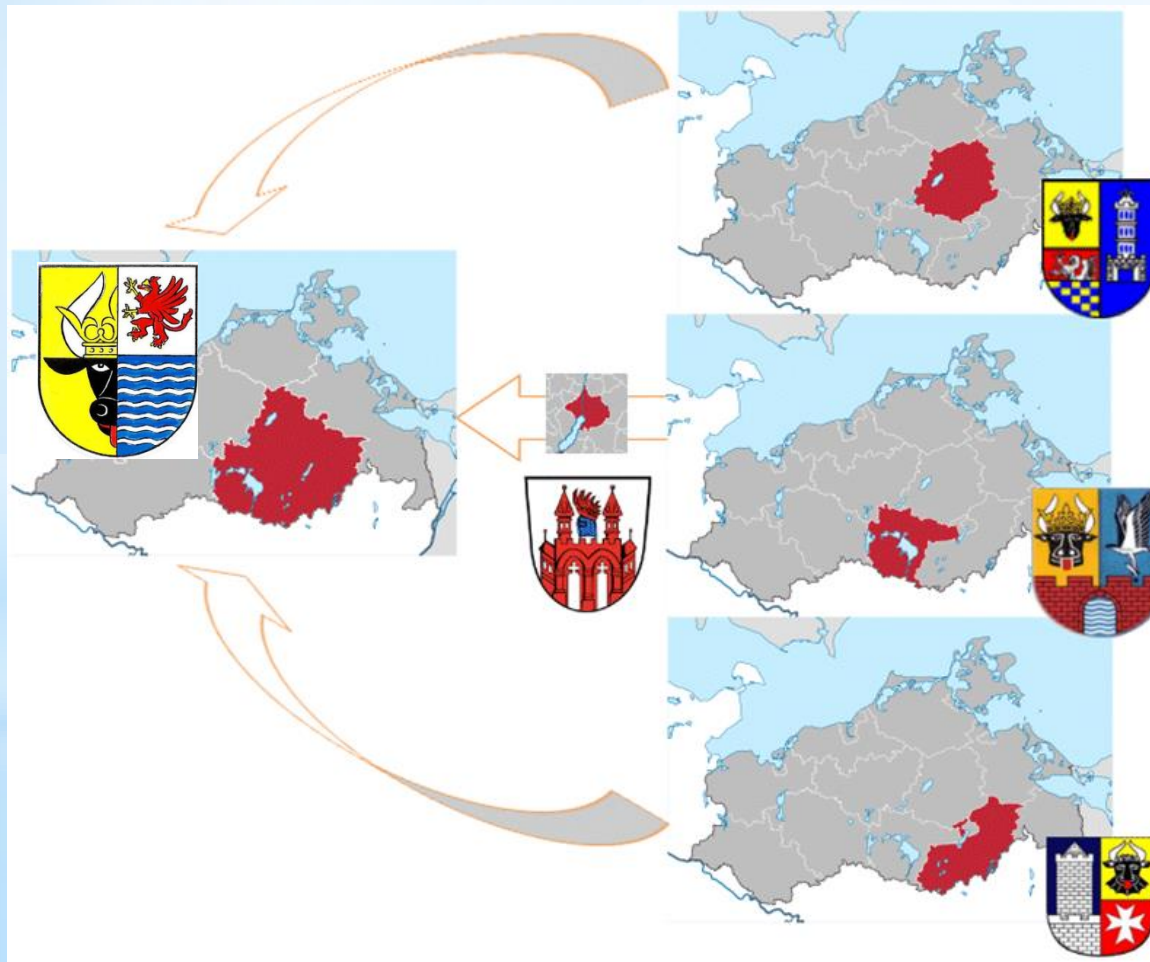


Erfahrungsbericht aus dem LK Mecklenburgische Seenplatte: Von der Theorie in die Praxis



10.01.2018

Landkreis Mecklenburgische Seenplatte



Aus den Altkreisen Mecklenburg-Strelitz, Demmin, Waren/Müritz und der Stadt Neubrandenburg ist im Jahr 2011 der Großkreis Mecklenburgische Seenplatte entstanden.

