

Masterarbeit

Kritische Diskussion einer Evaluierung psychischer Belastungen in einem mittelständischen Betrieb und Aufzeigen von Verbesserungspotentialen

**(Risk assessment of occupational stress
and highlighting potentials for improvements)**

eingereicht von

Mag. phil. Dr. med. Adelheid Hainzl

Zur Erlangung des akademischen Grades

MSc in Arbeits- und Organisationsmedizin

an der

Medizinischen Universität Graz

Ausgeführt im Rahmen des

Universitätslehrgangs MSc in Arbeits- und Organisationsmedizin

Unter der Anleitung von Mag.^a Dr.ⁱⁿ Theresia Kosicek

Graz, Juni 2016

Zusammenfassung

Durch die Veränderungen der Arbeitsanforderungen in den letzten Jahren sind die Arbeitnehmer neuen Belastungen ausgesetzt. Die gesetzlich geforderte Evaluierung psychischer Belastungen führt zur Beurteilung der Arbeitsplätze und verlangt Maßnahmen, die die Situation für die Mitarbeiter verbessern.

In dieser Arbeit wird der Vorgang einer Evaluierung dokumentiert und in der Folge kritisch betrachtet. Dabei handelt es sich um eine Erstevaluierung, an der 478 Mitarbeiter teilnehmen und um eine Wiederholung für Teilbereiche, die wesentlich organisatorisch verändert wurden. An dieser Evaluierung nehmen 223 Mitarbeiter teil. Aus den Beispielen lässt sich erkennen, dass die Evaluierung überall dort erfolgreich ist und Ergebnisse liefert, wo ein gutes Gesprächsklima herrscht, eine offene Atmosphäre, die die freie Meinungsäußerung ermöglicht. Daraus lässt sich schließen, dass für die Ermittlung von Belastungen so vorgegangen werden muss, dass Möglichkeiten geschaffen werden, in denen die Arbeitnehmer frei ihre Probleme ansprechen können, wie Kleingruppen oder Einzelgespräche vorzugsweise ohne Vorgesetzten.

Executive Summary

Due to recent changes in work requirements employees are exposed to new kinds of occupational stress nowadays. The legally demanded risk assessment of occupational stress should show its origins and lead to arrangements being made for a better work environment.

This thesis documents the process of such an evaluation and its critical examination. The evaluation in question was a first-time evaluation with 478 participating employees and a follow-up partial repetition of the evaluation of groups who had undergone subsequent organizational changes with 223 employees participating. The examples show that evaluation is a success in instances where good communication and an open and honest exchange of opinions can be observed and created . From this it can be concluded that evaluations should be conducted in an environment in which employees feel free to openly discuss problems, like small groups or individual meetings, preferably without any superiors.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere:

1. dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
2. dass ich dieses Arbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland einem(r) Beurteiler(in) zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.
3. Dass diese Arbeit mit der von der Begutachterin beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Linz, am 20.6.2016

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. State of the Art / Ausgangsposition / Literaturvergleich	2
2.1 Was versteht man unter psychischer Belastung?	2
2.2 Was bedeutet menschengerechte Arbeitsgestaltung?	6
2.3 Das Ziel der Evaluierung psychischer Belastungen	10
3. Beschreibung der stattgefundenen Evaluierung 2013	12
3.1 Vorarbeiten zur Einführung der Evaluierung	12
3.2 Die Befragung	14
3.2.1 Mitarbeiter im Büro und bei Kunden	15
3.2.2 Mitarbeiter in der Produktion und auf Baustellen/Montagen	32
4. Kritische Betrachtung der Evaluierung 2013	44
5. Wiederholungsevaluierung in Teilbereichen 2016	50
5.1 Gruppe 1:	50
5.2 Gruppe 2:	62
5.3 Gruppe 3:	64
5.4 Gruppe 4:	67
5.5 Gruppe 5:	74
6. Diskussion	91
6.1 Zur Vorbereitung	91
6.2 Zur Durchführung	92
Literaturverzeichnis	95
Anhang	97

1. Einleitung

In einem mittelständischen Betrieb wird 2013 eine Evaluierung psychischer Belastungen mittels Fragebogen der AUVA durchgeführt. 478 Mitarbeiter (MA) nehmen daran teil. Diese Evaluierung wird beschrieben und analysiert. 2016 erfolgt eine Wiederholung der Evaluierung in Teilbereichen (223 MA), in denen wesentliche Veränderungen stattgefunden haben. Neben dem AUVA-Fragebogen kommt zusätzlich der Impulstest zur Anwendung. In der Arbeit werden zunächst das Ergebnis der Evaluierung 2016 mit einem Vergleich der beiden unterschiedlichen Testverfahren, dann die Maßnahmen, die sich aus den Gesprächen ergeben, und dann der Vergleich mit der Evaluierung 2013 dargelegt.

Basierend auf den Beispielen wird untersucht, wie aussagekräftig die Evaluierung sein kann, wo etwas verbessert werden kann und was übersehen worden ist.

Zusätzlich wird im Vergleich zwischen 2013 und 2016 erarbeitet, wie die organisatorischen Veränderungen angenommen wurden.

2. State of the Art / Ausgangsposition / Literaturvergleich

Am 1. Jänner 2013 trat eine Novelle zum ASchG in Kraft, die wesentliche Veränderungen in der Betrachtung der Gefahren am Arbeitsplatz mit sich brachte. Das Augenmerk gilt nun besonders den psychischen Belastungen, die in der Folge zu Fehlbeanspruchungen der Arbeitnehmer führen. Die Aufgabe des Arbeitgebers besteht darin, für körperliche und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu sorgen. Die Arbeitsplätze müssen nunmehr auch in Richtung psychischer Belastungen evaluiert werden. Diese Evaluierung umfasst die Erhebung von Einflüssen aus der Gestaltung der Arbeitsaufgaben und der Art der Tätigkeiten, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe und der Arbeitsorganisation.¹

2.1 Was versteht man unter psychischer Belastung?

Psychische Belastungen umfassen laut Norm EN ISO 10075-1

„...alle Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“²

Schon seit einigen Jahrzehnten wird von Experten, vor allem Arbeits- und Organisationspsychologen daran gearbeitet, die Auswirkungen, die sich durch die Arbeit generell ergeben, einzuordnen und zu klassifizieren. Schönplug³ hat 1987 die Belastungen in 6 Dimensionen eingeteilt:

- Herkunft
- Qualität
- Möglichkeit der Einflussnahme
- Vorhersehbarkeit
- Zeitliche Struktur
- Auswirkungen auf die Betroffenen

¹ Vgl. §4 (1) Z 6 ASchG.

² Norm EN ISO 10075 >Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung<, Teil 1.

³ Vgl. Schönplug, W., Göttingen 1987, 144ff. zitiert nach Ulich, 2001, 437f.

Von den Belastungen ausgehend sollen Beanspruchungen besser zugeordnet werden können. Beanspruchungen ergeben sich als subjektive Folgen aus Belastungen. Sie sind nicht zwangsweise negativ, sondern durchaus auch als Antrieb für das Individuum wirksam. Aus den individuellen psychischen, körperlichen, genetischen und sozialen Voraussetzungen ergeben sich unterschiedliche Empfindungsmuster, sodass ein Rückschluss von den individuellen Symptomen zur Belastung nicht eindeutig gezogen werden kann.

Vor allem in der Stressforschung werden solche Korrelationsmodelle immer wieder erarbeitet, letztlich sind diese Belastungs-Beanspruchungskonzepte eine Annäherung, ein Versuch Belastungen und Beanspruchungen in Beziehung zu setzen, lassen aber keine eindeutigen Rückschlüsse auf die Ursachen der Auswirkungen von Beanspruchungen zu.

Eindeutiger zu beurteilen sind die objektiven Belastungen, diese stehen daher bei der Arbeitsplatzevaluierung im Fokus. Durch die Überprüfung der einzelnen Kategorien (siehe Tabelle 1/2 Seite 3-4) werden mögliche Gefahren erkannt und durch Maßnahmen beseitigt oder zumindest gemildert.

In der Evaluierung psychischer Belastungen sollen also die Umstände erfasst werden, die über einen längeren Zeitraum zur negativen Beanspruchung beim Einzelnen führen können. Seit der Novelle des ASchG 01.01.2013 stellt sie einen wesentlichen Teil der Arbeitsplatzevaluierung dar.

Diese aktuelle Novelle des ASchG (§4(1)Z6) nennt als Quelle für Belastungen die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und die Art der Tätigkeiten, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe sowie der Arbeitsorganisation. Diese 4 Dimensionen werden weiter in Kategorien unterteilt. Besonders übersichtlich stellt die folgende Tabelle diese Zusammenhänge dar:

Dimension	Kategorien arbeitsbedingter psychischer Belastungen	Beispiele für Gefahren durch arbeitsbedingte psychische Belastungen (illustrativ, erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit)
1. Aufgabenanforderungen und Tätigkeiten	Körperliche Belastungen	Arbeitsbedingungen verlangen... Fehlhaltungen zu hohen Kraftaufwand zu hoher Genauigkeit / zu hoher Geschicklichkeit zu hohen Anforderungen an Sehen, Hören, Fühlen, etc.
	Geistige Belastungen	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... zu hohe Konzentration und Aufmerksamkeit zu hoher Informationsdichte zu hoher/niedriger Komplexität fehlende Ganzheitlichkeit der Tätigkeit monotone Arbeitsabläufe / kurzzyklische Tätigkeiten
	Emotionale Belastungen	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... interne und externe Konflikte (Umgang mit schwierigen Kunden, gewalttätige Übergriffe, ...) Freundlichkeitsdruck („Lächelstress“) belastenden Umgang mit Leid zu hohe Verantwortung für Personen bzw. Ergebnisse
	Qualifikationsprobleme	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... Aufgabenüberforderung Aufgabenunterforderung fehlende Einschulung/Unterweisung in Aufgaben fehlende/intransparente Entwicklungsmöglichkeiten
2. Sozial- und Organisationsklima	Mangelnde Zusammenarbeit quantitativ	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... zu viele Schnittstellen mit Vorgesetzten / Kolleg/innen / Kund/innen Alleinarbeit
	Mangelnde Zusammenarbeit qualitativ	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... mangelhafte Kommunikation fehlende Unterstützung durch Führungskraft / Kolleg/innen fehlende Rückmeldungen interne Konflikte (mit Kolleg/innen bzw. Führungskraft bis zu Mobbing) Belastung durch Diskriminierung (Geschlecht, Alter, Ethnie, Religion,...)
	Informationsmängel	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... fehlende Information/Unterweisung unklare, unvollständige, falsche Information
	Fehlender Handlungsspielraum	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... fehlende Gestaltungsmöglichkeiten bei der Organisation der Arbeit fehlende Mitwirkungsmöglichkeit bei arbeitsrelevanten Maßnahmen keine Einflussmöglichkeit auf Probleme und Lösungen

Tabelle 1⁴

⁴ Bewertung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen. Leitfaden August 2013

Dimension	Kategorien arbeitsbedingter psychischer Belastungen	Beispiele für Gefahren durch arbeitsbedingte psychische Belastungen (illustrativ, erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit)
3. Arbeitsumgebung	Klimatische Belastungen	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... sehr hohe/niedrige Temperaturen sehr hohe/niedrige Luftfeuchtigkeit sehr hohe/niedrige Luftbewegung ungenügende Steuerbarkeit des Klimas
	Akustische Belastungen	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... Lärm, der die Konzentration beeinträchtigt Lärm, der die Sprachverständlichkeit beeinträchtigt mangelnde Wahrnehmbarkeit/Unterscheidung von wichtigen Signalen
	Visuelle Belastungen	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... zu wenig Licht (Beleuchtungsniveau zu niedrig) zu viel Licht (Beleuchtungsniveau zu hoch, Blendung) fehlenden Lichtschutz an Fenstern ungenügende Steuerbarkeit des Lichts und des Lichtschutzes
	Platz und Flächen unzureichend	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... ungenügendes Platzangebot bezüglich der Aufgabenanforderungen Arbeitsflächen/Verkehrswege behindern Arbeitsbewegungen
	Ausstattung und Arbeitsmittel unzureichend	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... fehlende oder ungenügende Arbeitsplatzausstattung fehlende oder ungenügende Arbeitsmittel
	Belastende Gefahren	Belastung durch Unfallrisiken, gefährliche Arbeitsstoffe, Maschinen, etc. Persönliche Schutzausrüstung ist ungenügend
4. Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation	Ungenügend gestaltete Arbeitsprozesse	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... Doppel- und Mehrfacharbeit/Doppelgleisigkeiten unveränderbare Reihenfolge von Arbeitsschritten mangelnde Verfügbarkeit von erforderlichen Materialien
	Orientierungsmängel	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... unklare/widersprüchliche Ziele bzw. Aufgaben unklare Prioritäten unklare Zuständigkeiten unklare Qualitätskriterien
	Störungen und Unterbrechungen	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... fehlende Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Arbeit häufig wechselnde Prioritäten häufige Blockierungen und Unterbrechungen bei der Arbeit
	Belastende Arbeitszeitgestaltung	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... belastenden Schichtplan inadäquaten Wechsel zwischen Aktivitäts- und Erholungsphasen mangelhafte Pausengestaltung ständig überdurchschnittlich hohe Arbeitszeit
	Belastende Arbeitsmenge	Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch... mangelnde Erfüllung von Aufgaben in vorgegebener Zeit/Qualität unregelmäßige Arbeitsmenge nicht planbare Arbeitsmenge

Tabelle 2⁵

Auf diese Dimensionen sind auch die derzeit verfügbaren schriftlichen Erhebungen zur Evaluierung psychischer Belastungen ausgerichtet. Es geht immer um Belastungen und nicht um individuelle Befindlichkeiten oder um die Beurteilung der Beanspruchung des einzelnen, sein Wohlbefinden oder seine Arbeitszufriedenheit.

⁵ Bewertung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen. Leitfaden August 2013

Wenn diese 4 Dimensionen für die Arbeitsplätze in einem Unternehmen eingehalten werden, kann man davon ausgehen, dass die Arbeitsgestaltung menschengerecht ist, mit der positiven Auswirkung auf Gesundheit, Motivation, Arbeitsfreude und Leistungsfähigkeit⁶

2.2 Was bedeutet menschengerechte Arbeitsgestaltung?

Im Rahmen der Forschung zur Bewertung der Arbeit hat Rohmert 1972 vier Kriterien definiert: Ausführbarkeit, Erträglichkeit, Zumutbarkeit und Zufriedenheit.⁷ Das differenzierteste Modell entstand 1980. Hacker und Richter unterscheiden

- Ausführbarkeit: die geforderte Aufgabenerfüllung kann gewährleistet werden
- Schädigungslosigkeit: die Arbeit führt zu keinen physischen und/oder psychischen Störungen
- Beeinträchtigungsfreiheit: es liegt keine Über- oder Unterforderung vor
- Persönlichkeitsförderlichkeit: die geleistete Arbeit ist mit Entwicklungspotenzialen bezüglich kognitiver und sozialer Kompetenz, Selbstkonzept, Leistungsmotivation etc. verbunden⁸

Ulich ergänzt 2001 diese Kategorien um den Begriff der Zumutbarkeit, die gesteuert wird durch Werte und gesellschaftliche Normen.⁹ Damit lässt sich die ideale Arbeitstätigkeit beschreiben und es wird dadurch die Beurteilung einfacher.

Diese Forschungen sind umso pressanter, je schneller sich die Arbeitswelt ändert. Woher kommen diese Änderungen? Eine wichtige Rolle nehmen alle Themen rund um die Informationstechnologie und Telekommunikation ein.¹⁰ Während ein Briefwechsel früher mehrere Tage bis Wochen in Anspruch nahm, spielt sich das jetzt oft an einem Tag ab und die Fristen zur Erledigung sind dementsprechend

⁶ Vgl. Heider/Klösch, 2015, 37.

⁷ Vgl. Kirchler, 2011, 237.

⁸ Ebd. 238.

⁹ Ebd.

¹⁰ Ebd. 166.

verkürzt. Mehr Wissen ist rund um die Uhr verfügbar. Produktvergleiche kombiniert mit Preisvergleichen sind leicht zu beschaffen und gehören zum Standard.

Eine zweite entscheidende Änderung ergibt sich aus dem Zusammenspiel von verringerter Geburtenrate bei gleichzeitiger höherer Lebenserwartung. Dieser demographische Wandel hat zur Folge, dass das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt, ja steigen muss, da weniger junge Mitarbeiter nachkommen und gleichzeitig die zunehmenden Pensionen nicht gezahlt werden können.

Drittens lässt sich ein Trend zur neuen Selbständigkeit beobachten. Hier stehen Telearbeit, Teilzeitarbeit und flexible Arbeitsverhältnisse im Mittelpunkt. Diese neuen Freiheiten bieten Vorteile, gleichzeitig können sie auch zu Unsicherheit führen und damit eine erhebliche Belastung darstellen. Telearbeit bedeutet freie Zeiteinteilung, um zu arbeiten, aber auch Verlust der Trennung von Arbeit und Freizeit.¹¹

Die Arbeitstätigkeit im Unternehmen selbst hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte verändert. Die Abkehr vom autoritären Führungsstil geht einher mit der Entwicklung von Teamarbeit, die Arbeitnehmer arbeiten nicht mehr alleine an ihrem Arbeitsplatz, sondern entwickeln Ideen, lösen Probleme in Gruppen und gestalten Projekte. Diese Zusammenarbeit führt unweigerlich zu Konflikten, die, wenn sie nicht ausgetragen, besser noch bewältigt werden, in der Gruppe schwelen, zu Sticheleien führen und schließlich so eskalieren können, dass ein Arbeitnehmer sich ausgeschlossen fühlt. Ein Beispiel, wie sich die neue Arbeitsweise auswirken kann.

Schon Mobiltelefone haben dazu geführt, dass man immer erreichbar war, die Smartphones erlauben jetzt die Beantwortung von Mails bis hin zur Bearbeitung von Unterlagen. Damit geht der notwendige Abstand zum Beruf verloren, nicht nur zeitlich, sondern auch räumlich. Daraus folgt, dass kein Distanzhalten und dadurch auch Erholung nur schwer möglich ist. Es braucht neue Coping-Mechanismen, altes greift hier nicht mehr ausreichend – die Präventivkräfte müssen dabei unterstützen.

¹¹ Ebd. 169

Die oben erwähnte Abkehr vom autoritären Führungsstil erfordert rigide Managementsysteme, die die Ergebnisorientierung betonen und durch mitunter enge Zielvorgaben die Beschäftigten unter Druck setzen. Für das Gelingen eines Geschäftsabschlusses ist dann nicht mehr die Geschäftsleitung verantwortlich, sondern der Einzelne, gesteuert durch die Zielvorgaben.¹² Es fehlt die Passung von Verantwortung, Kompetenzen und Aufgaben, das heißt MA werden für etwas verantwortlich gemacht, was sie nicht verantworten können, aus Mangel an Kompetenzen in beiderlei Wortsinn. Daraus resultiert eine geringere Arbeitsbewältigung.

Wenn man sich die Auswirkungen, die sich aus den Veränderungen in der Arbeitswelt ergeben, aus dem Blickwinkel des Beschäftigten ansieht, ergeben sich folgende Punkte:¹³

- Erhöhung der Mobilität und Flexibilität: Arbeitnehmer müssen heute verschiedene Tätigkeiten an unterschiedlichen Orten verrichten können.
- Erhöhung der technisch-fachlichen Anforderungen: Die komplexen Betriebsmittel und die sich ständig entwickelnde Informationstechnologie erzwingen eine kontinuierliche Anpassung gleichbedeutend mit der Bereitschaft sich weiterzubilden.
- Erhöhung der kommunikativ-sozialen Anforderungen: Sowohl im Dienstleistungsgewerbe als auch in der Industrie erfordert der Umgang mit Klienten/Kunden mehr Energie, da sich die Erwartungshaltung dieser deutlich gesteigert hat.
- Zunahme der Komplexität in der Arbeitswelt: Die Veränderungen in Organisationen und auch in Entscheidungsprozessen verlangen vermehrt mentale Fähigkeiten.
- Kostendruck, Zeitdruck und laufende Veränderungen: Die Arbeitsverdichtung, damit verbunden die steigende Leistungsanforderung stellen eine ständige

¹² Vgl. Heider/Klösch, 2015, 18f.

¹³ Ebd. 19ff.

Belastung dar, daneben führen die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse zur persönlichen Unsicherheit über die Einschätzung der Situation.

