für signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Im Vergleich – die Nicht-Auszubildenden, die auch gleichzeitig in den höheren Altersgruppen einzuordnen sind, bewerten signifikant negativer als die Auszubildenden folgende Bereiche in ihren Arbeitsbedingungen:

- Bedarfsdeckung des Einkommens und Leistungsgerechtes Einkommen,
- Letzteres geht einhergeht mit einer hohen Arbeitsintensität und einer belastenden emotionalen Anforderung,
- Einschätzung der Betriebskultur sowie
- Informationsfluss und Einflussmöglichkeiten.

### **Psychische Implikationen – Motivation, Bindung und gesundheitsrelevante Faktoren**

Noch scheinen die Auszubildenden in Bezug auf psychische Implikationen gut abzuschneiden, verglichen mit den anderen Beschäftigten. In allen Fragen, welche Motivations-, Bindungs- oder gesundheitliche Faktoren untersuchen, bewerten die Auszubildenden ihre Situation besser. Sie sind überdurchschnittlich häufiger begeistert von ihrer Arbeit, haben das Gefühl, dafür mehr Anerkennung entgegengebracht zu bekommen und letztlich sind sie auch häufiger stolz auf ihre Leistungen. Auffällig ist, dass 43,8 Prozent nie Frust erleben, der mit der Arbeit in Zusammenhang steht. Bei den anderen Beschäftigten trifft dies auf nur 16,1 Prozent zu. Auch können sich mit 33,3 Prozent fast doppelt so viele Auszubildende sehr gut nach der Arbeit erholen als die anderen Beschäftigten (17,0 Prozent).

Fühlt sich unter den anderen Beschäftigten jeder zweite (50,1 Prozent) oft bzw. immer leer und ausgebrannt nach der Arbeit, sind es bei den Auszubildenden zehn Prozent weniger (40,0 Prozent). An dieser Stelle muss jedoch betont werden, dass der Prozentsatz von 40 für diese Gruppe als erstaunlich hoch zu bewerten ist, da die psycho-emotionalen Kapazitäten laut der Aussage in den Index-Werten viel besser von dieser Gruppe bewertet wurden.

Als Annahmen, die versuchen diesen letztgenannten negativen Wert zu erklären, könnten formuliert werden:

- Die Anforderungen der Inhalte der Ausbildung sind sehr hoch.
- Die erbrachte Arbeitsleistung ist hoch beanspruchend.
- Die vereinbarten Arbeitszeiten werden überschritten.

Während die hohe Arbeitsintensität sowie die hohe Überstundenanzahl in diesem Kapitel teilweise geprüft und nachgewiesen werden konnten, wird des Weiteren angenommen, dass diese Häufigkeit der Erschöpfung bei den Auszubildenden auch dem erhöhten Selbstanspruch, um ihre individuellen Chancen auf einen Verbleib im Unternehmen nach der Ausbildung zu erhöhen, in Zusammenhang steht. Dass sich dieser emotionale Druck auch nach getaner Arbeit psychisch äußert, erscheint plausibel, denn fast die Hälfte (49,5 Prozent) der Auszubildenden hat in hohem bis sehr hohem Maße Angst um ihre berufliche Zukunft.

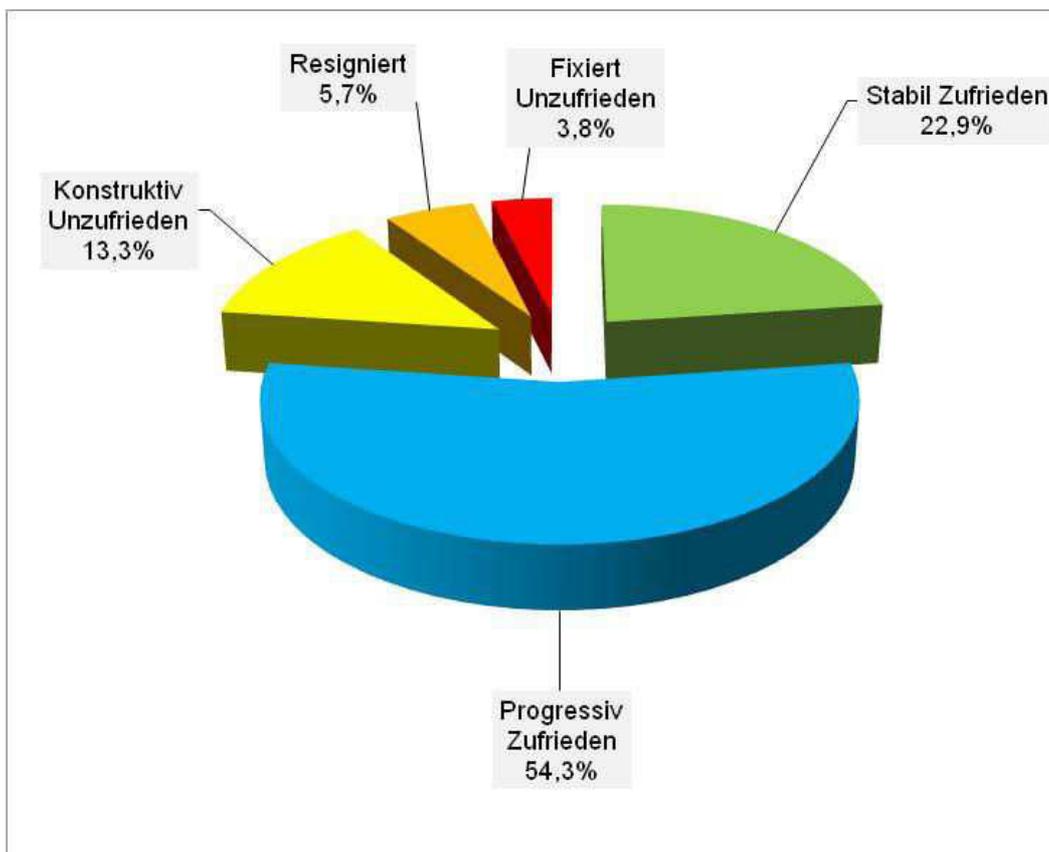
### **Zufriedenheit der Auszubildenden mit ihren Arbeitsbedingungen**

Ein Blick auf die Arbeitszufriedenheit der Auszubildenden, dargestellt in Abbildung 7, bestärkt die bisherigen Ausführungen in Bezug auf die Qualität der Ausbildungsbedingungen. So sind 22,9 Prozent der Auszubildenden stabil zufrieden mit ihrer

Arbeit. Unter den anderen Beschäftigten sind dies im Vergleich nur 13,6 Prozent. Fixiert unzufrieden oder in irgendeiner Form resigniert ist mit 9,5 Prozent nur etwa jeder Zehnte (16,6 Prozent bei den anderen Beschäftigten).

Veränderungsbedarfe, für deren Gestaltung sie prinzipiell Engagement zeigen würden, sehen 67,6 Prozent der Auszubildenden (Summe aus „*Progressiv Zufriedenen*“ und „*Konstruktiv Unzufriedenen*“). Diese hohe Zufriedenheit der Auszubildenden drückt sich auch darin aus, dass 54,3 Prozent nicht den Arbeitgeber wechseln würden, wenn sie die Möglichkeit hätten und die Mehrheit der Auszubildenden (73,3 Prozent) keine oder nur eine geringe Angst verspüren, ihre derzeitige Ausbildungsstelle zu verlieren. Anders ausgedrückt: sie fühlen sich sicher und integriert in ihrer derzeitigen Arbeits- bzw. Ausbildungsstelle.

*Abbildung 7.* Die Arbeits(un-)zufriedenheit von Auszubildenden in dem Bereich der Bau- und Liegenschaften.



## 9 Beurteilung der Arbeitsbedingungen von Entscheidungsträgern – Vorgesetzte

Vorgesetzte mit Verantwortungsfunktionen sind hierarchisch in der mittleren Führungsebene, zwischen Geschäftsführung und anderen Beschäftigten einzuordnen. Sie befinden sich demzufolge in einer Doppelrolle, „*top-down*“ Prozesse umzusetzen und gleichzeitig „*bottom-up*“ Prozesse zu regulieren. Problematisch wird es für Führungskräfte, wenn sich die Leistungsanforderungen ausschließlich an top-down-Prozessen orientieren – d.h. wenn die Führungskräfte festgelegte Ziele der Firmenleitung an die Beschäftigten weiterreichen, ohne selbst ein Mittel zu haben, diese Prozesse an die Bedingungen vor Ort anzupassen, so dass sie bspw. den Leistungsdruck ihrer Mitarbeiter mindern können (Dunkel, Kratzer, Menz, 2010). Diese Situation entsteht vor allem in (langfristigen) Phasen der Re- oder Umstrukturierung von betrieblichen Systemen, wie wir sie bei den Bau- und Liegenschaften vorfinden.

Es ist anzunehmen, dass sich durch einen Verlust an Kontrolle und Einfluss ein erhöhter psychischer Leistungsdruck ergibt, der gleichzeitig erhöht wird durch den verstärkten Leistungsdruck, die vorgegebenen Veränderungsmaßnahmen umzusetzen. Der sich daraus ergebende Leistungsdruck für Vorgesetzte sollte deshalb auch in gesundheitsförderlichen Analysen beachtet werden, so dass ein Ausgleich für die Führungskräfte im psycho-sozialen Bereich umgesetzt wird – ein Ausgleich, der sie in die Lage versetzt, einerseits top-down-Prozesse beeinflussen zu können und andererseits Zugriff auf energetische Reserven zu haben, interpersonale sowie inhaltliche top-down und bottom-up-Prozesse steuern zu können.

Die Gruppe der Vorgesetzten in den Bau- und Liegenschaften setzt sich wie folgt zusammen: Insgesamt üben 376 Beschäftigte, die an dieser Studie teilgenommen haben, eine Vorgesetztenfunktion aus. Das entspricht einem Anteil von 12,7 Prozent. Dabei entfallen auf das Baumanagement 158 Vorgesetzte (11,4 Prozent), während im Immobilienmanagement 128 Personen (14,1 Prozent) und in den Zentralen Diensten 90 Frauen und Männer (13,6 Prozent) diese Funktion erfüllen.

In Tabelle 13 lässt sich ablesen, dass über alle drei Säulen der Bau- und Liegenschaftsbetriebe betrachtet, die Mehrheit der Vorgesetzten über 46 Jahre alt ist (70,1 Prozent). Die höchsten Anteile halten dabei die 46 bis 55 Jahre alten Personen. Den größten Anteil in der Altersgruppe der 46- bis 55-Jährigen haben die Zentralen Dienste. Den höchsten Anteil der über 55-jährigen Vorgesetzten hält das Baumanagement; ein Wert, der signifikant über dem Durchschnitt liegt.

Im Geschlechtervergleich zeigt sich durchgängig eine deutlich stärkere Präsenz der Männer in den Vorgesetztenpositionen, wobei die stärkste Ungleichverteilung im Baumanagement vorherrscht. Über drei Viertel (77,4 Prozent) der Vorgesetzten sind in diesem Bereich männlich. In den beiden anderen Säulen gestaltet sich diese Verteilung mit jeweils 61,8 Prozent ausgeglichener.

Die Einkommenssituation der Vorgesetzten in Vollzeit differiert stark zwischen den drei Säulen. Die niedrigsten Einkommen für Vorgesetzte finden sich im Immobilienmanagement wieder. In dieser Gruppe verdienen 20 Prozent der Vorgesetzten zwischen 1.500 und 2.500 Euro brutto im Monat. Im Vergleich: Im Baumanagement erhalten nur 5,7 Prozent und in den Zentralen Diensten verdienen nur 8,5 Prozent der Vorgesetzten das gleiche Einkommen. Des Weiteren verdienen 76,7 Prozent der Vorgesetzten im Baumanagement über 3.500 Euro brutto monatlich, wobei das höhere Alter der Vorgesetzten im Baumanagement sicherlich auch einen Einflussfaktor für diesen Befund darstellt. Im Vergleich: Im Immobilienmanagement erhalten dieses Gehalt nur 43,7 Prozent. Den „Höchstverdiener-Anteil“ mit mehr als 4.500 Euro im Monat erhalten die Vorgesetzten in den Zentralen Diensten; 31,7 Prozent, wobei dieser Wert vor allem auf die höhere Hierarchieebene zurückzuführen ist.

Tabelle 13. Darstellung der soziodemographischen Merkmale der Vorgesetzten.

	3-er Typologie						Gesamt	
	Bau- management		Immobilien- management		Zentrale Dienste			
	Prozent	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent	N
Bis 35 Jahre	7,7%	12	4,8%	6	9,0%	8	7,1%	26
36 bis 45 Jahre	16,1%	25	32,3%	40	21,3%	19	22,8%	84
46 bis 55 Jahre	48,4%	75	43,5%	54	50,6%	45	47,3%	174
Über 55 Jahre	27,7%	43	19,4%	24	19,1%	17	22,8%	84
Männlich	77,4%	120	61,8%	76	61,8%	55	68,4%	251
Weiblich	22,6%	35	38,2%	47	38,2%	34	31,6%	116
Bis 1.500 EUR <sup>13</sup>	,7%	1	2,7%	3	,0%	0	1,2%	4
1.501 bis 2.500 EUR	5,7%	8	20,0%	23	8,5%	7	11,1%	37
2.501 bis 3.500 EUR	20,6%	29	33,6%	37	28,0%	23	26,7%	89
3.501 bis 4.500 EUR	44,7%	63	27,3%	30	31,7%	26	35,7%	119
Mehr als 4.500 EUR	28,4%	40	16,4%	18	31,7%	26	25,2%	84
Vollzeit	98,1%	151	93,5%	115	94,4%	84	95,6%	350
Teilzeit	1,9%	3	6,5%	8	5,6%	5	4,4%	16
Bis drei Jahre im Unternehmen	8,5%	12	9,5%	11	9,3%	8	9,0%	31
Vier bis zehn Jahre	15,6%	22	49,1%	57	34,9%	30	31,8%	109
Elf bis 20 Jahre	35,5%	50	30,2%	35	25,6%	22	31,2%	107
Mehr als 20 Jahre	40,4%	57	11,2%	13	30,2%	26	28,0%	96

Auch in Bezug auf die Arbeitszeit nimmt das Baumanagement eine Sonderrolle ein, da nur 1,9 Prozent der Vorgesetzten in Teilzeit arbeiten, was zu einem gewissen Teil eine Erklärung für das höhere Einkommensniveau und den höheren Anteil von Männern in dieser Säule ist. Drei Viertel (75,9%) der Vorgesetzten im Baumanagement sind seit über 10 Jahren dort beschäftigt. Im Immobilienmanagement sind dies hingegen nur 41,4 Prozent und in den Zentralen Diensten 55,8 Prozent. 47,5 Prozent der Vorgesetzten im Baumanagement und 51,1 Prozent in den Zentralen Diensten sind verbeamtet, während 33,5 Prozent im Baumanagement nach Tarif bezahlt werden. Im Immobilienmanagement sind 22,7 Prozent und in den Zentralen Diensten 26,7 Prozent Tarifbeschäftigte zu verzeichnen.

### Die Arbeitsbedingungen für die Vorgesetzten gemäß dem Index Gute Arbeit

Betrachtet man das Urteil der Vorgesetzten über ihre Arbeitsbedingungen, so fällt auf, dass drei Arbeitsbedingungen hoch gesundheitsgefährdend wirken. Diese drei Bereiche beziehen sich auf die Aufstiegsmöglichkeiten, die Arbeitsintensität sowie das Leistungsgerechte Einkommen. Die fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten sind dem hohen Einbettungsgrad in der Hierarchie geschuldet, die keine weiteren Entwicklungsmöglichkeiten in der Struktur bieten. Das Leistungsgerechte Einkommen kann in Zusammenhang mit der hohen Arbeitsintensität stehen, die als äußerst negativ beurteilt wurde. Mit anderen Worten: das hohe Einkommen kann die hohe Belastung kaum kompensieren.

Die Arbeitsbedingungen von Vorgesetzten unterscheiden sich von den Nicht-Vorgesetzten in sechs von 15 Dimensionen signifikant, wobei in fünf dieser Dimensionen die Vorgesetzten besser abschneiden (Tabelle 14). Diese sind: Qualifizierungs- und

<sup>13</sup> Bei der Darstellung der Einkommensgruppen wurden nur vollzeitbeschäftigte Vorgesetzte einbezogen. Andernfalls würden die unterschiedlichen Anteile an Voll-/Teilzeitbeschäftigten in den drei Säulen, z.B. im Baumanagement, die Einkommensstruktur nach oben hin verzerren, da hier unterdurchschnittlich viele Beschäftigte in Teilzeit arbeiten.

Entwicklungsmöglichkeiten, Möglichkeiten für Kreativität, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit und Leistungsgerechtes Einkommen. Nur in der Dimension der Arbeitszeitgestaltung bewerten die anderen Beschäftigten bzw. die Nicht-Vorgesetzten ihre Situation als signifikant besser. Im Vergleich haben die Vorgesetzten, im Gegensatz zu den Nicht-Vorgesetzten, bessere Rahmenbedingungen hinsichtlich der harten Kriterien für ein Arbeitsverhältnis sowie mehr Spielräume für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der fachlichen Weiterentwicklung.

**Tabelle 14.** Vergleich der Arbeitsbedingungen zwischen Vorgesetzten und anderen Beschäftigten.

	Vorgesetzte	Nicht-Vorgesetzte	Differenz
Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	65	56	9
Möglichkeiten für Kreativität	69	58	11
Aufstiegsmöglichkeiten	42	32	10
Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten	64	64	0
Informationsfluss	54	55	1
Führungsqualität	64	63	1
Betriebskultur	56	57	1
Kollegialität	75	78	3
Sinngehalt der Arbeit	74	71	3
Arbeitszeitgestaltung	71	76	5
Arbeitsintensität	37	41	4
Emotionale Anforderungen	63	65	2
Körperliche Anforderungen	74	71	3
Arbeitsplatzsicherheit	56	45	9
Leistungsgerechtes Einkommen	47	37	10

In Bezug auf hohe Belastungen kombiniert mit negativsten Anforderungen kann festgestellt werden, dass die Muster der gesundheitsgefährdenden Bereiche beider Gruppen vergleichbar sind. Die Arbeitsbedingungen Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsintensität und Leistungsgerechtes Einkommen werden von beiden Gruppen als schlecht bewertet. Mit einem Unterschied: Die Nicht-Vorgesetzten bewerten ihre Arbeitsplatzsicherheit nicht nur als signifikant schlechter, sondern sie beurteilen diese auch als signifikant gesundheitsgefährdender als die Vorgesetzten.

### Die Arbeitsbedingungen für die Vorgesetzten in den drei Bau- und Liegenschaftsbereichen

Der Vergleich der Arbeitsbedingungen der Vorgesetzten über die drei Säulen zeigt, dass Vorgesetzte in den Zentralen Diensten ihre Arbeit häufiger als besser beurteilen, als Vorgesetzte in den anderen beiden Säulen (Tabelle 15). In sieben der insgesamt 15 Dimensionen sind die Unterschiede bei der Bewertung sogar signifikant positiver. Hierzu zählen: Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Möglichkeiten für Kreativität, Informationsfluss, Führungsqualität, Betriebskultur, Arbeitsintensität und Arbeitsplatzsicherheit. Schlechter schneiden die Zentralen Dienste nur in der Dimension Kollegialität ab, wo sie aber immer noch gleichauf mit den Vorgesetzten des Baumanagements sind und nur vier Punkte unter dem Immobilienmanagement liegen. Die 90 Vorgesetzten der Zentralen Dienste liegen somit mit einem Gesamt-Index-Wert von 62

klar vor den 158 Vorgesetzten des Baumanagements, die auf 58 Index-Punkte kommen und den 128 Vorgesetzten des Immobilienmanagements mit einem durchschnittlichen Index-Wert von 54.

*Tabelle 15.* Vergleich der Arbeitsbedingungen der Vorgesetzten über die drei Säulen.

	Vorgesetzte		
	Bau- management	Immobilien- management	Zentrale Dienste
Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	63	62	73
Möglichkeiten für Kreativität	67	67	76
Aufstiegsmöglichkeiten	43	38	46
Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten	63	64	68
Informationsfluss	53	51	59
Führungsqualität	62	63	70
Betriebskultur	55	54	61
Kollegialität	74	78	74
Sinngehalt der Arbeit	76	70	78
Arbeitszeitgestaltung	70	71	72
Arbeitsintensität	37	32	46
Emotionale Anforderungen	60	63	67
Körperliche Anforderungen	76	71	76
Arbeitsplatzsicherheit	57	50	62
Leistungsgerechtes Einkommen	49	41	51

Des Weiteren bewerten die Vorgesetzten innerhalb der drei Bereiche die Aufstiegsmöglichkeiten und die Arbeitsintensität als einheitlich negativ. In Bezug auf das Leistungsgerechte Einkommen trifft diese negative Bewertung nur auf das Bau- und das Immobilienmanagement zu, wobei die Zentralen Dienste in dieser Dimension mit einem Wert von 51 die Grenze zur Kategorie „schlecht“ nur knapp überschreiten. Die restlichen Dimensionen werden von den Vorgesetzten aller drei Säulen als mittelmäßig eingeschätzt, wobei das Punkte-Niveau in den Zentralen Diensten, wie bereits beschrieben wurde, fast immer höher ist als in den beiden anderen Säulen.

### Darstellung der Arbeitsbedingungen über die Einzelfragen

In Tabelle 16 sind noch einmal die Mittelwerte der dimensionenbildenden Einzelfragen aufgeführt. Diese Auflistung erlaubt eine noch detailliertere Analyse der Arbeitsbedingungen. Signifikante Unterschiede zwischen Vorgesetzten und den Nicht-Vorgesetzten sind „fett“ markiert. In insgesamt elf von 31 Items bewerten Vorgesetzte ihre Arbeitssituation signifikant besser als die anderen Beschäftigten, die keine Vorgesetztenfunktion erfüllen. In nur fünf Fragen zeigt sich ein umgekehrter signifikanter Zusammenhang.

**Tabelle 16.** Vergleich der Arbeitsbedingungen zwischen Vorgesetzten und Nicht-Vorgesetzten über die Einzelitems.

	Vorgesetzte	Nicht-Vorgesetzte	Differenz
Werden Ihre Qualifizierungswünsche durch konkrete, arbeitsplatzbezogene Angebote unterstützt?	62	54	8
Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	79	74	5
Ermöglicht es Ihre Arbeit, Ihr Wissen und Können weiterzuentwickeln?	68	59	9
Können Sie eigene Ideen in Ihre Arbeit einbringen?	69	58	11
Würden Sie sagen, dass Ihre Arbeit für die Gesellschaft nützlich ist?	74	71	3
Wenn Sie an Ihre Arbeitsleistung denken: Halten Sie Ihr Einkommen für angemessen?	50	43	7
Haben Sie in Ihrer/m Dienststelle/Betrieb Aufstiegs- / Beförderungschancen?	42	32	10
Halten Sie die Geschäftsführung / Leitung des Hauses für geeignet?	56	57	1
Wird in Ihrer/m Dienststelle/Betrieb Kollegialität gefördert?	55	56	1
Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihren Kolleg/innen, wenn Sie diese benötigen?	75	78	3
Erhalten Sie alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?	62	57	5
Haben Sie Einfluss auf die Arbeitsmenge, die Ihnen übertragen wird?	36	39	3
Haben Sie Einfluss auf die Gestaltung Ihrer Arbeitszeit?	77	79	2
Können Sie Überstunden ausgleichen, wann Sie es wollen?	77	82	5
Können Sie sich auf die Planung Ihrer Arbeitszeit verlassen?	66	73	7
Werden Ihre Bedürfnisse bei der Planung Ihrer Arbeitszeit genügend berücksichtigt?	70	73	3
Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r plant meine Arbeit gut	58	59	1
Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r bringt mir Wertschätzung entgegen.	69	68	1
Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r misst der Weiterbildung und der Personalentwicklung einen hohen Stellenwert bei	65	62	3
Entspricht Ihr Einkommen ungefähr Ihren Bedürfnissen?	55	42	13
Und wie schätzen Sie die Rente/Pension ein, die Sie später einmal aus Ihrer Berufstätigkeit erhalten werden?	35	26	9
Kommt es vor, dass Sie Angst um Ihre berufliche Zukunft haben?	56	45	11
Müssen Sie körperlich schwer arbeiten (z.B. schwer heben, tragen)?	95	93	2
Werden Sie durch Ihre Arbeit einseitig körperlich belastet (z.B. ständiges Stehen, Sitzen, ungünstige Körperhaltungen)?	53	46	7
Sind Sie an Ihrem Arbeitsplatz Lärm, lauten Umgebungsgeräuschen ausgesetzt?	75	73	2
Werden Sie bei Ihrer Arbeit durch unerwünschte Unterbrechungen gestört?	40	43	3
Fühlen Sie sich in der Arbeit gehetzt, haben Sie Zeitdruck?	34	38	4
Kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?	38	43	5
Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?	54	60	6
Werden Sie bei Ihrer Arbeit von anderen Menschen herablassend oder unwürdig behandelt?	71	70	1
Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	45	53	8

Vorgesetzte beurteilen ihre Arbeitssituation vor allem in Bereichen besser, die sich auf die individuellen beruflichen Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, deren Mitwirkungskompetenzen und Sicherheiten (Einkommen/Rente bzw. Pension und Arbeitsplatzsicherheit) beziehen. Dagegen schneiden sie signifikant schlechter ab, wenn es um Faktoren wie Belastungen durch Qualitätsverluste, unflexible Arbeitszeitgestaltung, widersprüchliche Anforderungen oder emotionale Distanz (Gefühle verbergen) geht.

Im Vergleich: Im persönlichen ökonomischen Kontext der anderen Beschäftigten ist die Erwartung an die Rente bzw. Pension so niedrig, dass die zugehörige Frage mit 26 Index-Punkten in den Bereich der sehr schlechten Arbeitsbedingung fällt und somit dem höchsten gesundheitlichen Gefährdungspotenzial entspricht. Auch Vorgesetzte haben jedoch mit 35 Index-Punkten einen Wert, der schlechte Arbeit signalisiert und vor dem Hintergrund, dass Führungskräfte ein überdurchschnittliches Einkommen beziehen, zusätzlich darauf hinweist, dass die hohen Leistungsanforderungen nicht durch ein höheres Einkommen auf Dauer ausbalanciert werden können.

Insgesamt sechs der sieben Items, die bei Vorgesetzten in den Bereich der schlechten Arbeit fallen, werden auch von anderen Beschäftigten negativ im Sinne von „*schlechter*“ Arbeit bewertet. Nur das Item zu den widersprüchlichen Anforderungen weicht von diesem Schema ab.

### **Motivation, Bindung und gesundheitsrelevante Faktoren**

Trotz eines höheren Grades an Zeit- und Termindruck, den die Vorgesetzten erfahren – auf 48,6 Prozent trifft das in hohem bis sehr hohem Maße zu (andere Beschäftigte: 38,4 Prozent) – und der Tatsache, dass sie bei der Arbeit in hohem bis sehr hohem Maß (45,7 Prozent) durch Unterbrechungen gestört werden als die Nicht-Vorgesetzten (32,1 Prozent), ist ihre Arbeitsmotivation hoch. Ein Ergebnis, das sich durch die folgenden Aussagen bestätigen lässt:

- 51,6 Prozent der Vorgesetzten sind oft bis immer von ihrer Arbeit begeistert (Nicht-Vorgesetzte: 40,3 Prozent),
- 37,2 Prozent bekommen oft bis immer Anerkennung für ihre Leistungen (Nicht-Vorgesetzte: 27,6 Prozent) und
- 62,5 Prozent sind häufig stolz auf ihre Arbeit (Nicht-Vorgesetzte: 54,0 Prozent).

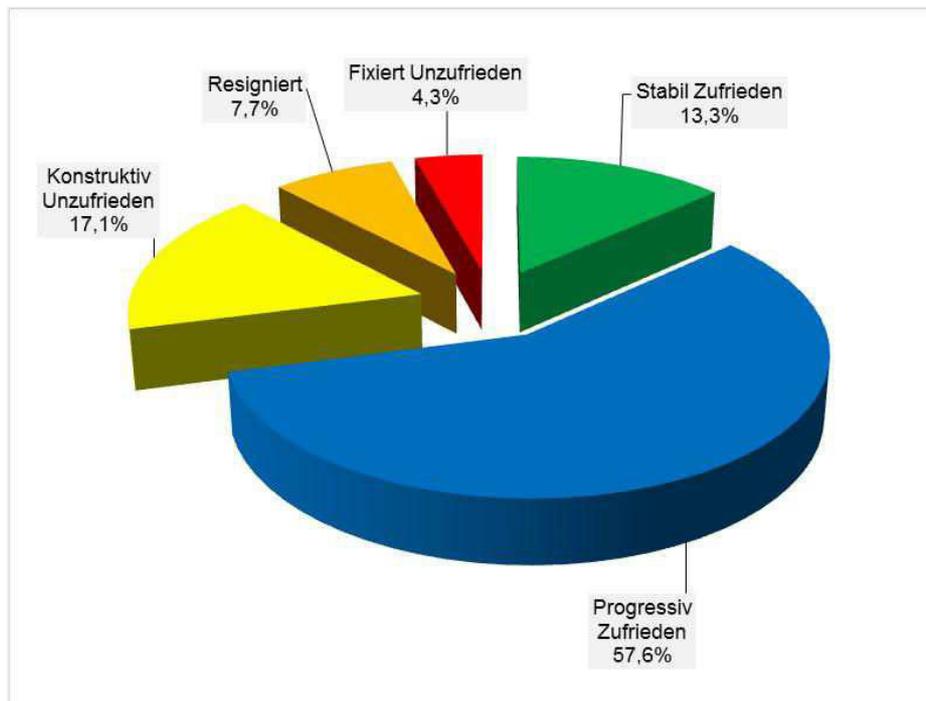
Auch haben sich 45,0 Prozent der Vorgesetzten, in den drei der Befragung vorausgegangenen Monaten oft bis immer mit ihrem Unternehmen verbunden gefühlt, was nur auf 34,8 Prozent der anderen Beschäftigten zutrifft. Dennoch scheint die Funktion als Vorgesetzte/r auch besondere Belastungen mit sich zu bringen. So fühlen sich 52,3 Prozent der Vorgesetzten nach der Arbeit oft/immer leer und ausgebrannt im Vergleich zu 49,7 Prozent unter den anderen Beschäftigten. Und 45,2 Prozent der Vorgesetzten konnten sich nach der Arbeit oft bzw. immer nicht richtig erholen, während dies nur 41,8 Prozent der anderen Beschäftigten ebenso erleben. Interessanterweise ist das Frustrationsniveau fast vergleichbar zwischen den beiden Gruppen. Denn 37,8 Prozent der Vorgesetzten erlebten oft bzw. immer ihre Arbeitssituation als frustrierend und 40,2 Prozent der anderen Beschäftigten trafen dieselbe Aussage.

### **Zufriedenheit der Vorgesetzten mit den Arbeitsbedingungen**

Die Zufriedenheit mit der Arbeit ist unter den Vorgesetzten (Abbildung 8) ähnlich beschaffen wie unter den anderen Beschäftigten, mit der Ausnahme, dass der Anteil der Resignierten innerhalb der Vorgesetztengruppe mit 7,7 Prozent deutlich geringer ausfällt im Vergleich zu den 12,0 Prozent unter den anderen Beschäftigten. Möglicherweise ist das ein Resultat von besseren Gestaltungskompetenzen, die den Vorgesetzten zur Verfügung stehen. Diese

gestalterische Komponente, an Veränderungsprozessen aktiv zu partizipieren, äußert sich auch darin, dass 74,7 Prozent der Vorgesetzten Veränderungsbedarfe sehen, bei deren Planungen und Umsetzungen sie gerne mitwirken würden, während dies auf 69,0 Prozent der anderen Beschäftigten zutrifft. Stabil Zufriedene gibt es in den beiden Vergleichsgruppen etwa gleich viele: 13,3 Prozent unter den Vorgesetzten und 13,5 Prozent unter den anderen Beschäftigten. Der Anteil der fixiert Unzufriedenen ist wiederum unter den Vorgesetzten mit 4,3 Prozent etwas geringer als unter den anderen Beschäftigten (5,2 Prozent).

Abbildung 8. Die Arbeits(un-)zufriedenheit von Vorgesetzten.