Landkreis Mecklenburgische Seenplatte



Kreisgebietsreform

Der Landkreis Mecklenburgische Seenplatte ist mit der **Kreisgebietsreform** in Mecklenburg-Vorpommern am 4. September 2011 aus den einstigen Landkreisen Demmin, Mecklenburg-Strelitz und Müritz sowie der kreisfreien Stadt Neubrandenburg gebildet worden.

Fläche: 5.468 km²
aktuell der größte Landkreis Deutschlands

Einwohnerzahl: 270.685

Bevölkerungsdichte:
49,5 Einwohner je km²

Welche Belastungen sind bereits bekannt?

Quelle: AOK-Mitarbeiterbefragung September 2015

Teilnahme:

607 MA von 1176 Beschäftigten = 52,8%

Dezernat 1: 112 von 263 MA = 42,6 %

Dezernat 4: 77 von 221 MA = 34,8%

Umsetzung der Gefährdungsanalyse

- Juni 2016: Der Landkreis beauftragt den Arbeitsmedizinischen Dienst (AMD) TÜV Rheinland
- Schwerpunkt:
 - Team Aufenthalt/Asyl
 - Bürgerbüros an allen Standorten:
 - Neubrandenburg/Demmin
 - Neustrelitz/Waren
- Die Moderation und Auswertung der Interviews erfolgte durch Frau Dipl.-Psych. Annette Walther als Betriebspsychologin des AMD TÜV Rheinland.

Welche Belastungen sind bereits bekannt?

Über alle Dezernate hinweg:

Arbeitsaufgaben:

- Zu umfangreiche Aufgaben bei zu wenig Personal
- Wenig Entscheidungsspielraum
- Fehlende, z.T. widersprüchliche Informationen/fehlende Transparenz
- Vorschläge von MA werden ignoriert, MA nicht in Entscheidungen einbezogen

Arbeitsorganisation:

- Häufige Mehrarbeit
- Arbeitsabläufe sind unstrukturiert und nicht zu Ende gedacht
- Ständige Erreichbarkeit
- Häufige Unterbrechungen

Welche Belastungen sind bereits bekannt?

Soziale Beziehungen - Kollegen:

- Konflikte mit Kollegen
- Zu wenig Austausch mit Kollegen
- Fehlender Teamgeist
- Schlechte Zusammenarbeit

Soziale Beziehungen - Vorgesetzte:

- Fehlende Anerkennung/Wertschätzung
- Fehlende fachliche Unterstützung
- Fehlendes Vertrauen
- Fehlende Offenheit/Ehrlichkeit

Welche Belastungen sind bereits bekannt?

Dezernat 1 und 4

Arbeitsbedingungen:

- Häufige Störungen der IT/Software
- Großraumbüros – gegenseitige Störungen/Ablenkungen, räumliche Enge
- hohe Temperaturen/Sonneneinstrahlung/schlechte Belüftung
- keine Ergonomie am Arbeitsplatz
- Geruchsbelastung durch Drucker/Kopierer/Kunden
- Fehlende Sicherheit der MA

Verbesserungsvorschläge 2015

Arbeitsaufgaben/Arbeitsorganisation

- Verbesserung Personaleinsatz und –planung
- Bessere Aufgabenverteilung durch Vorgesetzte
- Einhaltung der sprechzeitfreien Zeiten
- konkrete Zielstellungen, Kompetenz- und Auftragsklärung
- Ermöglichen von Telearbeit/Homeoffice
- Ermöglichen von Teilzeitarbeit
- Reduzierung der Mehrarbeit
- Gesprächsangebote mit Experten zur psychischen Entlastung
- Fort- und Weiterbildungen für alle Mitarbeiter ermöglichen
- Angebote zum betrieblichen Gesundheitsmanagement erweitern/verbessern, allen Mitarbeitern Zugang dazu ermöglichen