- Neue Arbeitsformen: Diese verlangen ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Selbstorganisation.
- Veränderte Ansprüche an die Führungskräfte: Die Führungskraft zwischen Markt und Beschäftigten braucht neben fachlichen auch organisatorische und soziale Fähigkeiten. Im Grunde sind die social skills für Führungskräfte heute wesentlich wichtiger als fachliche, leider wird das immer noch zu wenig beleuchtet.

Die Reaktion der Arbeitnehmer auf diese Belastungen ist unterschiedlich. Je nach persönlichen Ressourcen können sie mit den Belastungen besser oder schlechter umgehen. Wichtige Ressourcen sind erworbene Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen, dazu Vertrauen in die eigene Person, Motivation und ein Repertoire an Bewältigungsstrategien. Grundvoraussetzung ist der gute Allgemeinzustand, die körperliche Konstitution, die aktuelle Verfassung.¹⁴ Dies ist naturgemäß auch altersabhängig sowie veränderlich über die verschiedenen Lebensphasen von Männern und Frauen hinweg.

Ganz wesentlich sind neben den persönlichen Ressourcen die Dauer und die Stärke der einwirkenden Belastungen.

Die resultierende Reaktion auf Belastungen ist eine Beanspruchung, in diesen Fällen hier sprechen wir von psychischer Beanspruchung, die sowohl positiv, als auch negativ empfunden werden kann. Belastung kann anregend und abwechslungsreich sein, sodass die Beanspruchung zu Erfolgserlebnissen und Lernfortschritt führt. In anderen Fällen führt die Belastung zur Fehlbeanspruchung einhergehend mit Müdigkeit, Erschöpfung und Stresszuständen. Letztlich resultieren psychosomatische Störungen, die das Herz-Kreislaufsystem oder den Verdauungstrakt betreffen

¹⁴ Vgl. Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben, 2010, S.10.

können, Kopfschmerzen, Nikotin-, Alkohol- oder Medikamentenabusus. Die ständige Unzufriedenheit mit sich führt zu Resignation, Depression und Arbeitsausfallzeiten.

Die auffällige Zunahme von Krankenständen aus psychischen Gründen war dann auch die Ursache für die Gesetzesänderung und die Schwerpunktsetzung psychische Belastungen am Arbeitsplatz.

2.3 Das Ziel der Evaluierung psychischer Belastungen

Bei der Evaluierung psychischer Belastungen sollen die objektiven Arbeitsbedingungen überprüft werden, das ist die „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“¹⁵.

Diese Definition kommt aus der Norm. Basierend auf den Erkenntnissen und Forschungsergebnissen, hat eine Arbeitsgruppe des Internationalen Normenausschusses Ergonomie die Norm DIN EN ISO 10075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ entwickelt, auch um die Begrifflichkeit zu präzisieren. Sie besteht aus drei Teilen:

- Teil 1: Allgemeines und Begriffe (1a)
- Teil 2: Gestaltungsgrundsätze (1b)
- Teil 3: Messung und Erfassung der psychischen Arbeitsbelastung (1c)

Entsprechend dieser Norm sind auch Gütekriterien einzuhalten, damit die Anforderungen erfüllt werden können. Diese drei Qualitätsstandards sind Objektivität, Reliabilität und Validität (siehe ISO 10075 – Teil 3).

Mit diesen Vorgaben und unter Einbeziehung weiterführender Informationen erlaubt die Evaluierung psychischer Belastungen gesicherte Ergebnisse und ermöglicht die

¹⁵ Ebenda, S.11.

gezielte Ableitung von Maßnahmen, die Veränderungen bzw. Verbesserungen herbeiführen.

3. Beschreibung der stattgefundenen Evaluierung 2013

Die 2012 angekündigten Gesetzesänderungen bewirken schon im Vorfeld Projekte, in denen sich Arbeitsmediziner und Arbeitspsychologen um Ratschläge und Material für eine bestmögliche Durchführung der Evaluierung psychischer Belastungen bemühen. Dazu zählt auch der Lehrgang „Arbeitspsychologie für Arbeitsmediziner“, der von der Autorin absolviert wird. Das im Lehrgang erworbene Wissen ist auch Grundlage für die Durchführung der Evaluierung.

3.1 Vorarbeiten zur Einführung der Evaluierung

Das erste Treffen von Geschäftsleitung, Personalchefin, SGU-Beauftragtem¹⁶ und Arbeitsmedizinerin findet im September 2012 statt. Folgende Festlegungen werden getroffen:

- AM legt ein Konzept vor, wie die Anforderungen aus der Evaluierung psychischer Belastungen erfüllt werden sollen.
- Durchführung der Evaluierung mit dem Bewertungsbogen der AUVA.¹⁷
- Festlegung der Organisationseinheiten (OE), das heißt, der Gruppen, die gemeinsam den Test absolvieren und betrachtet werden.
- Zeitplan
- Einarbeitung in das SGU-Handbuch

Zur Vorbereitung gehört auch, dass PERS¹⁸ die Krankenstandsstunden je Bereich an AM¹⁹ übermittelt und informiert, wo psychisch bedingte Krankenstände vorkommen, soweit bekannt.

Bei einem weiteren Treffen werden Termine festgelegt für die Information an den Betriebsrat und an die Leiter der Geschäftsbereiche. Die Termine für die einzelnen

¹⁶ SGU steht für Sicherheit, Gesundheit und Umwelt.

¹⁷ Siehe Beilage.

¹⁸ PERS=Personalabteilung

¹⁹ AM=Arbeitsmediziner

zu befragenden Gruppen zwischen 10 und 25 Mitarbeitern sollen über das erste Halbjahr 2013 verteilt sein und jeder Termin ist mit einer Stunde anberaumt. Die Einladung erfolgt durch AM. Jeder Termin besteht aus einer Power Point Präsentation zur Information der Mitarbeiter über die Evaluierung. Sie beinhaltet den gesetzlichen Hintergrund, die verschiedenen Dimensionen, die untersucht werden, und das Ziel in Form von festzulegenden Maßnahmen. Dann steht Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens zur Verfügung. Die Organisationseinheiten erstellen einen Schulungsnachweis mit allen Namen, sodass eindeutig festgestellt werden kann, wie viele MA teilgenommen haben.

Im Anschluss wird die weitere Vorgehensweise beschreiben:

- Nach Auswertung des Ergebnisses durch AM soll dieses mit dem Leiter der Gruppe besprochen werden. Dabei werden Fragen formuliert, die in der folgenden Präsentation mit den MA diskutiert werden sollen. Ein Termin für die Vorstellung an die MA wird festgelegt.
- Bei diesem Gruppengespräch werden aus den Fragen Lösungsvorschläge diskutiert, die zu setzenden Maßnahmen gelistet und ein Verantwortlicher mit Termin festgelegt.
- Nach ca. 1 Monat müssen die nun genau ausformulierten Maßnahmen mit Erledigungstermin an AM in einem Gespräch oder per Mail übergeben werden.
- Wirkungskontrolle: bei der nächsten Evaluierung.
- Nachdem alle Befragungen durchgeführt und alle Maßnahmen definiert sind, präsentiert AM für Geschäftsleitung, Personalchefin und SGU-Beauftragten das Gesamtergebnis und die einzelnen Maßnahmen. Dabei werden nötige unternehmensweite Maßnahmen festgelegt.

Im Dezember wird die Evaluierung psychischer Belastungen mit diesem Programm und der genauen Vorgehensweise den Geschäftsbereichsleitern vorgestellt.

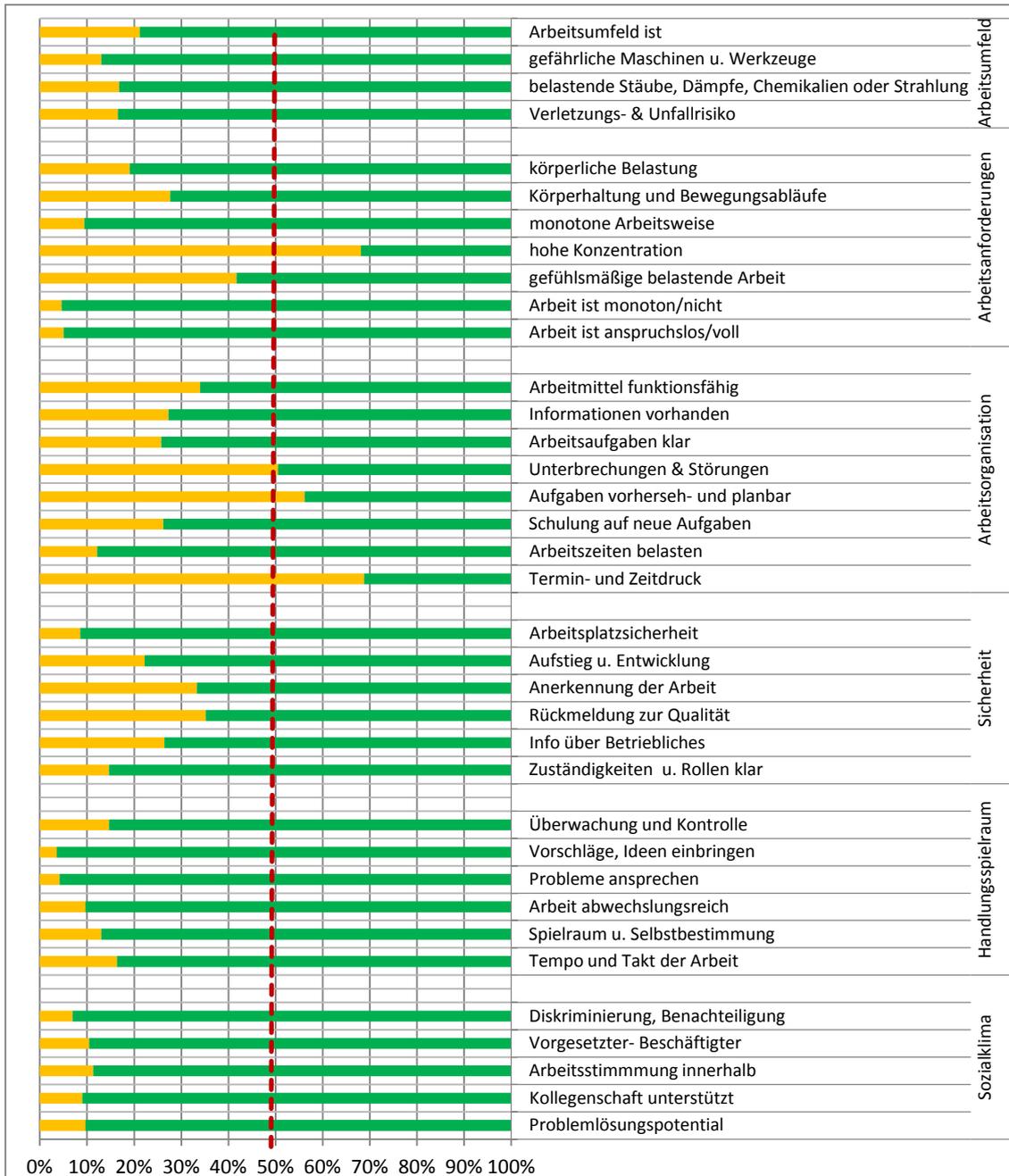
3.2 Die Befragung

Es werden 25 Gruppen eingeteilt. Da 2 Gruppen zu teilen sind, ergeben sich 27 Termine, die ausgeschrieben werden. Insgesamt haben 478 MA einen Fragebogen ausgefüllt.

Diese 25 Gruppen werden geteilt in 13 Bereiche mit hauptsächlich Büroarbeitsplätzen und Kundenbesuchen, das betrifft 260 MA, und in 12 Bereiche, die in Werkstätten oder auf Baustellen tätig sind, das betrifft 218 MA.

Für alle Besprechungen wird das im Unternehmen etablierte Besprechungsprotokoll verwendet, das für festgelegte Maßnahmen bereits über eine Spalte für den Verantwortlichen und eine für den Termin verfügt. Damit weiß jeder schon umzugehen und merkt sich die für ihn gesetzten Termine automatisch vor.

Die Gesamtauswertung ist in der folgenden Tabelle dargestellt, wobei die im AUVA-Test negativen Beurteilungen links durch den gelben Balken und die positiven rechts durch den grünen Balken dargestellt sind. Die Balken sind Prozentwerte errechnet aus der Summe der Beurteilungen rechts oder links durch die Anzahl der Teilnehmer:



Graphik 1: Auswertung Unternehmen gesamt 2013.

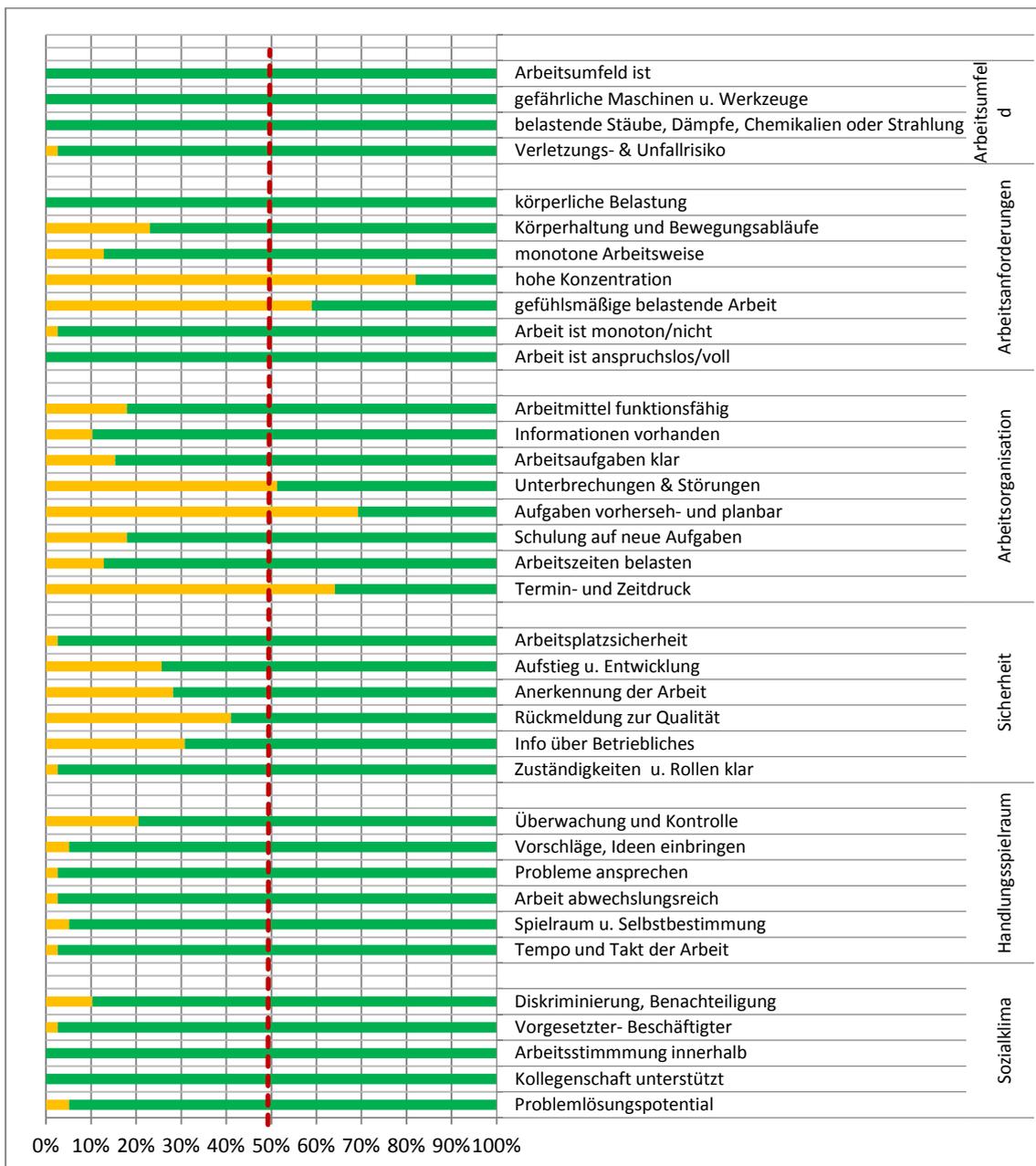
3.2.1 Mitarbeiter im Büro und bei Kunden

Gruppen mit Büroarbeitsplätzen und Kundenbesuchen bestehen aus Vertriebsmitarbeitern, Technikern, Konstrukteuren und internen Servicemitarbeitern aus Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Personalabteilung, IT, Qualitätsmanagement, Marketing und Einkauf.

Aus jedem Bereich werden einzelne Gruppen beispielhaft herausgenommen und besprochen:

Gruppe 1:

Von 45 Mitarbeitern sind bei 2 Evaluierungsterminen 39 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet:



Graphik 2: Auswertung Gruppe 1 2013.

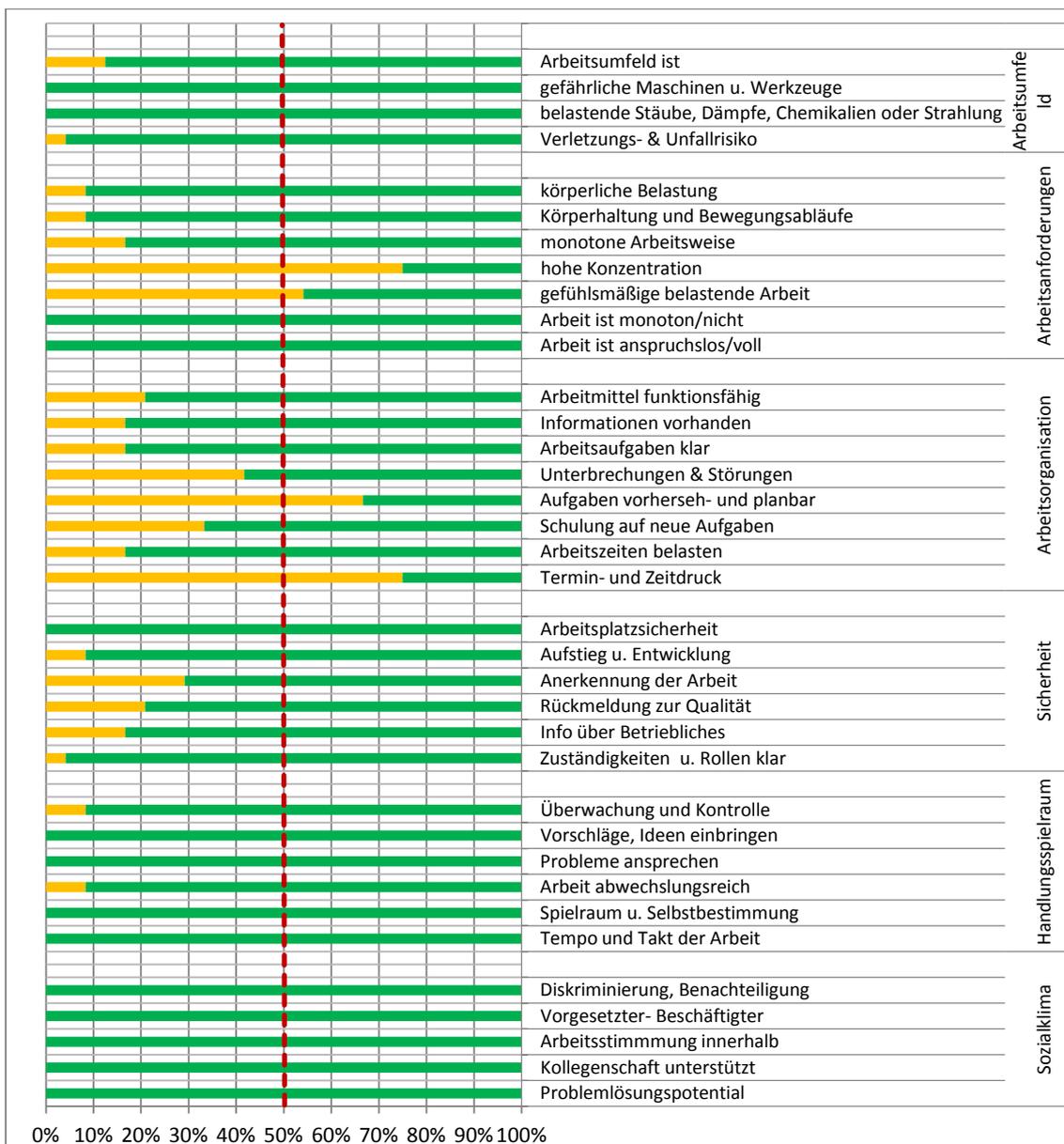
- Punkt 8: 73% der MA geben an, dass ihre Arbeit hohe Konzentration erfordert, eine Vor- und Nachmittagsviertelstunde als Pause wird eingeführt
- Punkt 9: 47% der MA geben an, dass die Arbeit gefühlsmäßig belastend ist.
Maßnahme: Beim Mitarbeitergespräch soll die gefühlsmäßige Belastung klar angesprochen werden, der Vorgesetzte muss diese Belange Ernst nehmen, Verbesserungen innerhalb der Gruppe ausloten (z.B. einfache Tätigkeiten wo möglich vermehrt an SachbearbeiterIn delegieren) und weiter Kontakt und gute Beziehung zum Mitarbeiter halten. Der Mitarbeiter muss sich vom Vorgesetzten in seiner gefühlsmäßigen Belastung verstanden fühlen. Zusätzlich erstellt der Bereich mittlerweile Personalanforderungen von SachbearbeiterInnen mit ca. 2-jähriger Berufserfahrung anstatt Schulabgänger. Dadurch kommt es zu einer erkennbaren Entlastung der Vertriebsstechniker in innerbetrieblichen Angelegenheiten.
- Punkt 15: Es gibt häufige Unterbrechungen und Störungen der Arbeit (51%). Diese werden auch hervorgerufen durch nicht funktionierende Arbeitsmittel, wie Drucker, Laptop. Ärgernis kommt durch IT.
Maßnahme: Leiter der Gruppe diskutiert Lösungsvorschlag mit Leiter IT.
- Punkt 16: Die Aufgaben sind oft nicht vorhersehbar und planbar (69%). Die Mitarbeiter führen das auf Telefonate mit den Kunden zurück und sehen darin keine außergewöhnliche Belastung.
- Punkt 19: Hoher Termin- und Zeitdruck (64%): Er entsteht durch die Kunden.
- Punkt 23: Es fehlen Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit (41%).
Maßnahme: Die Leiter der Unterorganisationen werden aufgefordert, bewusst Rückmeldungen zur Qualität der Arbeit in die Gespräche einzubauen.