## 10 Bedarfe von unterschiedlichen Altersgruppen – Altersgerechtes Arbeiten

In diesem Kapitel werden die Arbeitsbedingungen in Hinblick auf die Altersgruppen dargestellt. Die Untersuchung legt den Fokus auf die Identifizierung von altersspezifischen Merkmalen bezogen auf die Anforderungen und Belastungen innerhalb der Altersgruppen der Bau- und Liegenschaften. Denn gemäß der Definition der Bundesregierung wird eine Arbeit immer dann als „altersgerecht“ bezeichnet, wenn sie sich „an den spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnissen der jeweiligen beschäftigten Altersgruppen orientiert“ (Deutscher Bundestag, 2011). Mit anderen Worten: Das Kapitel 10 argumentiert mithilfe des altersgerechten Arbeitens, entsprechend der Darstellung des Ist-Zustandes der Arbeitsqualität innerhalb der vier verwendeten Altersgruppen, um diese Ergebnisdarstellung als Grundlage für die spätere Erarbeitung altersgerechter Konzepte (entsprechend Alterungsprozess über die Erwerbsbiographie bis zum Renteneintritt) verwenden zu können.<sup>14</sup>

Im ersten Teil des Kapitels werden die soziodemographischen Merkmale der Altersgruppen untersucht. Darauf aufbauend wird der Zusammenhang zwischen Alter und Index-Werten über die drei Säulen „unter die Lupe“ genommen, so dass die Bedarfe der jeweiligen Altersgruppen für die Bestimmung der zielgruppenspezifischen Maßnahmen verwendet werden können. Die letzten Abschnitte des Kapitels 10 befassen sich mit „alternsspezifischen“ Merkmalen, d.h. mit den Entwicklungen der Arbeitsbedingungen über die Altersgruppen.

Die vier gebildeten Altersgruppen setzen sich wie folgt zusammen: Die Altersgruppe mit den wenigsten Beschäftigten sind die bis 35-Jährigen mit 395 Beschäftigten (13,1 Prozent).<sup>15</sup> 773 Personen können der Gruppe der 36- bis 45-Jährigen zugeordnet werden (25,7 Prozent). Die meisten Beschäftigten befinden sich in der Altersgruppe der 46- bis 55-Jährigen (N=1.278 Personen; 42,4 Prozent) und 566 Männer und Frauen sind über 55 Jahre alt (18,8 Prozent). In der Tabelle 17 werden die spezifischen soziodemographischen Merkmale der vier dargestellten Altersgruppen noch einmal ausführlich dargestellt.

Hinsichtlich des Geschlechterverhältnisses fällt auf, dass der Anteil der Frauen mit steigendem Alter stetig zurückgeht: Ein Ergebnis, welches auf alle drei Säulen der Bau- und Liegenschaftsbetriebe übertragen werden kann. Am stärksten zeigt sich dieser Trend bei den Zentralen Diensten. In diesem Bereich überwiegt der Frauenanteil bis zu den 35-Jährigen, während sich dieses Verhältnis bis zu der Altersgruppe der über 55-Jährigen umkehrt, dann sind fast drei Viertel der Beschäftigten männlich (72,2 Prozent).

Erklärt werden könnte diese Abnahme des Frauenanteils über die Alterskategorien u.a. mit verschiedenen Lebensphasen. Die Altersgruppe über 35 Jahre tritt zumeist in eine Lebensphase ein, in welcher die Familienplanung im Vordergrund steht. Für viele Frauen bedeutet diese Phase bei den Bau- und Liegenschaften dann entweder eine Reduzierung der Arbeitszeit oder den Ausstieg aus dem Berufsleben. In einer weiteren Lebensphase – der über 55-Jährigen – wird zumeist eine höhere Verpflichtung von Frauen in Bezug auf familiäre Pflege übernommen. Eine Zunahme des Anteils der Beschäftigten mit Pflegeverantwortung wird mit dem demographischen Wandel zu erwarten sein. Die hier formulierten Annahmen kann diese Studie jedoch nicht prüfen, da in keinem der in dieser

---

<sup>14</sup> Und „[a]ls altersgerecht wird eine Arbeitsorganisation bezeichnet, der ein umfassendes und auf den gesamten Alterungsprozess aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezogenes Konzept zugrunde liegt.“ (Deutscher Bundestag, 2011).

<sup>15</sup> Die beiden Altersgruppen wurden zusammengelegt, da die Gruppe der bis 25-Jährigen lediglich aus 69 Personen besteht und dies innerhalb dieses Kapitels zu Fallzahl-Problemen führen würde. Obwohl sich diese Altersgruppe aus den beiden Teilgruppen der unter 25-Jährigen und der 26- bis 35-Jährigen zusammensetzt.

Studie integrierten Einzelbetriebe die Fragen nach der „*Pflegeverantwortung*“ oder der Verantwortung „*für Kinder unter 16 Jahren im Haushalt lebend*“ gestellt wurden.

*Tabelle 17.* Darstellung von soziodemographischen Merkmalen über die Altersgruppen.

	Altersgruppen				Gesamt
	Bis 35 Jahre	36 bis 45 Jahre	46 bis 55 Jahre	Über 55 Jahre	
Männlich	43,9%	51,0%	58,1%	72,2%	57,1%
Weiblich	56,1%	49,0%	41,9%	27,8%	42,9%
bis 1.500 EUR	8,6%	7,4%	4,2%	3,3%	5,4%
1.501 bis 2.500 EUR	36,9%	25,7%	16,4%	17,6%	21,8%
2.501 bis 3.500 EUR	51,0%	44,0%	29,8%	31,4%	36,5%
3.501 bis 4.500 EUR	2,6%	20,8%	36,6%	35,8%	27,9%
Mehr als 4.500 EUR	0,8%	2,1%	12,9%	11,9%	8,4%
Vollzeit	94,0%	83,3%	90,6%	96,2%	90,3%
Teilzeit	6,0%	16,7%	9,4%	3,8%	9,7%
Bis 3 Jahre	49,4%	20,2%	8,3%	4,7%	15,6%
4 bis 10 Jahre	43,6%	33,3%	16,9%	11,6%	23,2%
11 bis 20 Jahre	6,7%	36,5%	39,9%	35,5%	34,1%
Mehr als 20 Jahre	0,3%	10,0%	34,9%	48,2%	27,1%

Unter Betrachtung der monatlichen Brutto-Einkommen in den drei Bereichen der Bau- und Liegenschaften kann festgestellt werden, dass die Beschäftigten in den vier Altersgruppen im Baumanagement am meisten verdienen und in den Zentralen Diensten durchgängig am wenigsten. Diese Verzerrung in den Einkommen könnte sich über den hohen Anteil von Frauen in Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen erklären, die in den Zentralen Diensten tätig sind. So liegt der Anteil von teilzeitbeschäftigten Frauen in den Zentralen Diensten bei 12,3 Prozent, im Immobilienmanagement bei 10,7 Prozent und im Baumanagement bei 7,7 Prozent. Die Untersuchung des Merkmals „*Teilzeitbeschäftigung*“ kann die zuvor formulierte Annahme somit bestätigen.

Die meisten Teilzeitbeschäftigten finden sich mit 16,7 Prozent unter den 36- bis 45-Jährigen, wobei diese Gruppe zu 95,1 Prozent aus Frauen besteht. Die niedrigste Teilzeitquote haben die über 55-Jährigen mit 3,8 Prozent.<sup>16,17</sup>

Bei dieser Analyse kann folgende These verifiziert werden: Die Dauer der Betriebszugehörigkeit ist kongruent mit der Altersgruppe. Knapp die Hälfte der bis 35-Jährigen ist maximal drei Jahre im Unternehmen beschäftigt (49,4 Prozent), während 48,3 Prozent der über 55-Jährigen angeben, dass sie länger als 20 Jahre bei den Bau- und

<sup>16</sup> Der Frauenanteil ist hierbei mit 81,0 Prozent am geringsten, allerdings fallen nur 17 Frauen in diese Kategorie, so dass nicht von einer repräsentativen Verteilung ausgegangen werden kann, da die Fallzahl zu gering ist, um verlässliche Aussagen treffen zu können.

<sup>17</sup> Über die drei Säulen betrachtet arbeiten die meisten Vollzeitbeschäftigten im Baumanagement und für die Altersgruppe der über 55-Jährigen im Immobilienmanagement gilt die höchste Vollzeitbeschäftigungsquote.

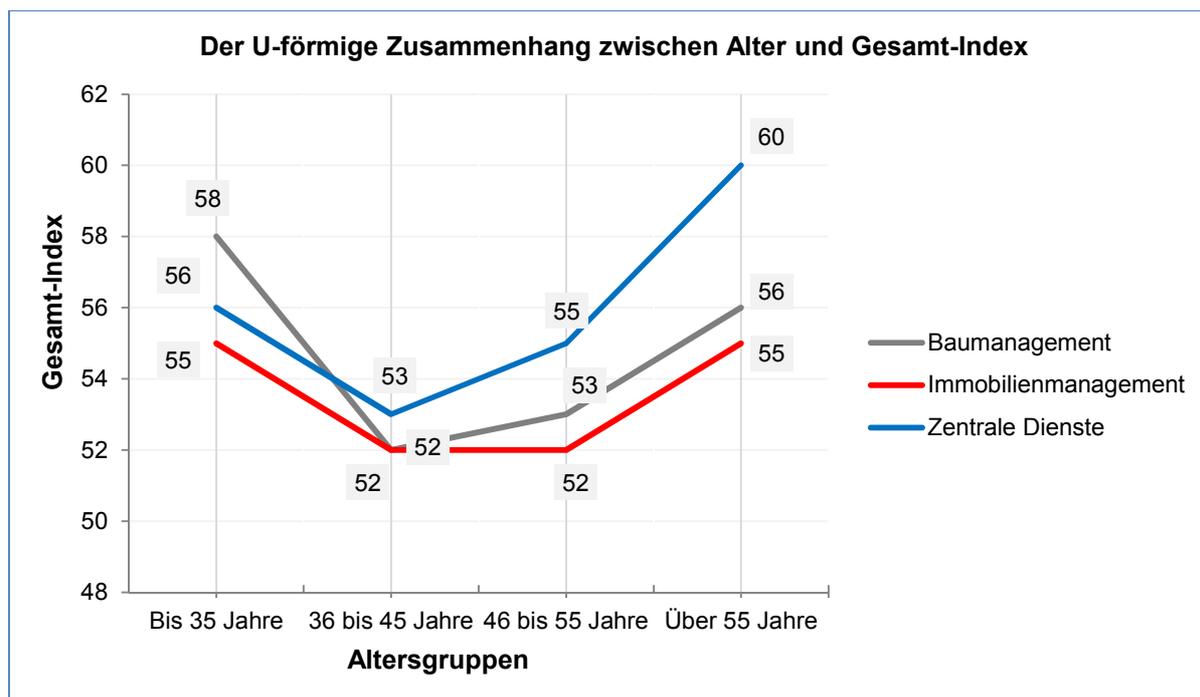
Liegenschaften arbeiten. Mit anderen Worten: Ein Großteil der Belegschaft bindet sich mit seiner Arbeitsleistung langfristig bei den Bau- und Liegenschaften in Deutschland. Diese Tendenz der langen Betriebszugehörigkeit ist innerhalb der drei Bereiche ähnlich.

### Die Arbeitsbedingungen der vier Altersgruppen

Wenn man den Gesamt-Index über die drei Säulen und das Alter berechnet, bekommt man einen Gradmesser dafür, wie stabil die Arbeitsqualität in den drei Säulen über das Alter ist (Abbildung 9). Über alle drei Säulen hinweg zeigt sich ein U-förmiger Zusammenhang, welcher aufzeigt, dass die mittleren Altersgruppen ihre Arbeitsbedingungen immer etwas schlechter bewerten als die jüngsten und die ältesten Beschäftigten.

Der Ausgangswert der jüngsten Beschäftigtengruppe von 56 Index-Punkten verbessert sich in den Zentralen Diensten auf 60 Index-Punkte über den Alterszyklus, wenn auch nicht signifikant. Im Baumanagement dagegen ist eine Verschlechterung von 58 auf 56 Index-Punkte von der jüngsten hin zur ältesten Beschäftigtengruppe zu verzeichnen. Das Immobilienmanagement stellt im Rahmen dieser Analyse die altersmäßig stabilste Säule dar. Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass alle vier Altersgruppen angeben, dass für sie vor allem die Anforderungsniveaus nicht bedarfsgerecht konstruiert sind und sich dieses Missverhältnis nicht über den Alterszyklus verbessert.

Abbildung 9. Gesamt-Index über die Altersgruppen und die drei Säulen.



Wie sich die Arbeitsbedingungen der vier gebildeten Altersgruppen jedoch im Detail über die drei Säulen der Bau- und Liegenschaftsbetriebe verhalten, ist Inhalt der folgenden Ausführungen. Dabei soll ein Bild für jede Altersgruppe gezeichnet werden, aus dem die spezifischen Bedarfe pro Gruppe hervorgehen.

### Die Gruppe der bis 35-Jährigen: Die jüngste Generation

Die Arbeitssituation der bis 35-jährigen Beschäftigten (Tabelle 18) gestaltet sich zum Teil sehr kontrastreich. Während die zwei Dimensionen Kollegialität und Arbeitszeitgestaltung über alle drei Säulen hinweg in den Bereich der „Guten Arbeit“ fallen und somit positive Anforderungen und keine Belastungen anzeigen, werden ökonomisch und sicherheitsthematisch elementare Dimensionen wie Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegsmöglichkeiten und Leistungsgerechtes Einkommen schlecht bewertet. Diese Resultate sind gleichzusetzen mit negativen bis negativsten Anforderungen und mäßigen Belastungen, die in der Summe einen hohen Gefährdungsgrad für die Gesundheit impliziert. Die Ressourcendeckungen sind vor allem in den Bereichen Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Möglichkeiten für Kreativität, Informationsfluss und Betriebskultur schwach. Während im Bereich der Anforderungen vorwiegend die Arbeitsintensität eine negative Wirkung in dieser Altersgruppe zeigt; wenn auch nicht belastend. Die schlechten Werte hinsichtlich der Aufstiegsmöglichkeiten könnten in Zusammenhang stehen mit den zumeist befristeten Arbeitsverträge innerhalb dieser Altersgruppe und deren folglich fehlenden festen Einbettung in das Gesamtsystem. 53,2 Prozent aller befristeten Verhältnisse in den Bau- und Liegenschaften sind allein dieser Gruppe zuzuordnen.

*Tabelle 18.* Die 15 Arbeitsdimensionen über die drei Säulen für die bis 35-Jährigen.

	3-er Typologie			Gesamt
	Bau- management	Immobilien- management	Zentrale Dienste	
Qualifizierungs- /Entwicklungsmöglichkeiten	63	58	61	61
Möglichkeiten für Kreativität	64	64	69	65
Aufstiegsmöglichkeiten	37	33	34	35
Einfluss- /Gestaltungsmöglichkeiten	73	70	72	72
Informationsfluss	62	58	65	61
Führungsqualität	72	68	68	70
Betriebskultur	68	63	70	67
Kollegialität	89	84	85	87
Sinngehalt der Arbeit	76	68	73	72
Arbeitszeitgestaltung	84	81	80	82
Arbeitsintensität	49	53	53	52
Emotionale Anforderungen	73	71	66	70
Körperliche Anforderungen	74	73	67	72
Arbeitsplatzsicherheit	43	38	39	40
Leistungsgerechtes Einkommen	34	33	36	35

Die Betrachtung über die drei Säulen zeigt für diese junge Generation: Im Immobilienmanagement ist das Leistungsgerechte Einkommen von den jüngsten Beschäftigten sogar als sehr hoch gesundheitsgefährdend beurteilt worden und deckt daher für diese in keinerlei Art und Weise den Bedarf. Im Baumanagement wird von dieser jungen Gruppe der Beschäftigten bereits die Arbeitsintensität als hoch anfordernd beschrieben, während die nächste Generation in den Zentralen Diensten die Sicherheits- und Einkommensbereiche am schlechtesten bewertet.

### Die Gruppe der 36- bis 45-Jährigen: Die rationale Generation

Hohe Bedarfe drückt diese Altersgruppe vor allem im Ressourcen- und Anforderungsbereich aus, denn elf Bereiche fallen in den mittleren Qualitätsbereich. Niedrigste Bedarfsbedeckung liegt im mittleren Bereich vor: Informationsfluss, Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Betriebskultur sowie Möglichkeiten für Kreativität (Tabelle 19). Höchste Bedarfe werden in dem Bereich der Arbeitsintensität sowie der Aufstiegsmöglichkeiten deutlich. Beide Dimensionen fallen in den hohen Gesundheitsgefährdungsbereich.

Die Arbeitsbedingungen der 36- bis 45-Jährigen zeichnen sich dadurch aus, dass sich für sie im Vergleich zur jüngsten Kohorte (bis 35-Jährige) fast ausnahmslos alle Bereiche der Arbeitsbedingungen verschlechtern. Diese Entwicklung könnte das Ergebnis von einer höheren Verantwortungsübernahme sein, denn 75,7 Prozent dieser Männer und Frauen haben nun einen unbefristeten Arbeitsvertrag und sind demzufolge vollständig in das bestehende System integriert. Hinzu kommt, dass sie in die Lebensphase der Familienplanung eintreten, in welcher die Absicherung der materiellen Sicherheit in den Vordergrund tritt. Die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen könnte demzufolge einhergehen mit gestiegenen Abhängigkeitsfaktoren in Beruf und Privatleben bei gleichzeitigem Anstieg der Anforderungsniveaus in ihrer Tätigkeit.

Tabelle 19. Die 15 Arbeitsdimensionen über die drei Säulen für die 36- bis 45-Jährigen.

	3-er Typologie			Gesamt
	Bau- management	Immobilien- management	Zentrale Dienste	
Qualifizierungs- /Entwicklungsmöglichkeiten	57	55	57	56
Möglichkeiten für Kreativität	58	57	60	58
Aufstiegsmöglichkeiten	35	31	29	32
Einfluss- /Gestaltungsmöglichkeiten	63	62	66	63
Informationsfluss	52	48	59	52
Führungsqualität	62	61	66	63
Betriebskultur	58	54	60	57
Kollegialität	77	79	78	78
Sinngehalt der Arbeit	72	65	70	69
Arbeitszeitgestaltung	76	75	78	76
Arbeitsintensität	37	37	48	40
Emotionale Anforderungen	61	63	65	63
Körperliche Anforderungen	72	69	70	70
Arbeitsplatzsicherheit	44	43	38	42
Leistungsgerechtes Einkommen	35	36	34	35

Über die drei Bereiche betrachtet sind der kreative Spielraum, die Betriebskultur sowie der Informationsfluss für die Beschäftigten im Immobilienmanagement am schlechtesten ausgeprägt. Interessant ist auch, dass die Arbeitsintensität besonders negativ auf die Beschäftigten im Bau- und Immobilienmanagement wirkt und sich diese Werte stark von denen der Zentralen Diensten unterscheiden.

### Die Gruppe der 46- bis 55-Jährigen: Die Experten-Generation

Hohe Bedarfe für die Verbesserungen im Bereich der Ressourcen drückt diese Altersgruppe im Bereich der Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Möglichkeiten für Kreativität, Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sowie des Informationsflusses aus. Im Bereich Anforderung gilt: Die Arbeitsintensität ist die Dimension mit dem gesundheitsgefährdendsten Einfluss (Tabelle 20). Außerdem sind die Emotionalen Anforderungen in dem Anforderungsniveau am negativsten ausgeprägt. Bei der Altersgruppe der 46- bis 55-Jährigen sind die Bedarfe am höchsten im Bereich der Sicherheiten. Bezogen auf die Arbeitsplatzsicherheit und das Leistungsgerechte Einkommen bestehen bei dieser Altersgruppe trotz längerer Einbindung und fester arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen hohe Verunsicherungen. Tendenziell steht als Fazit: Die Beschäftigten im Baumanagement drücken die höchsten Bedarfe im Bereich der Ressourcen aus.

Tabelle 20. Die 15 Arbeitsdimensionen über die drei Säulen für die 46- bis 55-Jährigen.

	3-er Typologie			Gesamt
	Bau- management	Immobilien- management	Zentrale Dienste	
Qualifizierungs- /Entwicklungsmöglichkeiten	56	56	60	57
Möglichkeiten für Kreativität	59	55	65	59
Aufstiegsmöglichkeiten	33	33	33	33
Einfluss- /Gestaltungsmöglichkeiten	62	62	66	63
Informationsfluss	54	52	59	54
Führungsqualität	60	63	64	62
Betriebskultur	52	56	58	55
Kollegialität	75	78	73	75
Sinngehalt der Arbeit	74	71	73	73
Arbeitszeitgestaltung	73	75	73	74
Arbeitsintensität	34	38	47	38
Emotionale Anforderungen	63	62	64	63
Körperliche Anforderungen	74	69	67	71
Arbeitsplatzsicherheit	45	43	45	45
Leistungsgerechtes Einkommen	41	39	41	41

### Die Gruppe der über 55-Jährigen: Die erfahrungsreichste Generation

In den Ressourcenbereichen wird deutlich, dass auch für diese Gruppe ein hoher Bedarf im Bereich der Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Möglichkeiten für Kreativität, Informationsfluss, Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, Führungsqualität und Betriebskultur besteht. Die Ressourcenschwächen in den zwei letztgenannten Bereichen – Führungsqualität sowie Betriebskultur – sind insofern interessant, dass diese Gruppe die längsten Vergleichsmöglichkeiten vorweist und ihre Interessen offensichtlich mit einer internen „interpersonalen Kultur“ kollidieren. Die Annahme liegt nahe, dass diese Altersgruppe über die lange Einbindung in die Bau- und Liegenschaften die Veränderungen in Struktur, Personal und Ressourcen sehr genau beobachten konnte und am kritischsten die Vergleiche über die Jahre vollziehen kann (Tabelle 21). Für diese These spricht folgendes Ergebnis: Die Gruppe der über 55-Jährigen, welche erst seit drei Jahren bei den Bau- und Liegenschaften arbeiten bewerten die Arbeitsintensität mit einem Wert von 62 Index-

Punkten, während Beschäftigte derselben Altersgruppe, die seit über 20 Jahren im Baumanagement dabei sind, durchschnittlich 40 Index-Punkte erreichen. Dieses Resultat unterstreicht, dass der Vergleich zur früheren Situation im Unternehmen subjektiv auf die Einschätzung der Arbeitsqualität einwirkt.

Die Arbeitsintensität wird von dieser Gruppe als immer noch hoch gefährdend beurteilt. Der stetig hohe Druck, der bis in die älteren Berufsjahre reicht, ist ein Indikator für die entgegenwirkende Berufsbiographie, die in den Bau- und Liegenschaften Einzug erhalten hat. Denn eine normale Berufsbiographie würde bedeuten, dass sich der Druck für die älteren Beschäftigten reduziert, da diese von ihren jahrelangen Erfahrungen und Expertisen profitieren und in vielen Prozessen souveräner reagieren können als die jüngeren Beschäftigten. Im Bereich der Emotionalen Anforderungen besteht in dieser Gruppe ein Bedarf an Unterstützungsmaßnahmen.

*Tabelle 21.* Die 15 Arbeitsdimensionen über die drei Säulen für die über 55-Jährigen.

	3-er Typologie			Gesamt
	Bau- Management	Immobilien- management	Zentrale Dienste	
Qualifizierungs- /Entwicklungsmöglichkeiten	55	58	60	57
Möglichkeiten für Kreativität	58	59	61	59
Aufstiegsmöglichkeiten	31	34	38	33
Einfluss- /Gestaltungsmöglichkeiten	62	61	66	62
Informationsfluss	53	53	63	55
Führungsqualität	61	65	63	62
Betriebskultur	51	53	57	53
Kollegialität	74	75	75	74
Sinngehalt der Arbeit	71	68	75	71
Arbeitszeitgestaltung	73	73	75	73
Arbeitsintensität	37	42	48	41
Emotionale Anforderungen	68	64	69	67
Körperliche Anforderungen	74	68	70	72
Arbeitsplatzsicherheit	60	55	64	59
Leistungsgerechtes Einkommen	39	40	44	40

Im Bereich der Sicherheiten wird deutlich, dass die Arbeitsplatzsicherheit nun in die mittlere Bedarfskategorie eingeordnet werden kann, so dass sich für diese Untersuchungsgruppe ein geringeres Unsicherheitsgefühl darstellt. Hingegen das für unpassend empfundene Einkommen wird im Vergleich mit der erbrachten Leistung weiterhin als nicht bedarfsdeckend und belastend bewertet.

Über die drei Säulen betrachtet kann zusammengefasst werden: In 12 der 15 Dimensionen haben die Zentralen Dienste eine bessere Bedarfsdeckung als die anderen zwei Säulen. Die Ressourcenabdeckungen sind für das Bau- und Immobilienmanagement somit stärker umzusetzen. Das Phänomen der negativ wirkenden Arbeitsintensität wird wiederholt im Baumanagement sehr deutlich von den Beschäftigten benannt. In diesem Kontext ist der Aspekt der Dauer der Betriebszugehörigkeit relevant, denn es zeigt sich: Je länger die Betriebszugehörigkeit andauert, desto schlechter schneidet die Arbeitsintensität ab.

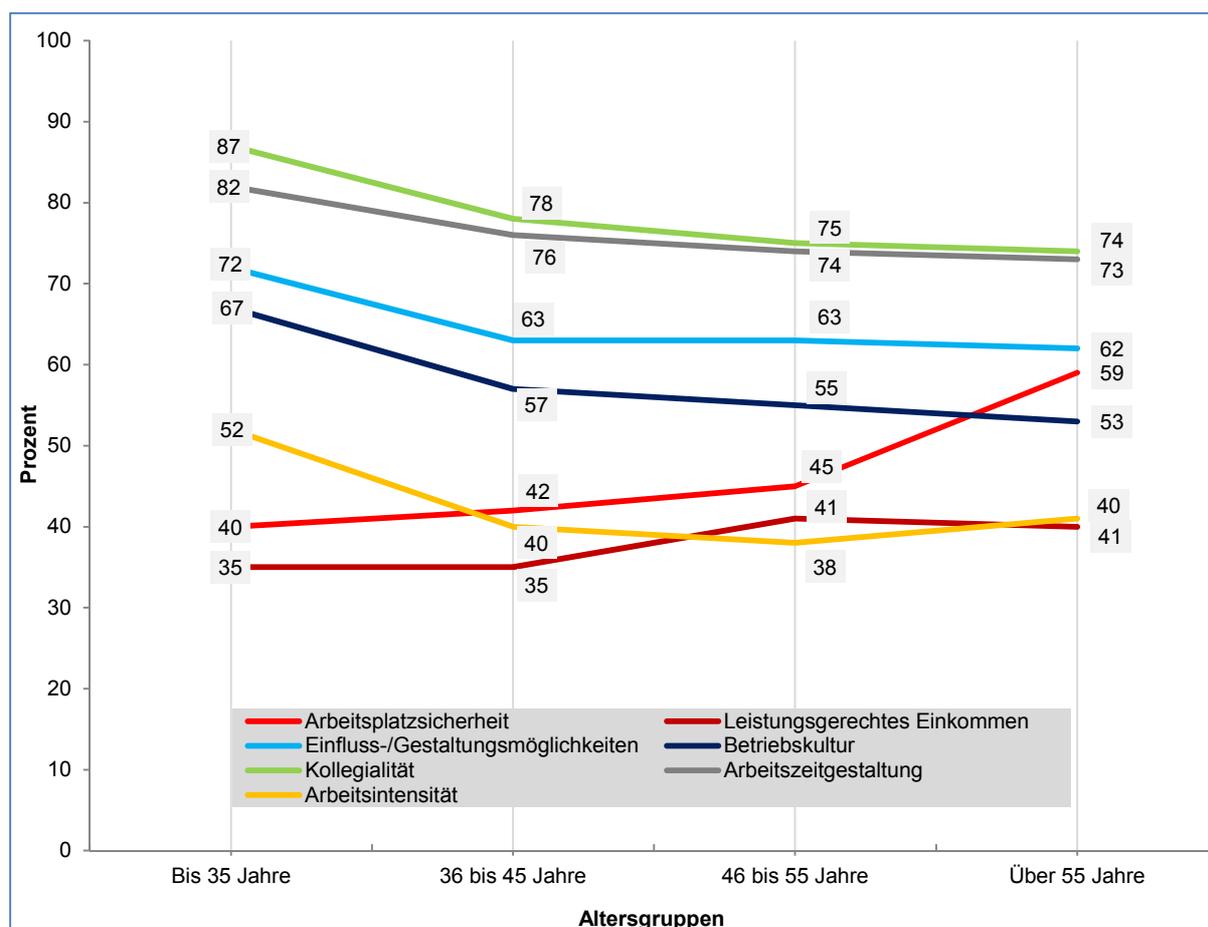
Hingegen im Immobilienmanagement spielen für diese Altersgruppe Körperliche und Emotionale Anforderungen eine negativere Rolle.

### Altersgruppenvergleiche – Entwicklungen über die Altersgruppen

Die Beschreibung der einzelnen Altersgruppen erfolgte im vorangegangenen Abschnitt separat, so dass aus Gründen der Übersichtlichkeit Unterschiede und Entwicklungen über die Gruppen im Folgenden noch einmal genauer erläutert werden. Zu diesem Zweck sind in der Abbildung 10 die Index-Werte von sieben ausgewählten Arbeitsdimensionen über die vier Altersgruppen dargestellt, die besondere Trends über die Altersgruppen verdeutlichen.

Die Ressourcenbereiche – Kollegialität und Arbeitszeitgestaltung – werden von der jüngsten Beschäftigtengruppe als sehr gut und damit bedarfsgerecht bewertet. Über die Altersgruppen, der „fest“ Integrierten, wird deutlich, dass diese hohe Bedarfsdeckung sich über das Alter reduziert und im Bereich der mittelmäßigen Bedarfsdeckung endet. Es findet demzufolge in diesen beiden Bereichen eine Ressourcenreduzierung über das Berufsalter statt. Ein vergleichbarer Abwärtstrend, wenn auch auf einem niedrigeren Niveau, kann für die Dimensionen Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sowie Betriebskultur festgestellt werden. In diesen Bereichen sind die Entwicklungen über die vier Altersgruppen signifikant negativ in ihrer Tendenz: Von den unter 35-Jährigen bis zu den über 55-Jährigen.

Abbildung 10. Die Entwicklung ausgewählter Arbeitsdimensionen über die vier Altersgruppen.



Die kontinuierlich negativ verlaufende Entwicklung der Dimensionen Kollegialität und Betriebskultur deutet hierbei erneut auf das bereits erwähnte Phänomen der „*guten alten Zeiten*“ hin, die von Restrukturierungsmaßnahmen – und einem damit verbundenen Zurückdrängen zwischenmenschlicher Werte zum Zweck der Etablierung einer stark leistungsorientierten Arbeitsatmosphäre – absorbiert wurden.

Für die Arbeitsintensität gilt: Nur für die Jüngsten liegt in diesem Bereich kein hoher Gefährdungsgrad vor und ein hoher Gefährdungsgrad gilt über und bis zum Ende der Berufsbiographie. Aus diesen permanent hohen Anforderungsniveaus an das individuelle Leistungsvermögen orientiert sich wohl auch ein stetig schlecht bewertetes Leistungsgerechtes Einkommen, welches über alle Einkommensgruppen als nicht leistungsgerecht bewertet wird.

Über die Altersgruppen liegt ein positiver Trend für die Arbeitsplatzsicherheit vor, wenn auch diese Entwicklung im „schlechten“ Bereich startet und nur langsam in den Bereich der „*mittelmäßigen*“ Bedarfsdeckung steigt. Mit anderen Worten: Es liegen nur in der ältesten Altersgruppe für diesen Bereich keine Belastungen vor.

Hinsichtlich der Veränderungen über die Altersgruppen lässt sich andererseits auch feststellen, dass oftmals eine deutliche Verschlechterung beim Übergang von den jüngsten Beschäftigten zu den 36- bis 45-Jährigen erkennbar ist. Als Beispiele: Zwischen diesen beiden Altersgruppen geht der Wert der Arbeitszeitgestaltung um jeweils sechs Index-Punkte, Kollegialität und Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten um neun Index-Punkte, Betriebskultur um zehn Index-Punkte und die Arbeitsintensität sogar um 12 Index-Punkte zurück.

### **Einschätzung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit**

In welchem Zusammenhang Anforderungsniveaus, Ressourcen und Belastungen mit der Einschätzung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit – als weiterem gesundheitsrelevantem Indikator neben dem Index – stehen, soll im Folgenden untersucht werden.<sup>18</sup> In Abbildung 11 ist die Einschätzung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit differenziert nach Altersgruppen und den drei Säulen dargestellt.