Umsetzung im Amt

Maßnahme: Workshops mit Mitarbeiterinnen

September/Oktober 2016:

Ausländerbehörde: Team „Aufenthalt“
Team „Asyl“

Oktober/November 2016:

Bürgerbüros: Demmin und Neubrandenburg
Neustrelitz und /Waren/Müritz

- je Gruppe wurde 1 Interview sowie 1 Folgeworkshop durchgeführt.
- Teilnehmer: 22 Personen vom Bereich Aufenthalt/Asyl

Für die Analyse wurden moderierte Gruppeninterviews als qualitative Methode zur Befragung der Beschäftigten gewählt. Das Gebot der freiwilligen Teilnahme wurde aufgehoben. Auch die direkte Vorgesetzte war bei den ersten Interviews anwesend. Diese Vorgehensweise war vor Einbezug des AMD TÜV bereits mit dem Vertreter der Unfallkasse MV Herrn Irmer geregelt worden.

Anmerkungen

An dieser Stelle sei festgestellt worden, dass sich alle Beteiligten in den Interviews überwiegend **sehr vertrauensvoll, sachlich und lösungsorientiert geäußert** haben. Vielfach wurde rückgemeldet, dass es gut getan habe, befragt und gehört zu werden. Das Verfahren und die Ergebnisse fanden eine hohe Akzeptanz bei den Befragten.

Ablauf der Gefährdungsanalyse

Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBU Psyche) mittels Gruppeninterviews wird eine Stichprobe von Freiwilligen in einem teilstrukturierten Interview durch geschulte Betriebspsychologen befragt. Dabei werden drei Fragen behandelt:

- 1. Was ist positiv, motiviert, hält Sie gesund?**
- 2. Was belastet Sie bei der Arbeit?**
- 3. Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie? Was könnten Sie selbst, Ihre Kollegen, Führungskräfte, Geschäftsleitung oder andere tun, um die Situation zu verbessern?**

ÜBERSICHT RESSOURCEN UND BELASTUNGEN - AUSLÄNDERBEHÖRDE

Ressourcen und Belastungen, separat aufgeführt nach den Teams

	Ressourcen	Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe	Arbeitsorgani- sation	Soziale Beziehungen	Arbeitsum- gebung
Abteilung Aufenthalt	<ul style="list-style-type: none"> - abwechslungsreiche, interessante Arbeitsinhalte - Begegnung mit Menschen - Gehalt - Team/Kollegen - Beitrag zu Ordnung und Sicherheit in Deutschland 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitspensum - unzureichende fachliche Anleitung - emotionale Inanspruchnahme - Bedrohung durch Klienten 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitdruck - hohe Terminbindung 	<ul style="list-style-type: none"> - fehlende Anerkennung - zu wenig konkretes Feedback - zu wenig Vorgesetztenunterstützung - fehlende Unterstützung im Bedarfsfall - zu wenig Möglichkeiten sich kollegial zu beraten/auszutauschen - Entscheidungen werden durch „Dritte“ gekippt 	<ul style="list-style-type: none"> - Geruchsbelästigungen - Belüftung der Räume - lange Arbeitswege

ÜBERSICHT RESSOURCEN UND BELASTUNGEN - AUSLÄNDERBEHÖRDE

Ressourcen und Belastungen, separat aufgeführt nach den Teams

	Ressourcen	Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe	Arbeitsorgani- sation	Soziale Beziehungen	Arbeitsum- gebung
Abteilung Asyl	<ul style="list-style-type: none"> - Team/Kollegen - abwechslungsreiche, interessante Arbeitsinhalte - Gehalt - flexible Tätigkeit - Struktur/Beschäftigung/ soziale Kontakte 	<ul style="list-style-type: none"> - unzureichende fachliche Organisation/ Anleitung - Informationsflut - unklare Kompetenzen/Zuständigkeiten - emotionale Inanspruchnahme - Bedrohung durch Klienten - Sicherheitsbelange werden nicht ausreichend berücksichtigt 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitdruck - Front-Office bringt keine Entlastung - ungünstige gestaltete Arbeitszeit bei Nacheinsätzen - Uneinigkeit der Aufgabenteilung mit dem anderen Team - häufige Unterbrechungen/ständige Erreichbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - fehlende fachliche Unterstützung/ Absicherung im Bedarfsfall - zu wenig Vorgesetztenunterstützung - Entscheidungen werden durch „Dritte“ gekippt 	<ul style="list-style-type: none"> - Geruchsbelästigungen - Belüftung der Räume - Ausstattung