Gruppe 2:

Von 28 Mitarbeitern sind am Tag der Evaluierung 24 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet:

- Punkt 8: 75% der MA geben an, dass ihre Arbeit hohe Konzentration erfordert,

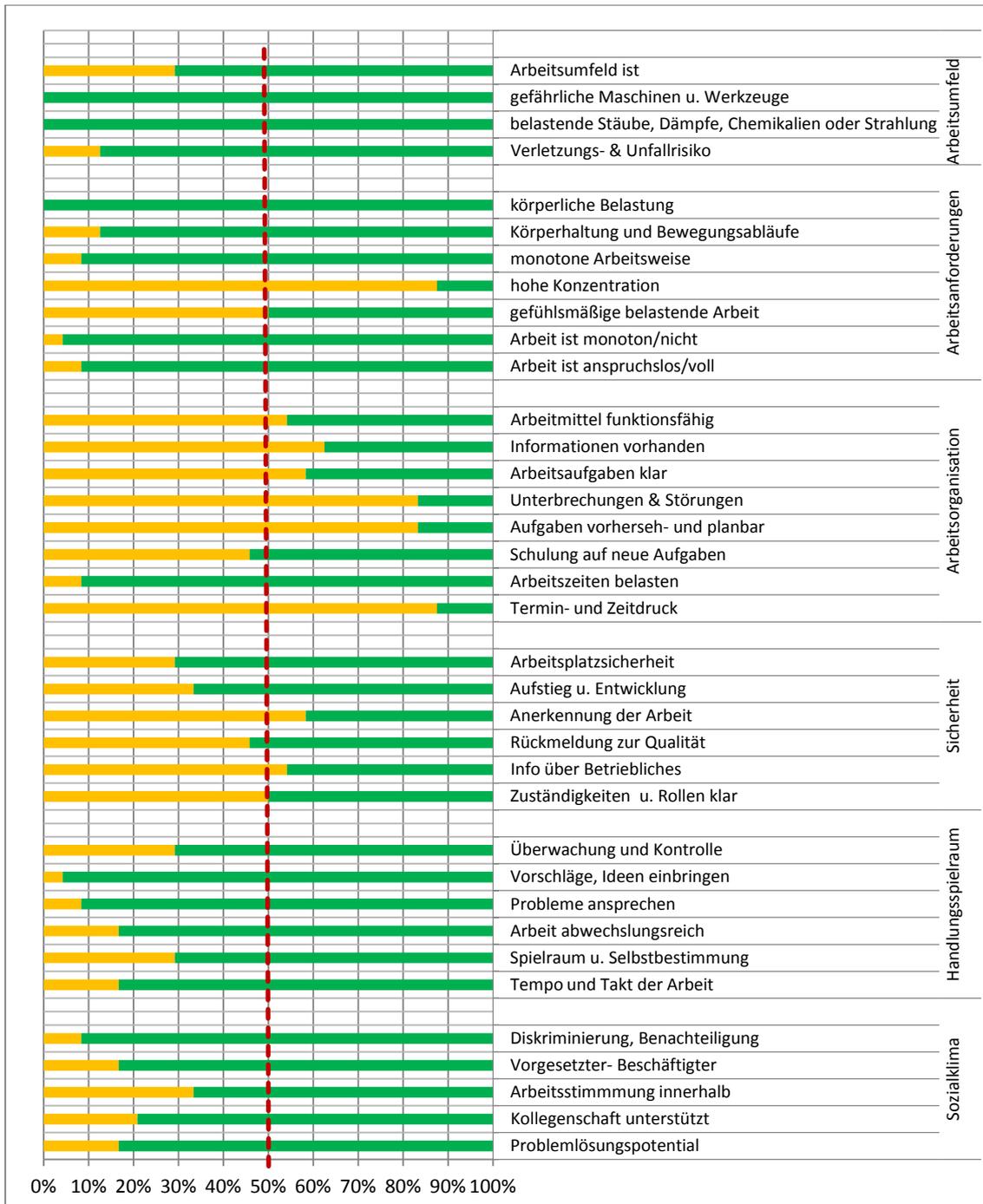
- Punkt 9: 54% der MA geben an, dass die Arbeit gefühlsmäßig belastend ist. Die dauernden Erneuerungen und laufenden Änderungen sind kundenabhängig und nicht beeinflussbar.
- Punkt 16: Die Aufgaben sind oft nicht vorhersehbar und planbar (67%).
Maßnahme: In der wöchentlichen Besprechung mit Technik und Konstruktion wird die nächste Woche genauer geplant und die entsprechende Teambildung abgestimmt.
- Punkt 19: Hoher Termin- und Zeitdruck (75%): Er entsteht durch die Kunden.



Graphik 3: Auswertung Gruppe 2 2013.

Gruppe 3:

Von 29 Mitarbeitern sind am Tag der Evaluierung 24 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet und dann in der Gruppe besprochen:



Graphik 4: Auswertung Gruppe 3 2013.

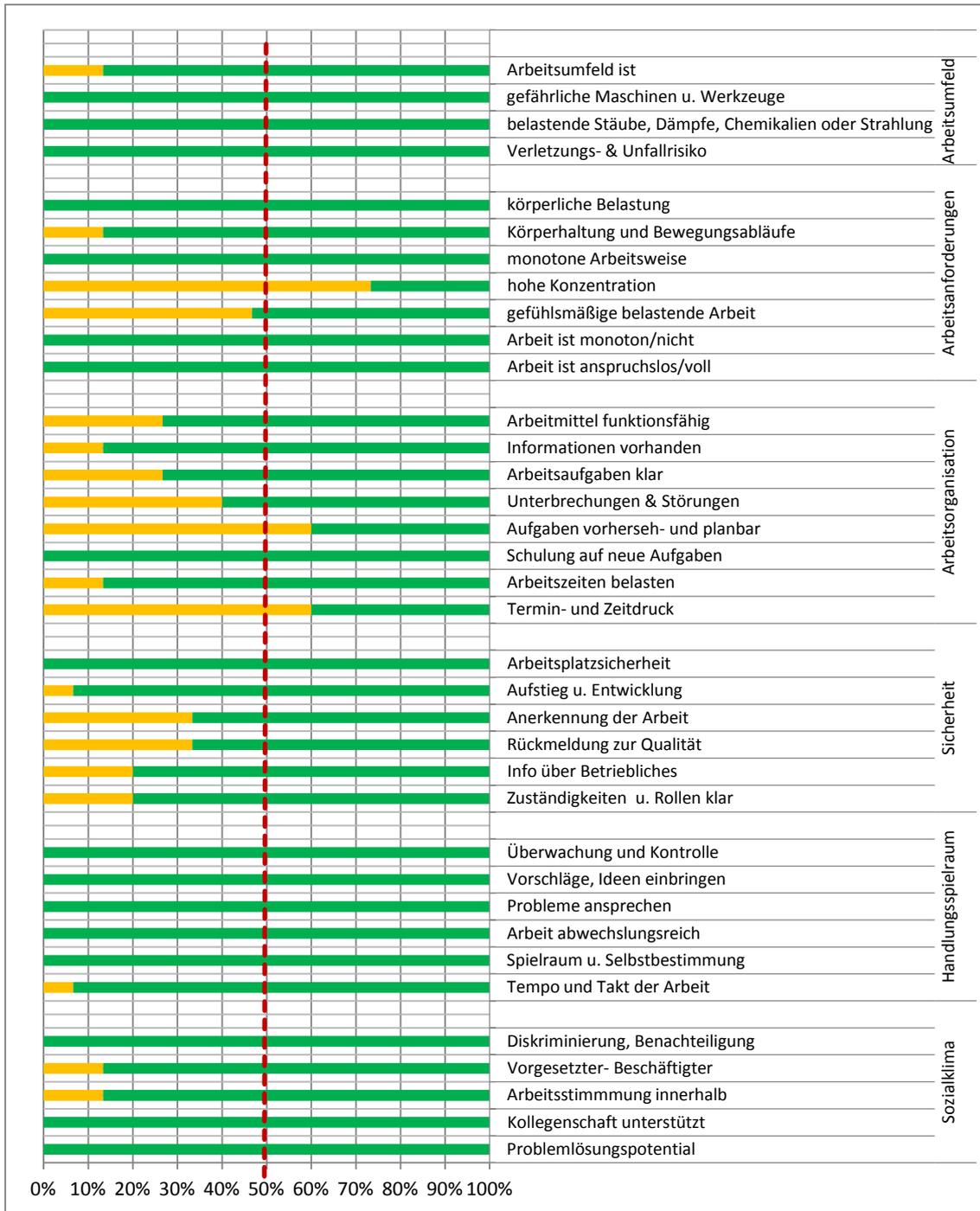
- Punkt 1: 29% der MA geben an, dass ihr Arbeitsumfeld unangenehm ist. Bei näherer Nachfrage kommt das vom Lärmpegel in den Büros.
Maßnahme: eine Lärmschutzdecke wird eingezogen.
- Punkt 8: 88% der MA geben an, dass die Arbeit hohe Konzentration erfordert. Das ist Teil des Jobs von Soft- und Hardwareentwicklern.
- Punkt 9: 50% der MA geben an, dass die Arbeit gefühlsmäßig belastend ist.
Maßnahmen:
 - Um die Ressourcen zu erhöhen, werden 2 neue Software-Entwickler eingestellt.
 - Eine genaue Rollenbeschreibung wird erarbeitet
 - Bei Arbeitsplatzänderungen werden die MA informiert und ihre Vorschläge eingearbeitet.
- Punkt 12: 54% der MA klagen über nicht vorhandene oder nicht funktionierende Arbeitsmittel:
Maßnahme: 2 neue PC werden investiert
- Punkt 13: 63% fehlen Informationen und Unterlagen
Maßnahme: Einführung von regelmäßigen Projektmeetings mit den MA
- Punkt 14: 58% sehen widersprüchliche Arbeitsaufgaben, siehe Punkt 13.
- Punkt 15: 83% geben häufige Unterbrechungen und Störungen der Arbeit an, hervorgerufen durch den hohen Lärmpegel im Großraumbüro.
Maßnahme: Es werden lärmreduzierend gestaltete Besprechungsiseln eingerichtet.
- Punkt 16: Die Aufgaben sind oft nicht vorhersehbar und planbar (83%).
Maßnahme: Die Planung wird in Projektmeetings verdeutlicht.
- Punkt 19: Hoher Termin- und Zeitdruck (88%): Er entsteht durch die Kunden.
Maßnahme: Terminpräzisierung in den Projektmeetings.
- Punkt 22: 58% fehlt die Anerkennung:
Maßnahme: Die direkten Vorgesetzten werden das in regelmäßigen Gesprächen erwähnen.

- Punkt 24: Es fehlen Informationen über betriebliche Angelegenheiten (54%):
Maßnahme: Die direkten Vorgesetzten werden solche Informationen bewusst in die Gespräche einzubauen.
- Punkt 25: Unklare Zuständigkeiten (50%)
Maßnahme: Klarheit durch genaue Rollenbeschreibung siehe Punkt 9.

Gruppe 4:

Von 19 Mitarbeitern sind am Tag der Evaluierung 15 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet und dann in der Gruppe besprochen:

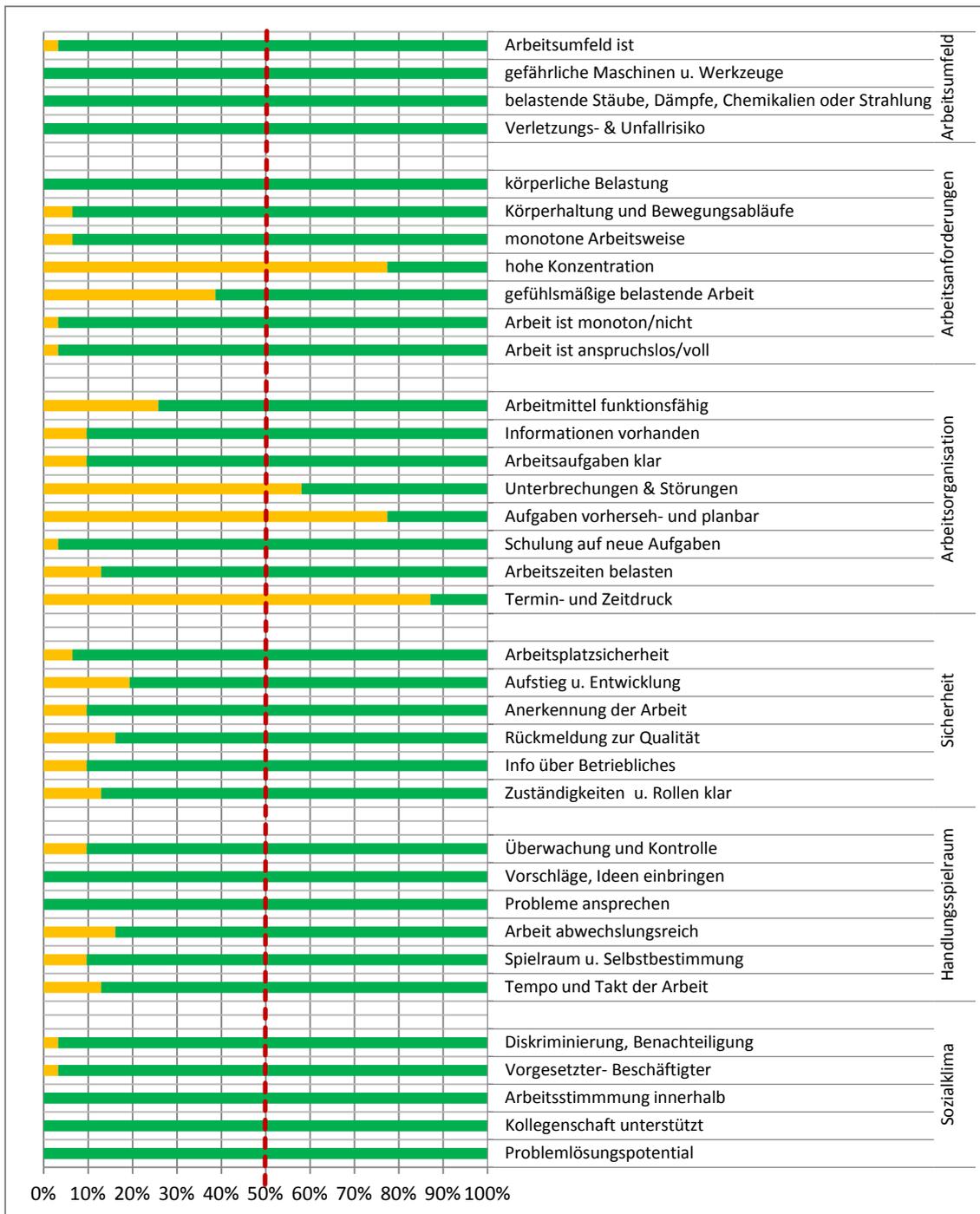
- Punkt 8: 73% der MA geben an, dass ihre Arbeit hohe Konzentration erfordert. Keine Maßnahmen.
- Punkt 16: Die Aufgaben sind oft nicht vorhersehbar und planbar (60%). Das ist durch Projektgeschäft und Intensität des Kundenkontakts bedingt, die individuelle Arbeitsorganisation soll abgestimmt werden und Zeitpuffer für unvorhergesehene Tätigkeiten sind vorzusehen.
- Punkt 19: Hoher Termin- und Zeitdruck (60%):
Maßnahme: Laufende Verfolgung und Planung der Mitarbeiterkapazität und deren Abstimmung auf die Erfordernisse aus den Kundenprojekten. Reaktion auf Kapazitätsengpässe durch zeitgerechte Bereitstellung von zusätzlichen MA.



Graphik 5: Auswertung Gruppe 4 2013.

Gruppe 5:

Von 32 Mitarbeitern sind am Tag der Evaluierung 31 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet und dann in der Gruppe besprochen:



Graphik 6: Auswertung Gruppe 5 2013.

- Punkt 8: 77% der MA geben an, dass ihre Arbeit hohe Konzentration erfordert. Hohe Konzentration gehört zur Arbeit, Pausen sind möglich. Keine Maßnahmen.
- Punkt 15: 58% geben häufige Unterbrechungen und Störungen der Arbeit an.

- Punkt 16: Die Aufgaben sind oft nicht vorhersehbar und planbar (77%). Die MA beschreiben, dass beide Punkte hauptsächlich durch die Kunden hervorgerufen werden.

Für ein mögliches Verbesserungspotenzial, welches von der Gruppe selbst beeinflusst werden kann, wurden folgende Verbesserungsvorschläge in der Gruppe definiert:

- Keine unnötige Verteilung von Mails in cc.
 - Immer den richtigsten und nicht den liebsten Ansprechpartner/Kollegen kontaktieren (themenspezifisch, Einhaltung der Organisation).
 - Vermeidung von „Bürodurchwanderungen“ vor allem in Großraumbüros mit mehreren Ein- bzw. Ausgängen. Immer den kürzest möglichen Weg hin zum Gesprächspartner wählen.
- Punkt 19: Hoher Termin- und Zeitdruck (87%):
Das gemeinsame Empfinden in der Gruppe ist, dass beides im Wesentlichen vom Markt und von den Kunden getrieben wird.
 - Terminblöcke für Aufgabenerledigung zusätzlich zu Gesprächsterminen im Outlook einplanen.
 - Einhaltung der geplanten Dauer von Besprechungen. Wenn sich im Gespräch herausstellt, dass die Besprechung wesentlich länger dauern wird als geplant, dann neuen Termin ansetzen.
 - Geplante Starttermine von Besprechungen einhalten.
 - Offener Umgang und gegenseitiges Verständnis bei Termindruck aufgrund von Kunden/Markt:
Z.B. Kunde hat ohne Angebot bestellt (sollte nicht sein; gleichzeitig lebt der Grundsatz, dass jede Bestellung, die betriebswirtschaftlich einen Sinn für das Unternehmen macht, angenommen wird).
Oder: Mitarbeiter lässt Kundenanfrage zu lange liegen und gibt dann Druck z.B. an EK-weiter.
In diesem Fall nicht den Kunden als Druckmittel verwenden, sondern Kollegen um Unterstützung bitten, um das eigene Versäumnis zu kompensieren bzw. um den Kunden trotzdem zufriedenstellen zu können.