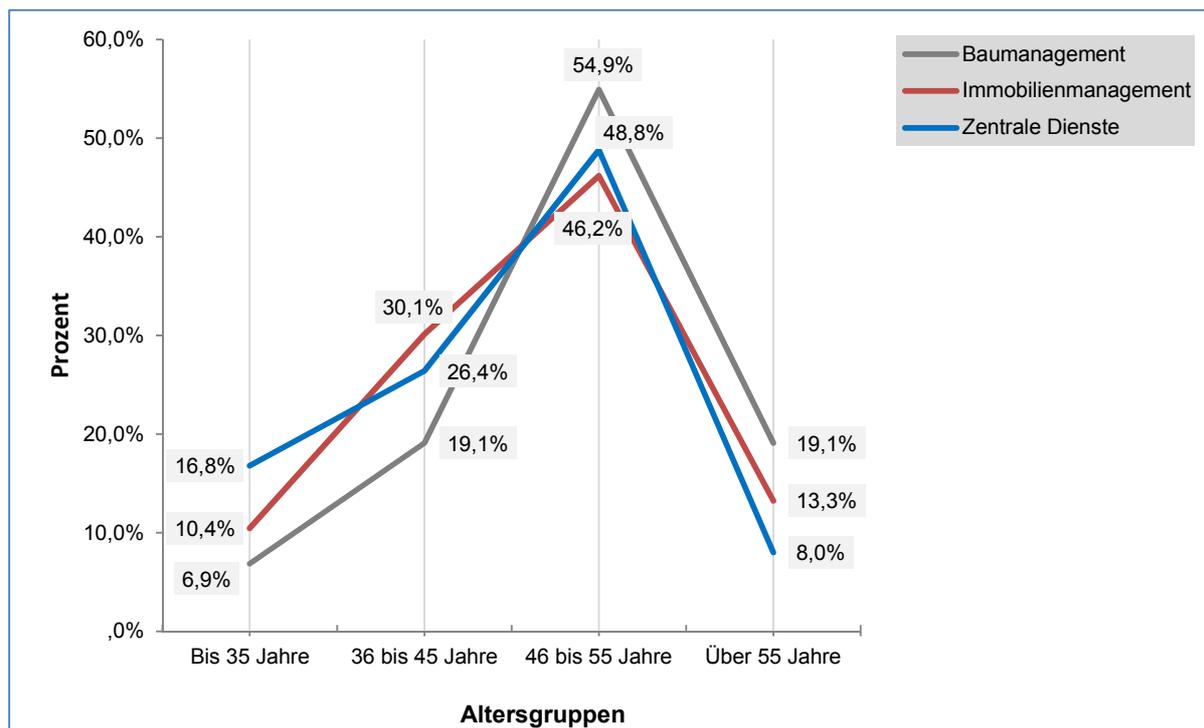
Auffällig hierbei ist der Einbruch der Werte bei den 46- bis 55-Jährigen, der eine pessimistische Einschätzung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit signalisiert. Besonders gravierend gestaltet sich dies im Baumanagement, wo mehr als jeder Zweite (54,9 Prozent) der 46- bis 55-Jährigen nicht glaubt seine Tätigkeit bis ins Renten- bzw. Pensionsalter ausüben zu können. Auch in den Zentralen Diensten (48,8 Prozent) und dem Immobilienmanagement (46,2 Prozent) betrifft dies fast jeden zweiten Beschäftigten, der dieser Altersgruppe angehört.

Insgesamt ist im Baumanagement über die Alterskohorten eine im Vergleich zu den anderen beiden Säulen überdurchschnittlich starke Verschlechterung zu erkennen. Sind von den bis 35-Jährigen in dieser Säule nur 6,9 Prozent pessimistisch in Bezug auf ihre zukünftige Arbeitsfähigkeit, sind dies bei den 46- bis 55-Jährigen 54,9 Prozent – ein Spitzenwert, über den diese Altersgruppe eine große Verunsicherung bezüglich ihrer perspektivischen Leistungsfähigkeit ausdrückt.

---

<sup>18</sup> Die bivariate Korrelation zwischen dem Gesamt-Index und der Einschätzung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit erreicht einen Wert von  $r=-0,37^{**}$ . Dieser Zusammenhang ist signifikant. Trotzdem scheinen beide Variablen einen anderen gesundheitlichen Aspekt zu beleuchten, da die Größe des Zusammenhangsmaßes darauf hindeutet.

Abbildung 11. Die Einschätzung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit über die drei Säulen.



Für das Immobilienmanagement gilt eine pessimistische Einschätzung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit bereits in der Altersgruppe der 36- bis 45-Jährigen (30,1 Prozent), der sich in der Altersgruppe der 46- bis 55-Jährigen noch erhöht (46,2 Prozent). Auch für die Zentralen Dienste gilt, dass die Altersgruppen der 36- bis 55-Jährigen die beiden Altersgruppen darstellen, deren Pessimismus am stärksten ist.

Die hohen prozentualen Werte für die mittleren Altersgruppen, welche die Leistungsträger der Unternehmen beinhalten, bestärken den Befund, dass negative Anforderungsniveaus und zu hohe Belastungen charakteristisch sind für diese beiden Gruppen. Es sieht danach aus als befürchten die 46- bis 55-Jährigen von den Rahmenbedingungen der Arbeit gesundheitlich so hohen Schaden zu nehmen, dass sie glauben, vor Erreichen des Renten- bzw. Pensionsalters, krankheitsbedingt aus dem Beruf zu scheiden. Um das tatsächliche Einsetzen dieser Eigenprognosen zu verhindern, müssen Entlastungen für diese Altersgruppe geschaffen bzw. Veränderungsprozesse initiiert werden. Das Aufgabenfeld als auch die Arbeitsintensität sollte den Fähigkeiten und Bedürfnissen dieser Beschäftigtengruppe entsprechen, sprich sowohl alters- als auch altersgerechtes Arbeiten gewährleisten.

# 11 Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse – Atypische Beschäftigung

Neben den Normalarbeitsverhältnissen – Kernmerkmale sind unbefristete Anstellung in Vollzeit arbeitend – haben in den vergangenen Jahren immer mehr sog. atypische Beschäftigungsverhältnisse auf dem deutschen Arbeitsmarkt zugenommen (Wingerter, 2009). Die Kriterien für ein „atypisches“ Beschäftigungsverhältnis ergeben sich aus einer Teilzeitbeschäftigung, einer Befristung, geringfügiger Beschäftigung und Zeitarbeit (Wingerter, 2009). In diesem Kapitel soll diese spezifische Gruppe von Beschäftigten – die atypische Beschäftigungsgruppe – in den Bau- und Liegenschaften untersucht werden. Die Definition der „Atypischen“ folgt hierbei vor allem der Vorgabe des Statistischen Bundesamtes von 2008, in der folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Kriterium 1: Teilzeit beschäftigt bis 20 Stunden pro Woche,
- Kriterium 2: Und/oder Befristung,
- Kriterium 3: Und/oder Leiharbeit ausüben,
- Kriterium 4: Und/oder bis 800 Euro brutto im Monat.<sup>19</sup>

Die Interpretation der Daten wird wie folgt umgesetzt: Ein atypisches Beschäftigungsverhältnis liegt immer dann vor, wenn mindestens eines der vier Kriterien zutrifft.

## Zusammensetzung der Gruppe der atypisch Beschäftigten

Mindestens ein Kriterium für ein atypisches Beschäftigungsverhältnis geben 402 Personen an. Am stärksten fällt die Befristung als Definitionskriterium für ein atypisches Beschäftigungsverhältnis ins Gewicht (Kriterium 2: N=221). Insgesamt erfüllen in der Studie 339 Personen den Status eines/r atypisch Beschäftigten, d.h. manche Beschäftigte erfüllen mehr als ein Kriterium für diese Beschäftigungsform. Das entspricht einem Anteil an den Gesamtbeschäftigten von 11,2 Prozent (Frauen: 15,1 Prozent, Männer: 8,3 Prozent). Unter Betrachtung der soziodemographischen Merkmale wird deutlich, dass mehr Frauen (57,6 Prozent) als Männer (42,4 Prozent) atypisch beschäftigt sind, was dem hohen Anteil an Teilzeitanstellungen von Frauen entspricht.

Es wäre anzunehmen, dass die vollzogenen Restrukturierungsprozesse eine Zurückdrängung bzw. Auslagerung der atypischen Beschäftigungsverhältnisse bewirkt hat. Teilweise trifft diese These auch zu, wie man am Beispiel des Hessischen Immobilienmanagements sehen kann. Eine eigene Gruppe der Befragten stellte das Küchenpersonal dar. Dieser Bereich wurde in den vergangenen Jahren privatisiert und somit aus der Gesamtstruktur des Unternehmens ausgelagert.

- Die vorwiegend angestellten Frauen in diesem Bereich sind mehrheitlich in Teilzeit (58,4 Prozent) beschäftigt. Die Vollzeit-Beschäftigten arbeiten 40 Stunden pro Woche (vereinbart) und 43 Stunden pro Woche (tatsächlich). Während die Teilzeit-Beschäftigten eine vereinbarte Arbeitszeit von 24 Wochenstunden angeben und auch genau so viel tatsächlich arbeiten. Etwa 23 Prozent der Beschäftigten haben eine vereinbarte Arbeitszeit von 20 Stunden pro Woche.
- 85 Prozent der Beschäftigten verdienen nicht mehr als 1.500 Euro brutto im Monat. Alle Frauen in Teilzeit verdienen zwischen 800 bis 1.500 Euro brutto im Monat.

---

<sup>19</sup> In einem Faktor weicht die hier gewählte Definition von der des Statistischen Bundesamtes ab. Der Faktor „Minijob“ konnte in diese Definition nicht eingebaut werden, da kein Einkommen unter 800 Euro brutto im Monat in der Studie abgefragt wurde.

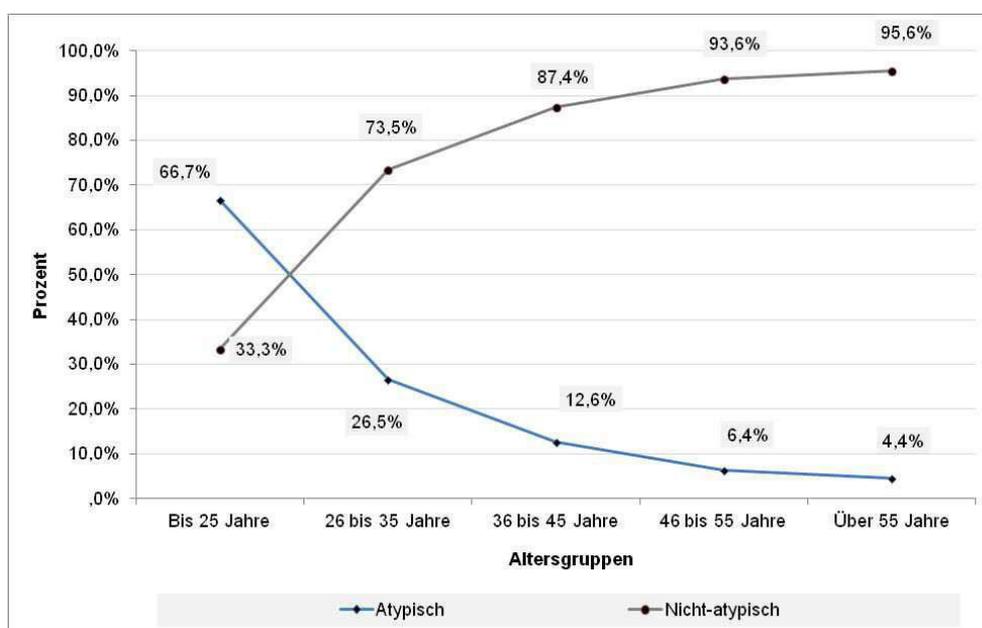
Zwei Kriterien – niedriges Einkommen und geringe Wochenarbeitszeit – sind grenzwertig für die Erfüllung der Kriterien von atypischen Beschäftigungsverhältnissen. Leiharbeit sowie Befristung spielt für diese Gruppe keine Rolle. Interessant ist, dass 14 Prozent der Befragten Auszubildende sind und somit eine „Unterstützung“ der „Normalarbeitsverhältnisse“ über Auszubildende in diesem Bereich erreicht wird.<sup>20</sup>

Nach den Zahlen, die für diese Untersuchung vorliegen, scheint das Phänomen „atypische“ Beschäftigung ein neues Gesicht zu erhalten, denn über die Altersgruppen betrachtet, ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 12):

- 93,2 Prozent der bis 35 Jahre alten Beschäftigten gelten als atypisch beschäftigt.
- 71,6 Prozent derer mit einem Einkommen bis 800 Euro brutto sind bis 35 Jahre alt.
- 57,9 Prozent derer mit Befristung sind bis 35 Jahre alt.

Mit anderen Worten: atypische Beschäftigung hat bei den Bau- und Liegenschaften ein „junges“ Gesicht.

Abbildung 12. Vergleich des Verhältnisses von atypisch und nicht-atypisch Beschäftigten über die Altersgruppen (Verteilung).



### Arbeitsbedingungen für atypisch Beschäftigte bei den Bau- und Liegenschaften

Betrachtet man die Arbeitsbedingungen für die atypisch Beschäftigten bei den Bau- und Liegenschaften, wird eines besonders deutlich: Die harten Rahmenbedingungen – wie die Arbeitsplatzsicherheit (25 Index-Punkte) und das Leistungsgerechte Einkommen (34 Index-Punkte) – stellen für diese Gruppe eine besonders belastende Arbeitssituation dar. Wenn man, wie in Tabelle 22 dargestellt, die Situation von atypisch und nicht-atypisch Beschäftigten vergleicht, dann wird deutlich, dass mit einer deutlichen Differenz von 24 Index-Punkten ein eklatanter Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen v.a. im Bereich der Arbeitsplatzsicherheit besteht. Des Weiteren unterscheiden sich die atypisch Beschäftigten signifikant von den nicht-atypisch Beschäftigten – zum Vorteil der atypisch Beschäftigten – in folgenden Bereichen: Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten,

<sup>20</sup> Da der Bereich „Küche“ nicht mehr zu der drei Säulenstruktur zugeordnet werden kann, ist diese Beschäftigtengruppe kein Teil dieser Studie.

Informationsfluss, Führungsqualität, Betriebskultur, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsintensität sowie Emotionale Anforderungen. Während es also in Bezug auf die „harten“ Faktoren ein Nachteil ist, atypisch beschäftigt zu sein, scheint es in Bezug auf die „soften“ Variablen aus der Sicht der atypisch Beschäftigten „ein Vorteil“ zu sein, sich nicht zu eng an das System der Bau- und Liegenschaften zu binden.

*Tabelle 22.* Vergleich der Arbeitsbedingungen zwischen den atypisch und nicht-atypisch Beschäftigten.

	Atypisch	Nicht-atypisch	Differenz
Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	57	57	0
Möglichkeiten für Kreativität	63	59	4
Aufstiegsmöglichkeiten	31	33	2
Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten	69	63	6
Informationsfluss	63	54	9
Führungsqualität	68	62	6
Betriebskultur	67	55	12
Kollegialität	84	77	7
Sinngehalt der Arbeit	71	72	1
Arbeitszeitgestaltung	81	74	7
Arbeitsintensität	56	39	17
Emotionale Anforderungen	70	64	6
Körperliche Anforderungen	72	71	1
Arbeitsplatzsicherheit	25	49	24
Leistungsgerechtes Einkommen	34	39	5

Von den 339 Personen in atypischen Beschäftigungsverhältnissen haben nur 31 Personen (9,1 Prozent) höchst gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen, 107 Personen (31,6 Prozent) finden Arbeitsbedingungen mit hohen Gefährdungsgraden vor und 188 Personen (55,5 Prozent) geben an, dass sie eine Ressourcenarmut vorfinden, die jedoch keine Belastungen bewirkt. Gute Arbeitsbedingungen finden nur 13 Personen (3,8 Prozent) vor. Dieses Verhältnis über die Qualitätsklassen entspricht ungefähr dem Verhältnis, das die nicht-atypisch beschäftigten Männer und Frauen erreichen.

In Tabelle 23 werden die Arbeitsbedingungen für die atypischen Beschäftigten über die drei Säulen der Bau- und Liegenschaften verglichen. Auffällig ist an diesem Vergleich, dass die atypisch Beschäftigten, die im Baumanagement arbeiten, überwiegend bessere Beurteilungen treffen als die atypisch Beschäftigten in den beiden anderen Säulen. Zur Erinnerung: Die Darstellung der Arbeitsbedingungen hat in den anderen Gruppenvergleichen zumeist einen Nachteil für die Beschäftigten im Baumanagement ergeben.

Besonders positive Beurteilungen treffen die atypisch Beschäftigten in Hinblick auf die Kollegialität und die Arbeitszeitgestaltung. Besonders negative Beurteilungen treten wieder in den harten Rahmenbedingungen auf: Arbeitsplatzsicherheit und Leistungsgerechtes Einkommen. Die Arbeitsintensität liegt im Bereich der negativen Anforderungen, jedoch ohne Belastungswerte. Ganz im Gegensatz zu den nicht-atypisch Beschäftigten: Baumanagement (36 Index-Punkte), Immobilienmanagement (38 Index-Punkte) und Zentrale Dienste (47 Index-Punkte).

**Tabelle 23.** Vergleich der Arbeitsbedingungen von atypisch Beschäftigten über die drei Säulen der Bau- und Liegenschaften.

	3-er Typologie		
	Bau- management (N=103)	Immobilien- management (N=119)	Zentrale Dienste (N=117)
Qualifizierungs- /Entwicklungsmöglichkeiten	63	56	55
Möglichkeiten für Kreativität	66	60	64
Aufstiegsmöglichkeiten	36	28	29
Einfluss- /Gestaltungsmöglichkeiten	71	68	69
Informationsfluss	67	60	64
Führungsqualität	73	68	64
Betriebskultur	70	63	68
Kollegialität	89	84	78
Sinngehalt der Arbeit	72	69	71
Arbeitszeitgestaltung	84	81	79
Arbeitsintensität	59	55	55
Emotionale Anforderungen	78	68	65
Körperliche Anforderungen	77	72	69
Arbeitsplatzsicherheit	30	22	24
Leistungsgerechtes Einkommen	39	32	31

### Belastungsfaktor Angst – Arbeitsplatzsicherheit und Berufliche Zukunft

Da die atypisch Beschäftigten hohe Ängste in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit ausdrücken, soll an dieser Stelle auf die Anforderungs- und Belastungsniveaus über die zwei Fragen der Arbeitsdimension „Arbeitsplatzsicherheit“ eingegangen werden:

- „Kommt es vor, dass Sie Angst um Ihre berufliche Zukunft haben?“
- „Kommt es vor, dass Sie Angst haben Ihren Arbeitsplatz/Dienstposten zu verlieren?“

In Bezug auf Frage 1 drücken 90,0 Prozent der atypisch Beschäftigten aus, dass sie in geringem bis sehr hohem Maß Angst um Ihre berufliche Zukunft haben (nicht-atypisch Beschäftigte: 73,7 Prozent) (Tabelle 24).

**Tabelle 24.** Ausdruck von Ängsten – Berufliche Zukunft und Arbeitsplatzverlust.

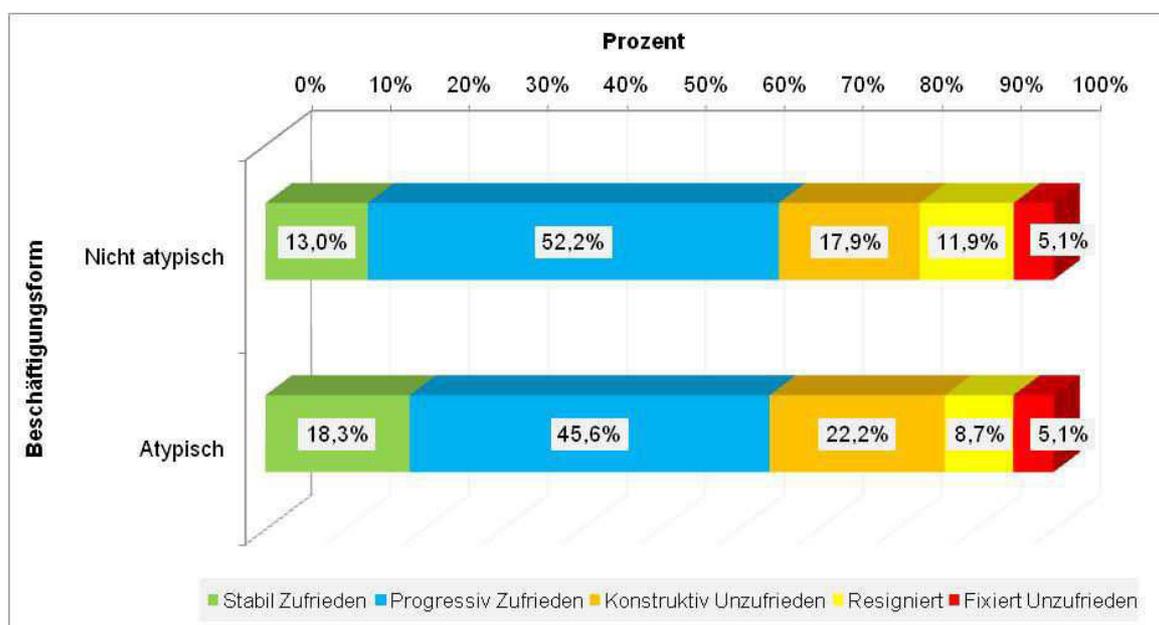
	Atypisch Beschäftigte							
	Anforderung				Belastung			
	Nie	In geringem Maß	In hohem Maß	In sehr hohem Maß	Mäßig	Stark	Sehr stark	Gar nicht
Angst um berufliche Zukunft	34 10,0%	93 27,4%	107 31,6%	105 31,0%	78 25,6%	110 36,1%	109 35,7%	8 2,6%
Angst um Verlust des Arbeitsplatzes	48 14,2%	85 25,1%	104 30,7%	102 30,1%	69 23,7%	108 37,1%	105 36,1%	9 3,1%

Diese Situation belastet fast die gesamte Gruppe (derer die Angst angeben) mäßig bis sehr stark (97,4 Prozent). Angst, ihre derzeitige Arbeitsstelle zu verlieren geben 85,9 Prozent der atypisch Beschäftigten (in geringem bis sehr starkem Maß) an (nicht-atypisch Beschäftigte: 65,0 Prozent). Von dieser unsicheren Situation belastet fühlen sich 96,9 Prozent mäßig bis sehr stark. Bezogen auf die Anforderungen geben die atypisch Beschäftigten einen wesentlich höheren Angstgrad an als die nicht-atypisch Beschäftigten. Daraus ergeben sich für die atypisch Beschäftigten auch sehr hohe Belastungsgrade.

### Arbeitszufriedenheit der atypisch Beschäftigten

Im Vergleich zwischen atypisch und nicht-atypisch Beschäftigten, dargestellt in Abbildung 13, wird deutlich, dass mehr atypisch als nicht-atypisch Beschäftigte mit ihrer Arbeitssituation stabil zufrieden sind (18,3 Prozent vs. 13,0 Prozent). Die Ausprägungen der negativsten Formen der Arbeitsunzufriedenheit sind ähnlich bei beiden Gruppen.

Abbildung 13. Vergleich der Arbeitszufriedenheitstypen zwischen nicht-atypisch und atypisch Beschäftigten.



Allerdings ist die Potenzialgruppe – Progressiv Zufriedene und Konstruktiv Unzufriedene – bei den Atypischen kleiner als bei den nicht-atypisch beschäftigten Personen (67,8 Prozent vs. 70,1 Prozent). Die Unterstützungs- bzw. Partizipationstendenzen in Bezug auf Veränderungen scheinen in dieser speziellen Beschäftigtengruppe geringer ausgeprägt zu sein als bei den „Normalarbeitsverhältnissen“.

Ein Grund hierfür könnte sein, dass durch die geringere Partizipationstendenz auch eine höhere Bereitschaft besteht, einen Arbeitsgeberwechsel zu vollziehen. Denn mehr atypisch als nicht-atypisch Beschäftigte geben an, dass sie diesen Wechsel in Betracht ziehen: 27,6 Prozent vs. 21,9 Prozent (ja, wahrscheinlich).

Eine Erklärung für diese letztgenannten Ergebnisse könnte sein, dass durch die Befristung (häufigstes Kriterium) eine emotionale Grenze geschaffen wird, mit der man sich frühzeitig mit der zeitlichen Begrenzung und der Qualität der Arbeitsbedingungen auseinandersetzt und abfindet. Gleichzeitig könnte diese emotionale Abgrenzung auch einen protektiven Faktor darstellen: Die (zeitlich befristet) geringe Einbindung bedeutet ein niedrigeres Level

an innerem Engagement, das nötig wäre, um Prozesse zu verändern, wodurch ein geringer Grad an zusätzlicher Belastung erreicht wird.

Da die große Mehrheit der atypisch Beschäftigten jünger als 36 Jahre alt ist, wird hier ein spezifisches Verhalten der jungen Generation in den Bau- und Liegenschaften deutlich: Die Tätigkeitsausübung beschränkt sich auf die Erfüllung einer Mittel-Zweck-Beziehung. Wenn diese Annahme zutreffen sollte, dann würde sich diese Einstellung zukünftig eklatant auf die Betriebskultur sowie die Bindungstendenzen auswirken. Ein Vorbeugungsstrategie dieser atypischen Betriebssozialisation, welche einer „*Coping*“-Strategie gleichkäme (Einstellungsverhalten auf neue Anforderungen), könnte nur erfolgen, indem die vertraglichen Rahmenbedingungen für die junge Generation verbessert werden – gemäß dem Modell der Normalarbeitsverhältnisse.

## 12 Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten – Ressourcen und Belastungen

Bedarfsgerechte Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote im Unternehmen anzubieten und umzusetzen, stellt nicht nur für das Unternehmen selbst eine Zukunftsorientierung in der Sicherung der Fachqualifikation dar, sondern diese Angebote dienen den Beschäftigten als Quelle der Anerkennung für die geleistete Arbeit – d.h. in sie wird als Belohnung investiert – und bieten ihnen gleichzeitig die Möglichkeit über ihre Erwerbsbiographie up-to-date in ihrer Fachexpertise zu bleiben. Beide Punkte spielen eine Rolle, um Zukunftsängsten entgegenzuwirken und Entlastungen im psycho-emotionalen Bereich des Einzelnen zu bewirken.

In dieser Studie wurde festgestellt, dass es generell einen hohen Bedarf an Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen bei den Beschäftigten in den Bau- und Liegenschaften gibt. Auf der Index-Skala erreicht diese Arbeitsdimension einen Wert von 57 Punkten. Dieser Wert ist gleichbedeutend mit einer mittelmäßigen Ressourcenschwäche; mit anderen Worten: Der Bedarf wird nicht durch die gesetzten Angebote gedeckt. Betrachtet man dieses Ergebnis über die drei Säulen der Bau- und Liegenschaften, so wird deutlich, dass die Aussagen der Beschäftigten innerhalb der Bereiche sehr ähnlich sind bzw. sich nicht signifikant unterscheiden (Tabelle 25).

*Tabelle 25.* Resultate der Arbeitsdimension Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten über die drei Bereiche der Bau- und Liegenschaften sowie insgesamt.

	Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	
	Index-Wert	N
Baumanagement	57	1448
Immobilienmanagement	56	939
Zentrale Dienste	59	685
Insgesamt	57	3072

Innerhalb der Dimension konnten die Befragten auf zwei Fragen antworten:

- „Werden Ihre Qualifizierungswünsche durch konkrete, arbeitsplatzbezogene Angebote unterstützt?“
- „Ermöglicht es Ihre Arbeit, Ihr Wissen und Können weiterzuentwickeln?“

Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem im Bereich des direkten Angebots (55 Index-Punkte) signifikant unterschiedliche Bedarfe im Vergleich zu der zweiten Aussage bestehen, dass man mit der Arbeit selbst sein Wissen und Können weiterentwickeln kann (60 Index-Punkte). Das Ressourcendefizit von Qualifizierungsangeboten trifft insgesamt mehr als die Hälfte der Beschäftigten bei den Bau- und Liegenschaften (54,4 Prozent; in geringem Maß und gar nicht). Von diesen 54,4 Prozent (N=1.670) geben 36,8 Prozent der Befragten an, dass sie dies stark bis sehr stark belastet (Tabelle 26). Mit Summierung der mäßigen Belastung erhöht sich dieser Belastungswert auf 90,4 Prozent. Dies bedeutet: Wenn nur in geringem Maß bzw. gar keinen Qualifizierungswünschen nachgekommen wird, dann ergibt sich daraus auch immer eine Belastung für den jeweiligen Betroffenen.

**Tabelle 26.** Ergebnisse auf die Frage nach der Bedarfsdeckung von Qualifizierungswünschen mit Belastungserhebung.

	Werden Ihre Qualifizierungswünsche durch konkrete, arbeitsplatzbezogene Angebote unterstützt?							
	Ressource				Belastung			
	In sehr hohem Maß	In hohem Maß	In geringem Maß	Gar nicht	Stark	Sehr stark	Mäßig	Gar nicht
Baumanagement	3,5%	41,1%	47,3%	8,1%	28,6%	5,1%	57,2%	9,1%
Immobilienmanagement	4,6%	40,6%	45,0%	9,8%	34,6%	6,2%	50,5%	8,7%
Zentrale Dienste	8,0%	40,4%	37,4%	14,2%	28,3%	9,6%	50,1%	11,9%
Gesamt	4,9%	40,8%	44,4%	10,0%	30,4%	6,4%	53,7%	9,6%

Betrachtet man dieses Ergebnis über die drei Bereiche, dann wird deutlich, dass im Baumanagement (55,4 Prozent) sowie im Immobilienmanagement (54,8 Prozent) die Bedarfe an Qualifizierungsangeboten am höchsten sind.

Wen betrifft nun dieses Defizit an Qualifizierungsangeboten am stärksten? Mittels eines linearen Regressionsmodells konnte folgendes festgestellt werden:

- Die Bedarfsdeckung ist am niedrigsten für die älteren Beschäftigten.
- Je höher das Einkommen, desto höher ist die Bedarfsdeckung im Bereich der Qualifizierungsangebote.
- Ostdeutsche Beschäftigte finden weniger Angebote für die Qualifizierung vor als westdeutsche Beschäftigte.

Signifikant unterschiedliche Aussagen zwischen den Geschlechtern oder den Beschäftigten in Vollzeit und Teilzeit konnten für diese Frage nicht nachgewiesen werden (Tabelle 27).

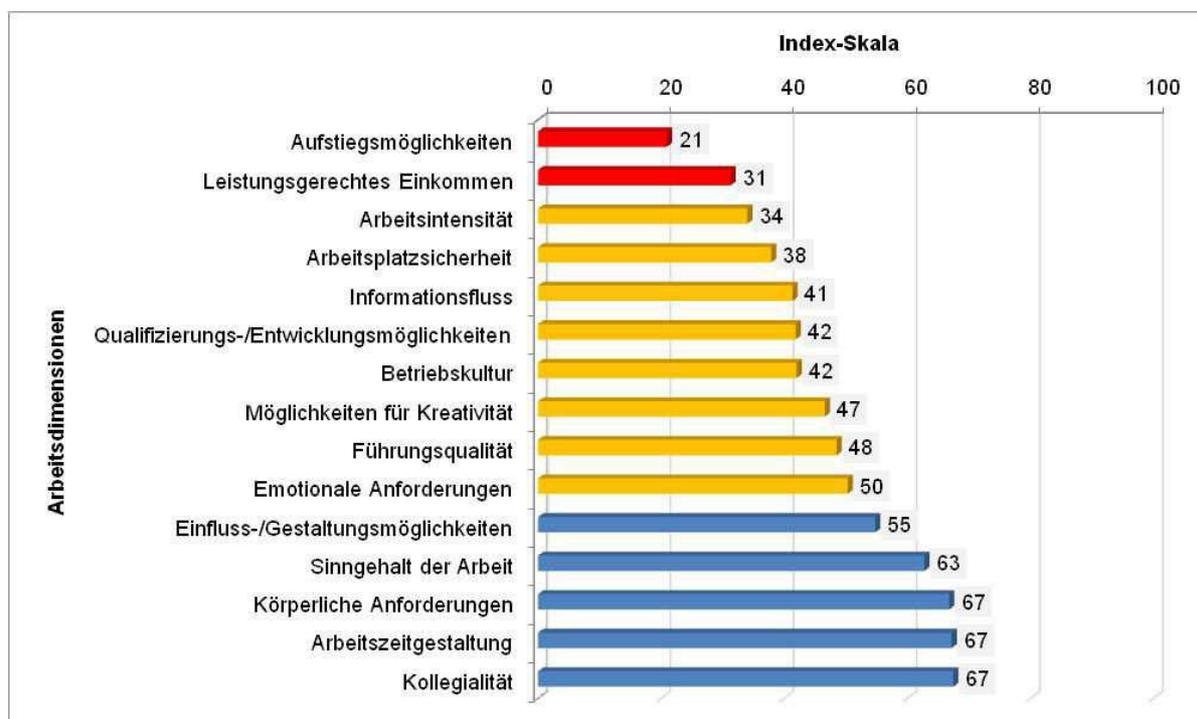
**Tabelle 27.** Lineares Regressionsmodell für die Frage nach Qualifizierungswünschen (Ressourcen/Bedarfsdeckung) über unabhängige Variablen (Soziodemographie).