ÜBERSICHT RESSOURCEN UND BELASTUNGEN - BÜRGERBÜRO

	Ressourcen	Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe	Arbeitsorgani- sation	Soziale Beziehungen	Arbeitsum- gebung
Bürgerbüro Neu- brandenburg/ Demmin	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenkontakt/den Bürgern helfen können - Gehalt - Anerkennung, Bestätigung - Struktur/Beschäftigung/ soziale Kontakte - tolle Kollegen - Arbeitszeitregelung (Gleitzeit) 	<ul style="list-style-type: none"> - Unmut/Verhalten der Bürger - kein Einfluss auf Arbeitspensum - unklare Entscheidungs- und Handlungsspielräume - unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitdruck (Arbeitsplatz durch Kunden einsehbar) - hohes Arbeitsaufkommen - Arbeit auf Abruf (Arbeitsort) - lange Arbeitswege 	<ul style="list-style-type: none"> - schlechte Kooperation mit anderen Ämtern - ablehnende Haltung bei Arbeitskollegen - fehlende Unterstützung durch die Führungskraft im Bedarfsfall - fehlende Wertschätzung durch Führungskraft 	<ul style="list-style-type: none"> - Lärmbelastung, Störungen im Großraumbüro - Belastung durch Elektromog und Feinstaub - Lautstärke im Großraumbüro - Geruchsbelästigung durch Kunden

ÜBERSICHT RESSOURCEN UND BELASTUNGEN - BÜRGERBÜRO

	Ressourcen	Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe	Arbeitsorgani- sation	Soziale Beziehungen	Arbeitsum- gebung
Bürgerbüro Neustrelitz Waren/Müritz	<ul style="list-style-type: none"> - gutes Team, tolle Kollegen - Gehalt, Sicherung des Lebensunterhaltes - Struktur/Beschäftigung/ soziale Kontakte - Kundenkontakt/den Bürgern helfen können - flexible Arbeitszeit - Spaß an der Tätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Verhalten der Bürger - immer mehr Aufgaben bei gleichbleibenden Gehalt - lange Fahrzeiten - fehlende Informationen, fehlende Zugänge zu IT-Programmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalmangel - Kein Einfluss auf Arbeitspensum (Stress durch zu viel und zu wenig Aufgaben) - Arbeit auf Abruf (Arbeitsort) 	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsstil, Verhalten des Vorgesetzten - Hinweise werden nicht berücksichtigt, Probleme werden nicht gelöst - Konflikte, Lästereien, Unehrllichkeit unter Kollegen - fehlende Wertschätzung durch Öffentlichkeit oder andere Ämter 	<ul style="list-style-type: none"> - Lärmbelastung - Störungen im Großraumbüro - Ausstattung des Arbeitsplatzes (Drucker direkt am Platz, Feinstaubbelastung, Lärm) - Zustand des Wartebereiches (Bürger warten direkt im Büro, kein ausreichender Datenschutz) - keine Rückzugsmöglichkeit

Was ist kritisch, belastet und demotiviert?

Team Aufenthalt

- Arbeitspensum
- unzureichende fachliche Anleitung
- emotionale Belastung durch Klienten
- fehlendes positives Feedback
- Zu wenig Vorgesetztenunterstützung
- Zeitdruck, hohe Terminbindung
- Geruchsbelästigung/Belüftung der Räume
- lange Anfahrtswege

Was ist kritisch, belastet und demotiviert?