Gemeinsames Fazit:

Die wesentlichen Gründe für den hohen Zeit- und Termindruck liegen vor allem

- an den kurzfristigen und schwer planbaren Kundenbedürfnissen
- an der Abhängigkeit vom Lieferanten.

Gruppe 6:

Von 33 Mitarbeitern sind am Tag der Evaluierung 31 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet:

- Punkt 8: 84% der MA geben an, dass ihre Arbeit hohe Konzentration erfordert.
- Punkt 9: Für 52% der MA ist die Arbeit gefühlsmäßig belastend.
- Punkt 15: 52% geben häufige Unterbrechungen und Störungen der Arbeit an.
- Punkt 16: Die Aufgaben sind oft nicht vorhersehbar und planbar (71%).
- Punkt 19: 84% haben einen hohen Zeit- und Termindruck.

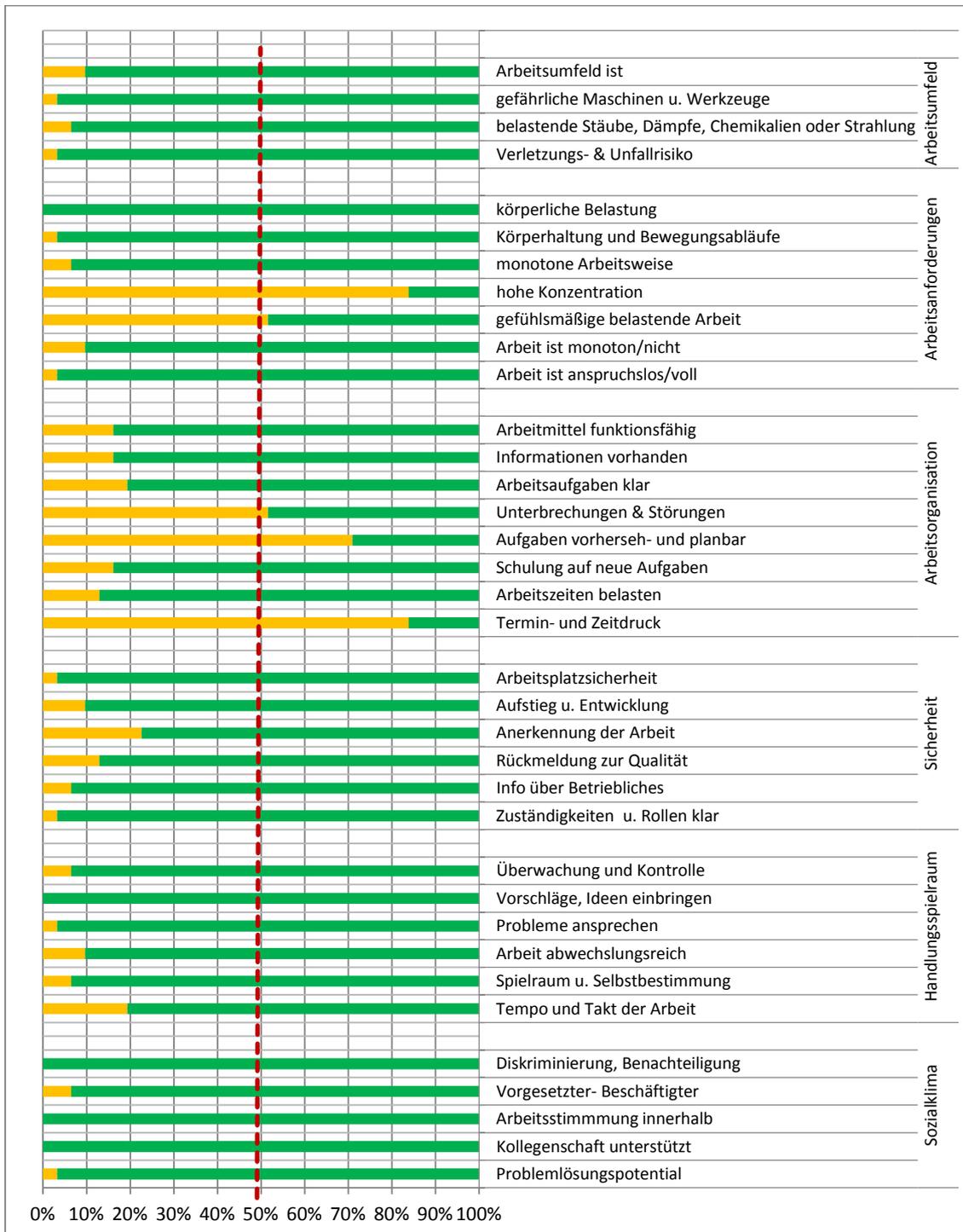
Ergebnis der Besprechung:

Erkennbare Potentiale liegen in Punkt 15, 16 und 19. Dazu sollen in einzelnen Gruppen Maßnahmen erarbeitet und bei der Ergebnispräsentation diskutiert werden.

In diesem Bereich gibt es eine Unterteilung in 3 Untergruppen aufgeteilt nach Tätigkeit (Vertrieb, Technik, Konstruktion), wobei auffällt, dass eine Gruppe in Punkt 13 (fehlende Informationen) 80% der negativen Stimmen und in Punkt 31 (Arbeitstempo vorgegeben) 67% der negativen Stimmen auf sich vereint.

Maßnahme: AM führt mit dem Leiter dieser Untergruppe ein Gespräch zur Einschätzung der Situation. Ergebnis: Die Belastungen, die sich hauptsächlich durch Kundenwünsche ergeben, sind von der Untergruppe nachvollziehbar und werden so

akzeptiert. Es resultiert der Vorschlag, an der Schnittstelle zwischen 2 Untergruppen die Regeln zur Informationsbeschaffung und –weitergabe zu überarbeiten.



Graphik 7: Auswertung Gruppe 6 2013.

Gruppe 7:

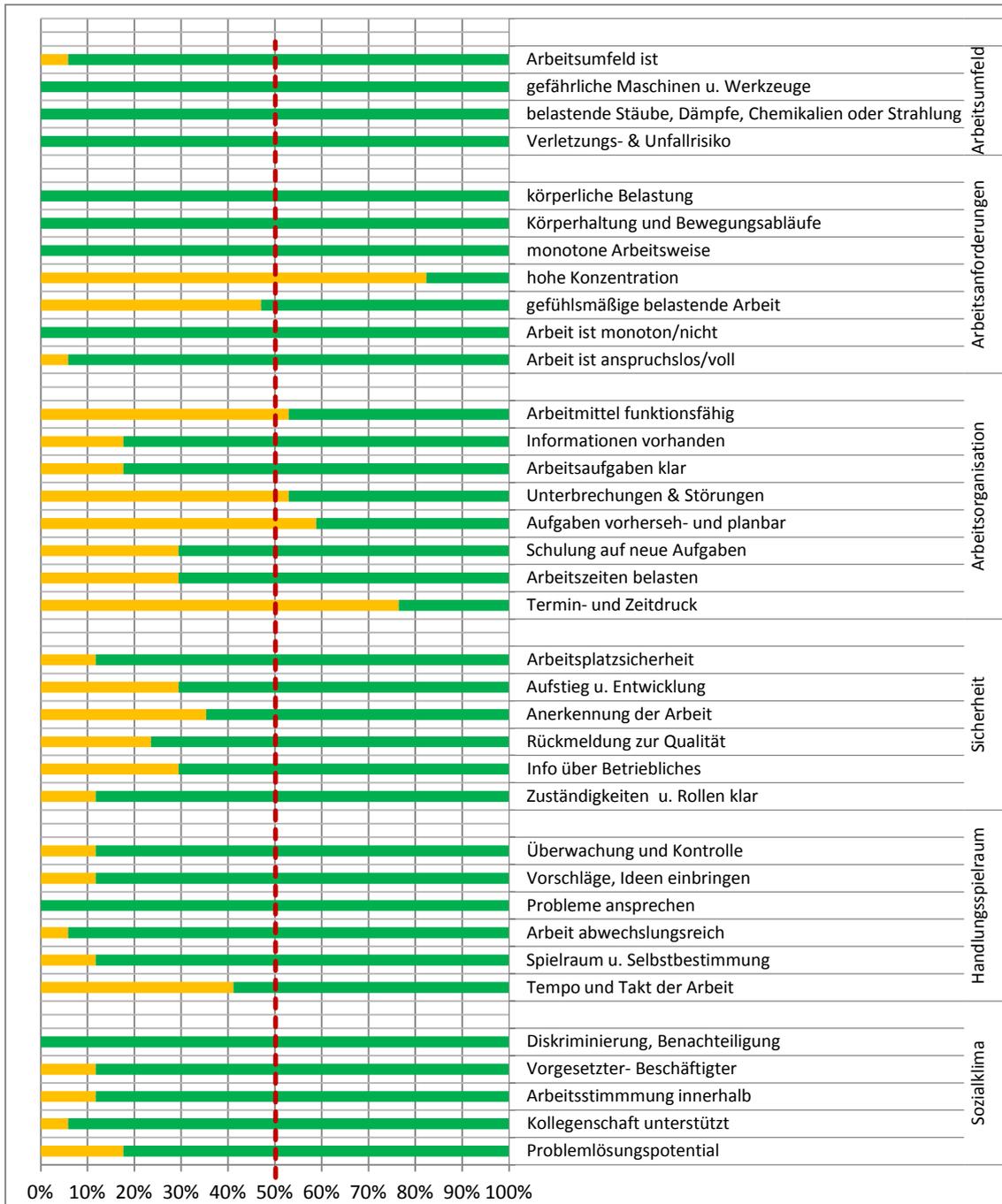
Von 20 Mitarbeitern sind am Tag der Evaluierung 17 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet:

- Punkt 8: 82% der MA geben an, dass ihre Arbeit hohe Konzentration erfordert. Die MA sehen diesen Umstand in Zusammenhang mit Störungen und Unterbrechungen und erwarten eine automatische Verbesserung, wenn Störungen vermindert werden.
- Punkt 12: 53% der MA geben Belastungen durch nicht vorhandene oder nicht funktionierende Arbeitsmittel an.

Maßnahme: Es ergeht ein Mail an alle MA mit der Bitte um Aufklärung, welche Arbeitsmittel das betrifft. 2 MA antworten, es betrifft das CAD-System, das immer wieder Daten nicht speichert und oft die Arbeit mehrerer Stunden verloren geht. Der Gruppenleiter diskutiert das Problem mit IT. Diese gibt an, dass das Problem bekannt ist und an einer Lösung gearbeitet wird. Der Gruppenleiter informiert darüber alle MA.

- Punkt 15: 53% geben unangenehme Störungen und Unterbrechungen an.
- Punkt 16: Die Aufgaben sind oft nicht vorhersehbar und planbar (59%). Beide Punkte sind kundenabhängig und die MA haben keine Lösungsvorschläge.
- Punkt 19: Hoher Termin- und Zeitdruck (76%): Er entsteht ebenfalls durch die Kunden. Dennoch wird eine Maßnahme festgelegt:

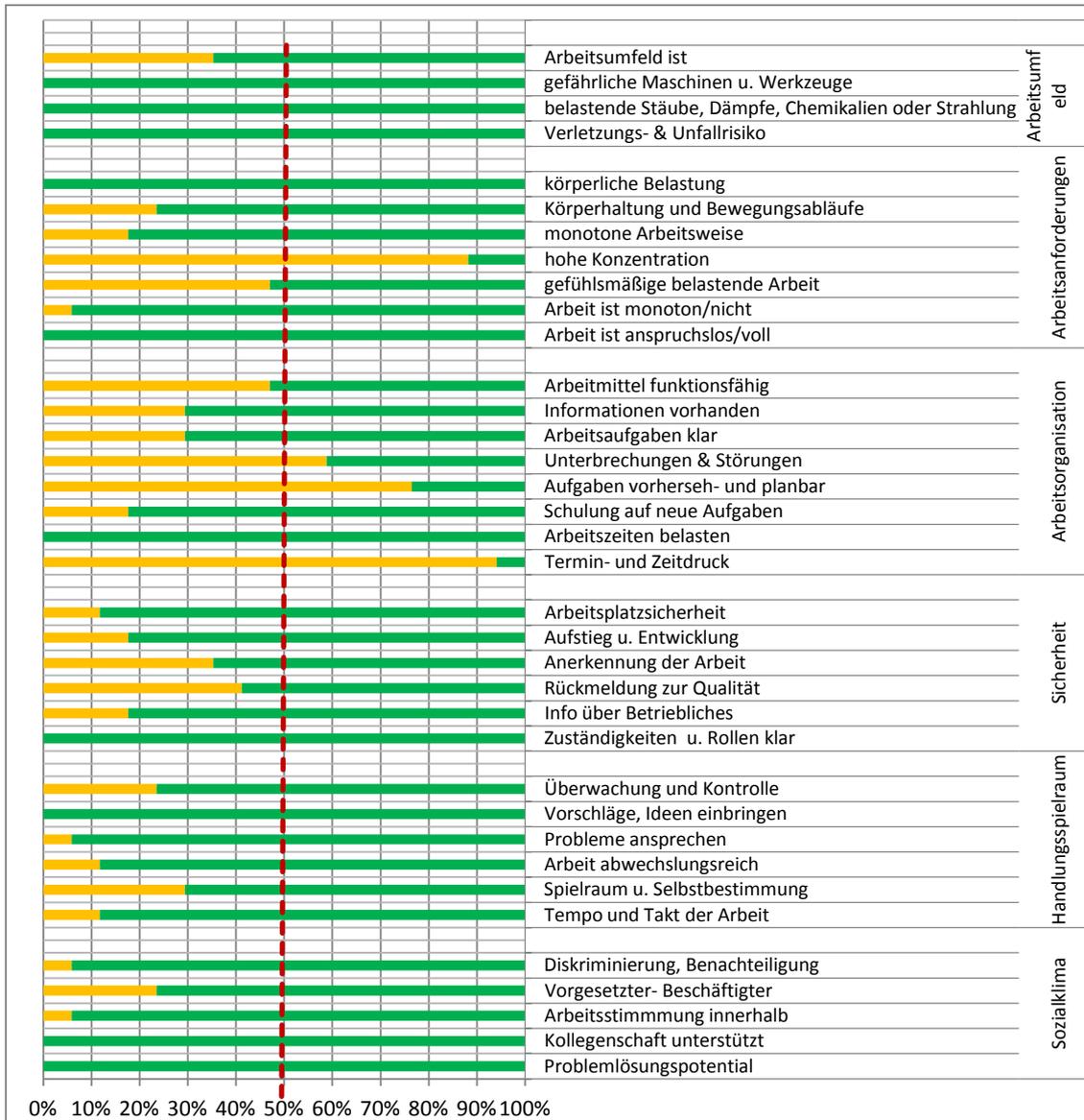
Maßnahme: Ein Zeitmanagementseminar für die MA soll den Druck mindern helfen.



Graphik 8: Auswertung Gruppe 7 2013.

Gruppe 8:

Von 23 Mitarbeitern sind am Tag der Evaluierung 17 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet:



Graphik 9: Auswertung Gruppe 8 2013.

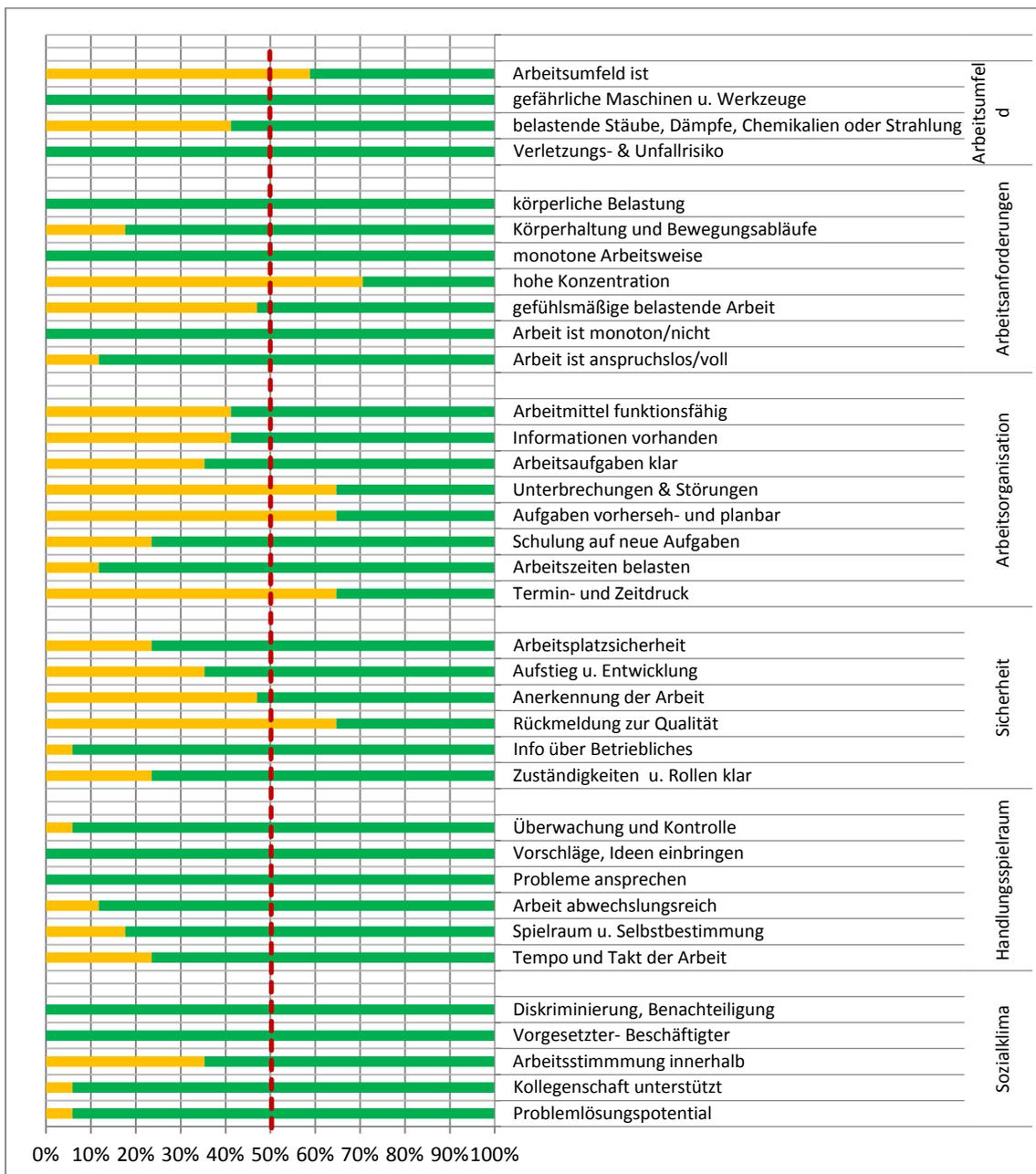
- Punkt 8: 88% der MA geben an, dass ihre Arbeit hohe Konzentration erfordert. Die MA sehen diesen Umstand arbeitsbedingt.
- Punkt 15: 53% der MA geben Störungen und Unterbrechungen an.
- Punkt 16: 76% stört die fehlende Planbarkeit.
- Punkt 19: 94% geben Zeit- und Termindruck an.

Die überwiegende Beurteilung der Punkte 15, 16 und 19 entsteht durch die Position zwischen den Anforderungen der Abteilungen und den Lieferzeiten der Lieferanten.

Maßnahme: Die im SAP hinterlegten Wiederbeschaffungszeiten müssen bei der Auftragsplanung verstärkt berücksichtigt werden.

Gruppe 9:

Von 17 Mitarbeitern sind am Tag der Evaluierung 17 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet:



Graphik 10: Auswertung Gruppe 9 2013.

- Punkt 1: Für 59% ist das Arbeitsumfeld nicht in Ordnung. Aus der Befragung der MA ergibt sich, dass die Konzentration durch den Lärm erschwert ist.

Maßnahmen:

- Abtrennung der Arbeitsplätze durch Trennwände
- Schalldämmmaßnahmen (Würfel an der Decke etc.)
- Kopierer wird aus dem Büro ausgesiedelt
- Punkt 8: Für 71% erfordert die Arbeit hohe Konzentration.
- Punkt 15: 65% beschreiben Unterbrechungen und Störungen.
- Punkt 16: 65% führen die schlechte Planbarkeit als Problem an.
- Punkt 19: 65% geben hohen Termin- und Zeitdruck an.

Zu Punkt 15, 16 und 19 teilen die MA mit, dass sie wissen, dass diese Bedingungen typisch für das Unternehmen sind und dass es für den Erfolg des Unternehmens ausschlaggebend ist, dass sie damit bestmöglich umgehen und entsprechend der Möglichkeiten und gesetzlichen Rahmenbedingungen agieren.