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	B	Std.err.	Beta		
(Konstante)	46,400	2,754		16,849	,000
Geschlecht	,907	1,229	,017	,738	,461
Alter	-2,495	,577	-,092	-4,322	,000
Brutto-Einkommen	2,416	,317	,185	7,630	,000
Arbeitszeit (Voll-/Teilzeit)	2,218	2,041	,025	1,087	,277
Ost- und Westdeutschland	7,977	1,195	,141	6,673	,000

Im Vergleich zwischen den Beschäftigten, die einen Arbeitgeberwechsel in Betracht ziehen, und denen, die dies nicht wollen, zeigt sich: Die Qualität der Arbeitsbedingungen ist entscheidend für die Bindung der Beschäftigten an ihre Arbeitsstelle bzw. das Unternehmen. Denn die Beschäftigten halten immer dann einen Arbeitgeberwechsel für möglich, wenn schlechte Arbeitsbedingungen vorliegen. Besonders deutlich trifft diese Aussage auf die Dimension Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu, denn die Differenz zwischen denen, die wechseln wollen, und denen, die dies nicht wollen, ist von den 15 Arbeitsdimensionen am höchsten in der Dimension Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (Differenz: 23 Index-Punkte).

In der unteren Abbildung 14 wird untersucht, welchen Rang die Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten unter den 15 Dimensionen einnehmen, wenn die Befragten einen Arbeitgeberwechsel für möglich halten. Die Dimension Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten liegt dabei auf dem sechst schlechtesten Rang, gleichauf mit der Betriebskultur. Mit anderen Worten: Neben den festen Rahmenbedingungen (Arbeitsplatzsicherheit, Leistungsgerechtem Einkommen, Aufstiegsmöglichkeiten) sowie der hoch negativen Arbeitsintensität spielt die fehlende Einbindung in die Informationskette (Informationsfluss intern) sowie mangelhafte Maßnahmen der fachlichen Qualifizierung und Entwicklung eine große Rolle, wenn Beschäftigte sich für einen Arbeitgeberwechsel entscheiden – neben der Förderung der Zusammenarbeit bzw. dem Auftreten der Geschäftsführung (Betriebskultur).

Abbildung 14. Zusammenhangsprüfung zwischen den 15 Arbeitsdimensionen und der Antwortmöglichkeit „Ja“ (ein Arbeitgeberwechsel ist wahrscheinlich).



Insgesamt kann auch durch eine Verstärkung des Qualifizierungsangebots eine höhere Zufriedenheit bei den Beschäftigten erreicht werden: Denn während die Zufriedenen mit den Qualifizierungsangeboten 65 Index-Punkte erreichen, sind es bei den Unzufriedenen nur 42 Index-Punkte (hoch gesundheitsgefährdend).

## 13 Arbeitszeitmodelle und Einkommensverhältnisse im Geschlechtervergleich

Die Einkommens- und Integrationsformen der Geschlechter in den Bau- und Liegenschaften stehen im Mittelpunkt der Untersuchungen im Kapitel 13. Die Inhalte des Kapitels beziehen sich auf:

- Arbeitszeitmodelle,
- Prüfung der Einkommensgerechtigkeit und
- Ermittlung der Bedarfe für Frauen über die Beschreibung der Arbeitsbedingungen.

Die Darstellung der Arbeitsplatzgestaltung für Frauen wird vorrangig über Geschlechtervergleiche umgesetzt, d.h. mittels eines Vergleichs zwischen Männern und Frauen sowie über den Geschlechtervergleich inkl. der Arbeitszeitmodelle (Voll- und Teilzeit).

### Vorherrschende Arbeitszeitmodelle im Geschlechtervergleich

Wie bereits im Kapitel 6 beschrieben, ist das Vollzeit-Teilzeit-Verhältnis bei den Bau- und Liegenschaften klassisch geschlechtsspezifisch aufgeteilt. Während nur 1,2 Prozent der Männer<sup>21</sup> ein Teilzeit-Verhältnis ausüben, sind dies bei den Frauen 21,1 Prozent. Für Vollzeit-Verhältnisse gilt deshalb: 98,8 Prozent der Männer und 78,9 Prozent der Frauen arbeiten in Vollzeit bei den Bau- und Liegenschaften. Über die drei Bereiche der Bau- und Liegenschaften betrachtet ist der Anteil von Frauen in Teilzeit mit 21,0 bis 21,2 Prozent ähnlich verteilt. D.h. mehr als drei Viertel der Frauen arbeiten bei den Bau- und Liegenschaften in Vollzeit, wobei im Baumanagement der Anteil von Frauen (inkl. Arbeitszeitmodelle) am geringsten (34,8 Prozent) und am höchsten in den Zentralen Diensten (54,2 Prozent) ist. Bei den Männern gibt es in allen drei Bereichen de facto nur ein Arbeitszeitmodell und zwar das der Vollzeit; schwankend zwischen 98,1 Prozent bis 99,2 Prozent.

Über die Altersgruppen betrachtet ist in der Abbildung 15 erkennbar, dass ein hoher Prozentsatz an Frauen zwischen 36 und 45 Jahren in Teilzeit arbeiten (44,6 Prozent). Diese Altersgruppe befindet sich in einer Lebensphase, in welcher die „*Familienplanung*“ im Mittelpunkt steht. In der Altersgruppe 46 bis 55 Jahre sinkt dieser Anteil auf 40,0 Prozent nur unwesentlich, während der Anteil bei den 55-jährigen Frauen in Teilzeit nur noch 6,5 Prozent beträgt.

Bei den Männern sind 15,3 Prozent in Vollzeit auch Vorgesetzte (N=245). Insgesamt sind von den Vollzeit-Beschäftigten-Frauen sind es 10,6 Prozent (N=100), die eine Vorgesetztenfunktion ausfüllen und von den Frauen in Teilzeit sind nur 5,4 Prozent (N=14) Vorgesetzte. Wie Abbildung 16 zeigt, gilt bei Vorgesetzten das Prinzip der Vollzeit. Die große Mehrheit (67,9 Prozent) mit Vorgesetztenfunktionen übt die Gruppe der Männer in Vollzeit aus und etwa ein Viertel der Vorgesetztenfunktionen wird von Frauen in Vollzeit (27,7 Prozent) ausgefüllt. Der Anteil von Frauen in Führungsfunktionen, die in Teilzeit arbeiten, beträgt nur 3,9 Prozent. Das heißt, dass in der Struktur der Bau- und Liegenschaften nicht nur mehrheitlich Männer in Führungsfunktionen arbeiten, sondern auch deren zugrundeliegendes Arbeitszeitmodell für den Aufstieg die Vollzeit darstellt. Mit anderen Worten: Der Aufstieg unterliegt männlich geprägten Bedarfsstrukturen, die flexiblen Arbeitszeitmodellen als Grundlage für den Aufstieg, z.B. von Frauen in den mittleren Alterssegmenten, in höhere Strukturebenen entgegenstehen.

---

<sup>21</sup> Da die Anzahl der Männer in Teilzeit-Verhältnissen so gering ist, finden weitere Berechnungen ohne Berücksichtigung dieser Gruppe statt.

Abbildung 15. Verteilung der geschlechtsspezifischen Arbeitszeitmodelle über die Altersgruppen.

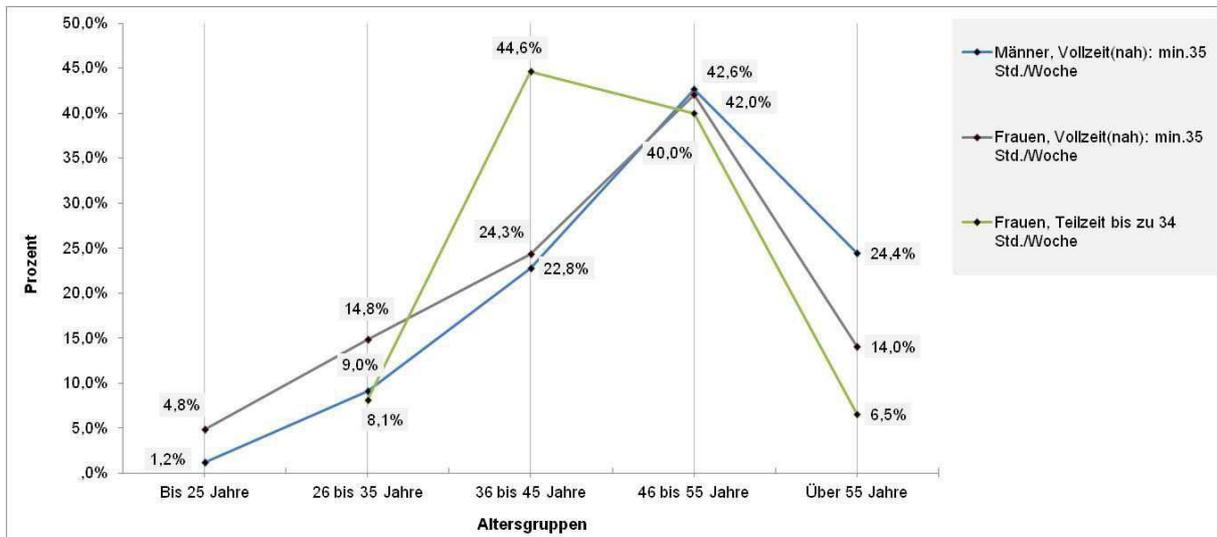
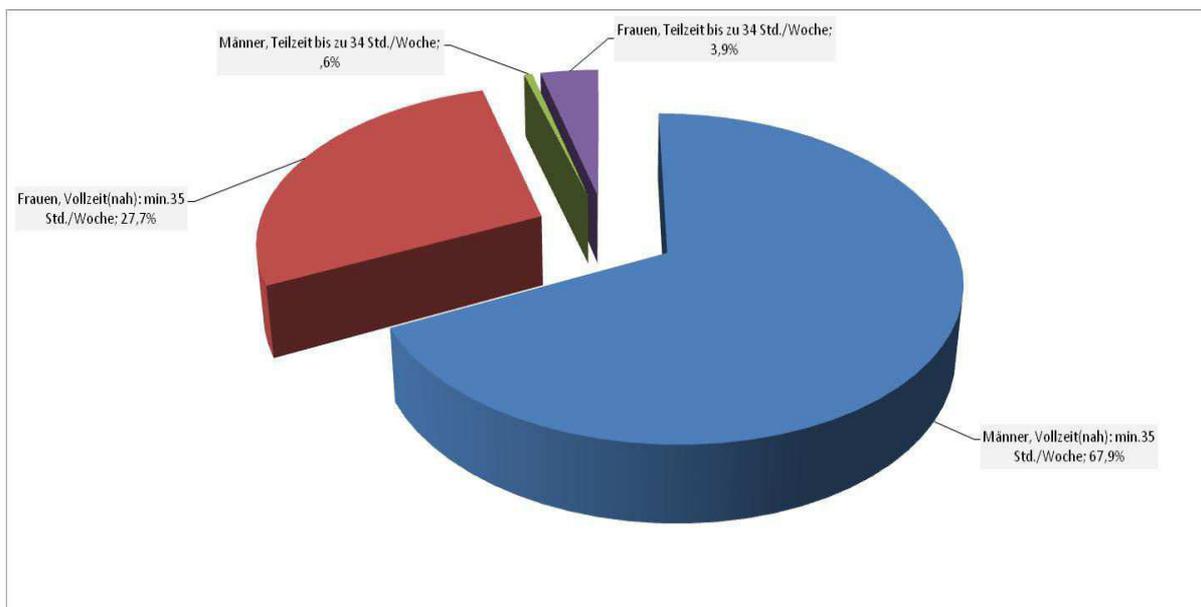


Abbildung 16. Verteilung der geschlechtsspezifischen Arbeitszeitmodelle für Vorgesetzte.



Wenn auch die Struktur der Arbeitszeitmodelle kaum eine Einbindung von Frauen in Teilzeit in Vorgesetztenstrukturen erlaubt, so sagen die Frauen in Teilzeit auch, dass sie gute Bedingungen bzgl. der Arbeitszeitgestaltung vorfinden (80 Index-Punkte). Während Frauen in Vollzeit mit 75 Index-Punkten aussagen, dass sie sich nicht nur signifikant von den Frauen in der Qualität der Arbeitszeitgestaltung unterscheiden, sondern dass sie in diesem Bereich einen starken Ressourcenmangel, wenn auch ohne Belastungen, erleben.<sup>22</sup> In den drei Bereichen der Bau- und Liegenschaften beurteilen die Frauen und Männer in den Arbeitszeitmodellen ihre Arbeitszeitgestaltung ähnlich, wenn auch die Frauen in Teilzeit im Baumanagement mit 79 Index-Punkten knapp im mittelmäßigen Bereich einzuordnen sind.

Bezüglich der Überstunden – Vergleich der vereinbarten mit der tatsächlichen Arbeitszeit – zeigt sich, dass Frauen in den Arbeitszeitmodellen vor allem im Baumanagement

<sup>22</sup> Die Männer in Vollzeit beurteilen die Arbeitszeitgestaltung ähnlich wie die Frauen in Vollzeit und zwar mit 74 Index-Punkten.

Überstunden leisten: Teilzeit entspricht drei Stunden pro Woche und Vollzeit entspricht zwei Stunden pro Woche. In den Zentralen Diensten geben die Männer die höchste Überstundenanzahl an mit drei Stunden pro Woche.

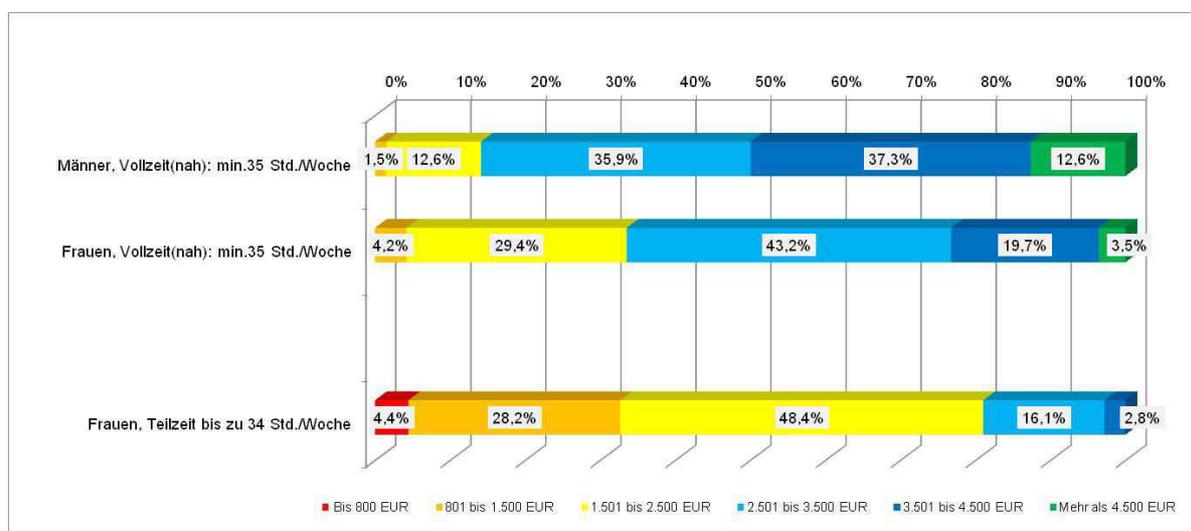
### Einkommensgerechtigkeit zwischen den Geschlechtern

Über die Einkommen betrachtet werden folgende Differenzen zwischen den Geschlechtern in Vollzeitverhältnissen deutlich (Abbildung 17):

- Einkommensgruppe 2 (801 bis 1.500 Euro): 2,7 Prozent mehr Frauen als Männer,
- Einkommensgruppe 3 (1.500 bis 2.500 Euro): 16,8 Prozent mehr Frauen als Männer,
- Einkommensgruppe 4 (2.501 bis 3.500 Euro): 7,3 Prozent mehr Frauen als Männer,
- Einkommensgruppe 5 (3.501 bis 4.500 Euro): 17,6 Prozent mehr Männer als Frauen und
- Einkommensgruppe 6 (Mehr als 4.500 Euro): 9,1 Prozent mehr Männer als Frauen.

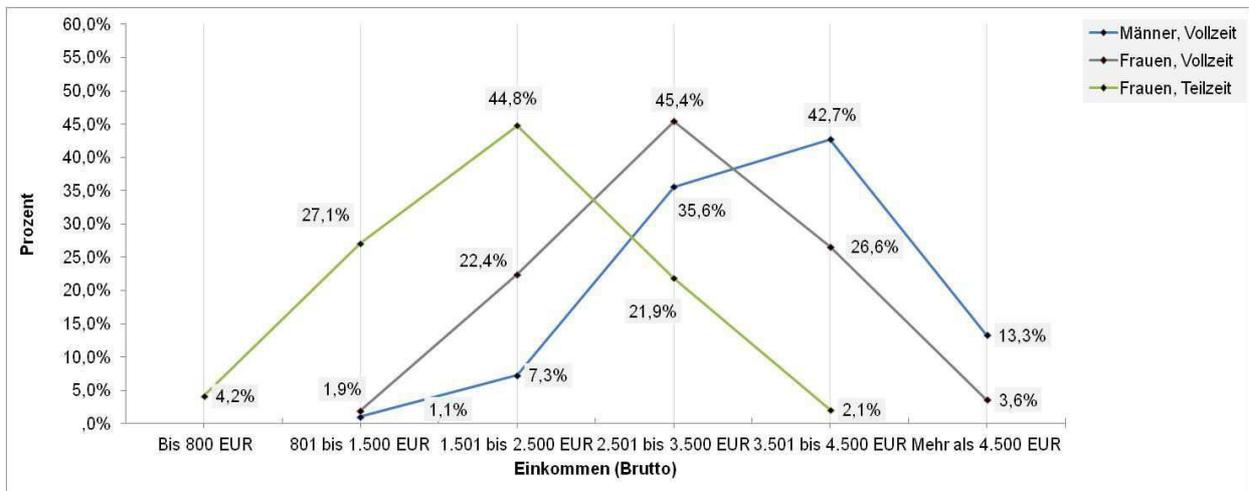
Insgesamt findet also eine Umkehrung der Verteilung an der Schwelle zur 5. Einkommensstufe statt (3.501 bis 4.500 Euro); zum Vorteil der Männer in Vollzeit. Unter Betrachtung der Einkommensverteilung über die drei Gruppen – Frauen und Männer in Vollzeit sowie Frauen in Teilzeit – wird ebenfalls ersichtlich, dass die Einkommensgruppe bis 800 Euro durch Frauen in Teilzeit besetzt ist.

Abbildung 17. Verteilung der Einkommen über die Variable Geschlecht-Arbeitszeitmodell.



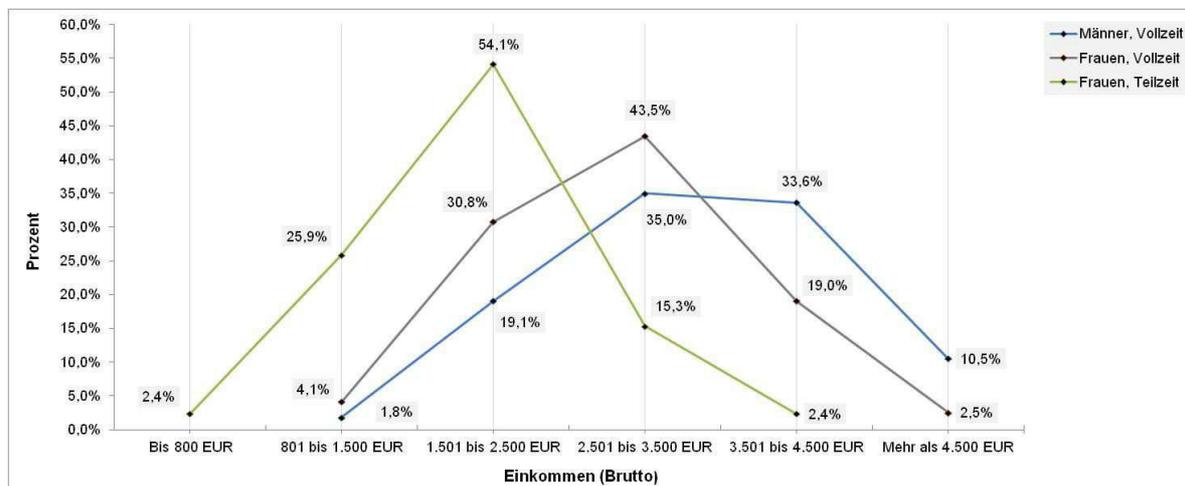
Um noch die Einkommens-Tendenzen in den drei Bereichen der Bau- und Liegenschaften darzustellen, werden an dieser Stelle drei Abbildungen eingefügt. Abbildung 18 gibt über die sechs Einkommensgruppen wieder, dass eine klassische geschlechtsspezifische Dreistufung zwischen Männern und Frauen mit entsprechenden Arbeitszeitmodellen im Baumanagement zu verzeichnen ist. Die Mehrheit der teilzeitbeschäftigten Frauen (76,1 Prozent) verdient zwischen 800 und 2.500 Euro brutto im Monat. Der Niedriglohnsektor wird somit von den Frauen in Teilzeit dominiert. Frauen in Vollzeit verdienen mehrheitlich beim Baumanagement zwischen 1.501 bis 4.500 Euro (94,4 Prozent). Die Mehrheit der Männer in Teilzeit verdient zwischen 2.501 bis mehr als 4.500 Euro (91,6 Prozent): D.h. Frauen im Baumanagement verdienen generell weniger als die Männer dort und sind in Vollzeit weniger vertreten als Männer, die fast zu 100 Prozent in Vollzeit arbeiten.

Abbildung 18. Einkommensverteilung über die Geschlechter mit Arbeitszeitmodellen im Baumanagement.



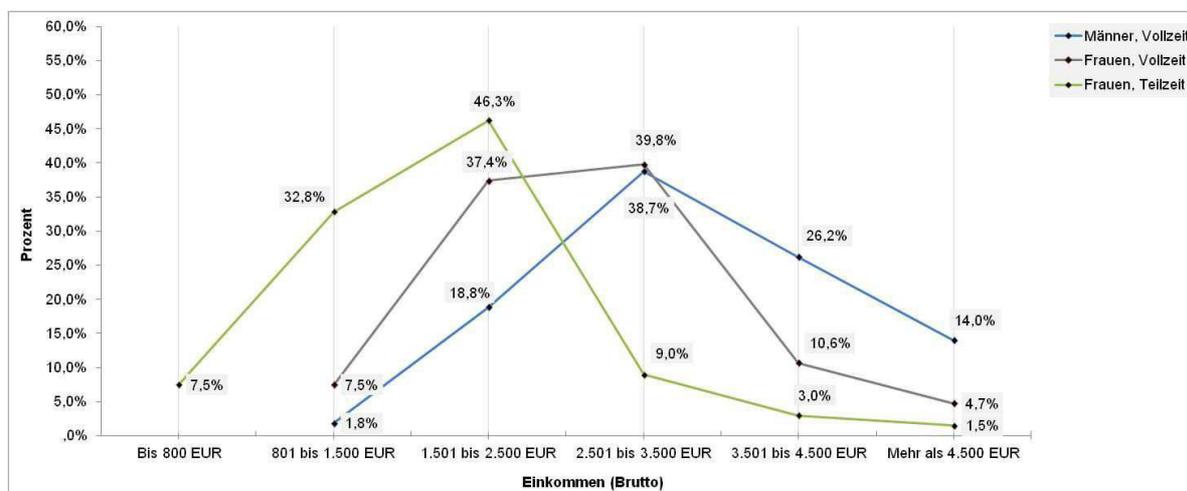
Die zweite Abbildung (Abbildung 19) zeigt die gleiche Einkommensgruppierung für die Männer und Frauen im Immobilienmanagement. In diesem Bereich sind im Vergleich mit dem Baumanagement die Einkommen generell niedriger bei den Frauen und Männern in Vollzeit. Außerdem gibt es wesentlich mehr teilzeitbeschäftigte Frauen im Immobilien- als im Baumanagement, die bis 2.500 Euro brutto verdienen (Immobilienmanagement: 82,4 Prozent vs. Baumanagement: 76,0 Prozent).

Abbildung 19. Einkommensverteilung über die Geschlechter mit Arbeitszeitmodellen im Immobilienmanagement.



In den Zentralen Diensten verdienen 40,2 Prozent der Männer in Vollzeit mehr als 3.500 Euro brutto im Monat während nur 15,3 Prozent der Frauen in Vollzeit dasselbe Gehalte erhalten (Abbildung 20). Und 86,6 Prozent der Frauen in Teilzeit verdienen bis zu 2.500 Euro brutto im Monat in diesem Bereich; dieser Anteil ist höher als in den beiden anderen Bereichen.

Abbildung 20. Einkommensverteilung über die Geschlechter mit Arbeitszeitmodellen in den Zentralen Diensten.



### Einkommen von Frauen und Männern in Vorgesetztenfunktionen

Überprüft man den Anteil von Frauen und Männern in Vorgesetztenfunktion, dann ist das Verhältnis wie folgt: 68,4 Prozent der Vorgesetzten (N=251) sind männlich und 31,6 Prozent (N=116), d.h. weniger als ein Drittel, sind Frauen in Führungspositionen. Betrachtet man die prozentuale Verteilung der Vorgesetzten über die Geschlechter und Säulen, dann fällt auf, dass im Baumanagement 77,4 Prozent der Vorgesetzten Männer sind und nur 22,6 Prozent der Vorgesetzten sind Frauen. Eine gleiche geschlechtsspezifische Verteilung ergibt sich in puncto Führungsposition im Immobilienmanagement und den Zentralen Diensten (Männer: 61,8 Prozent, Frauen: 38,2 Prozent). Eklatante Einkommensunterschiede werden auch im Geschlechtervergleich zwischen den Vorgesetzten deutlich (Tabelle 28).

Tabelle 28. Geschlechtervergleich von Vorgesetzten in Vollzeit über die 11-Stufen des Einkommens (Brutto) – nur Vollzeit.

3-er Typologie	Geschlecht	Einkommen Mittelwert	N
Baumanagement	Männlich	7,8	111
	Weiblich	6,4	29
	Insgesamt	7,5	140
Immobilienmanagement	Männlich	6,8	71
	Weiblich	5,5	37
	Insgesamt	6,4	108
Zentrale Dienste	Männlich	7,8	53
	Weiblich	6,5	29
	Insgesamt	7,4	82
Insgesamt	Männlich	7,5	235
	Weiblich	6,1	95
	Insgesamt	7,1	330

Während männliche Vorgesetzte in Vollzeit in allen drei Bereichen einen Mittelwert zwischen 6,8 und 7,8 erreichen (entsprechend: 3.500 bis 4.500 Euro), erreichen Frauen in Führungsfunktionen in Vollzeit in den drei Bereichen einen Mittelwert zwischen 5,5 bis 6,5 (entsprechend: 3.000 bis 4.000 Euro): d.h. weibliche Vorgesetzte verdienen durchschnittlich 1,0 bis 1,5 Einkommensstufen weniger als die männlichen Vorgesetzten.<sup>23</sup>

### **Bedarfe für Frauen in den Arbeitsbedingungen – DGB-Index Gute Arbeit**

Geschlechtsspezifische Unterschiede über die 15 Arbeitsdimensionen konnten nur in zwei Dimensionen jeweils zum Nachteil der Frauen festgestellt werden. Dies betrifft die Dimensionen Arbeitsplatzsicherheit (43 Index-Punkte) und Körperliche Anforderungen (67 Index-Punkte). Der niedrige Mittelwert bei der Dimension Körperliche Anforderungen wird bei den Frauen in Vollzeit vor allem durch die Frage „*Werden Sie durch Ihre Arbeit einseitig körperlich belastet (z.B. ständiges Stehen, Sitzen, ungünstige Körperhaltungen)?*“ bewirkt. Die Frauen erreichen in dieser Frage allein einen Wert von 40 Index-Punkten. Dieser Bereich ist somit hoch gesundheitsgefährdend und in den Anforderungen wie in der Belastung nicht ausgewogen. Die Frauen in Teilzeit beurteilen vor allem die erste Frage bzgl. der einseitigen körperlichen Belastung als gesundheitsgefährdend mit 46 Index-Punkten. Hingegen erreichen die Männer in Vollzeit einen Index-Wert von 51. Des Weiteren werden hohe Anforderungsniveaus, bei der Gruppe der Frauen in Vollzeit, in körperlichen Anforderungsfeldern, durch akustische Effekte ausgelöst; d.h. Lärm am Arbeitsplatz; 67 Index-Punkte. Dieser Wert weicht signifikant von den Frauen in Teilzeit und den Männern in Vollzeit ab. Diese Defizitbereiche für Frauen in Vollzeit können auf alle drei Säulen der Bau- und Liegenschaften übertragen werden, unter Vergleich der Geschlechter in Vollzeit:

- Baumanagement: Körperliche Anforderungen (69 Index-Punkte) – Unterschied zwischen den Geschlechtern: 8 Punkte, Arbeitsplatzsicherheit (43 Index-Punkte) – 7 Index-Punkte.
- Immobilienmanagement: Körperliche Anforderungen (66 Index-Punkte) – Unterschied zwischen den Geschlechtern: 6 Punkte
- Zentrale Dienste: Emotionale Anforderungen (63 Index-Punkte) – Unterschied zwischen den Geschlechtern: 5 Index-Punkte, Körperliche Anforderungen (65 Index-Punkte) – Unterschied zwischen den Geschlechtern: 7 Index-Punkte und Arbeitsplatzsicherheit (42 Index-Punkte) – Unterschied zwischen den Geschlechtern: 8 Index-Punkte).

Unter Aufschlüsselung der Arbeitszeitmodelle über die 15 Arbeitsdimensionen fällt auf, dass Frauen in Teilzeit signifikant bessere Werte in der Arbeitsplatzsicherheit (47 Index-Punkte), im Informationsfluss (59 Index-Punkte), in den Emotionalen Anforderungen (68 Index-Punkte) sowie in der Arbeitszeitgestaltung (80 Index-Punkte) erreichen als ihre weiblichen Pendanten in Vollzeit (Tabelle 29). Vergleicht man die Arbeitssituation zwischen Männern und Frauen in Vollzeit, fällt auf, dass die Beurteilungen der Frauen eine negativere Tendenz haben und sich in drei Dimensionen signifikant von denen der Männer unterscheiden: Arbeitsplatzsicherheit (41 Index-Punkte), Emotionale Anforderungen (61 Index-Punkte) und Körperliche Anforderungen (66 Index-Punkte).

Wie in der Tabelle 29 deutlich wird, treffen die Frauen in Vollzeit tendenziell negativere Urteile über die Qualität der Arbeitsbedingungen als Frauen in Teilzeit oder Männer in Vollzeit. Mit anderen Worten: deren Ressourcen- und Anforderungsniveaus sind am niedrigsten entwickelt. In den Bereichen, in welchen die Qualität der Arbeitsbedingungen hoch gesundheitsgefährdend ist, treffen alle drei Gruppen ähnliche Aussagen. Mit anderen Worten: In diesen vier Bereichen – Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsintensität, Arbeitsplatzsicherheit und Leistungsgerechtes Einkommen – liegen keine geschlechtsspezifischen Unterschiede vor.

---

<sup>23</sup> Männer und Frauen in dem Immobilienmanagement verdienen deutlich weniger als Männer und Frauen in Führungspositionen in dem Baumanagement oder den Zentralen Diensten.

**Tabelle 29.** Geschlechtsspezifischer Vergleich inkl. Arbeitszeitmodelle über die 15 Bereiche der Arbeitsbedingungen.

	<b>Geschlechtsspezifische Arbeitszeitmodelle</b>		
	Männer, Vollzeit(nah): min.35 Std./Woche	Frauen, Vollzeit(nah): min.35 Std./Woche	Frauen, Teilzeit bis zu 34 Std./Woche
Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	59	56	56
Möglichkeiten für Kreativität	60	59	58
Aufstiegsmöglichkeiten	33	33	34
Einfluss-/ Gestaltungsmöglichkeiten	64	63	67
Informationsfluss	55	54	59
Führungsqualität	63	62	65
Betriebskultur	57	55	58
Kollegialität	78	77	78
Sinngehalt der Arbeit	72	72	71
Arbeitszeitgestaltung	74	75	80
Arbeitsintensität	39	42	44
Emotionale Anforderungen	66	61	68
Körperliche Anforderungen	74	66	70
Arbeitsplatzsicherheit	49	41	47
Leistungsgerechtes Einkommen	38	39	40

In Bezug auf die Aufstiegschancen urteilen die Frauen und Männer ähnlich niedrig. In diesem Bereich konnten keine geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden. Dies kann an der Unzulänglichkeit der gestellten Frage in dieser Dimension liegen. Um diesen Sachverhalt näher untersuchen zu können, wird empfohlen bei Wiederholungsbefragung zusätzlich Fragen in diesen Themenbereich aufzunehmen.