Team Asyl

- Unzureichende fachliche Anleitung
- Informationsflut
- Unklare Kompetenzen/Zuständigkeiten
- Emotionale Belastung durch Klienten
- Unzureichende Berücksichtigung der Sicherheitsbelange der MA
- Zeitdruck
- Ungünstig gestaltete Arbeitszeiten
- Häufige Unterbrechungen/Störungen
- Fehlende fachliche Unterstützung im Bedarfsfall
- Entscheidungen werden durch „Dritte“ gekippt
- Geruchsbelästigung/Belüftungssituation/Ausstattung der Arbeitsplätze

Was ist kritisch, belastet und demotiviert?

Team Bürgerbüro Demmin/Neubrandenburg

- Verhalten der Bürger
- kein Einfluss auf Arbeitspensum (Zeitdruck vs. „Langeweile“)
- Lange Fahrtwege je nach Arbeitsort
- Unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Unklare Entscheidungs- und Handlungsspielräume
- Verhalten des Vorgesetzten, fehlende Wertschätzung und Unterstützung
- Ablehnende Haltung von Kollegen
- Lärm-, Geruchs-, Feinstaubbelastung im Großraumbüro

Was ist kritisch, belastet und demotiviert?

Team Bürgerbüro Neustrelitz/Waren

- Verhalten der Bürger
- Immer mehr Aufgaben bei gleichbleibendem Gehalt
- Lange Fahrtwege je nach Arbeitsort
- Fehlende Informationen, fehlende Zugänge (IT)
- Personalmangel
- kein Einfluss auf Arbeitspensum
- Unzureichende Berücksichtigung des Datenschutzes im Großraumbüro
- Fehlende fachliche Unterstützung durch Vorgesetzten im Bedarfsfall
- Fehlende Wertschätzung durch Öffentlichkeit und andere Ämter
- Fehlende Rückzugsmöglichkeiten
- Schlechte Koordination mit anderen Ämtern
- Lärm-, Geruchs-, Feinstaubbelastung im Großraumbüro

Betriebspsychologische Empfehlungen

Zu folgenden Themenschwerpunkten sind aus betriebspsychologischer Sicht Maßnahmen abzuleiten:

Team Aufenthalt und Asyl

Führungsverhalten

Fachliche Anleitung/Qualitätssicherung

Besprechungswesen

Sicherheit

Betriebspsychologische Empfehlungen

Zu folgenden Themenschwerpunkten sind aus betriebspsychologischer Sicht Maßnahmen abzuleiten:

Bürgerbüros

Organisationsstruktur

Führungsverhalten

Besprechungswesen

Teamentwicklung/Zusammenarbeit

Arbeitsumgebung

Weiterbildung

Umsetzung

Team Aufenthalt/Asyl

Ergebnis:

- Sitzung im Sachgebiet; erst im Dezember 2017 gab es die Auswertung mit dem Amtsleiter und SGL
- Rückgang des Arbeitspensums
- konsequente Arbeitsweise mit Front-Office und Back-Office
- häufig in Supervision Arbeitsorganisation und Arbeitsverteilung
- Zusammenlegung der beiden Teams
- der Umgang mit schwierigen Klienten wurde geschult
- Absprachen mit Fachämtern (Sozial- und Gesundheitsamt) wurden forciert
- Verwendung neuer Türen zur Reduzierung des Lärms
- Wachschutz ist weiterhin anwesend
- Sachgebietsleiter wurde auch in Fallbearbeitung mit einbezogen (1/18)

Kritik

- keine zeitnahe Auswertung
- zu wenig Transparenz
- keine wesentliche Änderung im Führungsverhalten(erst nach Auswertung)

Bürgerbüro

22.02.2017 – Auswertung mit der Leitung am Standort Neubrandenburg/Demmin

Ergebnis:

- mehr Transparenz durch gezielte Information durch die Leitung (Tarifrecht, Eingruppierung)
- Umgestaltung der Arbeitsplätze durch Aufstellung von Lärmschutzwänden in Demmin
- problematisch weiterhin räumliche Bedingungen in Neubrandenburg – wir sind Mieter im Rathaus
- bessere Koordinierung der Vertretung an anderen Standorten, soweit diese planbar sind (Hinweis auf lange Arbeitswege)
- SGL hat mit den Fachämtern die Aufgaben im BSZ erledigen lassen, klare Kompetenzen abgestimmt – daraus ergeben sich klare Handlungskompetenzen der Mitarbeiter in den BSZ
- fehlende Wertschätzung der Vorgesetzten war auf die Anleitung aus den Fachämtern bezogen – nicht auf SGL Bürgerservice – Klarstellung erfolgte im Gespräch
- Empfinden der Mitarbeiter in den BSZ, sie werden von Kollegen aus den Fachämtern als „Hilfskräfte“ degradiert, wurde durch AL in Amtleitersitzung kritisch angesprochen
- Schulung zur Deeskalation wurde durchgeführt
- ohne Einfluss bleibt der Bürgerbesuch (einzelne Tage sehr viele Bürger – andere Tage kaum Bürgerkontakte)

Bürgerbüro

08.03.2017 – Auswertung in dem Team Neustrelitz/Waren

Ergebnis:

- die fehlende IT-Schnittstelle zur DEKRA wurde inzwischen beschafft
- die Aufgabenabgrenzung zwischen Back-Office (Ordnungsamt) und Front-Office (BSZ) im Rahmen der Kfz-Zulassung wurden durch SGL geklärt
- an den Standorten Neustrelitz und Waren wurden in den Großraumbüros Schallschutzwände aufgestellt
- die Geruchsbelästigung durch die besonderen Dokumentendrucker ist noch vorhanden
- Deeskalationstraining wurde geschult – Umgang mit aggressiven Bürgern
- ein Büro wurde jeweils in Waren und Neustrelitz als Rückzugsort für individuelle Gespräche mit Bürgern umgestaltet – Datenschutz
- Vorschlag: Getränkeautomat in Wartezone aufzustellen, wurde durch die Ämter 10, 40 und 53 abgelehnt (Hygiene und wer soll für die Auffüllung vor Ort zuständig sein?)

Bürgerbüro

weitergehende Umgestaltung der BSZ

- Positiv war die Mitwirkung der BSZ an der Umstellung der Gebührensatzung. Nach anfänglichen Schwierigkeiten wurde in Abstimmung mit dem Amt 66 eine interne Telefonnummer vergeben, die immer besetzt und für die Mitarbeiter der BSZ immer erreichbar war.
- An allen Standorten wurden einheitliche Anrufanlagen installiert, die dem Bürger differenziert nach Anliegen die Wahlmöglichkeit Kfz-Zulassung oder allgemeiner Bürgerservice bieten.
- Geplant ist die Aufstellung von Kassenautomaten an allen Standorten (bislang nur in Waren und Neubrandenburg vorhanden) – Planung im HH 2018 aufgenommen.
- Es steht noch die Umsetzung von Malerarbeiten im BSZ Neustrelitz aus. Hierzu wird das Amt 11 noch einmal an die Ämter 10-40 herantreten.

NÄCHSTE SCHRITTE

Um für Ihre Behörde eine **nachhaltige und gewinnbringende Nutzung der Erkenntnisse** aus der Gefährdungsbeurteilung zu sichern, sind eine zeitnahe Verabschiedung eines konkreten Maßnahmenplans und ein abgestimmtes Vorgehen bei der Kommunikation und Maßnahmenumsetzung wichtig. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist ein dauerhafter Prozess, der kontinuierlich fortzuführen ist.



Es wird empfohlen, nach der Ergebnispräsentation im Steuerkreis zeitnah allen Mitarbeitern Dank auszusprechen und übergeordnete Ergebnisse sowie die nächsten Schritte an die Führungskräfte sowie an alle Mitarbeiter/innen zu kommunizieren.

Planungsvorbereitung:

weitere psychologische Gefährdungsbeurteilungen durch Frau Walther für:

- das Umweltamt
- das Jugendamt

Beginn: Februar 2018

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!!**