- Punkt 23: 65% fehlen Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit.

Maßnahmen:

- Die Führung wird vermehrt Anerkennung aussprechen.
- Es wird eine Teambildungsmaßnahme überlegt entlang der „Prozesskette“ für die MA, die täglich zusammenarbeiten.
- AM führt auf Vorschlag des Gruppenleiters Einzelinterviews mit ausgewählten MA bezüglich fehlender Rückmeldung über Qualität der Arbeit durch, um herauszufinden, woher die Rückmeldungen kommen sollen. 6 MA werden ausgewählt. Ergebnis aus den Einzelinterviews:
- Die technische Planung soll verbessert werden, um Fehler zu vermeiden.
- Das vom Controlling vorgegebene Maßnahmenblatt, das den einzelnen Kundenauftrag analysiert, muss zeitnah ausgefüllt werden unter Mitarbeit der Projektverantwortlichen. Nur so können konkrete Verbesserungen erzielt werden.
- Projektbetreffende Informationen sollen immer für alle Beteiligten erfolgen, am besten in Kurzbesprechungen, das betrifft den Projektbeginn,

den Verlauf und auch den Abschluss, sonst entsteht Unsicherheit. Dabei kann auch die Qualität der Arbeit besprochen werden. Generell sind Rückmeldungen erwünscht, auch, wenn es gut gelaufen ist. Rückmeldungen werden erwartet von den Projektverantwortlichen, vom direkten Vorgesetzten und auch von den Ausführenden der Fertigung.

Daraus ergibt sich folgender Schluss: Das Projektabschlussgespräch wird intensiviert und gemeinsam mit dem Verbesserungsprotokoll der Produktion als Grundlage für die Erstellung des Maßnahmenblatts dienen.

3.2.2 Mitarbeiter in der Produktion und auf Baustellen/Montagen

Des Weiteren sollen einige Evaluierungen aus dem Bereich Produktion und Baustelle/Montage beispielhaft beschrieben werden.

Gruppe 10:

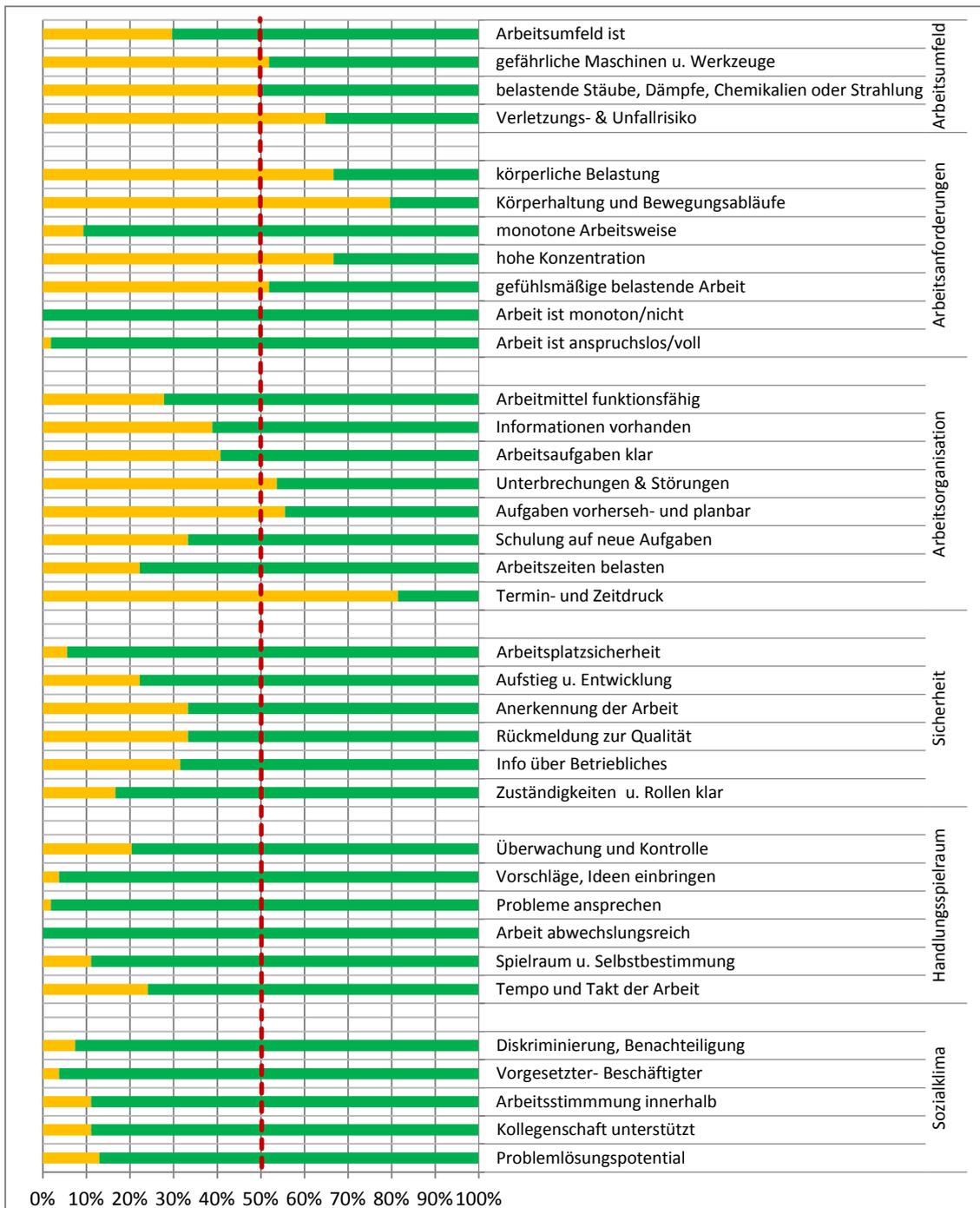
Von 79 Mitarbeitern sind an 2 Evaluierungsterminen 54 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet:

- Punkt 2: 52% der MA geben gefährliche Maschinen und Werkzeuge an.
- Punkt 3: 50% geben Stäube, Dämpfe und Chemikalien an.
- Punkt 4: 65% finden ihren Arbeitsplatz gefährlich.

Für alle drei Punkte gilt, dass durch Unterweisungen und Arbeitsplatzevaluierungen versucht wird, die Gefahren so gering wie möglich zu halten.

- Punkt 5: 67% geben körperliche Belastung an
- Punkt 6: 80% finden die Körperhaltungen belastend

Auch für Punkt 5 und 6 gilt, dass Arbeitsplatzevaluierungen dazu dienen, unnötige körperliche Belastung und falsche Körperhaltung festzustellen und zu korrigieren.



Graphik 11: Auswertung Gruppe 10 2013.

- Punkt 8: 67% verbinden ihre Arbeit mit hoher Konzentration
- Punkt 9: 52% finden die Arbeit belastend

Diese Belastungen entstehen durch laufende Änderungen, vor allem Kundenwünsche, es werden keine Maßnahmen gesetzt, weil es gleichzeitig auch Befriedigung für die MA bedeutet, rasch auf diese reagieren zu können.

- Punkt 15: Störungen und Unterbrechungen (54%)
- Punkt 16: fehlende Planbarkeit (56%)

Beide Punkte sind durch die Kundenwünsche und Anforderungen vorgegeben. Wenn die Situation eskaliert, ist die Unterstützung der Führungskräfte notwendig und die kann in Anspruch genommen werden.

- Punkt 19: 81% klagen über Zeit- und Termindruck:

Maßnahme: Die Fertigstellungsphase soll nicht länger als 6 Wochen dauern, das ist ein Erfahrungswert über die Belastbarkeit der MA, soweit möglich ist das zu berücksichtigen bei Großprojekten.

Bei der Ergebnispräsentation der Evaluierung erwähnen die MA zusätzliche Verbesserungspotentiale, sodass beschlossen wird, dass ein kleiner Kreis diese Punkte bearbeitet. Folgendes wird festgelegt:

- Die Schlafgelegenheiten auswärts werden verbessert. Holzbretter werden durch Lattenroste ersetzt, Federkernmatratzen durch Kaltschaummatratzen. Der Duschvorhang wird erneuert, für den Essplatz ein neuer, größerer Tisch bereitgestellt. Ein zweiter Kühlschrank wird bereitgestellt. Außerdem kommt die gewünschte Kaffeemaschine und das fehlende Besteck wird ergänzt. Die Reinigung soll häufiger erfolgen, wenn mehr MA dort übernachten. Ein dringend benötigter WLAN-Anschluss wird genehmigt und installiert.
- Die Winterreifen der Montagebusse sind unsicher. Der Leiter der Gruppe bespricht mit dem Einkauf die Anschaffung von besseren Winterreifen.
- Am Standort des Unternehmens existiert ein Fitnessraum. Gibt es auch auswärts die Möglichkeit, dass ein Fitnesscenterbesuch bezahlt wird? Diese Möglichkeit besteht nicht.

Gruppe 11:

Von 12 Mitarbeitern sind am Evaluierungstermin 11 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet:

- Arbeitsumfeld: 91% betrachten das Arbeitsumfeld als unangenehm. 82% finden die Werkzeuge und Maschinen gefährlich und belastend. 82% geben belastende Stäube und Chemikalien an. 100% finden das Unfall- und Verletzungsrisiko hoch.
- Arbeitsanforderungen: 91% geben schwere körperliche Arbeit an. Körperhaltungen und Bewegungsabläufe sind für 100% belastend. 100% benötigen auch hohe Konzentration und 73% finden die Arbeit gefühlsmäßig belastend.
- Organisation: 64% klagen über nicht vorhandene oder nicht funktionierende Arbeitsmittel. 55% fehlen Informationen und Unterlagen, 55% erhalten widersprüchliche Aufgaben. 73% haben häufige Unterbrechungen und auch unvorhersehbare Arbeitsaufgaben. 82% bemängeln die Einschulung in neue Aufgaben. Für 64% sind die Arbeitszeiten belastend und 91% stehen unter unangenehmem Zeit- und Termindruck.
- Sicherheit: 55% fehlen Informationen über betriebliche Angelegenheiten.

Auf Grund dieses Ergebnisses werden folgende Fragen formuliert, um den MA die Möglichkeit einzuräumen, Verbesserungsvorschläge zu formulieren:

Ad 1 - 4: Arbeitsumfeld: Was genau ist unangenehm und kann verändert werden?

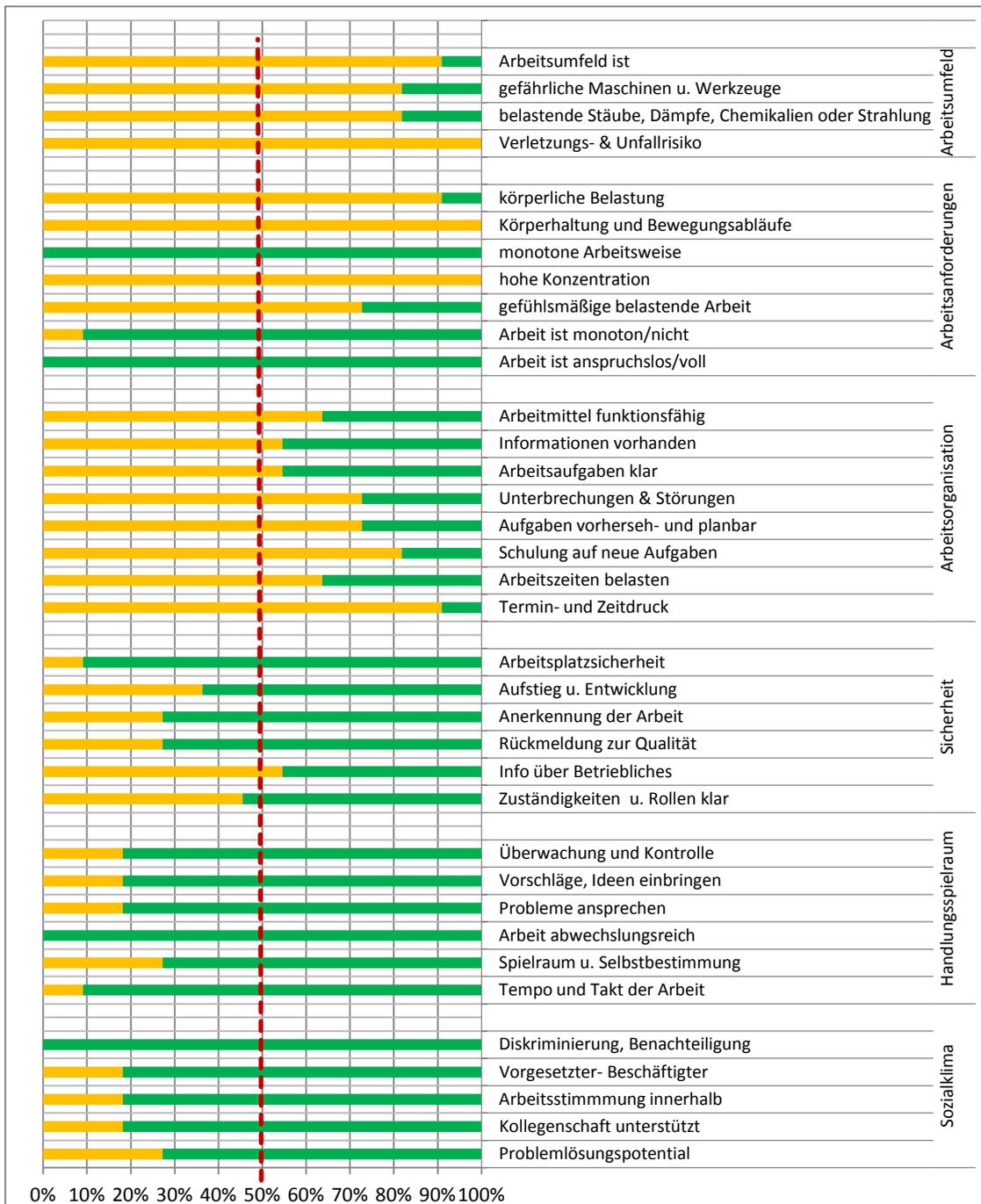
Arbeitsmittel: Lässt sich etwas ändern?

Ad 6: Körperhaltung: Was kann man konkret ändern?

Ad 9: Woher kommt die gefühlsmäßige Belastung?

Ad 12: Arbeitsmittel: Welche fehlen? Welche funktionieren nicht? Was muss geändert werden?

Ad 17: Einschulung in neue Aufgaben: Welche Einschulungen sind nicht ausreichend?



Graphik 12: Auswertung Gruppe 11 2013.

Die Fragebögen werden in Papierform ausgeteilt, nach 3 Wochen waren 3 Bögen ausgefüllt zurück mit folgenden Konsequenzen:

- Zu Punkt 1 – 4, Arbeitsumfeld: Dieses wird in der Arbeitsplatzevaluierung beobachtet und Gefährdungen werden erhoben, alle notwendigen

Maßnahmen finden sich in der entsprechenden Arbeitsanweisung und sie werden eingehalten. Ein Restrisiko besteht.

Zum Thema Arbeitsmittel: Das betrifft den Firmenwagen, der keine Isolierung hat im hinteren Bereich, daraus ergibt sich beim Fahren eine höhere Lärmbelastung und auch eine größere Kältequelle im Winter.

Maßnahme: Die Spezifikation für die Neuanschaffung wird angepasst, bestehende Fahrzeuge werden nachgerüstet.

- Zu Punkt 5, 6, 8, 9, Arbeitsanforderungen: Die Monteure sind hauptverantwortlich auf der Montage, das heißt, auftauchende Probleme müssen gelöst werden. Gefühlsmäßige Belastung: der vom Kunden beigestellte Mitarbeiter hört alle vorhandenen Probleme mit. Die allgemeinen Anforderungen an den MA entsprechen aber dem Aufgabengebiet.

Maßnahme: Ein interner MA wird bestellt, der diese Gruppe organisatorisch und inhaltlich unterstützt.

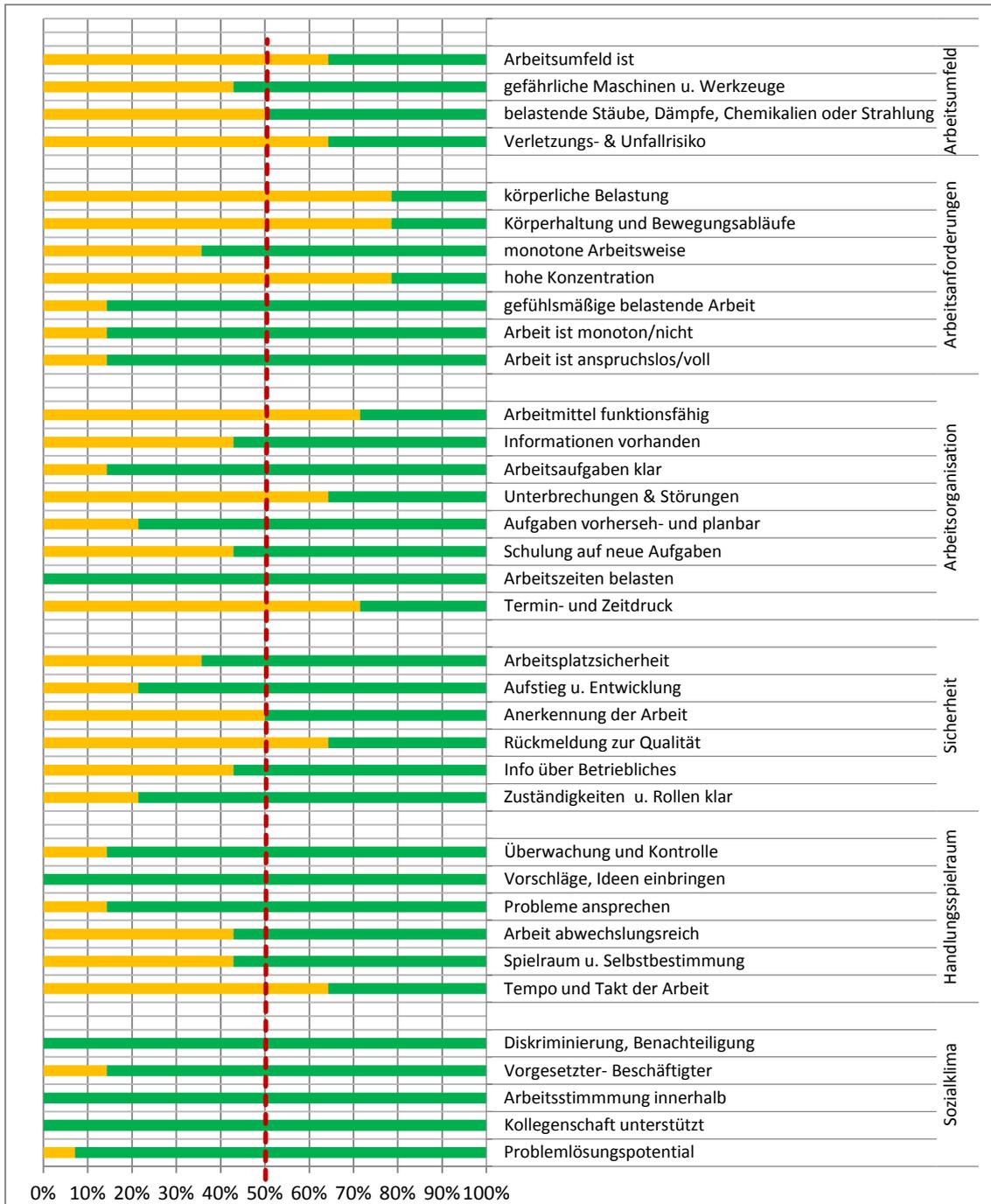
- Zu Punkt 12 – 19, Organisation: Im Prinzip werden die Möglichkeiten an Organisation ausgeschöpft. Arbeitsunterlagen zum Einstudieren sollen rechtzeitig kommen. Trotzdem finden die MA die Situation belastend

Maßnahme: Ein externer Berater wird beauftragt, um einen verbesserten Organisationsablauf zu erarbeiten.

Punkt 17, Weiterbildung gehört auch zum Thema Organisation. Hierauf nimmt niemand Bezug.

Gruppe 12:

Von 15 Mitarbeitern sind am Evaluierungstermin 14 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet und im Gespräch mit den MA Maßnahmen besprochen:



Graphik 13: Auswertung Gruppe 12 2013.