## 14 Negative Arbeitsintensität und ausgewählte psychische Implikationen

In diesem Kapitel soll eine spezifische Frage genauer untersucht werden: In welchem Zusammenhang steht die negative Arbeitsintensität – unter 50 Index-Punkten – mit untersuchten psychischen Indikatoren? Der Faktor „negative Arbeitsintensität“ wird über die drei Fragen der Dimension „Arbeitsintensität“ des DGB-Index Gute Arbeit gebildet:

- „Fühlen Sie sich in der Arbeit gehetzt, haben Sie Zeitdruck?“
- „Werden Sie bei Ihrer Arbeit durch unerwünschte Unterbrechungen gestört?“
- „Kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?“

Der zweite Faktor „psychische Indikatoren“ bildet sich aus den drei Antwortmöglichkeiten der Frage 2.1 des Befragungsinstruments:

- „Wie oft ist es in den letzten drei Monaten vorgekommen, dass Sie sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt gefühlt haben?“
- „Wie oft ist es in den letzten drei Monaten vorgekommen, dass Sie sich auch in Ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen konnten?“
- „Wie oft ist es in den letzten drei Monaten vorgekommen, dass Sie Ihre Arbeitssituation als frustrierend erlebt haben?“

### Negative Arbeitsintensität – Eine Profilerstellung der Betroffenen

Der Index-Wert für die Dimension Arbeitsintensität, berechnet über die drei Säulen der Bau- und Liegenschaften, beträgt 41 Punkte. Auf der 100-Punkte-Skala entspricht dieser Wert einer schlechten Qualität der Arbeitsbedingung und gleichzeitig einem Bereich, der hohe Gesundheitsgefährdungen für die Beschäftigten auslöst, wobei die höchsten Belastungen und negativsten Anforderungen vor allem die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Bau- und dem Immobilienmanagement vorfinden (Tabelle 30).

Tabelle 30. Index-Wert und Einzelitem-Werte über die drei Säulen und insgesamt.

	3-er Typologie			Insgesamt
	Bau- management	Immobilien- management	Zentrale Dienste	
<b>Index-Wert: Arbeitsintensität</b>	38	40	48	41
Fühlen Sie sich in der Arbeit gehetzt, haben Sie Zeitdruck?	34	38	46	38
Werden Sie bei Ihrer Arbeit durch unerwünschte Unterbrechungen gestört?	42	41	46	43
Kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?	37	42	53	42

Besorgniserregend niedrige Werte bestehen im Bereich der „Hetze“ und des „Zeitdrucks“. Besonders auffällig sind das Bau- (34 Index-Punkte) und das Immobilienmanagement (38 Index-Punkte), die sich signifikant von den Zentralen Diensten (46 Index-Punkte) unterscheiden. Im Baumanagement wird außerdem deutlich, dass die dort beschäftigten Personen besonders hohe Belastungen erreichen, da der Zeitdruck es erfordert, mehr Abstriche bei der Qualität der geleisteten Arbeit machen zu müssen (37 Index-Punkte).

Im Gegensatz dazu sagen die Beschäftigten der Zentralen Dienste, dass das Anforderungsniveau bei ihnen zwar negativ ist, es aber keine Belastungen verursacht (53 Index-Punkte). Unerwünschte Unterbrechungen bei der Arbeit bestehen für alle drei Gruppen im negativen Bereich, wenn auch hier die Zentralen Dienste wieder am besten beurteilen (46 Index-Punkte). Die negative Arbeitsintensität betrifft, wie der Tabellenanhang C darstellt, die Mehrheit der Beschäftigten, die an dieser Studie teilnahmen. Gruppen, die hierbei die Ausnahmen darstellen, sind:

- Auszubildende,
- die jüngsten Beschäftigten (bis 25 Jahre), die eine sehr kleine Gruppe bei den Bau- und Liegenschaften darstellen,
- Personen mit einem Einkommen bis 1.500 Euro brutto im Monat,
- Personen mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von nicht länger als drei Jahren,
- befristet Beschäftigte,
- Leiharbeitnehmer und
- die „*atypisch*“ Beschäftigten.

Im Umkehrschluss bedeuten diese Ergebnisse, dass Betroffene, die eine höhere Gesundheitsgefährdung durch eine negativ wirkende Arbeitsintensität erleben, der Stammebelegschaft angehören, d.h. in Normalarbeitsverhältnissen bei den Bau- und Liegenschaften beschäftigt sind. Hauptmerkmale hierfür sind:

- mittlere bis ältere Berufsgruppen,
- unbefristete Anstellung,
- mehr als drei Jahre beschäftigt und
- Beamte bzw. Beamtinnen oder Tarifbeschäftigte.

Diese angeführten Merkmale beschreiben die Betroffenenengruppe als Leistungsträger der Bau- und Liegenschaften, die die Expertise und die höchste Verantwortung tragen, die täglichen Aufgaben zu koordinieren und zu bewältigen, um die Funktion des Gesamtsystems zu erhalten. Insgesamt sind von dieser Problematik höhere Einkommensgruppen mit über 2.500 Euro Bruttoverdienst, Männer und/oder Vorgesetzte besonders stark betroffen.

### **Häufigkeit des Auftretens von psychischen Implikationen**

Unter Betrachtung der Ergebnisse der abgefragten psychischen Indikatoren – „*Leer/Ausgebrannt*“, „*Fehlen von Erholung*“, „*Frustration*“ – wird deutlich, dass insgesamt große Teile der Beschäftigten angeben, oft oder immer diese Phänomene wahrzunehmen. Besonders negativ stechen die „*Leere*“ und das „*Ausgebrannt-Sein*“, die durch die Arbeit bzw. Arbeitssituation entstehen, hervor. Bei diesem Indikator geben die Hälfte der Beschäftigten an, dass sie es oft bis immer erleben, sich nach der Arbeit erschöpft zu fühlen. Im Baumanagement geben 51,9 Prozent und im Immobilienmanagement geben 50,8 Prozent der Männer und Frauen an, dass sie oft bis immer diesen psychischen Zustand der Erschöpfung bei sich wahrnehmen. Auch wenn die Beschäftigten bei den Zentralen Diensten, im Vergleich zu den beiden anderen Säulen, weniger häufig dieses gesundheitsbeeinflussende Phänomen an sich wahrnehmen, ist der Prozentsatz mit 45,8 Prozent immer noch als hoch einzuschätzen (Siehe Tabelle 31).

**Tabelle 31.** Prozentuale Verteilungen der psychischen Indikatoren über die drei Säulen der Bau- und Liegenschaften.

		3-er Typologie			Gesamt
		Bau- management	Immobilien- management	Zentrale Dienste	
Wie oft ist es in den letzten drei Monaten vorgekommen, dass Sie sich nach der <u>Arbeit leer und ausgebrannt gefühlt</u> haben?	Nie	10,4%	11,2%	12,0%	11,0%
	Selten	37,8%	38,0%	42,3%	38,8%
	Oft	47,9%	46,0%	42,3%	46,0%
	Immer	4,0%	4,8%	3,5%	4,1%
Wie oft ist es in den letzten drei Monaten vorgekommen, dass Sie sich auch <u>in Ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen</u> konnten?	Nie	15,5%	15,9%	21,9%	17,0%
	Selten	41,7%	39,7%	40,0%	40,7%
	Oft	39,5%	39,1%	33,7%	38,1%
	Immer	3,3%	5,3%	4,4%	4,2%
Wie oft ist es in den letzten drei Monaten vorgekommen, dass Sie Ihre Arbeitssituation als <u>frustrierend</u> erlebt haben?	Nie	15,3%	15,3%	19,1%	16,1%
	Selten	44,3%	42,4%	44,1%	43,7%
	Oft	38,1%	38,3%	32,8%	37,0%
	Immer	2,3%	4,1%	3,9%	3,2%

### Zusammenhang der psychischen Indikatoren und der Einzel-Items der Arbeitsintensität

In Tabelle 32 wurden die drei Items der Frage 2.1 sowie die drei Items der Dimension Arbeitsintensität in einen Zusammenhang gestellt. Die vier möglichen Antworten auf der Häufigkeitsskala – Häufigkeit des Auftretens eines Phänomens – der Frage 2.1 wurden zusammengefasst in „Ja“ und „Nein“. „Ja“ ist gleichbedeutend mit „oft oder immer“ und „Nein“ ist gleichbedeutend mit „nie oder selten“.

**Tabelle 32.** Zusammenhang zwischen den psychischen Indikatoren und der Items der Arbeitsintensitätsdimension.

	Psychische Indikatoren					
	Gefühl der Leere / des Ausbrennens		Keine Erholung		Frustration	
	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja
Fühlen Sie sich in der Arbeit gehetzt, haben Sie Zeitdruck?	50	25	46	25	44	28
Werden Sie bei Ihrer Arbeit durch unerwünschte Unterbrechungen gestört?	51	34	49	33	48	34
Kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?	54	30	52	29	49	31

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass sich die Index-Werte für die Antwort „Ja“ signifikant von den „Nein“-Antworten unterscheiden; zu Lasten des Erscheinens eines Phänomens (Antwort: „Ja“). Der stärkste Zusammenhang zwischen dem Grad der Arbeitsintensität und psychischen Belastungen zeigt sich über alle drei Items der Arbeitsintensität. Insgesamt befinden sich die Werte bei diesem Zusammenhang immer dann in dem höchsten Gesundheitsgefährdungsgrad (unter 33 Index-Punkten), wenn Zeitdruck auftritt oder Qualitätsabstriche erfolgen müssen. Mit anderen Worten: Immer dann wenn Belastungen

durch Zeitdruck und Qualitätsabstriche erfolgen, nehmen die Beschäftigten ein Ausbrennen sowie ein Unvermögen, sich nach der Arbeit erholen zu können, wahr.

## 15 Gesundheitsbeschwerden am Arbeitsplatz – Ein Fallbeispiel

Im April 2011 führte der Personalrat des Staatsbetriebs Sächsisches Immobilien- und Baumanagement (SIB) eine Mitarbeiterbefragung durch. An der Befragung nahmen 636 Personen von 1.181 Beschäftigten teil. Wesentliche Zusatzthemen, die das SIB erhob, bezogen sich auf die Fragestellung: „*Wodurch wird ein negativer Zeit- und Termindruck ausgelöst?*“ Dieser Fragenkomplex bezieht sich demzufolge auf einen Kernbestandteil von Arbeitsintensität. Der andere Themenschwerpunkt betraf die Frage nach der Art der Gesundheitsbeschwerden am Arbeitsplatz und deren Häufigkeit des Auftretens.

### Ergebnisse – Arbeitsintensität

Für die Arbeitsintensität wurde insgesamt ein Wert von 38 Index-Punkten erreicht. Dies bedeutet, dass in diesem Bereich höchst belastende und stark negativ beanspruchende Bedingungen auf das einzelne Individuum wirken. Über die drei Einzelitems der Dimension kann gesagt werden, dass vor allem das Item: „*Fühlen Sie sich in der Arbeit gehetzt, haben Sie Zeitdruck?*“ die meisten Antworten erhielt, die sich auf eine negative Beurteilung dieser Arbeitsbedingung beziehen. 93,0 Prozent der befragten Männer und Frauen antworteten auf diese Frage, dass sie sich von in geringem bis sehr hohem Maße täglich negativ beansprucht sehen. Davon fallen alleine 43,3 Prozent der Antworten auf die Bereiche der in hohem bis sehr hohem Maße negativen Beanspruchung. Eine Belastung erleben 87,4 Prozent der Beschäftigten, die eine negative Anforderung erleben. Mit anderen Worten: Fast alle Beschäftigten, die eine negative Beanspruchung in diesem Bereich erleben, sind auch davon belastet.

### Ergebnisse – Auslöser von Zeit- und Termindruck

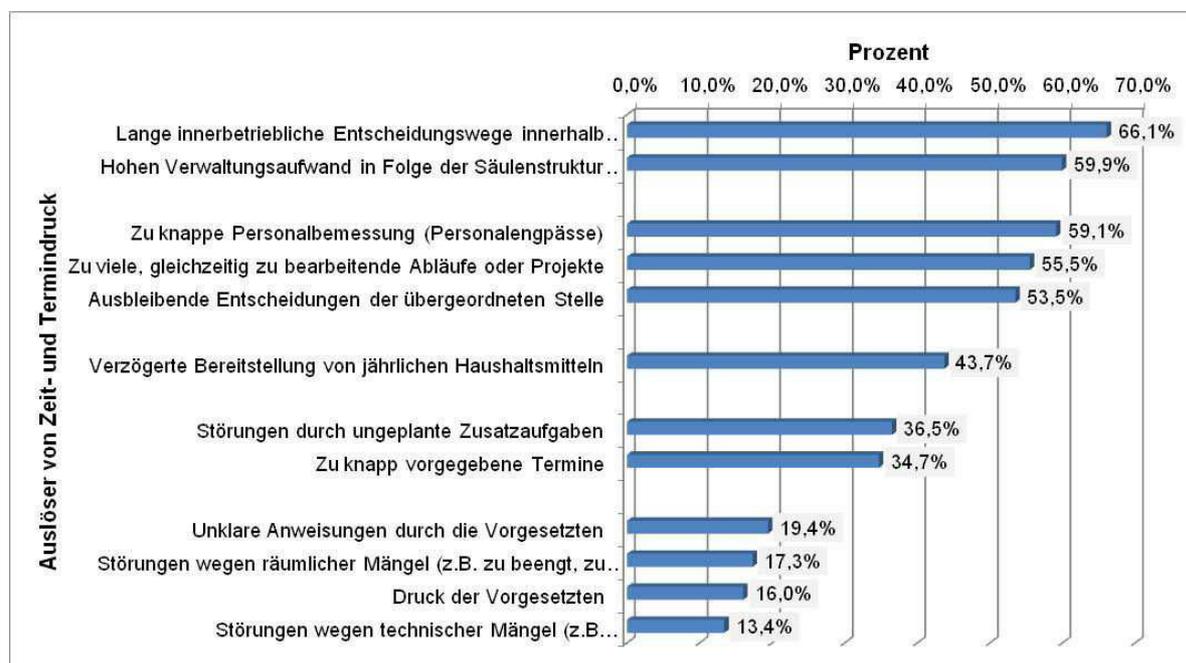
Bezogen auf das SIB konnte mit den Zusatzfragen geprüft werden, welche Auslöser für einen hohen Zeit- und Termindruck durch die Beschäftigten genannt werden. Als stärkste Auslöser für eine Erhöhung des Zeit- und Termindruck gelten im SIB (Abbildung 21):

- die langen innerbetrieblichen Entscheidungswege (66,1 Prozent),
- der hohe Verwaltungsaufwand in Folge der Säulenstruktur, der mit den intensiven Restrukturierungsprozessen entstand (59,9 Prozent),
- die zu knappe Personalbemessung (59,1 Prozent),
- zu viele, gleichzeitig zu bearbeitende Abläufe oder Projekte (55,5 Prozent) sowie
- ausbleibende Entscheidungen der übergeordneten Stelle (53,5 Prozent).

Insgesamt wird in diesem Antwortspektrum deutlich, dass in diesem sehr stark restrukturierten Unternehmen (systemisch und personell) ein Dreiklang als Auslöser für die Verstärkung der Arbeitsintensität von den Beschäftigten formuliert wird:

1. Struktur-Barrieren im System hemmen Arbeitsprozesse,
2. die Erhöhung des Verwaltungsanteils mit den Strukturen „*blähen*“ Arbeitsinhalte auf und
3. die Personalbemessung steht nicht im Zusammenhang mit dem Arbeitsvolumen des einzelnen Beschäftigten.

Abbildung 21. Auslöser von Zeit- und Termindruck über alle Beschäftigten – Zusammenfassung von „Off“ und „Immer“ Antworten.

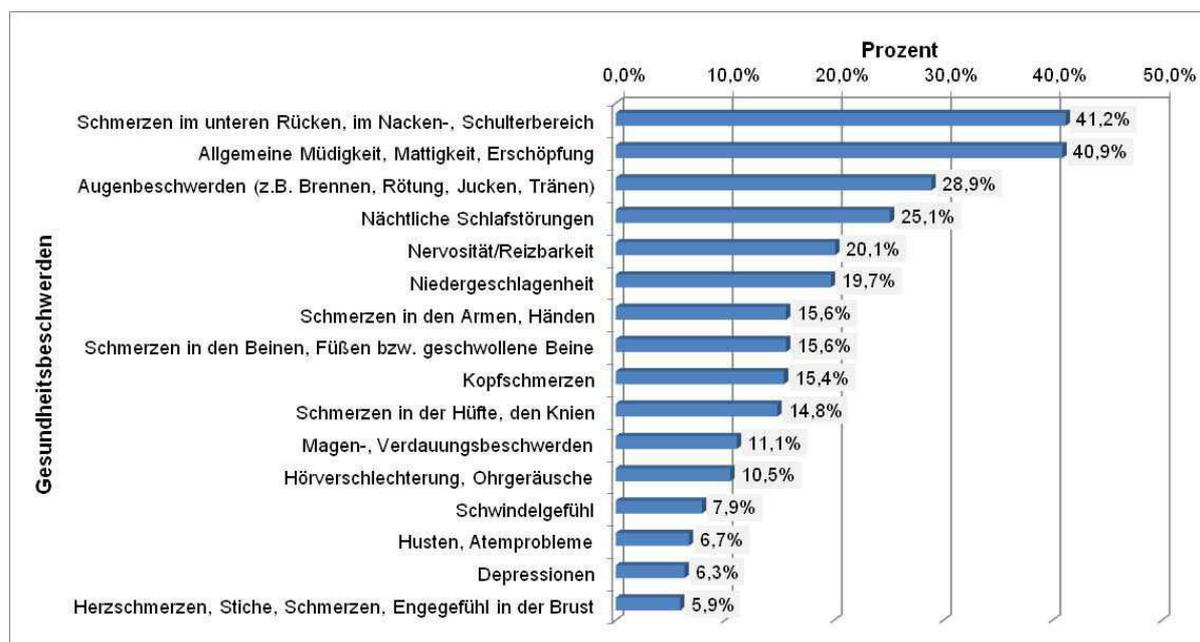


Vorgesetzte als Auslöser von erhöhter Arbeitsintensität – Erhöhung des Drucks – werden durch die Beschäftigten verneint. Da nur 16,0 Prozent der Befragten dies als problematisch angaben, kann angenommen werden, dass in diesem Faktor eher interpersonale Beziehungsqualitäten entscheidend sind und als Einzelphänomen für dieses Fallbeispiel interpretiert werden müssen.

## Ergebnisse – Gesundheitsbeschwerden am Arbeitsplatz

Für diese Befragtengruppe kann gesagt werden, dass vor allem Muskel-Skelett-Erkrankungen und Befindlichkeitsstörungen am häufigsten genannt wurden, unabhängig von der Häufigkeit des Auftretens. Unter den 16 abgefragten Gesundheitsbeschwerden, gaben 41,2 Prozent der Befragten – und damit tritt dieses Beschwerdebild am häufigsten auf – Schmerzen im unteren Rücken-, im Nacken- und Schulterbereich an (Abbildung 22). Fast genauso viele und zwar 40,9 Prozent der Männer und Frauen erleben eine Müdigkeit, Mattigkeit oder Erschöpfung, die wöchentlich bis fast täglich auftritt. Mehr als ein Viertel (28,9 Prozent) erlebt sehr häufig Augenbeschwerden (z.B. Brennen der Augen, Jucken oder Tränen der Augen). Diese Gesundheitsbeschwerde lässt sich vor allem auf ein sehr intensives Arbeiten an Medien, wie Computern zurückführen und zu geringe bzw. zu wenig eingehaltene Pausen, um die Augen zu entspannen. Die vierthäufigste Gesundheitsbeschwerde am SIB sind nächtliche Schlafstörungen. Unter dieser Überreizungserscheinung leiden ein Viertel der Beschäftigten wöchentlich bis fast täglich. Diese Gesundheitsbeschwerde lässt vermuten, dass die Befragten auch im Schlafrhythmus zu wenig von den täglichen Anforderungen der Arbeit abschalten können und damit ein wesentliches Erholungsinstrument zum „Aufladen der Batterien“ nicht vollständig für sich in Anspruch nehmen (können).

Abbildung 22. Gesundheitsbeschwerden auf oder kurz nach der Arbeit auftretend – Zusammenfassung von „3 x pro Woche“ bis „fast täglich“.



Alle vier genannten Gesundheitsbeschwerden scheinen chronische Tendenzen anzunehmen, da diese „3 x wöchentlich bis fast täglich“ auftreten. Unter Betrachtung der Altersgruppen wird ebenfalls deutlich, dass die Beschwerden „Erschöpfung“ sowie „Rückenbeschwerden“ alle Altersgruppen betreffen, wenn auch die Altersgruppen zwischen 46 und 55 Jahren am häufigsten diese Beschwerdebilder benennen.

### Zusammenhang von negativer Arbeitsintensität und der Häufigkeit des Auftretens von Gesundheitsbeschwerden

Ein Zusammenhang zwischen einer negativen Arbeitsintensität und einem erhöhten Auftreten von Gesundheitsbeschwerden deutet sich an, wenn man die Arbeitsdimension „Arbeitsintensität“ mit den Gesundheitsbeschwerden vergleicht. Auffällig ist, dass die Werte der Arbeitsintensität umso negativer sind, je häufiger eine Gesundheitsbeschwerde angegeben wird. Für Rückenbeschwerden erreichen die Personen mit fast täglichem Auftreten einen Arbeitsintensitätswert von 33, während Personen, die diese Beschwerde als „nie“ auftretend angeben, einen signifikant unterschiedlichen Wert von 47 Index-Punkten erreichen. Noch deutlicher wird der Zusammenhang unter Betrachtung der Arbeitsintensität mit der Erschöpfung: 28 Index-Punkte (fast täglich) versus 58 Index-Punkte (nie). Höchste Differenzen zwischen „nie“ und „fast täglich“ in Bezug auf die Arbeitsintensität zeigen vor allem Befindlichkeitsstörungen und psychologische Störungsbilder wie Depressionen, Nervosität und Niedergeschlagenheit.

### Fazit

Aufgrund der intensiven Restrukturierungen des Unternehmens in den vergangenen Jahren und der demographisch und personell-finanziell bedingten Überalterung der Beschäftigten, wird eine hohe Anpassungsleistung vom Unternehmen und den Beschäftigten abverlangt. Einer der prägnantesten Bereiche der Arbeitsbedingungen, die durch die Strukturanpassungen betroffen sind, ist die Arbeitsintensität. An einem logischen Strang veranschaulicht: Weniger Personal erfüllt mehr Aufgaben in gleichbleibenden bzw. enger werdenden Zeitrahmen – mit einhergehender persönlicher wie intellektueller Einstellung auf

neue Bedingungen und Anforderungen im Arbeitsbereich. Bei dem SIB kommt erschwerend hinzu, dass die Struktur der „4 Säulen“ von den Befragten als stärkster Faktor für die erhöhte Arbeitsintensität genannt wird. Die Struktur des Unternehmens wirkt somit neben den Faktoren – knappe Personalbemessung und zu viele, gleichzeitig zu erledigende Abläufe – hinderlich für schnelle Entscheidungen und geringere Ausprägungen von Verwaltungsaufwänden. Das häufige Auftreten von „Muskel-Skelett-Beschwerden“ und Befindlichkeitsstörungen deutet darauf hin, dass eine Überreizung der Beschäftigten in Bezug auf deren Arbeit wahrgenommen wird, die auch in Erholungsphasen nicht kompensiert werden kann. Besonders die älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen geben in diesen Beschwerden hohe Gesundheitsrisiken für sich an.

## **16 Restrukturierungsprozesse als permanenter Ausnahmezustand – Ein Fallbeispiel**

Vom 18. Mai bis zum 8. Juni 2011 führte eine Arbeitsgruppe – zusammengesetzt aus Vertretern von ver.di, Klartext, frischer Wind und GKL im Auftrag des Personalrates der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (SenStadt) ihre Mitarbeiterbefragung im Rahmen des BLB-Projektes durch. Insgesamt nahmen 795 von 1.564 Beschäftigten an der Befragung teil. Im Fragebogen der SenStadt wurde u.a. ein Schwerpunkt eingebaut: Veränderungsprozesse. In diesem Zusatzthemenbereich wurde die Ermittlung von Daten über die gegenwärtigen Entwicklungen sowie die Erwartungen der Beschäftigten an die Veränderungsprozesse in der Zukunft in das Zentrum der Untersuchung gestellt:

1. Gegenwart: Heutige Phase sowie Auswirkungen der Veränderungsprozesse und
2. Zukunft: Erwartungen an und Auswirkungen durch die Veränderungsprozesse.

### **Prozessphasen der Restrukturierung**

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten (52,0 Prozent) bei der SenStadt erleben ständig Veränderungen und knapp ein Viertel (23,3 Prozent) gibt an, dass sie sich mitten im Prozess befinden. Nur insgesamt 6,7 Prozent der Beschäftigten gibt an, dass sie in den Prozess gerade einsteigen (am Anfang) und noch weniger, d.h. 5,9 Prozent, geben an, dass sie aus dem Prozess heraustreten (am Ende). Keine Veränderungsbestrebungen sehen hingegen 12,1 Prozent der Beschäftigten. Insgesamt kann also festgestellt werden, dass 78,3 Prozent der Beschäftigten in der SenStadt mitten in einem Restrukturierungsprozess stehen, der für die Mehrheit einen Permanent-Prozess darstellt. Oder anders ausgedrückt: Die SenStadt ist ein Unternehmen, das sich permanent verändert und von der Mehrheit der Beschäftigten damit auch stetige Anpassungsleistungen abfordert.

### **Gegenwärtige Auswirkungen der Restrukturierung (IST)**

Insgesamt wurden sechs Fragen gestellt, die untersuchen sollten, in welcher Stärke gegenwärtige Auswirkungen der Restrukturierung von den Beschäftigten wahrgenommen werden. Die Rangfolge zeigt, dass die Beschäftigten keinerlei Einbindung zur Mitgestaltung an dem Prozess wahrnehmen, sie für sich keine persönlichen Perspektiven definieren oder gar eine klare Linie erkennen können. Mit anderen Worten: Der Prozess der Veränderung wird als fremdgesteuert interpretiert, der keine erkennbaren individuellen Vorteile bietet. Im Folgenden sind die Aussagen der Beschäftigten in einer Rangreihe (in sehr hohem bis hohem Maß) dargestellt:

1. 89 Prozent meinen, dass so gut wie keine persönlichen Perspektiven deutlich werden,
2. 80 Prozent meinen, dass so gut wie keine klare Linie zu erkennen ist,
3. 79 Prozent meinen, dass sich in sehr bis hohem Maße die Aufgabenfülle erhöht hat,
4. 75 Prozent meinen, dass sich in sehr bis hohem Maße die Arbeitsbelastung erhöht hat und
5. 60 Prozent meinen, dass sich in (sehr) hohem Maße die Unruhe erhöht hat.

Bei der Untersuchung der Frage: „*Welche Auswirkungen haben die einzelnen Phasen der Restrukturierungsprozesse auf die Beurteilung der Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren?*“, konnte festgestellt werden, dass die Personen, die sich am Anfang der Restrukturierungsprozesse befinden, am häufigsten starken bis sehr starken Ängsten ausgesetzt sehen (16,7%) (Tabelle 33). Den zweithöchsten und einen fast identischen Anteil von Personen mit hoher bis sehr hoher Angst den Arbeitsplatz zu verlieren, geben die Personen an, die nicht einschätzen können, wo genau sie sich im Prozess der

Veränderungen befinden, da ständig Veränderungen stattfinden (16,4%). Dieser Prozentsatz muss besonders kritisch betrachtet werden, da sich in dieser Gruppe die meisten Beschäftigten eingeordnet haben. Und wenn man für diese Gruppe noch den mäßigen Belastungsanteil dazu rechnet, dann erleben 63,4 Prozent dieser Beschäftigten ein permanentes Angstlevel und ein Unsicherheitsgefühl, dass auf Dauer krank machen kann. Dass der Prozess der Restrukturierung selbst hohe Ängste bei den Beschäftigten bewirkt, unterstützen die Ergebnisse derer, die angeben sich mitten im Prozess zu befinden. Während 12,8 Prozent eine hohe bis sehr hohe Angst empfinden, steigt der Anteil inklusive des Grades – im geringen Maß – auf 57 Prozent. Die geringsten Ängste drücken diejenigen Beschäftigten aus, die entweder am Ende des Prozesses stehen oder gar keine Veränderungen in ihrer Abteilung wahrnehmen.

**Tabelle 33.** Angst, den Arbeitsplatz/Dienstposten zu verlieren über die Phasen der Restrukturierung.

		Kommt es vor, dass Sie Angst haben, Ihren Arbeitsplatz/Dienstposten zu verlieren?			
		Nie	In geringem Maß	In hohem Maß	In sehr hohem Maß
<b>Phase der Veränderungsprozesse</b>	Am Anfang	41,7%	41,7%	14,6%	2,1%
	Mitten im Prozess	43,0%	44,2%	9,3%	3,5%
	Am Ende	59,5%	31,0%	7,1%	2,4%
	Kann ich nicht einschätzen, da ständig Veränderungen stattfinden.	36,6%	47,0%	12,6%	3,8%
	Es gab noch keine Veränderungen.	56,8%	34,1%	3,4%	5,7%

Als Fazit ließe sich festhalten, dass ein Restrukturierungsprozess bei dieser Befragtengruppe hohe Unsicherheiten in Bezug auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes auslöst und die Gesundheitsgefährdung mitten im Prozess, aber vor allem auf Dauer – d.h. wenn der Prozess permanent stattfindet – als emotional verunsichernd und damit gesundheitsgefährdend bewertet werden kann.

### Erwartungen an die Restrukturierung (SOLL)

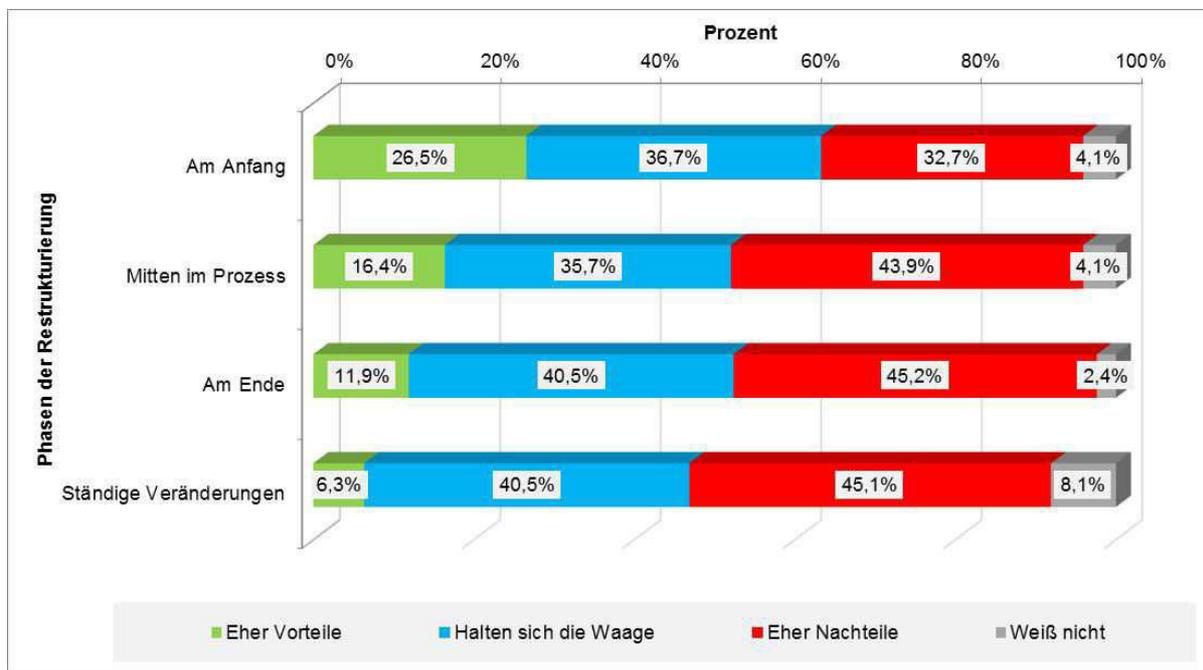
Das Soll – die Erwartungen an die zukünftigen Entwicklungen, die an den Restrukturierungsprozess gekoppelt sind – bewerten die Beschäftigten der SenStadt mehrheitlich als negativ. Insgesamt gaben 40 Prozent der Beschäftigten der SenStadt an, dass sie davon ausgehen, dass die Veränderungsprozesse eher Nachteile für sie bewirken. Nur 11,2 Prozent glauben, dass aufgrund der Veränderungen für sie Vorteile entstehen. Und 37,6 Prozent geben an, dass das „Outcome“ Vor- und Nachteile bieten wird.

Betrachtet man diese Fragestellung zusätzlich über die Phasen der Restrukturierung, wird deutlich, dass am Anfang der Restrukturierung die Beurteilung „Vorteile“ und „Halten sich die Waage“ stärker genannt werden. Während über die Phasen „Mitten im Prozess“ sowie „Am Ende“ die Anteile der negativen Antworttendenzen „Eher Nachteile“ steigen. Der Grad der Verunsicherung („Weiß nicht“) ist am höchsten, wenn die Prozesse „ständig“ stattfinden. Die ausführliche prozentuale Verteilung dieser Antwortkategorien findet sich in der Abbildung 23.

Betrachtet man die inhaltlichen Konstrukte der Erwartungshaltungen intensiver, wird deutlich, dass knapp 60 Prozent der Beschäftigten meinen, dass sie weder ein klares Aufgabenfeld am Ende der Restrukturierungsprozesse erfüllen, noch dass sie mehr Eigenverantwortung übernehmen werden (insgesamt 57,6 Prozent). Mit anderen Worten: Zwei Kernkomponenten

zur Arbeitsorganisation und -gestaltung – und damit zur Entlastung von Beschäftigten – wurden mit der Aussage der Beschäftigten im Zuge der Restrukturierung nicht verbessert.

Abbildung 23. Erwartungen an die Restrukturierungsphase über die Phasen.

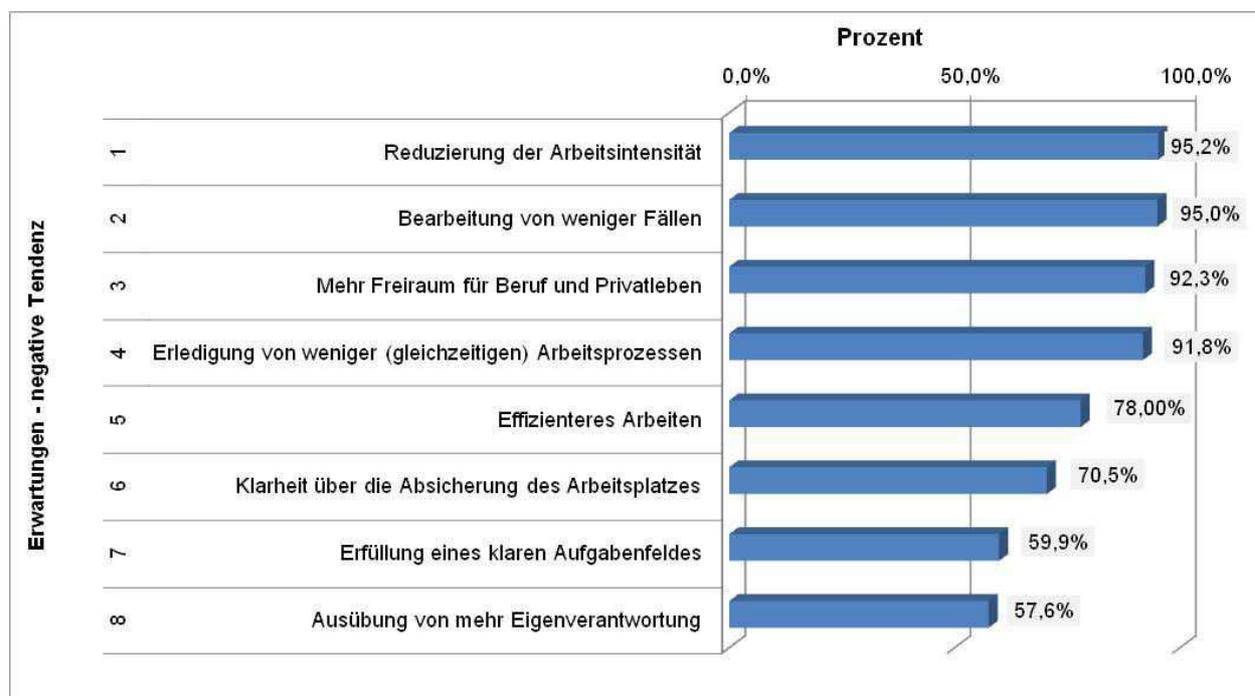


In Bezug auf die Arbeitsintensitätsentwicklung, die bereits in den Index-Werten hoch gesundheitsgefährdend bei der SenStadt ist, drücken die Beschäftigten höchste Skepsis für eine Entlastung aus (Kombination aus den Skalenwerten „trifft (eher) nicht zu“):

- 95,2 Prozent sehen keine Reduzierung der Arbeitsintensität mit dem Prozess,
- 95,0 Prozent glauben nicht, dass sie am Ende der Restrukturierungsprozesse weniger Fälle bearbeiten werden.
- 92,3 Prozent glauben, dass nicht mehr Freiraum für Beruf und Privatleben zur Verfügung stehen wird.
- 91,8 Prozent meinen, dass sie nicht weniger, sondern mehr Arbeitsprozesse am Ende erledigen werden.

In Abbildung 24 ist die gesamte Rangreihe über die verwendeten acht Antwortmöglichkeiten in Bezug auf die Summe aus „trifft zu“ und „trifft eher zu“ dargestellt.

Abbildung 24. Erwartungen an die Auswirkungen der Veränderungen über alle Beschäftigten – Werte in der Summe von „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“.



### Gesundheitsrisiken durch hohe Arbeitsintensität

Insgesamt liegt der Arbeitsintensitätswert über die Abteilungen und Bereiche bei der SenStadt bei 44 Index-Punkten, d.h. weit im Bereich des hohen Gesundheitsrisikos. Korreliert man diese Aussage mit den Phasen der Veränderungsprozesse wird deutlich, dass die Arbeitsintensitätswerte sich über die Phasen (am Anfang, mitten im Prozess und am Ende) verbessern und das obwohl die Beschäftigten negativste Aussagen über derzeitige und zukünftige Entwicklungen im Bereich der Leistungserhöhung angeben. Die Annahme liegt hierbei nahe, dass die Beschäftigten individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln, um die neuen Anforderungen erfüllen zu können.

Interessant ist außerdem, dass die Personen, die keine Veränderungen erleben, auch die Personen mit den besten Arbeitsintensitätswerten sind – und zwar erreichen sie 52 Index-Punkte. Sie stellen damit die einzige Personengruppe dar, die außerhalb des schlechten Bereichs auf der Index-Skala die Arbeitsintensität beurteilt. Vergleicht man diese Gruppe ohne Restrukturierungserfahrungen (52 Index-Punkte) mit denen, die sich am Ende des Veränderungsprozesses befinden (47 Index-Punkte), dann wird deutlich: Die Restrukturierungsprozesse bewirken weder eine Verbesserung der Arbeitsintensität, noch bewirken sie eine Angleichung an das Vorniveau, welches ohne Restrukturierung bestand. Mit anderen Worten: Diejenigen, die aus dem Prozess der Restrukturierung heraustreten, erreichen nicht wieder das Niveau der Arbeitsintensität, das sie ohne die Restrukturierung gehabt hätten.

Ein weiteres interessantes Ergebnis ist, dass die Mehrheit der Beschäftigten, die bei der SenStadt ständig Veränderungsprozesse erleben, mit nur einem Punkt über dem Niveau der Personen, die in den Prozess einsteigen (40 versus 41 Index-Punkte), liegen. Die Phase mit ständigen Veränderungen kann somit auch als Stagnationsphase in Bezug auf die Arbeitsintensität auf niedrigstem und hoch gesundheitsgefährdendem Niveau bezeichnet werden.

## Fazit

Unter Betrachtung dieser Ergebnisse wird deutlich, dass bereits heute ein großer Teil der Beschäftigten von einem unendlichen Wandlungsprozess und von negativen Wirkungen der Strukturanpassungen für den Einzelnen ausgeht. Mit anderen Worten: Dieser Prozess hat nach Ansicht der Beschäftigten eine negative und keine positive Wirkung auf die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen. Vergleicht man die Resultate zur Frage nach den zukünftigen und heutigen Aussagen, wird außerdem deutlich, dass die Beschäftigten einen fehlenden inhaltlichen Sinn (positive Veränderungen) sowie eine Steuerung (gemäß den Realitäten) vermissen. Eine Mitbestimmung ihrerseits könnte an diesen zentralen Punkten ihre Arbeitsrealitäten berücksichtigen, d.h. die Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen zur Optimierung und Erleichterung von Arbeitsprozessen, die sich letztlich bei einer Fehlleitung negativ auf die Arbeitsbedingungen des Einzelnen auswirken. Aufgrund der intensiveren Restrukturierungen des Unternehmens in den vergangenen Jahren und der demographisch bedingten Überalterung der Beschäftigten, verstärkt durch den Personalstopp und die -reduzierung, wird eine hohe Anpassungsfähigkeit von dieser öffentlichen Verwaltung und deren Beschäftigten verlangt. Einer der prägnantesten Bereiche der Arbeitsbedingungen, die durch die Strukturanpassungen betroffen sind, ist die Arbeitsintensität. Auch an diesem Fallbeispiel könnte der logische Strang aus dem vorherigen Kapitel 15 wiederholt werden: Weniger Personal erfüllt mehr Aufgaben in gleichbleibenden bzw. enger werdenden Zeiträumen – mit einhergehender stetiger persönlicher wie intellektueller Einstellung auf neue Bedingungen und Anforderungen im Arbeitsbereich. Bestätigt werden diese Angaben in der Analyse der Entwicklung der Arbeitsbedingungen über die Phasen der Veränderungsprozesse. Obwohl die Aussagen über die Erwartungen und heutigen Auswirkungen in Bezug auf die Arbeitsintensität sehr negativ sind, steigt die Beurteilung der Arbeitsintensität in ihrer positiven Qualität (jedoch immer noch im schlechten Bereich) über den Prozess. Die Annahme liegt nahe, dass ein Anpassungsverhalten der Beschäftigten über die Restrukturierungsphasen vollzogen wird, das auf die Selbsteinschätzung ihres leistbaren Beanspruchungs- und Belastungsniveaus starke subjektive Beurteilungsveränderungen hervorruft.

## 17 Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz

Die Befragungen zum DGB-Index Gute Arbeit beinhalten drei Fragen zur Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit. Dabei handelt es sich um die:

1. Frage: „*Alles in allem, welche Aussage trifft am besten auf ihre derzeitige Arbeitssituation zu?*“
2. Frage: „*Und was denken Sie über Veränderungsmöglichkeiten?*“ und
3. Frage: „*Wenn Sie die Möglichkeiten hätten, würden Sie dann den Arbeitgeber wechseln?*“.

Diese Fragen stehen außerhalb der Index-Berechnung und bilden somit einen zusätzlichen Aspekt der Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen ab. Dem Konzept liegt die Annahme zugrunde, dass Arbeitszufriedenheit oder -unzufriedenheit ein Resultat aus dem Verhältnis der Ansprüche, die Menschen an ihre Arbeit stellen („*Soll-Zustand*“) und den Erfahrungen, die sie machen („*Ist-Wert*“), ist. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass der Soll-Zustand aufgrund der im Unternehmen gemachten Erfahrungen veränderlich ist. Mit anderen Worten: Es besteht die Annahme, dass sich mit der Veränderung der Arbeitsbedingungen eine Zufriedenheit über den Arbeitsplatz einstellt oder sich diese Zufriedenheit stabilisiert.

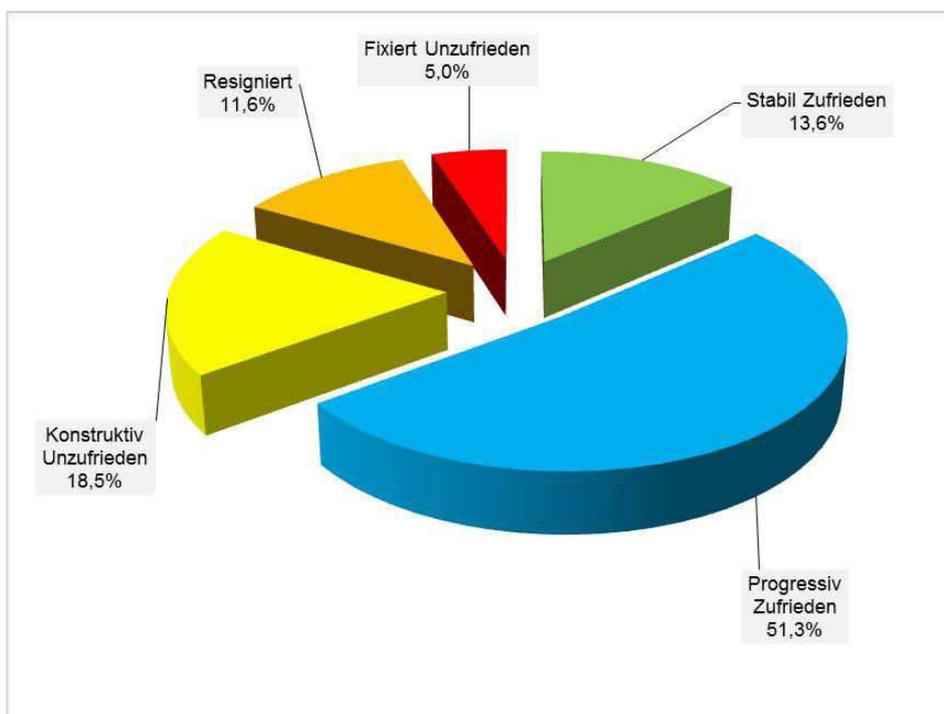
Die Angaben der Beschäftigten ermöglichen nicht nur ein differenziertes Bild der verschiedenen Formen der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit, sondern geben Auskunft über die Anzahl derer, die Veränderungen sehen und gern mit anderen daran mitwirken würden. Die sogenannte „*Potenzialgruppe*“ bilden der „*Progressiv Zufriedene*“ sowie der „*Konstruktiv Unzufriedene*“ Typ. Basierend auf diesen Annahmen lassen sich die Befragten anhand ihrer Antworten auf die drei Fragen einem der fünf Typen der Arbeits(un-)zufriedenheit zuordnen, die in Abbildung 25 zusammengefasst dargestellt sind.

Abbildung 25. Definition der zwei Arbeitszufrieden- und drei Arbeitsunzufriedenheitstypen.

Form	Typ	Inhalte
Zufriedenheit	Stabil Zufriedene	Zufrieden mit Arbeitsplatz Sieht keinen Verbesserungsbedarf Kein Arbeitgeberwechsel beabsichtigt
	Progressiv Zufriedene	Zufrieden mit Arbeitsplatz Sieht Veränderungsmöglichkeiten Umsetzung allein oder gemeinsam Arbeitgeberwechsel möglich
Unzufriedenheit	Konstruktiv Unzufriedene	Unzufrieden mit Arbeitsplatz Sieht Veränderungsmöglichkeiten Umsetzung allein oder gemeinsam Arbeitgeberwechsel möglich
	Resignierte	Sind „ <i>froh</i> “ diesen Arbeitsplatz zu haben Sieht keine Möglichkeit der Veränderungen Sieht keine Möglichkeit des Wechsels
	Fixiert Unzufriedene	Unzufrieden mit Arbeitsplatz Sieht keine Möglichkeit der Veränderungen

Die Befragung der Beschäftigten in den Bau- und Liegenschaftsbetrieben ergab, dass 13,6 Prozent der Befragten stabil zufrieden und mehr als die Hälfte (51,3 Prozent) zwar zufrieden sind, aber Verbesserungsbedarfe sehen (Abbildung 26). Unzufriedenheiten drücken insgesamt 35,1 Prozent der Beschäftigten aus. Fixierte Formen der Unzufriedenheit nehmen dabei nur 16,6 Prozent der Beschäftigten ein (Resignierte und Fixiert Unzufriedene). Nur 11,6 Prozent der Beschäftigten sind resigniert und stellen damit eine kleine Gruppe von Beschäftigten dar, die „froh“ sind einen Arbeitsplatz zu haben. Die stärkste Form der Unzufriedenheit – fixiert – geben nur 5,0 Prozent der Beschäftigten an. Diese Gruppe entzieht sich emotional von allem „Internen“ und sie nicht „Betreffendem“; d.h. sie würden sich an keinen betrieblichen „Veränderungsbestrebungen“ beteiligen. Fast ebensoviele Beschäftigte (konstruktiv unzufrieden : 18,5 Prozent), die unzufrieden sind, sehen aber auch Veränderungsbedarfe, die sie gern mitgestalten würden. Diese Verhaltensstruktur deutet auf ein flexibles und konstruktives, negatives Einstellungsmuster hin, das durch Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen positiv verändert werden kann.

Abbildung 26. Verteilung der Arbeitszufriedenheits- bzw. Arbeitsunzufriedenheitstypen über alle Beschäftigten.



Zwei besondere Typen stellen die Konstruktiv Unzufriedenen und die Progressiv Zufriedenen dar, denn diese zwei Typen drücken einen starken Partizipationswillen aus. Insgesamt treffen 69,8 Prozent der Beschäftigten die übereinstimmende Aussage: Wir sehen Verbesserungsbedarfe und wir möchten mitwirken an Veränderungen, wenn sich andere mit beteiligen. Zu beachten ist, dass diese zwei Typen eine instabile Form der Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit darstellen; eine Entwicklung kann je nach Art der äußeren Prozesse in eine positive oder negative Richtung stattfinden.

### Arbeitszufriedenheit über die drei Säulen der Bau- und Liegenschaftsbetriebe

Die stärkste Ausprägung negativster Typen der Arbeitsunzufriedenheit (Resignierte und Fixiert Unzufriedene) finden sich im Baumanagement mit 18,6 Prozent wieder; gefolgt vom Immobilienmanagement mit 16,0 Prozent. Den geringsten prozentualen Anteil von fixierter Arbeitsunzufriedenheit weisen die Zentralen Dienste mit 13,3 Prozent auf. Diese liegen somit 3,5 Prozent unter dem Gesamtdurchschnitt. Die meisten Stabil Zufriedenen sind in den Zentralen Diensten (20,1 Prozent). Im Baumanagement sowie im Immobilienmanagement ist dieser Anteil mit 12,2 Prozent bzw. 11,2 Prozent wesentlich geringer. Mit der Konsequenz, dass im Immobilienmanagement (72,8 Prozent) sowie im Baumanagement (69,3 Prozent) wesentlich mehr Beschäftigte Veränderungsbedarfe sehen als in den Zentralen Diensten (66,6 Prozent).

### Zusammenhang zwischen den Faktoren der Arbeitsbedingungen und der Form der Zufriedenheit – positiv vs. negativ

Die fünf Typen der Arbeitszufriedenheitsprofile lassen sich nochmalig reduzieren auf zwei Ausprägungen: Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit der Arbeitsplatzgestaltung. Progressiv und Stabil Zufriedene bilden hierbei die Gruppe der Zufriedenen, während die Unzufriedenen sich aus den drei Typen „Resignierte“, „Konstruktiv Unzufriedene“ und „Fixiert Unzufriedene“ zusammensetzen. Dargestellt ist im Einzelnen diese Zuordnung auch in Abbildung 25 dieses Kapitels.

Vergleicht man nun die 15 Faktoren der Arbeitsbedingungen mit der Zufriedenheit und der Unzufriedenheit wird deutlich, dass sehr hohe signifikante Unterschiede zu Lasten derer mit einer Unzufriedenheit über die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes vorliegen. Tabelle 34 fasst die Ergebnisse hierzu noch einmal zusammen.

*Tabelle 34.* Zusammenhang zwischen den Faktoren der Arbeitsbedingungen und der Form der Zufriedenheit – Zufriedenheit vs. Unzufriedenheit.

	Tendenz der Arbeitszufriedenheit		Differenz
	Zufrieden	Unzufrieden	
Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	65	43	22
Möglichkeiten für Kreativität	67	46	21
Aufstiegsmöglichkeiten	39	22	17
Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten	68	56	12
Informationsfluss	61	43	18
Führungsqualität	70	50	20
Betriebskultur	63	44	19
Kollegialität	82	69	13
Sinngehalt der Arbeit	76	63	13
Arbeitszeitgestaltung	78	69	9
Arbeitsintensität	44	35	9
Emotionale Anforderungen	72	52	20
Körperliche Anforderungen	73	67	6
Arbeitsplatzsicherheit	51	38	13
Leistungsgerechtes Einkommen	43	30	13

Folgende Erkenntnisse lassen sich aus diesem Vergleich ableiten:

1. Die Unzufriedenen geben in 9 von 15 Faktoren an, dass sie schlechteste Bedingungen vorfinden, die einen hohen Einfluss auf ihre „Zufriedenheit“ haben. Im Vergleich: Die Zufriedenen treffen dieselbe Aussage nur in drei von 15 Faktoren.
2. Die höchsten Differenzen ( $\geq 15$  Index-Punkte) treten zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit auf in den Faktoren: Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Möglichkeiten für Kreativität, Führungsqualität, Emotionale Anforderungen, Betriebskultur und Informationsfluss.

Die Form der Zufriedenheit scheint davon abhängig zu sein, welche Entscheidungs- und Lenkungsmöglichkeiten die Beschäftigten haben, inwiefern Entscheidungsträger interpersonale Qualitäten und Fördermöglichkeiten anbieten und welche Qualitäten an Entlastungen im Bereich Information und betriebliche Atmosphäre vorliegen. Bezogen auf den Einzelfaktor „Arbeitsintensität“ kann zusammenfassend formuliert werden, dass für alle drei Bereiche der Bau- und Liegenschaften ein äußerst negativer Zusammenhang zwischen der Qualität dieser Arbeitsbedingung und der Form der Zufriedenheit besteht. Mit anderen Worten: Die negative Ausprägung der Arbeitsintensität hat demzufolge einen negativen Einfluss auf die Tendenz der Zufriedenheit und vice versa.

Weitere sehr signifikante Differenzen lassen sich für die Emotionalen Anforderungen über die drei Bau- und Liegenschaftsbereiche feststellen. Unterstützt wird diese Erkenntnis durch die Ergebnisse der psychischen Implikationen wie Frustration, dem Gefühl der Leere und des Ausgebranntseins sowie dem fehlenden Vermögen, sich nach der Arbeit nicht richtig erholen zu können. Am häufigsten fühlen sich Unzufriedene frustriert mit ihrer Arbeitssituation; dies äußern 69,7 Prozent. Im Vergleich: nur 24,3 Prozent der Zufriedenen sind oft oder immer frustriert mit ihrem Job. An zweiter Stelle steht das Gefühl des Ausgebranntseins: mehr als 69 Prozent der Unzufriedenen geben an, dass sie sich nach der Arbeit oft oder immer leer und ausgebrannt fühlen. Hingegen treffen nur 39,9 Prozent der Zufriedenen dieselbe Aussage. Nicht richtig erholen nach der Arbeit können sich 58,5 Prozent der Unzufriedenen. Hingegen trifft nur ein Drittel der Zufriedenen (33,4 Prozent) die gleiche Aussage.

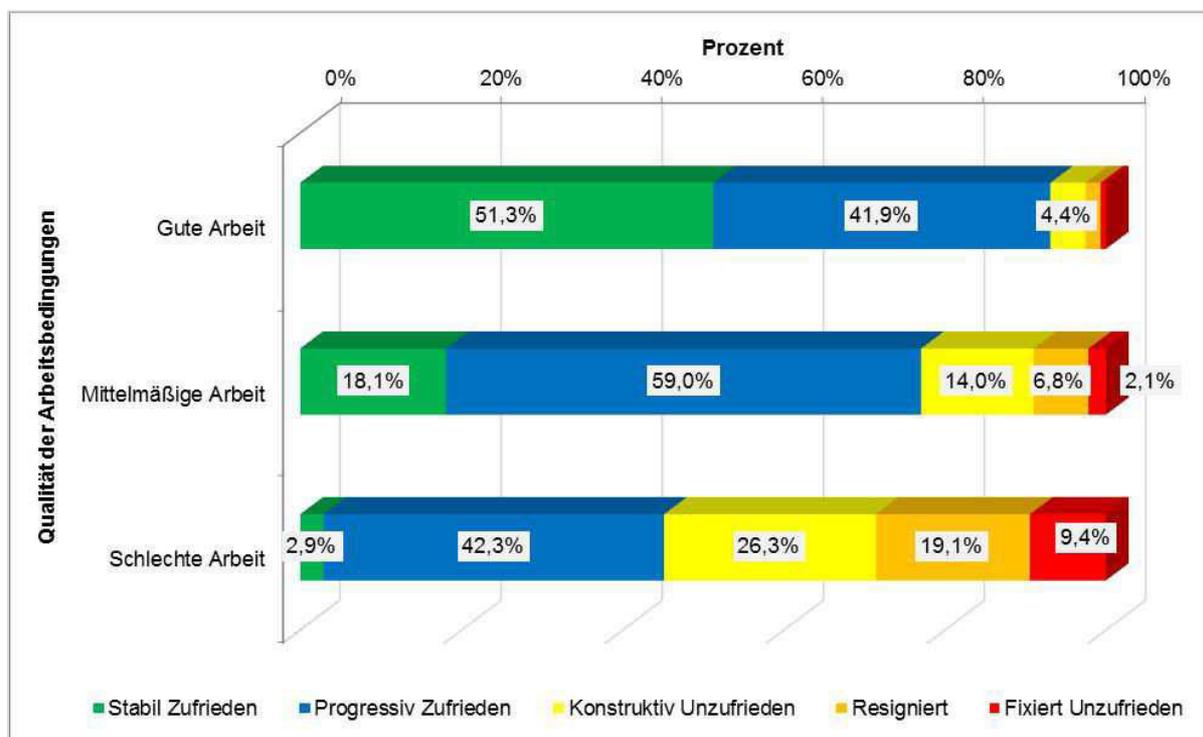
### **Zusammenhang zwischen der Qualität der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheitsausprägung**

Um den Zusammenhang von der Qualität der vorherrschenden Arbeitsbedingungen und der daraus resultierenden Arbeitszufriedenheit besser für die Bau- und Liegenschaftsbetriebe darstellen zu können, werden an dieser Stelle die prozentualen Anteile von Arbeitszufriedenheitstypen von dem jeweiligen Typus in den drei Qualitätsstufen von Arbeitsbedingungen zusammengefasst. Gemäß Abbildung 27 kann nachvollzogen werden, dass sich die Arbeitszufriedenheit mit einer abnehmenden Qualität der Arbeitsbedingungen sich negativ entwickelt. Während bei den Beschäftigten, die gute Arbeitsbedingungen vorfinden (N=275), nur 9,1 Prozent Unzufriedenheit empfinden (Summe aus Resignierten, Konstruktiv und Fixiert Unzufriedenen), sind dies bei den Beschäftigten mit schlechten Arbeitsbedingungen (N=1.654) mehr als die Hälfte (55,4 Prozent). Mit anderen Worten: mit sinkender Qualität der Arbeitsbedingungen sinkt die Arbeitszufriedenheit.

Die Mehrheit der Befragten (N=1.641) findet mittelmäßige Arbeitsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz vor. In dieser Gruppe geben fast drei Viertel der Beschäftigten an (73,0 Prozent), dass sie schwanken in ihrer Zufriedenheit, gleichzeitig Veränderungsbedarfe sehen und diese mitgestalten würden, aber auch darüber nachdenken, den Arbeitgeber zu wechseln (Gruppen: konstruktiv unzufrieden und progressiv zufrieden). In dieser Gruppe sind jedoch

nur 9,0 Prozent resigniert oder fixiert unzufrieden. Im Vergleich dazu: 1.244 Personen finden schlechte Arbeitsbedingungen bei den untersuchten Bau- und Liegenschaften vor. 68,6 Prozent sehen Veränderungsbedarfe und möchten diese auch gern mit anderen mitgestalten. Allerdings sagt mehr als ein Viertel dieser Gruppe (28,5 Prozent), dass sie resignieren an ihrer Situation oder sich als fixiert unzufrieden beschreiben würden.

Abbildung 27. Zusammenhang der Qualität der Arbeit und der Arbeitszufriedenheit.



Betrachtet man den Zusammenhang der Faktoren „Qualität der Arbeitsbedingungen“ und „Arbeitszufriedenheitsprofile“ über die drei Bereiche der Bau- Liegenschaften, ergibt sich ein vergleichbares Bild. Die Ergebnisse, dargestellt in Tabelle 35, lassen sich inhaltlich kurz wie folgt zusammenfassen:

- Die Zufriedenheitstypen „Stabil zufriedene“ und „Progressiv Zufriedene“ sind prozentual in der Kategorie „Gute Arbeit“ am stärksten vertreten.
- Die Arbeitsunzufriedenheitstypen „Resignierte“ und „Fixiert Unzufriedene“ sind am stärksten in der Kategorie „Schlechte Arbeit“ vertreten.
- Über alle drei Bereiche sind mehr als zwei Drittel der Beschäftigten in den Zufriedenheitstypen und mehr als ein Drittel in den drei Unzufriedenheitstypen wiederzufinden.

Wenn man nun umgekehrt prüfen möchte, wie die Verteilung der Qualitäten der Arbeitsbedingungen pro Profil aussieht, können folgende Feststellungen gemacht werden. Auch in dieser Ergebnisdarstellung kann die vorherige These, dass beide Faktoren sich stark bedingen, untermauert werden: Je positiver die Arbeitszufriedenheit, desto höher der Anteil von Beschäftigten mit guten Arbeitsbedingungen. Und je negativer die Arbeitszufriedenheit, desto höher der Anteil von Beschäftigten mit schlechten Arbeitsbedingungen mit ähnlichen Ausprägungen über alle drei Bereiche (Tabelle 36).

*Tabelle 35.* Qualitäten der Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheitsprofile über die drei Bereiche der Bau- und Liegenschaften.

		Index-Klassen			Gesamt
		Gute Arbeit	Mittelmäßige Arbeit	Schlechte Arbeit	
<b>Baumanagement</b>	Stabil Zufrieden	42,2%	17,0%	2,1%	12,2%
	Progressiv Zufrieden	48,4%	59,4%	45,0%	53,2%
	Konstruktiv Unzufrieden	6,3%	12,9%	21,7%	16,1%
	Resigniert	1,6%	8,4%	20,5%	12,9%
	Fixiert Unzufrieden	1,6%	2,4%	10,6%	5,6%
<b>Immobilienmanagement</b>	Stabil Zufrieden	46,8%	15,2%	2,7%	11,2%
	Progressiv Zufrieden	44,7%	63,4%	42,2%	53,0%
	Konstruktiv Unzufrieden	4,3%	13,9%	28,2%	19,8%
	Resigniert	4,3%	5,4%	18,3%	11,1%
	Fixiert Unzufrieden	0%	2,1%	8,7%	5,0%
<b>Zentrale Dienste</b>	Stabil Zufrieden	67,3%	24,1%	5,1%	20,1%
	Progressiv Zufrieden	30,6%	52,7%	36,2%	44,9%
	Konstruktiv Unzufrieden	2,0%	16,3%	33,5%	21,7%
	Resigniert	0%	5,3%	17,3%	9,5%
	Fixiert Unzufrieden	0%	1,6%	7,9%	3,8%

*Tabelle 36.* Arbeits(-un)zufriedenheitsprofile und deren Verteilung über die die Qualitäten der Arbeitsbedingungen zugeordnet zum jeweiligen Bereichen.

		Arbeits(-un)zufriedenheitsprofile					Gesamt
		Stabil Zufrieden	Progressiv Zufrieden	Konstruktiv Unzufrieden	Resigniert	Fixiert Unzufrieden	
<b>Baumanagement</b>	Gute Arbeit	15,4%	4,1%	1,7%	0,5%	1,2%	4,4%
	Mittelmäßige Arbeit	77,7%	62,1%	44,4%	36,0%	23,5%	55,6%
	Schlechte Arbeit	6,9%	33,9%	53,9%	63,4%	75,3%	40,0%
<b>Immobilienmanagement</b>	Gute Arbeit	21,2%	4,3%	1,1%	1,9%	0%	5,1%
	Mittelmäßige Arbeit	68,3%	60,2%	35,3%	24,3%	21,7%	50,3%
	Schlechte Arbeit	10,6%	35,6%	63,6%	73,8%	78,3%	44,7%
<b>Zentrale Dienste</b>	Gute Arbeit	24,3%	4,9%	0,7%	0%	0%	7,2%
	Mittelmäßige Arbeit	66,2%	64,8%	41,5%	31,3%	23,1%	55,2%
	Schlechte Arbeit	9,6%	30,3%	57,8%	68,8%	76,9%	37,5%

### Arbeitszufriedenheit nach ausgesuchten Vergleichsgruppen – Identifikation von Betroffenengruppen

Betrachtet man die Arbeitszufriedenheitsformen über das Geschlecht, so wird deutlich, dass mehr Frauen (15,8 Prozent) als Männer (12,2 Prozent) stabil zufrieden mit ihrer Arbeit sind. Deutlicher wird dieser Unterschied unter Betrachtung der negativsten Ausprägungen der Unzufriedenheit: Während bspw. 13,5 Prozent der Männer angeben resigniert zu sein und sich von Veränderungsprozessen abkoppeln, geben dies nur 8,5 Prozent der Frauen an. Bei

dieser Betrachtung darf nicht vergessen werden, dass der Anteil Teilzeitbeschäftigter Frauen, die mit geringerer Verantwortung in ihren Tätigkeiten arbeiten und weniger Zeit im Unternehmen verbringen, hoch ist. Deshalb wird an dieser Stelle noch der Vergleich zwischen Männern und Frauen auf das Vollzeitmodell übertragen. Der Anteil von stabil zufriedenen Frauen reduziert sich mit dem Faktor Vollzeit von 15,8 Prozent auf 14,8 Prozent. Somit ergibt sich für Vollzeit-Frauen eine vergleichbare Gruppengröße von Stabil Zufriedenen wie bei den Männern (12,3 Prozent), die in Vollzeit arbeiten. Der Anteil resignierter Frauen reduziert sich von 8,5 Prozent auf 7,7 Prozent geringfügig, wenn sie in Vollzeit arbeiten. Männer in Vollzeit, die resigniert sind, liegen mit 13,4 Prozent signifikant über dem Niveau der Frauen.