- Punkt 1: 64% geben schwere körperliche Arbeit an. Das deckt sich mit den Arbeitsaufgaben und kann nicht wesentlich verändert werden. Allerdings stehen ausreichend Hebehilfsmittel zur Verfügung und diese sollen auch verwendet werden.

- Punkt 4: 64% finden die Arbeit gefühlsmäßig belastend. Bei näherer Befragung spielt das Arbeitsklima eine Rolle. Die Tätigkeiten der Nachbarabteilung sind mit offenen Toren verbunden, dadurch zieht es unangenehm.

Maßnahme: Befragung des Leiters der Nachbarabteilung, ob sich organisatorisch etwas verändert lässt. Antwort: Die Arbeiten können nicht stark verändert werden, es sind jedoch alle MA bestrebt, die Tore nicht unnötig offen zu lassen. Es wird versucht, die Belästigung so gering wie möglich zu halten.

- Punkt 5: 79% geben schwere körperliche Belastung an.
- Punkt 6: 79% klagen über belastende Körperhaltungen und Bewegungsabläufe.

Im Gespräch mit den MA ergibt sich, dass manche Hebearbeiten mit dem Kran zu langsam sind, dann wird manuell gehoben.

Maßnahme: Die MA werden angehalten, den Kran zu verwenden. Zudem wird im Rahmen des nächsten Audits mit Unterweisung richtiges Heben geschult.

- Punkt 12: Für 71% stören nicht vorhandene oder nicht funktionierende Arbeitsmittel. Die MA meinen, dass für neue Produktionen das richtige Werkzeug fehlt. Ausleihen von einer anderen Abteilung kostet Zeit.

Maßnahme: In der Auftragsabwicklung wird das richtige Werkzeug als zu klärender Punkt aufgenommen.

- Punkt 15: Für 64% gibt es unangenehme Störungen und Unterbrechungen der Arbeit. Der Grund dafür sind z.B. Fehler in den Konstruktionszeichnungen oder Stücklistenfehler, die zu zu wenig oder falschem Material führen.

Maßnahme: Rückmeldungen an die Konstruktionsabteilung, dass die Zeichnungen verbessert gehören und auf richtige Stücklisten zu achten ist.

- Punkt 19: 71 % geben belastenden Zeit- und Termindruck an. Im Gruppengespräch stellt sich heraus, dass die Teileverfügbarkeit oft sehr spät passiert.

Maßnahme: Bei der Materialbeschaffung kann eine vermehrte Terminurgenz bewirken, dass die Teile rechtzeitig im Haus sind.

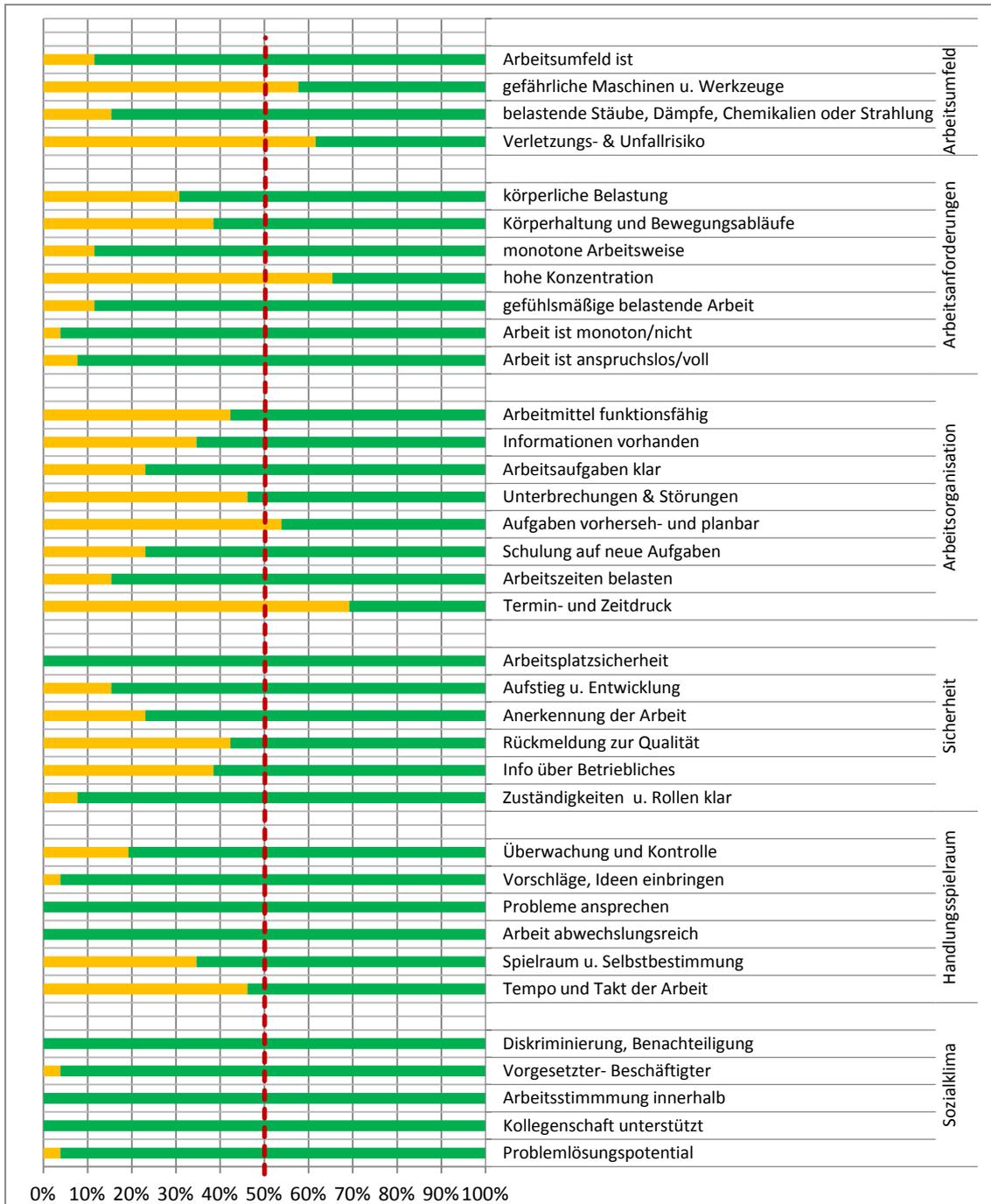
- Punkt 22: 50% vermissen Anerkennung der Arbeit und

- Punkt 23: 64% fehlt Rückmeldung über die Qualität der Arbeit.
Maßnahme: Der Gruppenleiter nimmt das auf und spricht mit MA darüber.
- Punkt 31: Für 64% sind Tempo und Takt der Arbeit streng vorgegeben. Im Gruppengespräch klagen die MA über die genauen Zeitvorgaben. Der Leiter der Gruppe gibt zu bemerken, dass es sehr wohl Rückmeldebuttons gibt damit Unterbrechungen oder unvorhergesehene Schwierigkeiten gemeldet werden können. Dazu gehören auch Lehrlingsausbildung oder Fehlerkorrektur.
Maßnahme: Rückmeldebuttons werden vermehrt genutzt.

Gruppe 13:

Von 30 Mitarbeitern sind am Evaluierungstermin 26 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet und im Gespräch mit den MA Maßnahmen besprochen:

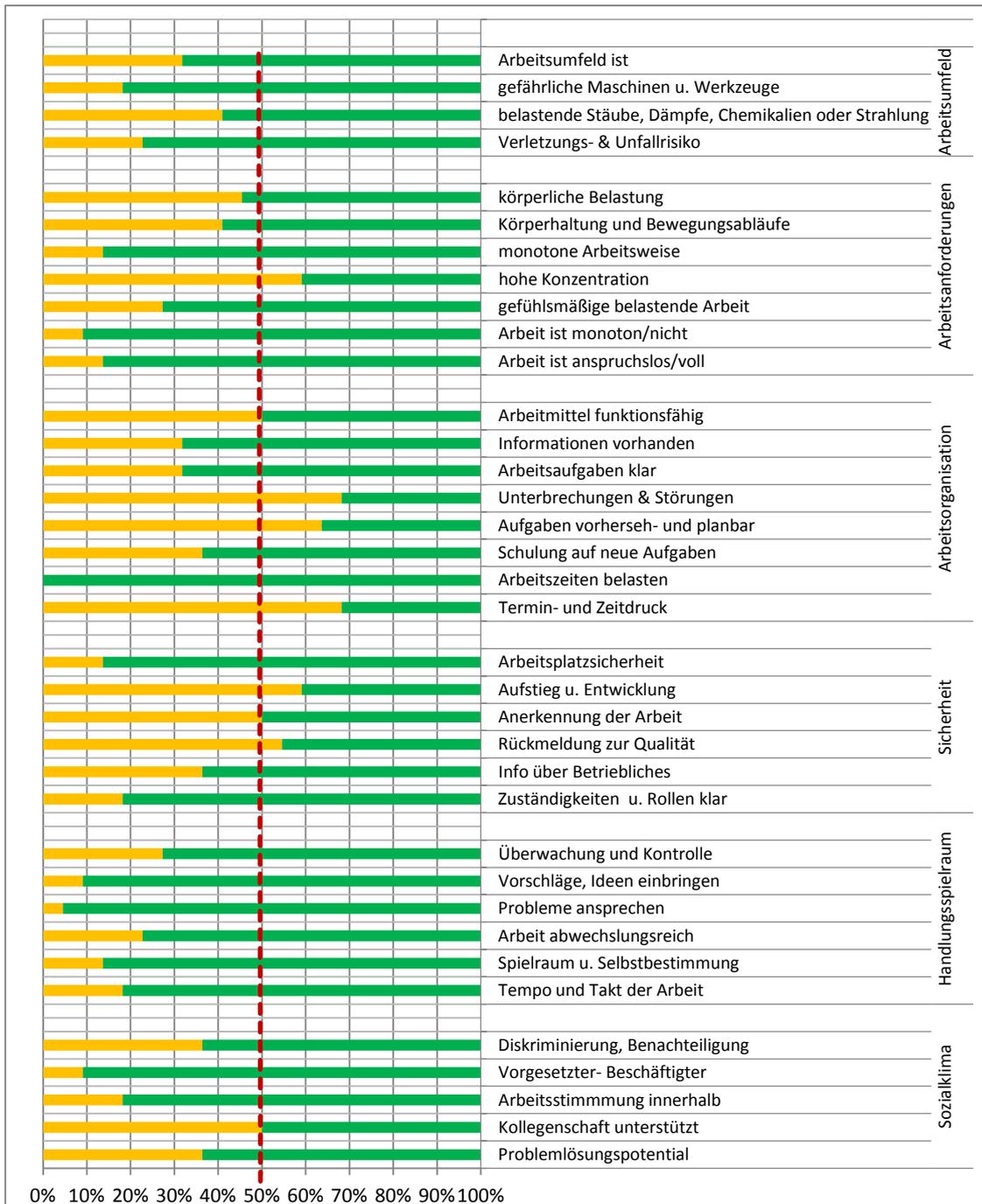
- Punkt 2: 58% der MA geben gefährliche Maschinen und Werkzeuge an.
- Punkt 4: 62% finden ihren Arbeitsplatz gefährlich.
Für beide Punkte gilt, dass durch Unterweisungen und Arbeitsplatzevaluierungen versucht wird, die Gefahren so gering wie möglich zu halten und damit das Unfallrisiko zu reduzieren.
- Punkt 8: 65% brauchen hohe Konzentration für ihre Arbeit. Sie ist für die Arbeit notwendig und gehört dazu.
- Punkt 16: für 54% sind die Aufgaben nicht planbar.
- Punkt 19: 69% beklagen Zeit- und Termindruck.
Maßnahme: Ein aktuelles, gültiges Datenpaket (Schaltschema, Stücklisten,...) bringt Erleichterung.



Graphik 14: Auswertung Gruppe 13 2013.

Gruppe 14:

Von 23 Mitarbeitern sind am Evaluierungstermin 22 anwesend. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden folgende Punkte bearbeitet und im Gespräch mit den MA Maßnahmen besprochen:



Graphik 15: Auswertung Gruppe 14 2013.

- Punkt 8: Für 59% erfordert die Arbeit hohe Konzentration. Das ist nicht vermeidbar, Pausen sind möglich.
- Punkt 12: 50% geben Problem mit Arbeitsmittel an: im Mitarbeitergespräch stellt sich heraus, dass ein Stapler nicht richtig steuert; wenn man zurück

steuert, geht er gleichzeitig hoch, das kann im Regal gefährlich sein. Auch ein Hubwagen funktioniert nicht richtig.

Maßnahme: Die erforderliche Reparatur wird schnellstmöglich durchgeführt. In Zukunft muss beim Auftreten von Abweichungen sofort Meldung an den Gruppenleiter erfolgen. Kaputter Hubwagen wird repariert.

- Punkt 15: 68% klagen über häufige Unterbrechungen.
- Punkt 16: Für 64% ist die Arbeit nicht ausreichend planbar.
- Punkt 19: 68 % geben hohen Zeit- und Termindruck an. Die Aufgaben dieser Gruppe bedingen, dass oft einfach MA aus Nachbargruppen kommen, um etwas zu holen oder zu tauschen.

Maßnahme: MA der Nachbargruppen werden angewiesen, benötigte Arbeitsmittel über Computer anzufordern und nicht persönlich, da das wegen des Staplerverkehrs in diesem Bereich die Unfallgefahr erhöht.

Manchmal kumulieren die Arbeitsaufgaben, in so einem Fall soll die Planung verbessert werden durch Pufferzeiten.

- Punkt 21: Für 59% fehlen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Das ist durch diese Arbeitsplätze bedingt.
- Punkt 23: 55% fehlen Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit.

Maßnahme: Der Leiter der Gruppe klärt in Gesprächen, wie diese Rückmeldungen aussehen sollen und von wem sie kommen sollen.

- Punkt 32: 36% klagen über Diskriminierungen. Der Punkt wird besprochen, weil er untypischerweise hoch ist. In der Diskussion geben die MA Beleidigungen von MA aus anderen Gruppen an. Dazu passend
- Punkt 35: 50% meinen, dass es in der Kollegenschaft wenig gegenseitige Unterstützung gibt. Wenn einer viel Arbeit hat, wird er zu wenig vom Kollegen mit weniger Arbeit unterstützt.

Maßnahme: Der Gruppenleiter spricht das Thema Diskriminierungen und Beleidigungen in der nächsten Besprechung an. Außerdem fördert er durch Umstrukturierung die Zusammenarbeit in seiner Gruppe.

4. Kritische Betrachtung der Evaluierung 2013

Von 549 MA können 478 mit der Evaluierung psychischer Belastungen erreicht werden, das ist die Menge der ausgefüllten Fragebögen. Eine ähnlich große Anzahl von MA ist auch bei den Ergebnispräsentationen dabei. Damit besteht theoretisch die Möglichkeit, dass die vorhandenen Belastungen ausreichend erfasst werden und zu einem großen Teil ist das auch gelungen.

Hier im Einzelnen einige kritischen Beobachtungen zu den Ergebnissen:

- Gruppe 1 zeichnet sich durch ein gutes Sozialklima aus. Die MA arbeiten viel, mit hoher Konzentration und stehen oft unter Termin- und Zeitdruck. Es herrscht ein gutes Gesprächsklima, dennoch müssen Themen, wie gefühlsmäßige Belastung und auch Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit in die Mitarbeitergespräche aufgenommen werden.
- Gruppe 2 zeigt ein ähnliches Ergebnis, die Kommunikation ist hier jedoch besser.
- Gruppe 3 zeigt eine auffällig schlechte Organisation. Das ist der Geschäftsleitung auch bekannt. Die Führungskraft macht zwar gute Verbesserungsvorschläge, die aber nicht durchgeführt werden, trotz mehrerer Urgenzen. Schon vor einigen Jahren wird eine assistierende Führungskraft eingestellt, um die Organisation in diesem Bereich zu verbessern. Die Führungskraft verhält sich aber so, dass diese Assistenz nach drei Jahren die Mobbingversuche nicht mehr aushält und das Unternehmen verlässt. Nach der Evaluierung wird ihm wieder jemand zur Seite gestellt. Dieser Mitarbeiter schafft es innerhalb eines Jahres im Hintergrund ein Team aufzubauen, das dann an die Geschäftsleitung herantritt und der Austritt der Führungskraft ist die Folge.

- Gruppe 4 zeigt ein ähnliches Ergebnis wie die Gruppen 1 und 2. Das Interessante ist, dass in der Besprechung wenig Reaktion kommt, kaum Inputs von den MA. Die Gruppe benimmt sich verschlossen und desinteressiert. Im folgenden Jahr zeigt sich, dass es dieser Gruppe ergebnismäßig nicht sehr gut geht, die MA sind auch unzufrieden, viel stärker als das Evaluierungsergebnis zeigt. Es gibt interne Kämpfe und Rivalitäten, die Kompetenz der Führungskraft wird in Frage gestellt. Letztlich wird diese Führungskraft gekündigt.
- Gruppe 5 ist ein junges, offenes Team, das Ergebnis ist ähnlich wie in Gruppe 1 und 2. Bei der Ergebnispräsentation ist dieses gute Gesprächsklima deutlich spürbar, praktisch alle MA nehmen rege daran teil.
- Gruppe 6 präsentiert sich trotz des guten Ergebnisses eher teilnahmslos. Der Gruppenleiter versucht Untergruppen einzuteilen, damit dort vielleicht Ergebnisse zu belastenden Umständen gefunden werden. Durch Umstrukturierungen in diesem Bereich werden diese Gespräche nicht mehr weiter verfolgt. Nur ein Einzelgespräch findet statt zwischen einem Untergruppenleiter und der Arbeitsmedizinerin mit dem Auftrag, herauszufinden, welche Probleme diesen im Einzelnen belasten. In einem 20-minütigen Gespräch spricht der MA nur davon, dass er mit allem zu Recht kommt und dass alles so sein muss, wie es ist. In der geänderten Organisation erhält er eine weniger verantwortungsvolle Position, die besser zu ihm passt.
- Gruppe 7 steht etwas außerhalb des Unternehmens und ist ein Team, das schon lange erfolgreich zusammenarbeitet, Die Stimmung ist sehr gut, das einzige, wirklich belastende Thema sind Mängel an der IT-Ausstattung, die mit der entsprechenden Abteilung gelöst werden.
- Gruppe 8 wird oft von MA aus anderen Gruppen unter Druck gesetzt und die Führungskraft ist öfter Kritik ausgesetzt, weil die Fluktuation in diesem Bereich

höher ist als sonst im Unternehmen. Die Evaluierung entspricht jedoch ziemlich dem Unternehmensdurchschnitt. Die Themen Anerkennung der Arbeit und Rückmeldung über die Qualität werden bei der Ergebnispräsentation erwähnt, betreffen aber nicht den Leiter der Gruppe, sondern MA aus anderen Gruppen, von denen nach erfolgreichem Abschluss der Anforderungen eine positive Rückmeldung erwartet wird.

- Gruppe 9 liegt an der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Konstruktion zum einen und Produktion zum anderen. Ein Teil der Mitarbeiter arbeitet zusammen in einem Großraumbüro, wo der rege Verkehr und das ständige Telefonieren die Konzentration besonders stören. Hier werden Maßnahmen gesetzt, die die Situation wesentlich verbessern, vor allem ist durch die Evaluierung das Problem erst in das Bewusstsein aller gedrungen, was allein für sich schon eine Verhaltensänderung bewirkt hat.

Wie in Gruppe 8 wird auch hier die Anerkennung und Rückmeldung über die Qualität der Arbeit von MA aus anderen Bereichen gefordert und stellt kein Problem in der Gruppe selbst dar.

Es gibt eine standardisierte Vorgehensweise bei Mängeln. Durch den langen zeitlichen Abstand zwischen Auftragsende und Bearbeitung des Maßnahmenblattes gehen viele nützliche Informationen verloren, zudem sind die MA frustriert, weil inzwischen beim nächsten Auftrag wieder die gleichen Fehler auftreten. Der geplante Vorschlag soll diese Situation deutlich verbessern.