Der Anteil der Frauen, die auf die Frage: „*Alles in allem, welche Aussage trifft am besten auf Ihre derzeitige Arbeitssituation zu?*“ antworten, dass sie zufrieden sind mit ihrem Arbeitsplatz, diesen aber gern noch weiter verbessern würden, ist im Vergleich zu den Männern wesentlich höher: 64,3 Prozent (Frauen) vs. 59,0 Prozent (Männer). Wenn man den Faktor Vollzeit als weitere Vergleichsvariable hinzuzieht, vergrößert sich dieser Unterschied, wenn auch nur geringfügig: 66,3 Prozent (Frauen) vs. 59,2 Prozent (Männer).

Betrachtet man die Arbeitszufriedenheitstypen nach den Altersgruppen, so fällt die Tendenz zu größerer Unzufriedenheit mit zunehmendem Alter auf. Während nur 9,9 Prozent der bis 35-Jährigen (6,6 Prozent resigniert und 3,3 Prozent fixiert unzufrieden) extrem unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz sind, sind es bei den über 55-Jährigen schon 22,0 Prozent. Die höchsten Anteile von Veränderungsbewusstsein und Partizipationswille hat die Altersgruppe bis 35 Jahre (76,2 Prozent). Damit liegt diese Gruppe weit über dem Durchschnitt. Dieser liegt bei 69,8 Prozent.

Eine große Potenzialgruppe stellen auch die mittleren Beschäftigtengruppen (36 bis 54 Jahre) dar. Der Anteil liegt jeweils bei 70,8 bzw. 70,9 Prozent. Im Gegenzug treffen nur 61,5 Prozent derer über 55 Jahre die gleiche Aussage. Als Zwischenfazit lässt sich formulieren, dass vor allem die Beschäftigten, die noch die längste Arbeitsfähigkeitsdauer aufbringen müssen, auch die Beschäftigtengruppen sind, die höchsten Verbesserungsbedarfe in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sehen und diese mitgestalten wollen.

Die Arbeitszufriedenheit nach Einkommensgruppen bei den Vollbeschäftigten deutet auf die Tendenz von zunehmender Arbeitsunzufriedenheit bei den mittleren Einkommensgruppen hin. Bei den Vollzeitbeschäftigten finden sich in den Gehaltsgruppen von 2.501 bis 3.500 Euro (15,8 Prozent) und 3.501 bis 4.500 Euro (19,0 Prozent) Bruttomonatseinkommen deutlich mehr Beschäftigte in den Gruppen der Unzufriedenen (Summe aus resigniert und fixiert unzufrieden) wieder. Mit 16,7 Prozent sind die meisten Stabil Zufriedenen in der untersten Einkommenskategorie bis 1.500 Euro, gefolgt von 15,5 Prozent in der obersten Einkommenskategorie (mehr als 4.500 Euro). Der geringste Anteil Stabil Zufriedener (11,8 Prozent) entfällt auf Beschäftigte, die monatlich 3.501 bis 4.500 Euro brutto verdienen.

In Bezug auf die Identifikation von Gruppen, die besonders stark von Unzufriedenheit geprägt sind, wird an dieser Stelle wieder das vereinfachte Modell zur Zufriedenheit und Unzufriedenheit herangezogen. Zusammenfassend lässt sich folgendes sagen:

- Mehr als ein Drittel der Beschäftigten über 36 Jahre sind unzufrieden mit ihrer Arbeitsplatzgestaltung. Am größten ist die Gruppe der negativ eingestellten Personen in der Altersgruppe der 36 bis 45 Jahre alten Personen (37,2 Prozent). Mit anderen Worten: Die stärkste Unzufriedenheit drücken Beschäftigte aus, die mit ihrer Expertise sowie Führungsverantwortung die nächste Schwerpunktgeneration für die Bau- und Liegenschaften bilden und noch über einen langen Zeitraum berufstätig sein werden.
- Wesentlich mehr Männer als Frauen drücken ihre Unzufriedenheit aus (38,4 Prozent vs. 29,1 Prozent).

- Der höchste Anteil an Zufriedenen findet sich in der Einkommensgruppe derer, die mehr als 4.500 Euro verdienen (74,2 Prozent). Alle anderen Einkommensgruppen schwanken zwischen 62,6 Prozent und 65,5 Prozent. Den größten Anteil an Unzufriedenen gibt der Personenkreis an, welcher nicht mehr als 1.500 Euro im Monat verdient (37,4 Prozent).
- Über alle Beschäftigungsverhältnisse betrachtet fällt auf, dass die Leiharbeitnehmer mit 45,5 Prozent die eindeutig Unzufriedensten sind und eine deutliche negative Spitzenposition übernehmen. Den zweithöchsten negativen Rang nehmen die Tarifbeschäftigten mit 36,4 Prozent Unzufriedener ein. Am positivsten positionieren sich die Auszubildenden (23,7 Prozent) und die Beamten (28,9 Prozent), für die die geringsten Anteile von Unzufriedenen berechnet wurden.

## 18 Selbsteinschätzung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit

Auf die Frage: „Bitte denken Sie an Ihren Gesundheitszustand: Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Renten-/Pensionsalter ausüben können?“ konnten die Interviewten unter drei Antwortkategorien auswählen: „Ja, wahrscheinlich“, „Nein, wahrscheinlich nicht“ und „Weiß nicht“.

Insgesamt gehen 53,0 Prozent, d.h. mehr als die Hälfte, zum Befragungszeitpunkt davon aus, dass sie das Rentenalter mit ihrer jetzigen Tätigkeit erreichen werden. Knapp ein Viertel (24,0 Prozent) verneinten diese Aussage und fast ebenso viele (23,0 Prozent) können hierzu keine Prognose abgeben (Tabelle 37).

Tabelle 37. Arbeitsfähigkeit bis zur Rente über die drei Bereiche der Liegenschaftsbetriebe.

		3-er Typologie			Gesamt
		Bau- management	Immobilien- management	Zentrale Dienste	
<b>Arbeitsfähigkeit bis zur Rente</b>	Ja, wahrscheinlich	52,6%	50,9%	57,0%	53,0%
	Nein, wahrscheinlich nicht	24,1%	27,6%	18,9%	24,0%
	Weiß nicht	23,3%	21,6%	24,1%	23,0%

Vergleicht man die Aussagen der Beschäftigten über die drei Bereiche, wird deutlich, dass die Beschäftigten des Bau- und das Immobilienmanagement vergleichbare Zukunftsprognosen über ihre Arbeitsfähigkeit formulieren. In etwa die Hälfte der Beschäftigten in beiden Bereichen trifft über ihre Arbeitsfähigkeit eine positive Aussage, während circa ein Viertel diese Prognose pessimistisch betrachtet; die Skepsis ist im Immobilienmanagement etwas höher. Bei den Zentralen Diensten hingegen treffen mehr Beschäftigte eine positive Aussage in Hinblick auf die Erreichbarkeit der Rente mittels ihrer Tätigkeit (57,0 Prozent). Der Anteil der „negativen Prognosen“ liegt ebenfalls unter dem Durchschnitt; 18,9 Prozent. Die Verunsicherung hierzu eine Aussage zu treffen, ist über alle drei Bereiche vergleichbar hoch.

Die Annahme würde nun nahe liegen, dass es vor allem die jüngeren Beschäftigtengruppen sind, die eine soweit in der Ferne liegende Prognose nicht treffen können und deshalb mit „Weiß nicht“ antworten. Mit Prüfung des Zahlenmaterials muss diese These ein wenig revidiert und ausgebaut werden. Es ist korrekt, dass die Personen über 55 Jahren den geringsten Anteil von Verunsicherung („weiß nicht“) zeigen (18,2 Prozent). Die höchsten Werte an Verunsicherung weisen jedoch die 36 bis 45 Jährigen (25,2 Prozent) und die 46- bis 55-Jährigen (24,0 Prozent) auf. Damit drücken die mittleren Beschäftigtengruppen eine höhere Verunsicherung aus als die jüngsten Beschäftigten (bis 35-Jährige: 21,4 Prozent). Des Weiteren ist interessant, dass die positivste Zukunftsprognosen hingegen nicht nur die über 56-Jährigen (62,5 Prozent), sondern auch die jüngsten Angestellten bis 35 Jahre (60,8 Prozent). Signifikant weniger Frauen und Männer zwischen 36 und 45 Jahren (52,4 Prozent) sowie 46 und 55 Jahren (47,4 Prozent) bewerten ihre Chance mit dieser Tätigkeit das Rentenalter zu erreichen positiv.

Kurz zusammengefasst lässt sich die folgende These formulieren: Der Optimismus arbeitsfähig zu bleiben, sinkt mit dem Alter. Ein Wandel dieses Prozesses vollzieht sich, wenn die Beschäftigten über 55 Jahre alt sind, dann erhöht sich sprunghaft der Optimismus. Mit anderen Worten: Die Verunsicherung ist in den Altersgruppen am höchsten, in denen die höchste Leistungsfähigkeit und Verantwortungsübernahme von den Beschäftigten abgefordert wird. Alle weiteren Vergleichsgruppenanalysen ergaben, dass die soziodemographischen Merkmale weniger Aufschluss über die Zukunftsprognose geben. Einzig die Vergleiche der „atypisch“ und „nicht-atypisch“ Beschäftigten weisen darauf hin, dass mehr atypisch Beschäftigte eine negative Zukunftsprognose formulieren: 24,7 Prozent vs. 18,7 Prozent.

### Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Zukunftsprognose Arbeitsfähigkeit bis zur Rente

Da keine prägnanten Unterschiede über die Vergleichsgruppen generiert wurden, ist anzunehmen, dass die Einschätzung, ob die Arbeitsfähigkeit bis zur Rente erhalten bleibt – und damit auch die Leistungsfähigkeit – nicht über diese soziodemographischen Faktoren allein erklärbar ist. Vergleicht man die Aussagen der Beschäftigten zwischen der Qualität der heute vorherrschenden Arbeitsbedingungen mit den Antworten zur Frage des Erhalts der Arbeitsfähigkeit, dann ist ein deutlicher Zusammenhang erkennbar. Während die Beschäftigten mit Arbeitsbedingungen, die keine Gesundheitsrisiken bergen, mehrheitlich der Meinung sind, dass sie die Arbeitsfähigkeit bis zum Rentenalter erhalten werden (89,9 Prozent), treffen nur 30,9 Prozent der Befragten, die ein hohes Gesundheitsrisiko in ihren Arbeitsbedingungen vorfinden, dieselbe Aussage (Siehe auch Tabelle 38).

*Tabelle 38.* Zusammenhang zwischen der Qualität der Arbeitsbedingungen und der Einschätzung die Arbeitsfähigkeit bis zum Rentenalter erhalten zu können.

Arbeitsfähigkeit bis zum Rentenalter	Gute Arbeit		Mittelmäßige Arbeit		Schlechte Arbeit		Gesamt	
	Kein Gesundheitsrisiko		Mittleres Gesundheitsrisiko		Hohes Gesundheitsrisiko			
	Prozent	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent	N
Ja, wahrscheinlich	89,9%	142	66,3%	1083	30,9%	383	53,0%	1608
Nein, wahrscheinlich nicht	4,4%	7	15,5%	253	37,7%	468	24,0%	728
Weiß nicht	5,7%	9	18,2%	298	31,4%	389	23,0%	696
<b>Gesamt</b>		158		1634		1240		3032

Für die Beschäftigten in der Branche der Bau- und Liegenschaften ist die Qualität der Arbeitsbedingungen und deren Wirkung auf ihre Gesundheit einflussnehmend auf deren Zukunftsprognose. Zu beachten ist an dieser Stelle, dass die Mehrheit der Beschäftigten krankmachende Bedingungen am Arbeitsplatz vorfindet; das heißt, es existiert entweder ein starkes Fehlmaß in den Anforderungen oder eine Kombination von Fehlbelastungen und negativsten Anforderungen.

Die Studie von Holler und Trischler (2010) bestätigt dieses Ergebnis. In ihrer Studie fanden sie heraus, dass diejenigen, die einen belastungsarmen Arbeitsplatz vorfinden, zumeist auch damit rechnen, dass sie ein langes Arbeitsleben ausüben werden. „Lediglich 14 Prozent dieser (untersuchten) Gruppe erwarten, nicht bis zum Rentenalter im Beruf bleiben zu können“ (Holler & Trischler, 2010). In der Untersuchung der Beschäftigten im Bau- und Liegenschaftsbereich ist das Ergebnis noch eindeutiger, denn nur 4,4 Prozent derer mit guten Arbeitsbedingungen glauben nicht, ihre derzeitige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben zu können.

## 19 Fazit und Empfehlungen

*Das gewerkschaftliche Konzept „Gute Arbeit“ bleibt also hochaktuell. Vor allem die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu schützen, wird zu einer zentralen Aufgabe nachhaltiger, humaner Arbeitsgestaltung. (Jahrbuch Gute Arbeit, 2012, S. 18-19).*

Wie im Einführungskapitel bereits angeführt, unterlagen und unterliegen die Bau- und Liegenschaften in Deutschland einer Triangulation von Veränderungen – Sparmaßnahmen/Reduktion öffentlicher Gelder, Restrukturierungsmaßnahmen, demographischer Wandel –, die sich nicht nur in den veränderten Anforderungsbildern an das Personal, sondern auch in einer veränderten und reduzierten Personalstruktur widerspiegeln. Der Vergleich über das Eintrittsjahr der Befragten zwischen den ostdeutschen und westdeutschen Landesbetrieben zeigt bspw. einen starken Einbruch der Neueinstellungen ab Mitte der 90er Jahre. Während die westdeutschen Betriebe eine Aufstockung des Personals nach 10 Jahren, d.h. Anfang 2000, begannen, trifft dies für die ostdeutschen Landesbetriebe nicht zu. Deren Einstellungsraten sind seit ca. 17 Jahren konstant niedrig geblieben. Für die Bau- und Liegenschaften, insbesondere die ostdeutschen Landesbetriebe, ist zu erwarten, dass die demographischen Überalterungstendenzen durch den weiterführenden Personaleinstellungsstopp bzw. -abbau noch beschleunigt werden.

Die jahrelangen Restrukturierungsprozesse bauen somit hohe Barrieren für die Berechnung des tatsächlichen Personalbedarfs auf, da die Struktur auch gleichzeitig die Leistungsprofile umfassend verändert hat. Ein Kernproblem in dieser Strukturveränderung sind demzufolge die sich neu gestaltenden Tätigkeitsbereiche und die daraus resultierenden sich schnell verändernden Leistungsanforderungen, welche die Beschäftigten in diesem System erbringen müssen. Denn aufgrund der Restrukturierungsprozesse haben sich nicht nur die Aufgabengebiete der Bau- und Liegenschaften verändert, sondern das Stammpersonal muss als Aktiva diese neuen inhaltlichen Aufgabenstellungen mit neuen oder erweiterten Kompetenzen umsetzen. Die Restrukturierungsprozesse verändern demzufolge nicht nur die Struktur des Systems Bau- und Liegenschaften, sondern sie verändern auch die Bedingungen für die Individuen, die in dem System agieren.

Wie in den bereits vorangegangenen Kapiteln beschrieben, wurde mit dieser Untersuchung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in sechs Landesbetrieben Datenmaterial gewonnen, welches die Erkenntnislücke über die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten in diesem Teilsegment der Öffentlichen Verwaltung zu schließen versucht. Dieses letzte Kapitel wird die zentralen Ergebnisse dieses Untersuchungsberichts noch einmal zusammenfassen und Schlussfolgerungen formulieren, die als zielführend für die Entwicklung von Handlungsmaßnahmen betrachtet werden.

### **Fazit – Arbeitsbedingungen allgemein**

Die Beschreibung der Arbeitsbedingungen über die 15 Dimensionen zeigt besonders hohe Bedarfe von gesundheitsförderlichen Steuerungsmaßnahmen im Bereich des Leistungsgerechten Einkommens, der Aufstiegsmöglichkeiten, der Arbeitsplatzsicherheit sowie der Arbeitsintensität. Hingegen können die Bereiche Sinngehalt der Arbeit, Kollegialität und Arbeitszeitgestaltung als stärkende und somit förderliche Faktoren in den Arbeitsbedingungen betrachtet werden. Mittelmäßige Arbeitsbedingungen, die vor allem hohe Ressourcenschwächen aufweisen, beziehen sich auf die Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Möglichkeiten für Kreativität, den Informationsfluss und die

Betriebskultur. Bei diesen Arbeitsbedingungen wird ein dringender Handlungsbedarf gesehen, der im Bereich der infrastrukturellen Verbesserung liegt, um die Lücken im Versorgungssystem für den einzelnen Beschäftigten zu schließen. Der Vergleich zwischen den drei Säulen der Bau- und Liegenschaften zeigt, dass die Betriebskultur, der Informationsfluss und die Möglichkeiten für Kreativität schlechter im Bau- und Immobilienmanagement entwickelt sind als in den Zentralen Diensten. Auch dieses Ergebnis weist auf strukturell hohe Barrieren hin, die das System weniger effizient bzw. nutzergerecht gestalten und somit die Anforderungs- und Belastungsbereiche negativ beeinflussen.

### **Fazit – Auszubildende**

Insgesamt sind nur 3,3 Prozent der Beschäftigten in den Bau- und Liegenschaften in einem Auszubildendenverhältnis. Es ist im Augenblick davon auszugehen, dass der Mehrheit dieser wenigen Auszubildenden aufgrund des Personaleinstellungsstopps keine Übernahme in ein Normalarbeitsverhältnis nach dem Ende der Ausbildung angeboten werden kann. Die fehlenden gesicherten Zukunftsaussichten bilden für die jungen Menschen einen gesundheitlichen Risikofaktor mit hohen Belastungswerten. Für das Gesamtsystem bedeutet eine fehlende Einbindung von jungen Menschen auch gleichzeitig einen Generationenbruch, der den Überalterungsprozess vorantreiben wird. Im Vergleich zu den anderen Beschäftigten erreichen die Auszubildenden nicht nur gesundheitsförderlichere Werte im Bereich der Arbeitsbedingungen, d.h. physisch wie psychisch liegen höhere Reserven vor, sondern sie sind auch zufriedener mit ihrer Arbeitssituation. Die Motivation bei den jungen Menschen ist ebenfalls sehr stark ausgeprägt: Trotz schlechter Bezahlung (ca. 800 Euro brutto im Monat) und fehlender Zukunftsaussichten arbeiten mehr als die Hälfte von ihnen mehr als 40 Stunden pro Woche, obwohl mit den vereinbarten 38 Stunden pro Woche bereits ein Vollzeitverhältnis vorliegt. In den Anforderungswerten sind deutliche Unterschiede zwischen den Auszubildenden der drei Bereiche der Bau- und Liegenschaftsbetriebe erkennbar. Vor allem die Auszubildenden im Baumanagement treffen deutlich negativere Beurteilungen über ihre Arbeitsbedingungen als ihre jungen Kolleginnen und Kollegen in den anderen zwei Bereichen der Bau- und Liegenschaften.

### **Fazit – Vorgesetzte**

Der Vergleich der Arbeitsbedingungen von Vorgesetzten und Nicht-Vorgesetzten zeigt deutlich, dass die Vorgesetzten problematische Werte im Bereich der Arbeitsintensität angeben sowie die Emotionalen Anforderungen als hoch kritisch für sich beschreiben. Stärken tauchen bei den Vorgesetzten vor allem im Bereich der Einfluss- und Kreativitätsbereiche auf, da sie mehr Spielräume als die anderen Beschäftigten haben, ihre Arbeitsbedingungen selbständig zu steuern. Wie bereits angeführt, beurteilen die Vorgesetzten die Arbeitsintensität negativer als die Nicht-Vorgesetzten. Inwiefern an dieser Stelle „*Top-Down*“- und „*Bottom-Up*“-Prozesse eine Rolle spielen, kann durch die Studie nicht vollständig geprüft werden. Interessanterweise bewerten die Vorgesetzten in den Zentralen Diensten (höchste Entscheidungsebene) ihre Arbeitsbedingungen besser als ihre Kolleginnen und Kollegen in den anderen zwei Bereichen (ausführende Entscheidungsebene). Ein Marker könnten die Möglichkeiten für Kreativität (signifikant) und die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sein, die negativer von den Führungskräften in dem Bau- und Immobilienmanagement bewertet werden. Dieses Ergebnis könnte dafür sprechen, dass die Zentralen Dienste die „*Top-Down*“-Prozesse so gestalten, dass sie für die Vorgesetzten im Bau- und Immobilienmanagement weniger Gestaltungsspielraum bieten. Die Stärke der Vorgesetzten liegt in ihrer hohen Motivation für ihre Arbeit und deren erhöhter Wahrnehmung von Veränderungsbedarfen sowie deren Willen zur Partizipation.

### **Fazit – Geschlechtsspezifische Arbeitsbedingungen**

Vorgesetzte sind zumeist Männer in Vollzeitbeschäftigung, die schon über einen langen Zeitraum im Unternehmen arbeiten. Für die Bau- und Liegenschaften liegt daher die Annahme nahe, dass diese Personalstruktur männlich dominierte Führungsbilder und -stile aufweist. Die vorliegenden Strukturbedingungen scheinen das Konzept der höheren Eingliederung von Männern zu unterstützen, da das Vollzeit-Modell, welches vorrangig in der Führungsebene angewandt wird, ein entscheidendes Kriterium für den Aufstieg im System darstellt. Denn: Die Kombination von Teilzeitbeschäftigung und Führungsfunktion stellt kein Aufstiegsmodell dar, da Frauen in Teilzeit – Teilzeitausübung wird größtenteils von Frauen umgesetzt – so gut wie keine Führungsfunktion wahrnehmen. In der Untersuchung der Einkommen zwischen den Geschlechtern kann ein deutlicher geschlechtsspezifischer Unterschied festgestellt werden, denn Frauen in Vollzeit verdienen im Vergleich zu Männern in Vollzeit ein 1,0 bis 1,5 Stufen niedrigeres monatliches Brutto-Einkommen. Dieser geschlechtsspezifische Unterscheid im Bereich des Einkommens kann auch für die Vorgesetztenpositionen festgestellt werden. Weitere Kriterien für ein tendenziell niedrigeres Einkommen der Frauen sind die hohe Rate an Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen sowie die signifikant höhere Beschäftigung von Männern als Beamte. Die Bedarfe für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen werden besonders deutlich durch die Frauen in Vollzeitbeschäftigung ausgedrückt, die generell schlechtere Beurteilungen treffen, als die Männer in Vollzeitbeschäftigung. Signifikant schlechtere Aussagen treffen sie in den Bereichen der Körperlichen und der Emotionalen Anforderungen und der Arbeitsplatzsicherheit. Eine Aufweichung der geschlechtsspezifischen Aufgabenzuordnung, welche auch den Aufstieg in der Struktur beeinflusst, zeigt sich bereits im Baumanagement, in welchem die „*nachrückende*“ Generation (Auszubildende) – wenn sie denn einen Zugang erhält – vorwiegend weiblich sein könnte.

### **Fazit – Atypische Beschäftigung**

Gemäß dieser Studie sind bei den Bau- und Liegenschaften nur 11 Prozent der Beschäftigten als atypisch definiert. Das atypische Bild wird deutlich geprägt durch die Befristung von jungen (bis 35 Jahre) und/oder weiblichen Beschäftigten. Die Restrukturierungsprozesse scheinen zwei Effekte in der Personalstruktur bewirkt zu haben: Der Niedriglohnsektor wurde ausgelagert und privatisiert und die Gestaltung der Arbeitsverträge bei der Einstellung von jungen Beschäftigten basiert auf Kriterien des atypischen Status. In diesen Beschäftigungsverhältnissen könnte die Gefahr liegen, dass sich langfristig eine Aufweichung der Normalbeschäftigung ergibt. Die „*nächste*“ Generation würde demzufolge weniger Chancen haben, die Arbeitsverträge und somit auch Arbeitsbedingungen zu erhalten, die die älteren Beschäftigten heute noch in den Bau- und Liegenschaften vorfinden. Für das atypische Verhältnis scheint die Neugestaltung der Arbeitsverträge vor allem weniger Sicherheiten und ein niedrigeres Einkommen zu bedeuten. Wobei auch gleichzeitig deutlich wird, dass sich diese Beschäftigten mit diesen Bedingungen arrangieren und Vorteile aus der geringeren Bindung an das Unternehmen ziehen, denn die „*weichen*“ Faktoren der Arbeitsbedingungen sind für sie im Vergleich zu den Normalarbeitsverhältnissen wesentlich entlastender (siehe Arbeitsintensität). Die Belastungsfaktoren im Bereich der Angst sind für die atypisch Beschäftigten als hoch riskant zu betrachten. Diese Ängste ihrer Zukunft gegenüber drückt die Mehrheit dieser Personengruppe aus. Folgende Annahme liegt nahe: Eine geringere Absicherung könnte mit einer geringeren strukturellen Bindung einhergehen, die langfristig dazu führen könnte, dass sich mit dieser neuen Form der Betriebssozialisation eine Betriebskultur der „*Mittel-Zweck-Beziehung*“ etabliert.

### **Fazit – Altersgerechtes Arbeiten**

Die Analyse der Bedarfe der Altersgruppen zeigt eine ähnliche inhaltliche Tendenz, die sich auch schon in der Untersuchung der Arbeitsbedingungen für den Gesamtdurchschnitt zeigte. Die höchsten Bedarfe beziehen sich auf folgende Dimensionen: Arbeitsintensität, Leistungsgerechtes Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit. Diese drei Faktoren sind über alle Altersgruppen hinweg von einem niedrigen Ressourcenniveau geprägt. Wenn auch die inhaltliche Tendenz zwischen den Gruppen vergleichbar ist, so zeigen doch die Zahlen einen Unterschied in der Bedarfsstärke. Die jüngste Generation drückt einen hohen Bedarf in Bezug auf Entlohnung und Planungssicherheit aus – hohe Rate der Befristung –, während sie gleichzeitig angibt, dass die geringe strukturelle Einbettung in das System von ihnen als Vorteil erachtet wird. Die mittlere Beschäftigtengruppe der bis 45-Jährigen gibt einen hohen Bedarf in Bezug auf Gestaltungs- und Freiräume an, in welchem die Möglichkeiten für Kreativität und die Förderung der Betriebskultur stärker fokussiert werden. Insgesamt zeigt diese Gruppe einen Einbruch der Qualitätskriterien, denn neben der fixierten Einbettung in das System und der höheren Verantwortungsübernahme befindet sich diese Gruppe auch gleichzeitig in einer Lebensphase einer höheren privaten Anforderung. Die Generation mit der höchsten Verantwortung (hohe Rate von Vorgesetzten) – 46 bis 55 Jahre – gibt an, dass für sie neben der erhöhten Arbeitsintensität auch die zwischenmenschlichen Bereiche sowie die Emotionalen Anforderungen entscheidend für gute Arbeitsbedingungen sind und sie erhebliche Zweifel äußern, mit den bisherigen Arbeitsbedingungen ihre Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben zu können. Beschäftigte dieser Altersgruppe ziehen Vergleiche über eine lange zurückliegende Berufsbiographie, die vor den Restrukturierungsprozessen einsetzte. Die älteren Beschäftigtengruppen sehen einen Verlust der Qualität der sozialen innerbetrieblichen Interaktion. Die ältesten Beschäftigten (55 Jahre und älter) sehen für sich in Bezug auf die Arbeitsintensität keine Reduktion. Diese Angabe widerspricht der normalen Berufsbiographie, demzufolge Leistungsspitze eher in der Mitte der Berufsbiographie erreicht werden und sich zum Ende des Berufslebens hin langsam reduzieren. Die hohe Arbeitsintensität und damit die starke Einbindung in das Gesamtsystem der Ältesten lässt annehmen, dass die Übergabe ihrer Expertise an Jüngere und damit die Vorbereitung ihres Ausscheidens entweder sehr verspätet – d.h. kurz vor dem Ende ihres Erwerbslebens – oder gar nicht umgesetzt wird. Für das Gesamtsystem würde diese Form des Ausscheidens der etablierten Fachpersonals nicht nur einen hohen Verlust von fachlicher Expertise, sondern auch einen Verlust der Belastungsreduktion für die verbleibenden Beschäftigten bedeuten. Denn diese müssen die „leeren“ Aufgabenfelder ohne eine gesteuerte Übergabephase letztlich übernehmen.

### **Fazit – Qualifizierung**

Unter Betrachtung der Aussagen der Beschäftigten wird deren Bedarf an Weiterbildung und Qualifizierung nicht gedeckt, denn mehr als die Hälfte der Beschäftigten geben an, dass sie nur in geringem Maß bis gar nicht entsprechende Qualifizierungsangebot erhalten, was mehrheitlich als belastend beschrieben wird. Der Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen ist im Bereich Baumanagement besonders hoch, gefolgt vom Immobilienmanagement, bei den ältesten Beschäftigten, bei Personen mit niedrigeren Einkommen sowie den Beschäftigten bei den ostdeutschen Bau- und Liegenschaften. Die Angebotserweiterung in Bezug auf die Qualifizierung wäre nicht nur ein Prädikat für die Anerkennung der geleisteten Arbeit, sondern stellt auch eine Entlastung dar, die ein Unternehmen für die fachliche Zukunftssicherung und für die Vorbereitung auf weitere Anforderungen und Anforderungsänderungen für den einzelnen Beschäftigten garantiert.

### **Fazit – Arbeitsintensität**

Höchste Anforderungen mit hohen Belastungsmustern sind in Bezug auf die Arbeitsintensität auffällig. Von einer hoch gesundheitsgefährdenden Arbeitsintensität sind vor allem die Normalbeschäftigten (Stammpersonal) und die Beschäftigten mit einem Bruttoeinkommen von über 2.500 Euro sowie Männer und Vorgesetzte in den Bau- und Liegenschaften betroffen. In der Analyse konnte ein hoher negativer Zusammenhang zwischen der Qualität der Arbeitsintensität sowie den untersuchten psychischen Indikatoren, die außerhalb der Index-Variablen stehen, nachgewiesen werden. Der Zeitdruck und die Arbeitsbelastung spielen in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle, der sich in einem verstärkten Gefühl des Ausbrennens, einem Verlust der Regenerationsfähigkeit sowie einer häufigeren Frustration über die Arbeit ausdrückt.

### **Fazit – Arbeitszufriedenheit**

Nur 13,6 Prozent der Beschäftigten bei den Bau- und Liegenschaften sind tatsächlich stabil zufrieden mit ihrer derzeitigen Arbeitssituation. Die große Mehrheit (69 Prozent) schwanken in ihrer Zufriedenheit, da sie Verbesserungsbedarfe sehen und diese gern umsetzen würden. Für diese große Gruppe der Beschäftigten gilt: Wenn sich keine Veränderungen ergeben, dann ziehen sie einen Arbeitsplatzwechsel in Betracht. Am stärksten ist die Arbeitsunzufriedenheit im Baumanagement, gefolgt vom Immobilienmanagement; wobei auch in diesen zwei Bereichen die größte Gruppe der „*Wartenden*“ auf Veränderungen zu finden ist. Als problematisch ist zu bewerten, dass die Zentralen Dienste als Entscheidungssäule den Bedarf an Veränderungen geringer einschätzen. Unzufriedenheit ergibt sich aus der schlechten Bedarfssicherung in den Bereichen: Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Möglichkeiten für Kreativität, Führungsqualität, Emotionale Anforderungen, Betriebskultur, Informationsfluss und Aufstiegsmöglichkeiten. Im Umkehrschluss bedeuten diese Resultate, dass die Zufriedenheit sich aus dem Grad der Gestaltungs- und Einflussspielräume, der Entwicklungsmöglichkeiten sowie dem Wohlbefinden aufgrund der vorherrschenden interpersonalen Beziehungsqualitäten ergibt. Da die Mehrheit der Beschäftigten entweder „*schlechte*“ (hoch gesundheitsrisikante Bedingungen im Bereich der Anforderungs- und Ressourcendeckung sowie Belastungen) oder „*mittelmäßige*“ (gesundheitsrisikante Bedingungen im Bereich der Anforderungs- und Ressourcendeckung) nennt, besteht generell ein Handlungsdruck für die Mehrheit der Beschäftigten. Spezifische Zielgruppen wären jedoch Beschäftigten über 36 Jahre, Männer, Tarifbeschäftigte sowie Leiharbeiter/innen.

### **Fazit – Arbeitsfähigkeit**

Unter Betrachtung der vorherrschenden Qualitäten der Arbeitsbedingungen und deren gesundheitlicher Implikationen ging die Mehrheit der Beschäftigten – und zwar 53 Prozent – zum Zeitpunkt dieser Studie davon aus, dass sie mit ihrer jetzigen Tätigkeit das Rentenalter erreichen werden. Nur ca. ein Viertel beurteilt ihre zukünftige Arbeitsfähigkeit eher negativ. Aber für fast genauso viele Beschäftigte ist die Einschätzung ihrer Arbeitsfähigkeit bzw. ihrer beruflichen Zukunft nicht einschätzbar. Nachvollziehbar ist, dass die ältesten Beschäftigtengruppen diese Frage größtenteils mit „*ja*“ beantworten (18,2 Prozent), da sie in die Endphase ihres Berufslebens eingetreten sind. Besorgniserregend ist jedoch, dass die mittleren Beschäftigtengruppen auch jene Gruppen sind, die am häufigsten ihre Arbeitsfähigkeit bis zur Rente verneinen. Die Verunsicherung über das reguläre Erreichen des Rentenalters ist demzufolge bei den Altersgruppen am höchsten, die die höchste Leistungsfähigkeit zeigen und noch langfristig umsetzen müssen. Neben dieser Gruppe haben die atypisch Beschäftigten am häufigsten eine negative Einstellung gegenüber ihrem

Renteneintritt. Für die Arbeitsfähigkeit trifft wie bei der Ausprägung der Arbeitszufriedenheit zu: Je besser die Qualität der Arbeitsbedingungen, desto positiver die Zukunftsprognose in Hinblick auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis zur Rente. Auch an dieser Stelle ist zu betonen, dass der Handlungsdruck sehr hoch ist, da die Mehrheit der Beschäftigten schlechte bzw. mittelmäßige Arbeitsbedingungen vorfindet, die teilweise hoch gesundheitsriskant gestaltet sind.

## **Empfehlungen**

Was trägt dazu bei, physische und psychische Gesundheit langfristig für die Beschäftigten bei den Bau- und Liegenschaften zu erhalten? Was wird benötigt, um es Menschen zu erleichtern, sich auf neue Anforderungen einstellen zu können? Wie kann man Entlastung für den einzelnen Beschäftigten erreichen? Wenn alle Ergebnisse zusammen betrachtet werden, so kann empfohlen werden, dass die Personalrätinnen und Personalräte verstärkt in ihren klassischen Aufgabenfeldern aktiv werden, indem sie eine Überprüfung der Leistungsprofile vornehmen. Dieser Eingriff in die Personalplanung ermöglicht die Überprüfung der Arbeitsbedingungen auch in den anderen Tätigkeitsbereichen von Abteilungen. Mit der Überprüfung der Stellen- und Anforderungsbilder geht eine Kontrolle der Auswirkungen der langjährigen Restrukturierungs- und Einsparungsprozesse einher. Und damit wird die inhaltliche Prüfung der Leistungsprofile auch gleichzeitig ein Steuerungsinstrument, um den internen Anpassungs- und Leistungsdruck – u.a. auch der Arbeitsintensität – der Beschäftigten zu reduzieren.

## **Gesundheitspolitik im Betrieb durch altersspezifische Konzepte**

Eine offensive Gesundheitspolitik kann dabei eine flankierende Strategie sein, mit der ein ethisches Umdenken bewirkt werden kann. Denn die Restrukturierungsprozesse fokussierten primär die finanzielle Effizienzsteigerung des Unternehmens. Eine betriebliche Gesundheitspolitik würde primär den Gesundheitsschutz bzw. die Bedarfe der Beschäftigten berücksichtigen und damit eine Effizienzsteigerung des Unternehmens über den Erhalt und Schutz der Arbeitsfähigkeit der darin agierenden Individuen in den Mittelpunkt stellen. Die Gesundheitspolitik im Betrieb bildet hierbei den Kernpunkt präventiver Maßnahmen in Bezug auf den Gesundheits- und Arbeitsschutz. Die betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen sollten sich klar an den Bedarfen der Altersgruppen unter Berücksichtigung ihrer Lebensphasen ausrichten. Die Entwicklung eines altersspezifischen Konzepts würde den Kernpunkt mit dem primären Ziel, der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bis zum Renteneintritt über die Entwicklung einer normalen Berufsbiographie, bilden. Außerdem ist den Ältesten eine Austrittsphase einzuräumen, in denen Personalkonzepte eine Übergabe der Expertise erlaubt. Neue Arbeits- und Arbeitszeitmodelle für die Ältesten über die Austrittsphase hinaus sollten ebenfalls in Betracht gezogen werden.

## **Schaffung von Gestaltungs- und Entwicklungsspielräumen**

Die Bau- und Liegenschaften scheinen trotz der Restrukturierungsprozesse (starre) Personalentwicklungsstrategien zu verfolgen, die wenig individuelle Fördermöglichkeiten in Bezug auf kreative Freiräume zur Beeinflussung der Arbeitsbedingungen bieten. Starre Strukturen erhöhen nicht nur den Leistungsdruck auf den Einzelnen, sondern bewirken eine Endsolidarisierung im Team der Beschäftigten. Diese Endsolidarisierung verhindert Unterstützungsmechanismen, die Menschen unter erhöhtem Druck benötigen, um psycho-emotionale Belastungen besser bewältigen zu können. Neben der verstärkten Schaffung von individuellen Freiräumen sollte deshalb auch die Etablierung einer positiven und gelebten

Betriebskultur stehen. Erforderlich hierfür wäre eine Konsolidierungsphase des Gesamtsystems, das weder neue Reduktion noch weitere Strukturveränderungen erlebt. Mit der Unterbrechung weiterer Restrukturierungsprozesse würde gleichzeitig das Sicherheitsgefühl für die Beschäftigten verstärkt werden, sich in einem überschaubaren und einschätzbaren Umfeld auf neue Anforderungen einstellen zu können.

### **Ausweitung der Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote**

Die Qualifizierungs- und Entwicklungsangebote sollten vor allem für die mittleren und älteren Beschäftigtengruppen ausgeweitet werden, da diese Altersgruppen auch gleichzeitig die Beschäftigtengruppen darstellen, die das Gesamtsystem mit ihrer langjährigen Expertise stützen. Der Bedarf für Qualifizierungsangebote wurde vor allem von den ältesten Beschäftigten und den Beschäftigten in Ostdeutschland ausgedrückt. Für die älteren Beschäftigten wäre diese Ausweitung der Angebote entlastend, da der Prozess der Erweiterung der Fachexpertise entgegen dem normalen Prozess einer Berufsbiographie steht, in der normalerweise am Ende von der jahrelang erworbenen Expertise profitiert und diese Expertise an jüngere Beschäftigte übertragen wird. Beides trifft auf die ältesten Beschäftigten in den Bau- und Liegenschaften nicht zu, da sie weiterhin hohen Anforderungsniveaus ausgesetzt sind und keine jüngeren Generationen ihr Fachwissen aufnehmen. Für die mittleren Beschäftigtengruppen bedeutet die Stärkung der Qualifizierungsmaßnahmen (passgerecht) eine Entlastung, neue Anforderungen erfüllen zu können und die Gewissheit, dass man im Falle eines Arbeitgeberwechsels oder Arbeitsplatzverlustes „*up-to-date*“-Fachwissen vorweisen kann, mit welchem man auf dem Arbeitsmarkt besteht. Außerdem wird empfohlen, dass vor Ort noch einmal die Beschäftigten befragt werden, welche Angebote ihren Bedarf decken würden. Aufgrund des Personalabbaus wird angenommen, dass sich die Bedarfe weniger an externen Angeboten orientieren, sondern vielmehr auf eine Unterstützung bei der Übernahme eines Fachgebietes zielen, das bei dem Austritt der ältesten Kollegen an jüngere Beschäftigte übergeben wird. Die Einplanung von Übergabephasen von Ressorts könnte ebenfalls ein Teilgebiet der Arbeitsplanung darstellen.

### **Einbettung und Förderung der jüngsten Generation – Ausbildungskonzepte**

Für die Bau- und Liegenschaften konnten starke Überalterungstendenzen festgestellt werden. Gleichzeitig werden die jüngeren Generationen nicht als nächste Unternehmensgeneration betrachtet. Um den Personalbestand „*aufzufrischen*“ wäre es generell notwendig, neue Einstellungs- und Förderungsmodelle für die jüngsten Beschäftigten in Betracht zu ziehen. Neben neuen Denkansätzen ist es empfehlenswert, eine frühzeitige und langfristige Einbettung in das System zu ermöglichen, so dass nicht nur die Zukunftsangst der Jüngsten reduziert, sondern auch deren Unternehmensbindung von Anfang an ausgebaut wird. Dieser Ansatz ist jedoch nur umsetzbar, wenn eine langfristige Personalplanung vorliegt und Beschäftigungsmodelle sich nicht an atypischen Kriterien orientieren. Die Auszubildenden geben neben ihrer Zufriedenheit mit der Ausbildung auch an, dass sie eine hohe Arbeitsintensität erleben, vor allem im Baumanagement, und es für sie trotz geringerer Entlohnung „*normal*“ ist Überstunden zu leisten. Diese Strategie der Einbindung von Auszubildenden als quasi Normalbeschäftigte sollte hinterfragt werden.

### **Psycho-emotionale Förderung der Vorgesetzten zur Reduktion der Arbeitsintensität**

Eine wesentliche Zielgruppe ist aufgrund der stark negativ wirkenden Arbeitsintensität, die Gruppe der Vorgesetzten, die ganz konkret einen hohen Bedarf an Veränderungen in den

Arbeitsbedingungen sieht und diese auch gern mitgestalten möchte. Für diese Gruppe sollten in erster Linie zwei Entlastungen geschaffen werden: Reduzierung der Arbeitsintensität und Installierung von Angeboten für die interpersonale Führung (emotionale Entlastung). Denn Führungskräfte sind heute neben der Koordination von Projekten verstärkt auch in der Personalführung gefordert – d.h. Sozialkompetenzen spielen eine größere Rolle als Sachkompetenzen. Ein wesentlicher Kernpunkt der Entlastung bietet die Abkehr der Umsetzung von „*Top-Down*“-Prozessen und die Konzentration auf die Steuerung von Prozessen an der Basis. Mit anderen Worten: Vorgesetzte sind in ihrem Aufgabengebiet konzentriert auf das Tagesgeschäft und die Führung und Förderung ihrer Teams. Angebote für die Führungskräfte könnten u.a. Supervisions- und Mediations-Weiterbildungen sein, so dass durch aktive Methoden eine spürbare Entlastung sowie die Ausbildung von sozialen Kernkompetenzen entstehen; vor allem im Bau- und Immobilienmanagement. Die Gestaltung von Freiräumen für Vorgesetzte innerhalb ihres Sachgebiets würde mit einer Reduzierung von permanenten Anpassungsleistungen einhergehen. Die psycho-emotionale Entlastung der Führungspersonen lässt stark vermuten, dass deren Entspannung nicht nur bewirkt, dass die interne Arbeitsplanung sich verbessert, sondern sich durch eine stärkere Förderung der Teamarbeit und die Konzentration auf Personalförderung (Bedarfe von Beschäftigten direkt aufgreifen, wie z.B. Weiterbildungsbedarfe) gleichzeitig auf das Unternehmensklima auswirkt. Dieser Personenkreis wäre frühzeitig als Partner in die Aktion „*Verbesserung der Arbeitsbedingungen*“ einzubinden, da sie eine zentrale Steuerungsposition in der Struktur ausüben und einen hohen Partizipationswillen ausdrücken.

### **Frauenförderung – ein Mittel zur Verbesserung der Personalstruktur**

Ein zentrales Mittel für die interne Kapazitätenförderung wäre die Prüfung der bisherigen Aufstiegs- bzw. Förderstrukturen in den Landesbetrieben. Die Situation der Geschlechter in den Landesbetrieben orientiert sich nach Aussagen der Beschäftigten im Augenblick an männlichen Vollzeitmodellen, männlichen Führungsfunktionen und einer Einkommensdiskrepanz, die sich an diesen zwei Strukturkriterien manifestiert. Um Frauen in höhere Hierarchieebenen zu integrieren, müssten interne Förderstrukturen auch die Bedarfe von Frauen aufgreifen (indem das Privatleben ein Teil des Berufslebens wird und vice versa) und geschlechtsspezifische Differenzierungen in Lebenskonzepten und -erfordernissen zulässt. Die Betriebe würden sich somit zur Aufgabe machen, dass das „*Work-Life-Prinzip*“ ein Unternehmensprinzip wird. Mit diesem Konzept könnten auch gleichzeitig spezifische Bedarfe von Altersgruppen – z.B. Elternzeit – besser berücksichtigt werden. Frauen sind als Fachkräfte vorwiegend in den mittleren Beschäftigtengruppen deutlich unterrepräsentiert, da offensichtlich fehlende unterstützende Strukturen vorhanden sind, die präventiv die Einbindung in verschiedenen Lebensphasen stärken. Höchste Bedarfe für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen drücken Frauen in Vollzeit aus. Die befragten Frauen geben ebenfalls an, dass sie einen höheren Bedarf in Bezug auf die Körperlichen Anforderungen und die Emotionalen Anforderungen sehen. Für die Verbesserung der Körperlichen Anforderungen könnten Arbeitsschutzmaßnahmen per Einführung ergonomischer Arbeitsmittel überprüft oder Sportangebote wie z.B. Rückenschulen angeboten werden. Für die Verbesserung der Emotionalen Anforderungen gilt es die Arbeitsteams in die Belastungsreduktion einzubinden, um z.B. die Qualität der vorherrschenden interpersonalen Beziehungen oder des Kundenkontakts zu thematisieren.

### **Vorbeugung von Prekarisierung – Prüfung der Verträge und Vermeidung von atypischen Kriterien bei Neueinstellungen**

Für die Vorbeugung von Atypisierungen in den Arbeitsverträgen gilt, dass bei der Beschäftigung von jungen und weiblichen Beschäftigten Kriterien wie Befristung entweder

kürzer bzw. reduzierter zum Einsatz kommen. Für die gewerkschaftliche Einflussnahme sowie die Einflussnahme des Personalrats gilt: Vorbeugung von Prekarisierung ist gleichbedeutend mit der Vorbeugung der Aufweichung von Normalarbeitsverhältnissen in der nächsten Generation. Die schlechten Startbedingungen – schlechtere Rahmenbedingungen – bewirken bei den atypisch Beschäftigten einen hoch negativen Grad an Angst und Zukunftsunsicherheit. Die jungen Beschäftigten stellen sich auf diese neuen Bedingungen ein, in dem sie sich weniger engagiert zeigen, Prozesse aktiv mitzubestimmen. Eine frühzeitige Einbindung (langfristig und nachhaltig) in das Unternehmen könnte dieser „pragmatischen“ Betriebssozialisation vorbeugen.

### **Entlastung schaffen durch ein gutes Betriebsklima – Partizipation**

Eine Verbesserung des Betriebsklimas kann u.a. durch die Stärkung der Partizipation weiter Teile der Beschäftigten erreicht werden. Wie man an den Rücklaufquoten der Befragungen in den sechs Unternehmen sieht, ist der Bedarf bei den Beschäftigten, sich über dieses Thema mitzuteilen, nicht nur als sehr hoch einzuschätzen, sondern auch deren Mitwirkungswille an Veränderungen drückt sich über die Resultate aus. Mit einer stärkeren Einbindung der Beschäftigten an den Veränderungsprozessen für den Gesundheitsschutz und die -förderung am Arbeitsplatz kann man die Beschäftigten ebenfalls als Partner gewinnen und sich im Betrieb von der „*Isolation des Einzelnen*“ hin stärker zu der Problemlösekompetenz der Teams orientieren. Das Bewusstsein für den hohen Bedarf an einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen sollte vorwiegend in den Zentralen Diensten verstärkt werden. In diesem Bereich der Bau- und Liegenschaften ist die Gruppe zahlenmäßig am geringsten, die Veränderungsbedarfe aktuell wahrnimmt. Gleichzeitig sind aber die Zentralen Dienste auch für die Steuerung der Prozesse im Unternehmen zuständig. Deshalb lautet die Formel: Stärkung des Problembewusstseins, Ausweitung der Fördermaßnahmen für Beschäftigte und Entwicklung von Zukunftsszenarien für die Bau- und Liegenschaften über die Einbindung der Belegschaften.

### **Bundespolitische Flankierung der Forderungen in den Landesbetrieben**

Für die zukünftige Entwicklung der Bau- und Liegenschaften scheint es erforderlich zu sein die Aufgabenfelder der Bau- und Liegenschaften nochmals neu zu definieren. Für die Gesellschaft und die Beschäftigten ist ohne Zweifel der Fortbestand der Bau- und Liegenschaften mit einem hohen Sinngesamt behaftet. Deshalb wird empfohlen auch die politische Flankierung der Bestrebungen in den einzelnen Landesbetrieben durch bundespolitische Aktivitäten zu begleiten. Bei der Betrachtung der Daten fiel auf, dass die ostdeutschen Landesbetriebe besonders hohen und langfristigen Zwängen bzgl. der Personalreduktion ausgesetzt sind. Fragil wird das ostdeutsche Landesbetriebssystem vor allem durch die noch jungen betrieblichen und sozialpartnerschaftlichen Strukturen, die im Gegensatz zu den westdeutschen Landesbetrieben erst seit 1990 bestehen und seither keine langfristige Konsolidierungsphase erfahren haben.

### **Schlussfolgerungen für die Projektebene – Bundesfachgruppe**

Weitere Erkenntnisse, die nicht direkt aus der Analyse hervorgehen, werden an dieser Stelle noch einmal erläutert, um den Wert dieser Studie zu verdeutlichen. Das Evaluationsdesign hat sich in der Einzelbefragung von Unternehmen wie auch in der Gesamtevaluation als funktional erwiesen. Auf der Ebene des Einzelunternehmens konnte über den Vergleich zwischen den offiziellen personalstatistischen Angaben und den Befragungswerten der persönlichen Angaben die Repräsentativität für die Einzelbefragungen nachgewiesen

werden. Aufgrund des Fehlens offizieller Statistiken über die personalstatistische Zusammensetzung der Teilbranche Bau- und Liegenschaften wurde mittels verschiedener Kriterien diese, wenn auch ungeprüft, nachgezeichnet. Empfohlen werden kann, dass sich die Bundesfachgruppe des Bau- und Liegenschaftsmanagements mit der Erstellung einer Personalstatistik mit Kennwerten befasst, um in Zyklen die Entwicklung der Beschäftigungsverhältnisse und Personalstrukturen dieser Teilbranche nachvollziehen und entsprechende Steuerungsmaßnahmen frühzeitig auf der Bundesebene entwickeln zu können. Die Dreiteilung der Bau- und Liegenschaften in Baumanagement, Immobilienmanagement und Zentrale Dienste hat sich für das Befragungsdesign ebenfalls bewährt und sollte in Folgestudien weiterhin verwendet werden, um eine Vergleichbarkeit über die Befragungszeiträume zu ermöglichen.

Ein Ziel dieser langfristigen Studie war es, einen höheren Organisationsgrad für die finanzierende Gewerkschaft zu erreichen. Von diesem Ziel wurde während der Studie Abstand genommen, da sich über eine Befragung mittels dieses Designs selbst keine Mitgliedergewinnung umsetzen ließ. Eine Effekt-Messung hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitsbedingungen sowie der positiven Imagegewinns für die Personalräte und -rätinnen sowie der beauftragenden Gewerkschaft könnte in zwei bis drei Jahren erfolgen.

Als besonders schwierig und langwierig haben sich die Akquiseprozesse für die Gewinnung der Untersuchungsbetriebe erwiesen. Für zukünftige Befragungen wird empfohlen langfristige und umfassende Planungsphasen vorzusehen, indem die Finanzierung, die Personalplanung sowie die Aufgabendefinition von der betrieblichen über die Landes- bis hin zur Bundesebene im Fokus stehen, so dass die politischen Intentionen mit den betrieblichen Forderungen und Maßnahmen von Anfang aufeinander abgestimmt sind.

Ohne Zweifel ist die Zukunft der Bau- und Liegenschaften nicht nur an externe Faktoren gekoppelt, sondern auch und vor allem an den Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten. Wie diese Studie nachgewiesen hat, gibt es eine Vielzahl an gesundheitlichen Prädiktoren, die die Belastungsfähigkeit der Beschäftigten minimieren. Um die Widerstandsfähigkeit zu stärken, ist es unbedingt notwendig, die Qualität der Arbeitsbedingungen so zu beeinflussen, dass stärkende Rahmenbedingungen auf den Einzelnen wirken.

*„Widerstandsfähige Personen in diesem Sinne haben das Gefühl, ihr Leben zu überschauen und Kontrolle darüber zu haben, sie verfolgen ihre Ziele mit Engagement und persönlicher Bindung und treiben ihre Entwicklung selbstständig voran. Die protektive Funktion dieser Eigenschaften liegt vor allem in einer geringeren Stresseinschätzung von Ereignissen und einer erhöhten Selbstsicherheit im Umgang mit sozialen Anforderungen. Sie werden als genereller Schutzfaktor angesehen, der unabhängig von der Art eines Stressors oder einer Lebenskrise negative gesundheitliche Auswirkungen verhindert.“*  
(Rieckmann, 2002, S. 464).

## Literaturverzeichnis

- Bauer, Norbert (2012). Definition der drei Säulen der Bau- und Liegenschaftsbetriebe. Landesbetrieb Bau- und Liegenschaftsbetreuung Rheinland-Pfalz (LBB RLP). Email: 13.01.2012.
- Bödeker, Wolfgang & Friedrichs, Michael (2011). Koster der psychischen Erkrankungen und Belastungen in Deutschland, In: Kamp, Lothar & Pickshaus, Klaus (Hrsg.): Regelungslücke psychische Belastungen schließen. [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de) (Böckler Impuls 16/2011).
- Bundesfachgruppenvorstand des Bau- und Liegenschaftsmanagements (BFG BLM) (2010). Planungsdokument der BFG BLM vom 26.07.2010. Berlin.
- Deutscher Bundestag (2011). Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Beate Müller-Gemmecke, Maria Klein-Schmeink, Markus Kurth, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/Die Grünen – Drucksache 17/4922 – 17/5030. 15.03.2011. <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/050/1705030.pdf> .
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) (2010). Standards für Evaluationen. Evaluationen sollen vier grundlegende Eigenschaften aufweisen: Nützlichkeit - Durchführbarkeit - Fairness - Genauigkeit. [http://www.degeval.de/degeval-standards/standards\\_\(intern\)](http://www.degeval.de/degeval-standards/standards_(intern)).
- Dunkel, Wolfgang, Kratzer, Nick & Menz, Wolfgang (2010). Permanentes Ungenügen und Veränderung in Permanenz – Belastungen durch neue Steuerungsformen, In: WSI Mitteilungen, 7/2010.
- Holler, M. & Trischler, F. (2010). Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit, Arbeitspapier Nr. 4 des Projektes Gute Erwerbsbiographien. In: Böckler Impuls 18/2010.
- Lindner, Mary (2012). Das Bundesfachgruppenprojekt „Gute Arbeit“ in den deutschen Bau- und Liegenschaftsbetrieben Neue Handlungsanforderungen an ver.di-Betriebsgruppen und – Personalräte. In: Schröder, Lothar & Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.). Jahrbuch Gute Arbeit 2012. Zeitbombe Arbeitsstress – Befunde, Strategien, Regelungsbedarf. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag.
- Rieckmann, N. (2002). Resilienz, Widerstandsfähigkeit und Hardiness. S. 462-465. In: Schwarzer, R., Jerusalem, M. & Weber, H. (Hrsg.) (2002). Gesundheitspsychologie von A-Z. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe-Verlag.
- Rivo, de Haydée (2012). Partizipation in der Evaluation. Positionspapier 04 der DeGEval. Positionspapier. Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). [http://www.degeval.de/publikationen/positionspapiere/item/1161-partizipation-in-der-evaluation-positionspapier-04-der-degeval\\_\(intern\)](http://www.degeval.de/publikationen/positionspapiere/item/1161-partizipation-in-der-evaluation-positionspapier-04-der-degeval_(intern)).
- Schröder, Lothar & Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.). Jahrbuch Gute Arbeit 2012. Zeitbombe Arbeitsstress – Befunde, Strategien, Regelungsbedarf. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag. S. 18-19.
- Ver.di Bundesverwaltung (Ressort 12 „Bund und Länder“) (2009). Beschlussvorlage für die Sitzung des Bundesfachbereichsvorstandes vom 03.-04.11.2009.
- Vespers, Dieter (2012). Finanzpolitische Entwicklungstendenzen und Perspektiven des Öffentlichen Dienstes. Gutachten im Auftrag des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin. [www.boeckler.de/pdf/p\\_imk\\_study\\_25\\_2012.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_imk_study_25_2012.pdf).
- Wingerter, C. (2009). Der Wandel der Erwerbsformen und seine Bedeutung für die Einkommenssituation. In: Statistisches Bundesamt. Wirtschaft und Statistik. 11/2009.
- World Health Organization (1986). Ottawa Charta zur Gesundheitsförderung. Aktives, gesundheitsförderndes Handeln erfordert: Eine gesundheitsfördernde Gesamtpolitik entwickeln. WHO: Ottawa. [http://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0006/129534/Ottawa\\_Charter\\_G.pdf](http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf).

Tabellenanhang

## **Tabellenanhang**

Tabellenanhang A. Darstellung der Zuordnung für die dreier Typologie über die Versuchsbetriebe.

Bundesland	Unternehmen	Definition (Interne Bezeichnung)	Zuordnung über die drei Arbeitsbereiche
<b>Sachsen</b>	Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement (SIB)	Planungs- und Baumanagement	Baumanagement
		Facility- und Bedarfsdeckungsmanagement	Immobilienmanagement
		Portfolio und Finanzvermögen	Immobilienmanagement
		Zentrale und Allgemeine Verwaltung	Zentrale Dienste (Verwaltung)
<b>Brandenburg</b>	Brandenburger Landesbetrieb für Liegenschaften und Bauen (BLB)	Bauverwaltung	Baumanagement
		Geschäftsleitung und Zentrale Bereiche (Allgemeine Verwaltung)	Zentrale Dienste (Verwaltung)
		Gebäude- und Liegenschaftsbewirtschaftung (Liegenschaftsverwaltung)	Immobilienmanagement
<b>Berlin</b>	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (SenStadt)	Leitung/Pressestelle, Werkstatt-Baukultur, Kommunikation, Oberste Denkmalschutzbehörde, Zentrale Steuerg., Zentrales Finanzmanag.-Informationst., Grundsatzangelegenheiten und Recht (Zentrale Bereiche)	Entfällt
		Abteilung I (Stadt- und Freiraumplanung), Abteilung II (Städtebau und Projekte), Gemeinsame Landesplanungsabteilung Berlin-Brandenburg	Entfällt
		Abteilung VII (Verkehr), Verkehrsl., Obere Luftfahrtbehörde B-B. (Verkehr)	Entfällt
		Pflanzenschutzamt, Landesdenkmalamt, Krematorien (Nachgeordnete Bereiche)	Entfällt
		Geoinformation (Abteilung III)	Entfällt
		Wohnungswesen, Stadterneuerung, Soziale Stadt (Abteilung IV)	Entfällt
		Hochbau (Abteilung V)	Baumanagement
		Ministerielle Angelegenheiten des Bauwesens (Abteilung VI)	Entfällt
		Tiefbau (Abteilung X)	Entfällt
		<b>Nordrhein-Westfalen</b>	Bau- und Liegenschaftsbetrieb Nordrhein-Westfalen (BLB NRW)
Portfolio, Finanzvermögen und Gebäude- und Liegenschaftsbewirtschaftung	Immobilienmanagement		
Zentrale und Allgemeine Verwaltung	Zentrale Dienste (Verwaltung)		
<b>Rheinland-Pfalz</b>	Landesbetrieb Bau- und Liegenschaftsbetreuung Rheinland-Pfalz (LBB RLP)	Baumanagement	Baumanagement
		Zentrale Dienste	Zentrale Dienste (Verwaltung)
		Immobilienmanagement	Immobilienmanagement
<b>Hessen</b>	Hessisches Immobilienmanagement (HI)	Haushandwerker/ Hausmeister/ Gärtner (NL)	Immobilienmanagement
		Reinigungspersonal (NL)	Immobilienmanagement
		Objektleiter/in / Koordinator/in (NL)	Immobilienmanagement
		TGM / IGM (NL)	Immobilienmanagement
		GB G (Z)	Immobilienmanagement
		Kaufm. Abteilung / Personal (NL)	Zentrale Dienste (Verwaltung)
		GB PI (Z)	Zentrale Dienste (Verwaltung)
		GB S (Z)	Zentrale Dienste (Verwaltung)
		Servicebereiche / Stabsstellen (Z)	Zentrale Dienste (Verwaltung)
		Küche / Wirtschaftsbetrieb (NL)	Entfällt

Tabellenanhang B. Darstellung der Untersuchungsgruppe - insgesamt und über die 3-er Typologie.

Soziodemo-graphische Variablen	Antwortspektrum	Baumanagement		Immobilienmanagement		Zentrale Dienste		Prozent (Gesamt)	Fallzahl (Gesamt)
		Prozent	Fallzahl	Prozent	Fallzahl	Prozent	Fallzahl		
<b>Alter</b>	Bis 25 Jahre	1,5%	21	2,5%	23	3,7%	25	2,3%	69
	26 bis 35 Jahre	10,1%	144	10,8%	99	12,4%	83	10,8%	326
	36 bis 45 Jahre	22,5%	322	29,9%	274	26,5%	177	25,7%	773
	46 bis 55 Jahre	44,5%	637	40,5%	371	40,5%	270	42,4%	1278
	Über 56 Jahre	21,4%	306	16,2%	148	16,8%	112	18,8%	566
<b>Geschlecht</b>	Männlich	65,0%	491	53,2%	418	45,6%	357	57,1%	1266
	Weiblich	35,0%	910	46,8%	476	54,4%	299	42,9%	1685
<b>Tarifbeschäftigt</b>	Ja	81,5%	853	74,3%	496	66,3%	335	75,9%	1684
	Nein	18,5%	194	25,7%	172	33,7%	170	24,1%	536
<b>Beamter/in</b>	Ja	9,9%	135	14,4%	119	13,3%	84	12,0%	338
	Nein	90,1%	1224	85,6%	705	86,7%	549	88,0%	2480
<b>Leiharbeiter/in</b>	Ja	0,7%	10	5,3%	50	9,3%	64	4,1%	124
	Nein	99,3%	1369	94,7%	889	90,7%	621	95,9%	2879
<b>Auszubildende</b>	Ja	3,5%	53	3,0%	29	3,2%	23	3,3%	105
	Nein	96,5%	1448	97,0%	939	96,8%	685	96,7%	3072
<b>Befristet beschäftigt</b>	Ja	6,9%	76	12,4%	81	13,0%	64	9,9%	221
	Nein	93,1%	1023	87,6%	570	87,0%	427	90,1%	2020
<b>Einkommen</b>	Bis 1.500 EUR	3,7%	50	5,5%	49	9,3%	58	5,5%	157
	1.501 bis 2.500 EUR	14,5%	197	27,2%	243	29,9%	186	21,8%	626
	2.501 bis 3.500 EUR	37,3%	506	36,1%	323	36,0%	224	36,6%	1053
	3.501 bis 4.500 EUR	34,8%	472	24,9%	223	16,4%	102	27,7%	797
	Mehr als 4.500 EUR	9,8%	133	6,3%	56	8,5%	53	8,4%	242
<b>Vorgesetzter</b>	Ja	11,4%	158	14,1%	128	13,6%	90	12,7%	376
	Nein	88,6%	1227	85,9%	780	86,4%	571	87,3%	2578
<b>Betriebszu-gehörigkeit</b>	Bis 3 Jahre	14,9%	191	14,9%	123	18,1%	107	15,6%	421
	4 bis 10 Jahre	14,4%	185	32,2%	265	30,5%	180	23,4%	630
	11 bis 20 Jahre	36,2%	465	32,5%	268	31,2%	184	34,0%	917
	Mehr als 20 Jahre	34,5%	443	20,4%	168	20,2%	119	27,1%	730

Tabellenanhang C. Index-Werte der Arbeitsintensität über soziodemographische Merkmale.

<b>Arbeitsintensität</b>		
<b>Soziodemographie</b>	<b>Kategorien</b>	<b>Index-Wert</b>
<b>Alter</b>	Bis 25 Jahre	69
	26 bis 35 Jahre	48
	36 bis 45 Jahre	40
	46 bis 55 Jahre	38
	Über 55 Jahre	41
<b>Geschlecht</b>	Männlich	39
	Weiblich	43
<b>Brutto-Einkommen</b>	bis 1.500 EUR	53
	1.501 bis 2.500 EUR	47
	2.501 bis 3.500 EUR	40
	3.501 bis 4.500 EUR	35
	Mehr als 4.500 EUR	38
<b>Geschlecht (Voll-/Teilzeit)</b>	Männer, Vollzeit	39
	Frauen, Vollzeit	42
	Frauen, Teilzeit	44
<b>Betriebszugehörigkeit</b>	Bis drei Jahre	52
	4 bis 10 Jahre	42
	11 bis 20 Jahre	37
	Mehr als 20 Jahre	37
<b>Vorgesetzte/r</b>	Ja	37
	Nein	41
<b>Befristet</b>	Ja	59
	Nein	39
<b>Tarif</b>	Ja	40
	Nein	46
<b>Beamte/r</b>	Ja	38
	Nein	40
<b>Leiharbeiter/in</b>	Ja	56
	Nein	40
<b>Atypisch</b>	Nicht atypisch	39
	Atypisch	56