- Gruppe 10 besteht aus MA, die hauptsächlich auf Baustellen beschäftigt sind, oft auch verbunden mit auswärtigen Übernachtungen. Die Arbeitssituation hat sich in den letzten Jahren durch die gesetzlichen Änderungen, vor allem in der Bauarbeiterschutzverordnung, deutlich verbessert. Die MA sind auch auf dem Sektor Sicherheit sehr gut geschult und viele Verbesserungsmaßnahmen sind schon verwirklicht. Die MA verwenden die Gespräche im Rahmen der

Ergebnispräsentation vor allem, um über die Wohnsituation zu klagen. Hier werden einige MA federführend beauftragt, die Verhältnisse zu beschreiben und zusammenzustellen, was notwendig geändert werden muss. Viele der Vorschläge sind inzwischen umgesetzt, sodass die Mitarbeiterzufriedenheit stark gestiegen ist.

- Gruppe 11 arbeitet vor allem auf Baustellen eines Tochterunternehmens, das europaweit agiert. Sie erleben bei den unterschiedlichen Kunden verschiedenste Gefahren, da der sicherheitstechnische Standard sehr differiert. Zudem fehlen oft Informationen, weil die Kommunikation zwischen Unternehmen und Tochterunternehmen nicht genügend funktioniert. Die MA sind viel unterwegs, deshalb auch der Wunsch nach besserer Fahrzeugausstattung, dem auch nachgekommen wird. Der externe Berater zeigt Verbesserungsmöglichkeiten auf. Es wird auch eine Person bestellt, die nur für die Kommunikation zwischen den beiden Unternehmen zuständig ist. Das führt unter anderem dazu, dass die MA besser beobachtet werden und man entdeckt, dass sie sich nicht an im Unternehmen geltende Arbeitszeiten halten, sondern zum Beispiel einfach am Donnerstag die Arbeitszeit vom Freitag anhängen und dann noch die Heimreise antreten. Hier werden genaue Vereinbarungen beschlossen, die auch einzuhalten sind.
- Gruppe 12 erledigt alle Montagetätigkeiten am Standort. Die MA sind unzufrieden mit der Position der Abteilung, daran ist derzeit grundsätzlich nichts zu ändern. Damit sie ihre Tätigkeiten zeitgerecht und fehlerfrei ausführen können, brauchen sie die richtigen Konstruktionszeichnungen und das notwendige Material. Bei Neukonstruktionen kann passendes Werkzeug erforderlich sein. Diese Voraussetzungen werden durch Präzisierung der Auftragsabwicklung verbessert.

Die Montagetätigkeit gehorcht einer genauen Zeitplanung und nicht vorhandenes Werkzeug, Erklärungen an Lehrlinge oder Unterbrechungen für Rückfragen führen zu Verzögerungen und Zeitdruck. Der Leiter der Gruppe

erklärt die Funktion der Rückmeldebuttons für solche Unterbrechungen und regt an, diese vermehrt einzusetzen, um den Zeitdruck zu vermindern.

- Gruppe 13 montiert zum einen vor Ort, ein Teil der MA nimmt aber auch beim Kunden die Maschinen in Betrieb oder führt dort Reparaturen durch. Durch die Art der Produkte sind die Arbeitsplätze auch gefährlich. Die MA werden gut geschult, die Anzahl der Arbeitsunfälle ist gering. Um den Zeitdruck zu reduzieren, wird das Datenpaket an die Anforderungen angepasst.
- Gruppe 14 arbeitet nur vor Ort, der Aufgabenbereich führt zum Kontakt mit den anderen Montagegruppen und dieser ist nicht nur freundlich. Oft kommen MA anderer Gruppen auch in diesen Bereich und stören die Arbeitenden, obwohl das nicht notwendig wäre, weil die ordnungsgemäße Kommunikation über den Computer erfolgt. Die mangelnden Aufstiegschancen haben mit der Art der Tätigkeit zu tun.

Im Gegensatz zu anderen Gruppen fällt hier auf, dass sich 36% diskriminiert fühlen. Im Gespräch melden sich Männer, die über Beleidigungen und Beschimpfungen durch MA anderer Gruppen klagen. Das sei deshalb erwähnt, weil sich von den drei Frauen des Bereiches keine beschwert und es trotzdem ein Jahr später zu einer Klage wegen sexueller Belästigung kommt und diese eine Frau dann aussagt, dass sie es im Rahmen der Evaluierung bekannt gegeben hätte, was nicht stimmt. Es zeigt sich auch in der genaueren Analyse, dass sie selbst eine sehr lockere Umgangsart pflegt. Geschäftsleitung, Gruppenleiter und ein MA werden zu einer zwar geringen Geldstrafe verurteilt. Um weitere Diskriminierungen dieser Art zu vermeiden wird eine Arbeitsanweisung mit dem Titel Gewalt am Arbeitsplatz erstellt und alle MA werden geschult.

Zusammenfassend lässt sich anführen, dass es Gruppen gibt, in denen die MA bei solchen Besprechungen offen das Wort ergreifen, aber auch Gruppen, wo wenig Rückmeldung zustande kommt. Um jetzt bei so einer Evaluierung die Fakten

aufzuzeigen, bedarf es einer besonderen Vorgehensweise. Man muss einen Kreis finden, in dem sich der einzelne öffnen kann. Das soll aber keine Klagebank werden, sondern dieser Kreis braucht einen Diskussionsleiter, der immer die Änderungsmöglichkeiten vor Augen hat und gezielt auf diese hin das Gespräch steuert. Nur so werden die richtigen Maßnahmen, die den MA tatsächlich helfen ergriffen.

5. Wiederholungsevaluierung in Teilbereichen 2016

Im Unternehmen beträgt der Zyklus der Wiederholungen 3 Jahre. Begonnen wird damit im 1.Quartal zunächst mit den Bereichen, wo große organisatorische Veränderungen stattgefunden haben.

Zu diesen Veränderungen gehören Wechsel der Gruppenleiter (Gruppe 1, 2, 3 und 4 haben neue Gruppenleiter) und Zusammenlegung mehrerer Gruppen zu einer Großgruppe (Gruppe 5, 6, 7 und 8 sind jetzt eine Gruppe mit zwei Gruppenleitern). Um bestmöglich zu vergleichen kommt wieder der AUVA-Test zur Anwendung. Zusätzlich wird der Impulstest eingesetzt, zum einen um den AUVA-Test zu verifizieren oder zu widerlegen, zum anderen soll auch der richtige Test für die nächste Evaluierungsrunde so gefunden werden.

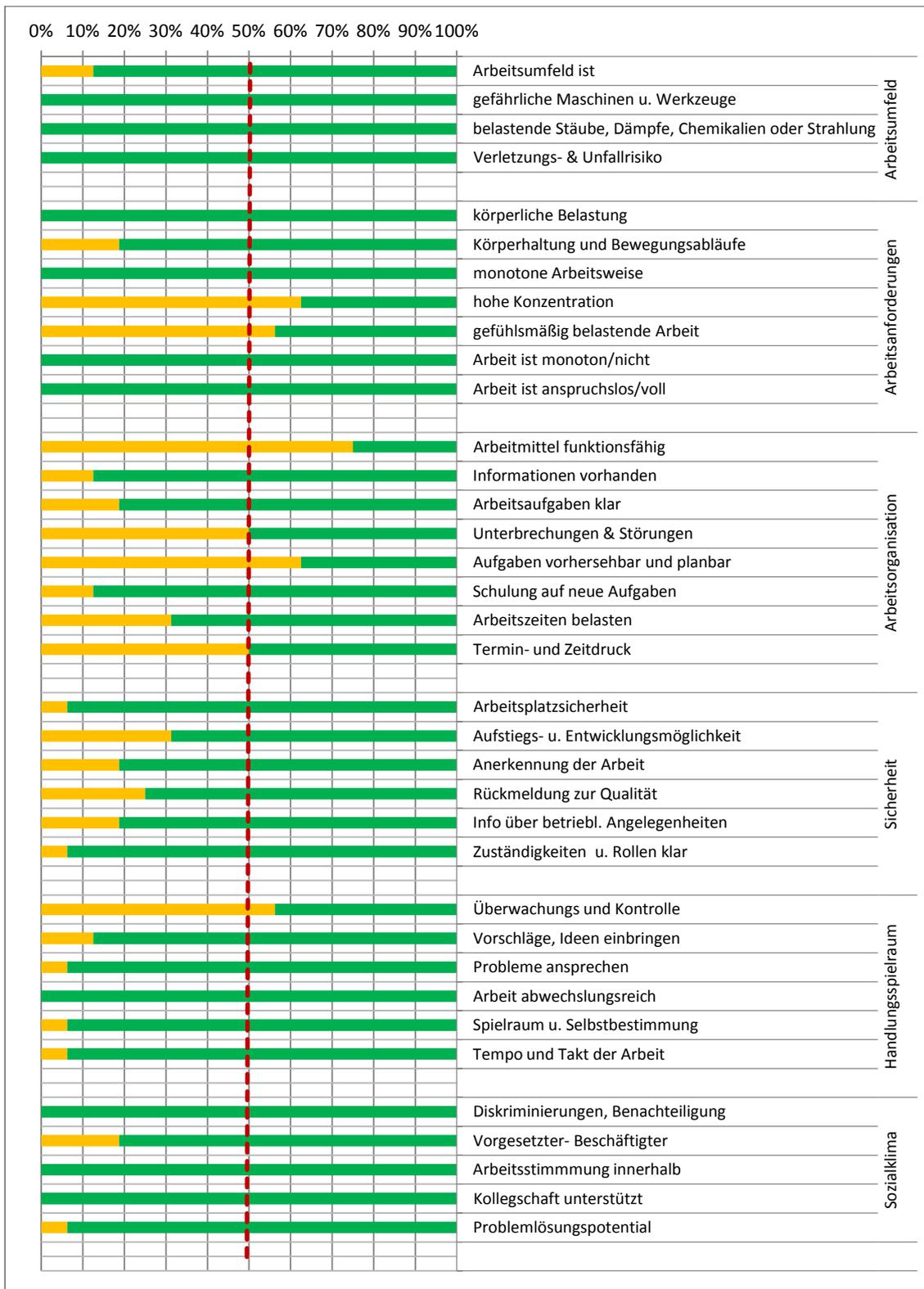
Die Information über die Wiederholung der Evaluierung erfolgt per Mail. Die Einteilung soll dieses Mal in Gruppen erfolgen, die wesentlich zusammenarbeiten. Aus den Erfahrungen der 1. Evaluierung lässt sich schließen, dass damit vor allem bei der Ergebnispräsentation die Gruppe kleiner ist und sich dann auch ein offenes Gespräch leichter entwickeln kann.

Im Folgenden werden diese 5 Gruppen besprochen, immer zunächst das Ergebnis der Evaluierung 2016 mit einem Vergleich der beiden unterschiedlichen Testverfahren, die Maßnahmen, die sich aus den Gesprächen ergeben und dann der Vergleich mit der Evaluierung 2013.

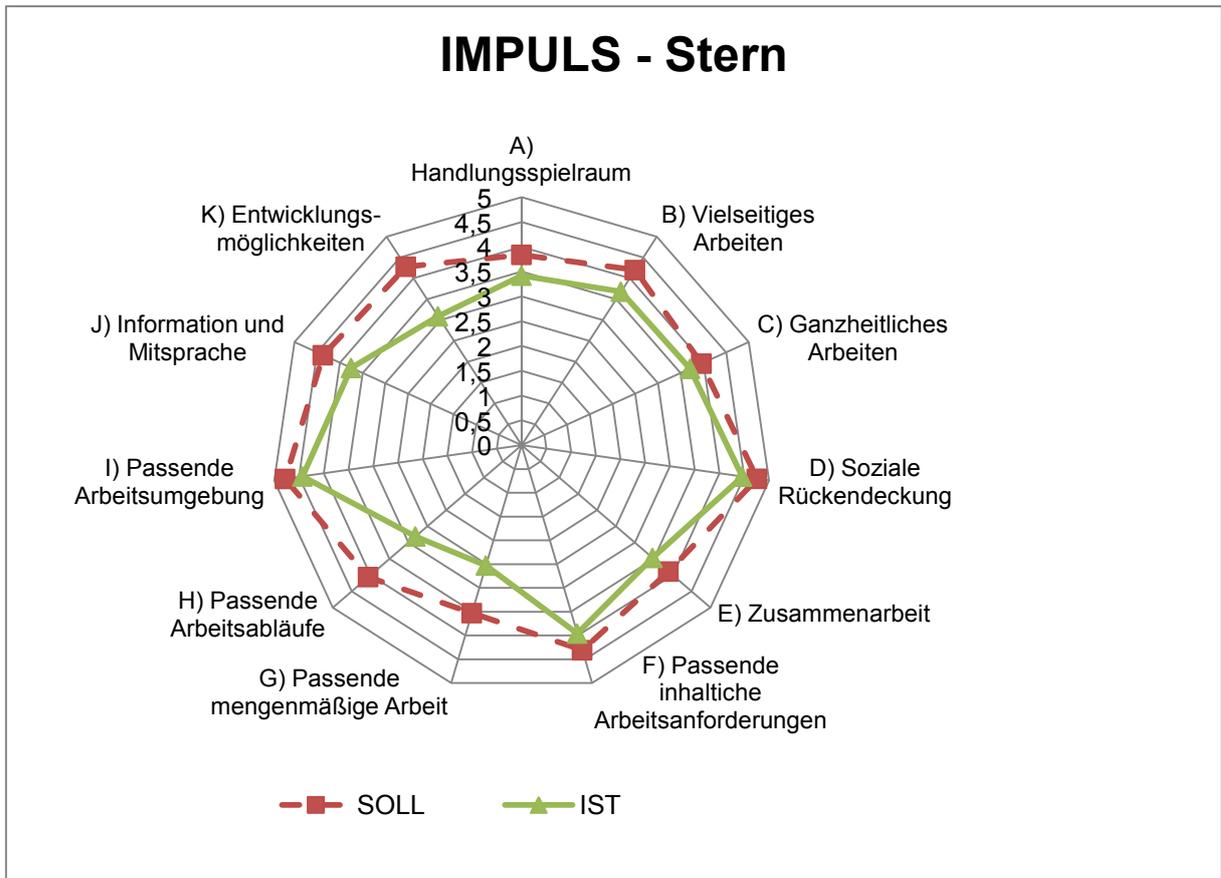
5.1 Gruppe 1:

Von 46 Mitarbeitern sind bei 2 Evaluierungsterminen 42 anwesend. Der Bereich wird in 4 Untergruppen geteilt. In der Erstbesprechung mit dem Leiter der Gruppe werden die Präsentationen zu den einzelnen Untergruppen vorbereitet.

- Untergruppe A (16 von 17 MA anwesend):



Graphik 16: Auswertung Gruppe 1A 2016.



Graphik 17: Impulsstern Gruppe 1A 2016.

Punkt 8 (63% geben hohe Konzentration an) kann verglichen werden mit F im Impulstest. Dort besteht eine hohe Korrelation zwischen IST und SOLL, daraus lässt sich schließen, dass die MA damit gut zurechtkommen.

Punkt 9 (56% beschreiben die Arbeit gefühlsmäßig belastend) hat im Impulstest keine Korrelation. Die Belastung kommt von den Kunden, deren Wünschen und hat auch mit dem Zeitdruck zu tun (siehe Punkt 19 - 50%).

Punkt 12 (75% geben Probleme mit nicht funktionierenden oder nicht vorhandenen Arbeitsmitteln an) wird im Gespräch so präzisiert, dass es an der langen Beschaffungszeit für zu ersetzende Arbeitsmittel (Mobiltelefon, Drucker, Laptop) liegt. Dieser Punkt lässt sich vergleichen mit H im Impulstest und man sieht auch dort eine Abweichung zwischen IST und SOLL größer 1.

Maßnahme: Der Prozess zur Wiederbeschaffung muss überarbeitet und vereinfacht werden.

Punkt 15, 16 und 19 sind auf die anspruchsvollen Kunden zurückzuführen, die für Unterbrechungen, fehlende Planbarkeit und Zeit- und Termindruck sorgen. Die Ansprüche werden immer mehr und alles sollte möglichst zeitnah erledigt sein. Angebotslegungen sind in den Unternehmen zum Teil schon computergesteuert. Wenn man die Frist nicht einhält, ist die Chance vorbei. Gleichzeitig muss das Angebot aber so kalkuliert sein, dass es im Vergleich besteht und trotzdem kein Verlust erwirtschaftet wird. Hierzu passt auch der Punkt G im Impulstest, wo der Unterschied zwischen IST und SOLL 1 beträgt.

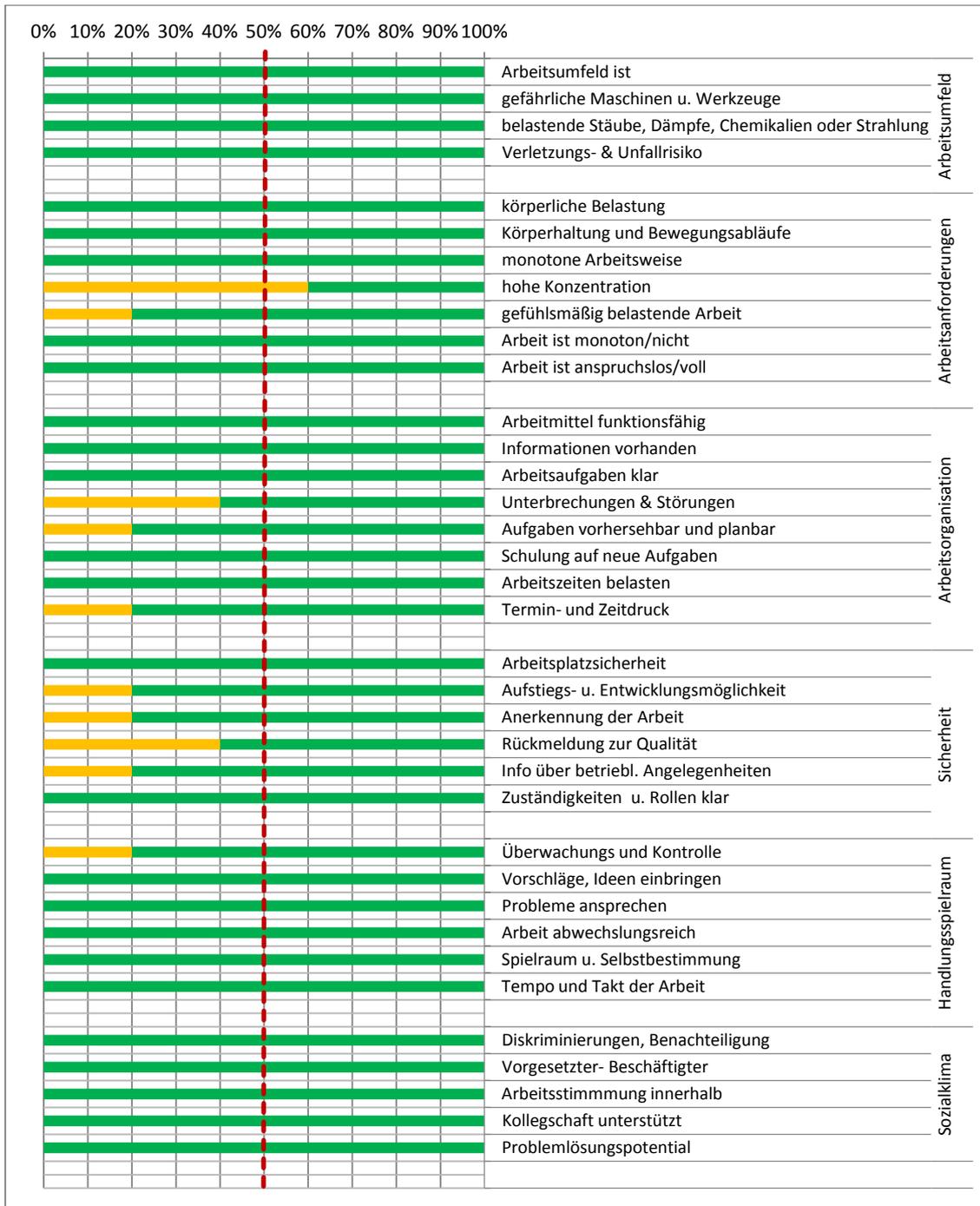
Punkt 26 (56% sehen unangenehme Kontrollmechanismen) lässt sich dadurch erklären, dass die neue Leitung besonderen Wert auf richtige Abläufe legt und dazu Kontrollen eingeführt hat. Der negative Wert liegt in dieser Untergruppe deutlich über dem Gesamtschnitt der ganzen Gruppe und zwar deshalb, weil diese MA schon immer dem neuen Gesamtchef (bevor er diese ganze Gruppe übernommen hat) unterstellt waren und an die Abläufe gewöhnt sind, sie auch einhalten und deshalb die Kontrollen besonders unangenehm und sinnlos finden. Das Gespräch klärt die Umstände und durch das Verständnis ist das Problem auch gelöst.

Im Impulstest ist noch der Unterschied zwischen IST und SOLL bei K (Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen) auffällig und er passt nicht ganz zu Punkt 21 im AUVA-Test (für 31% fehlen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten). Im Gespräch geht es mehr um die Aufstiegschancen, die durch den jungen Chef dieser Untergruppe gering sind. Die Fortbildungsmöglichkeiten sind ausreichend.

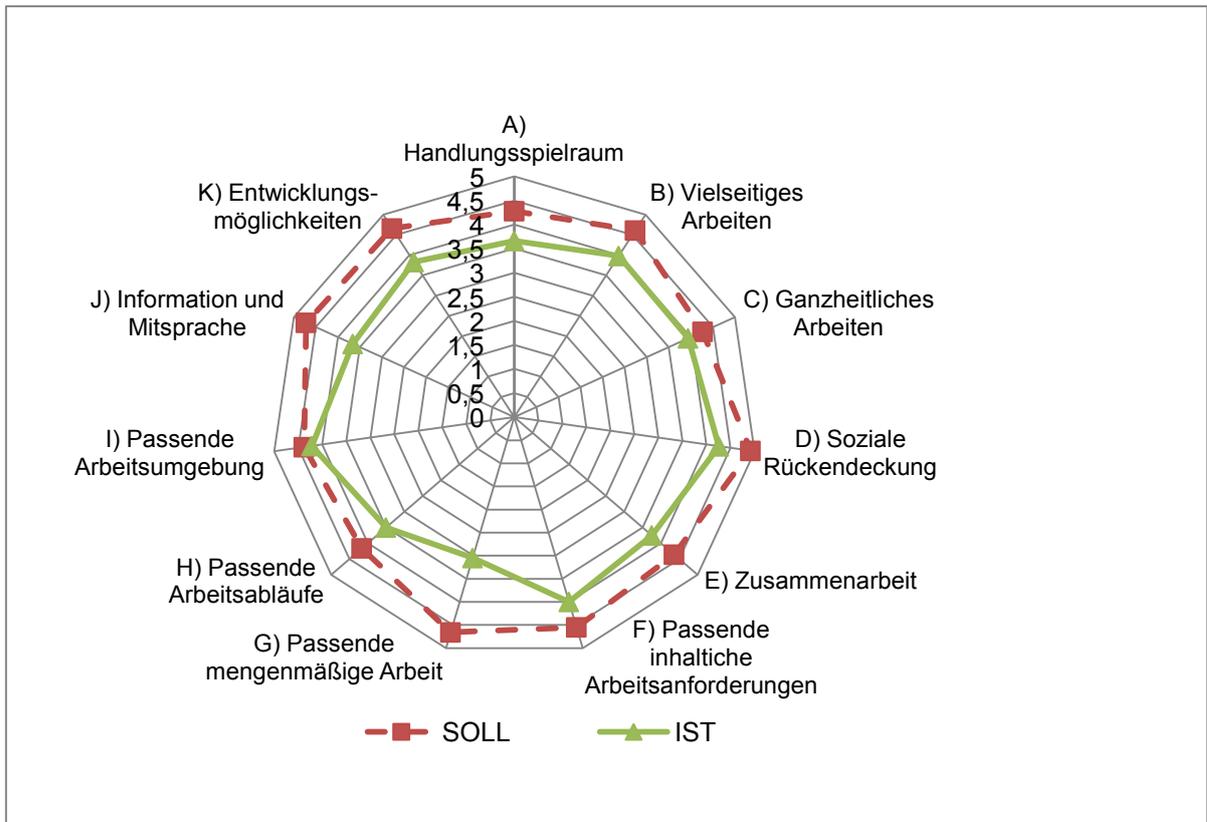
Das Sozialklima und die Rückendeckung für die Mitarbeiter sind in beiden Tests sehr gut.

- **Untergruppe B (5 von 5 MA anwesend):**

Diese kleine Gruppe ist sehr jung, Einziger Punkt über 50%, nämlich 60% liegen in der hohen Konzentration, Punkt F im Impulsstern ist sehr hoch, kein IST/SOLL-Unterschied, also kein Handlungsbedarf.



Graphik 18: Auswertung Gruppe 1B 2016.



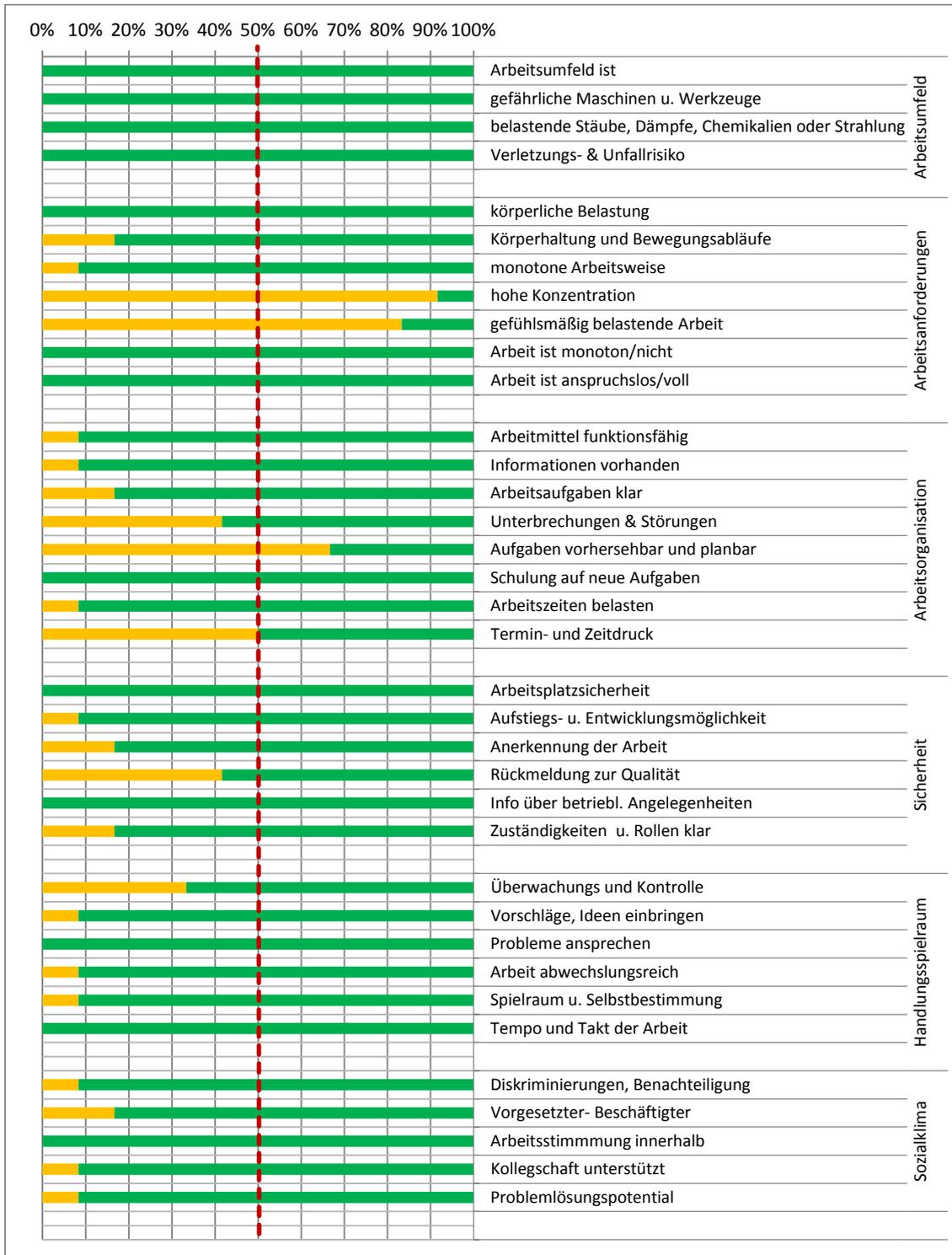
Graphik 19: Impulsstern Gruppe 1B 2016.

Im Impulsstern fällt noch der IST/SOLL-Unterschied bei K auf. Den MA wird erklärt, dass ihr Gebiet bzw. die Produkte, die sie bearbeiten für die Zukunft sehr wichtig sind und demnach große Weiterentwicklungsmöglichkeiten bestehen.

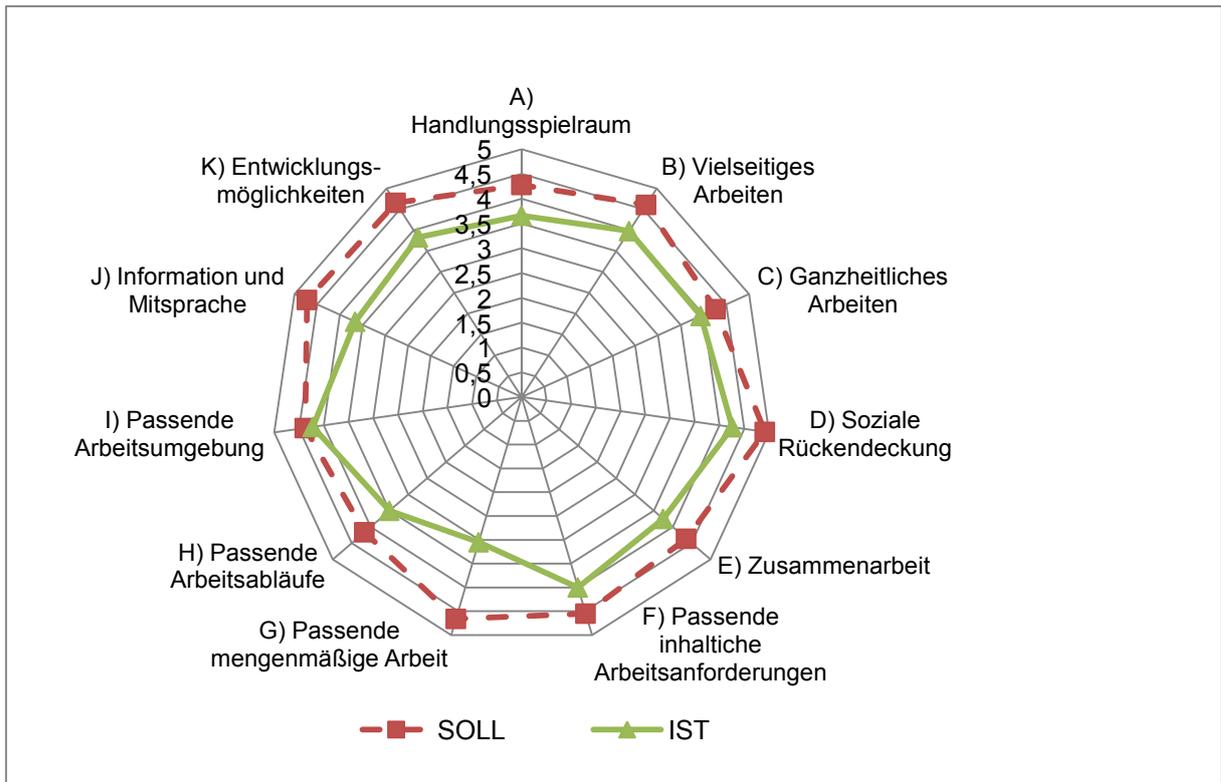
- **Untergruppe C (12 von 14 MA sind anwesend):**

Auffällig sind außer hoher Konzentration (92%) vor allem die gefühlsmäßige Belastung (83%) und die fehlende Planbarkeit (67%). Hier geben die MA an, dass die Ursache die vielfältigen Aufgaben, die sie als zusätzlich betrachten, sind, wie Homepagegestaltung, Broschüreneerstellung für Messen, Übersetzungen Korrektur lesen, Kreditlimitanträge und Ähnliches. Sie werden in ihrer eigentlichen Arbeit auch behindert durch zu viel an bürokratischem Aufwand, hervorgerufen durch immer neue Arbeitsanweisungen. Diesen Punkt

bespricht der Gruppenleiter mit der Geschäftsleitung. Dieser Punkt korreliert sehr gut mit G aus dem Impulstest. Dort ist die Diskrepanz zwischen IST und SOLL 1,51 und damit außergewöhnlich hoch.



Graphik 20: Auswertung Gruppe 1C 2016.



Graphik 21: Impulsstern Gruppe 1C 2016.

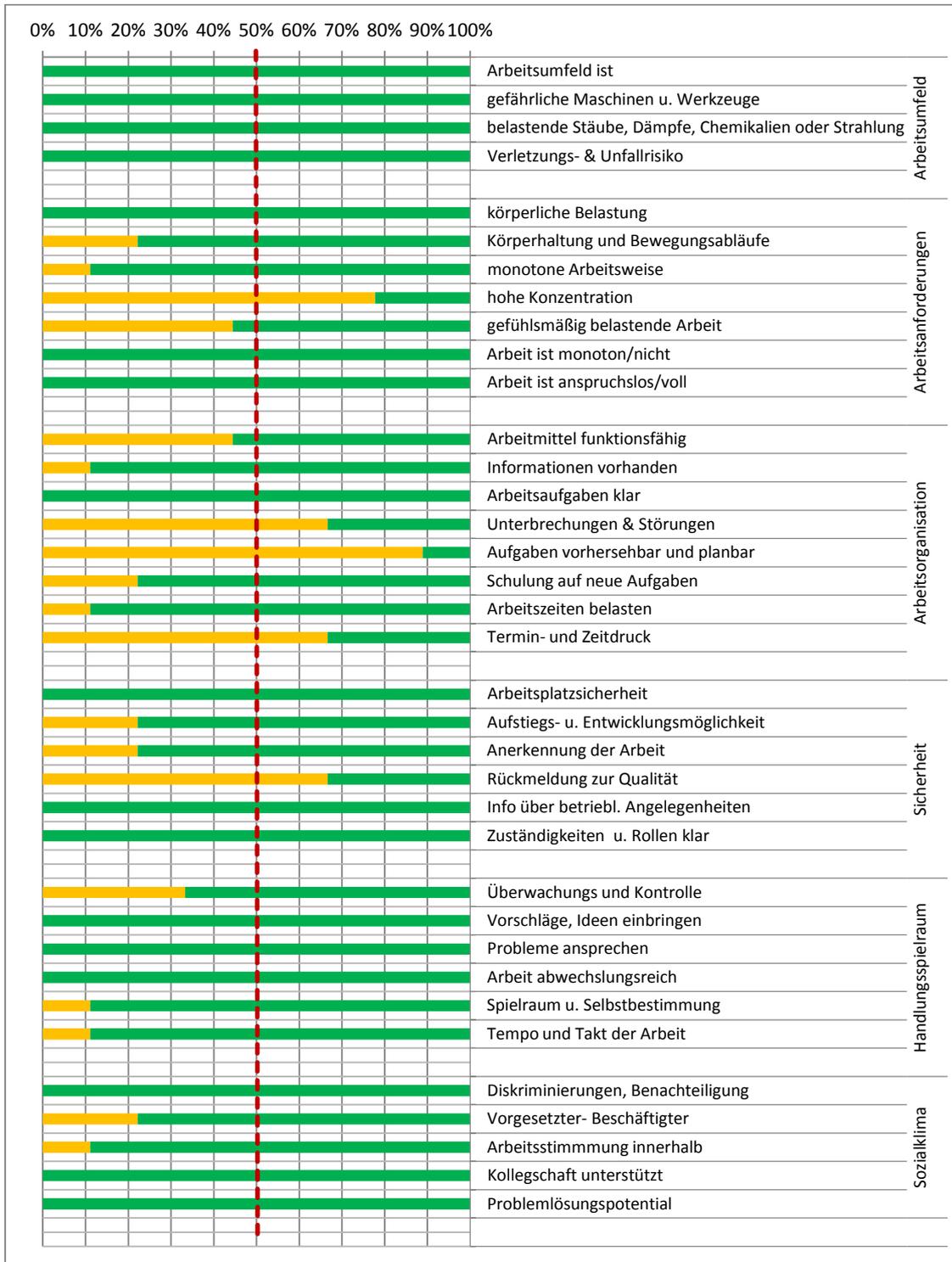
- **Untergruppe D (9 von 10 MA anwesend):**

Die Arbeit verlangt hier für 78% hohe Konzentration, der dazugehörige Wert aus dem Impulstest bei G ist im IST sehr niedrig mit 2,28, der SOLL-Wert liegt bei 3, die Differenz ist also gering, das heißt, die MA finden ihre Arbeit schwierig, wollen oder sehen keine Änderungsmöglichkeit.

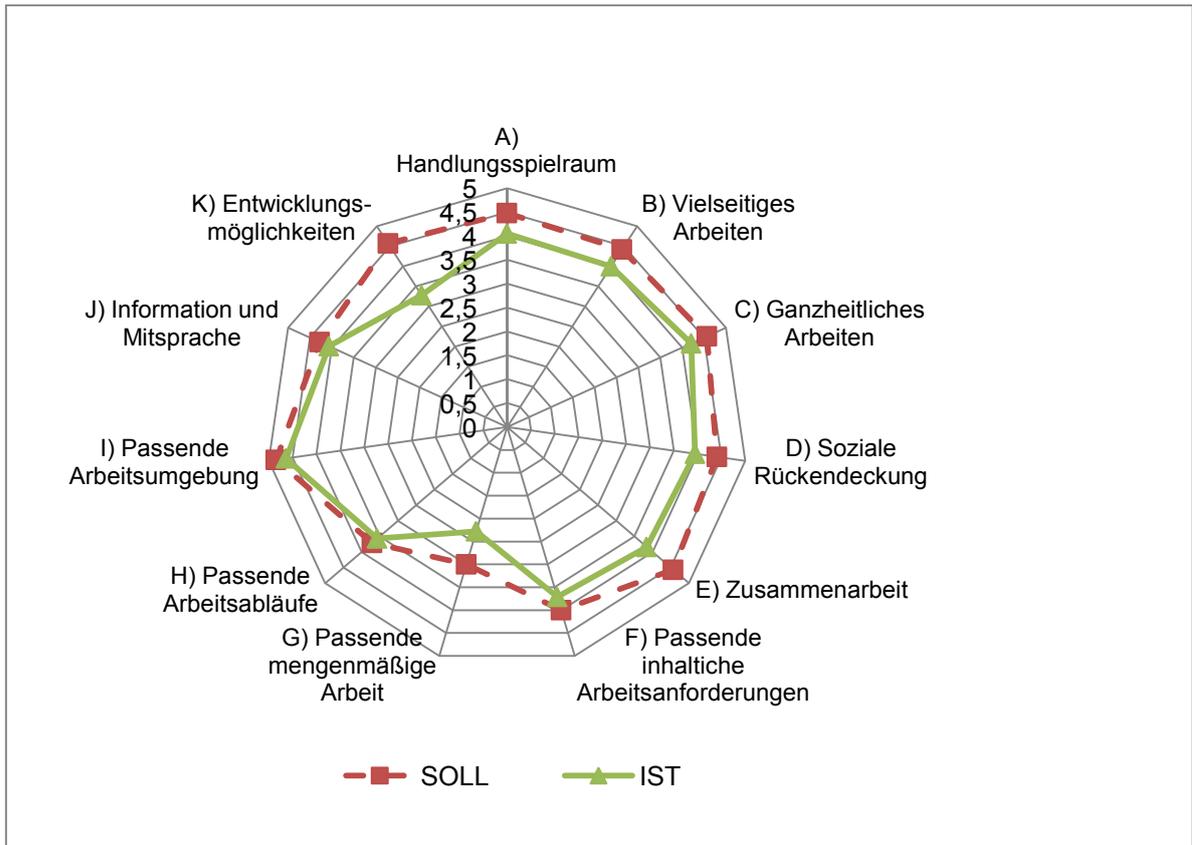
Dazu passen auch Störungen und Unterbrechungen (67%), fehlende Planbarkeit (89%) und Zeit- und Termindruck (67%).

Auffällig ist, dass 67% über fehlende Rückmeldung über die Qualität der Arbeit klagen. Das korreliert mit etwas größeren IST/SOLL-Differenzen als sonst in der Gruppe im Impulstest. Im Gespräch mit den MA ergeben sich auch Unklarheiten über die Weiterbildungsmaßnahmen, siehe Punkt F im Impulstest, sodass als

Maßnahme festgelegt wird, dass der Leiter dieser Untergruppe die Gesprächskultur verbessern und intensivieren muss-



Graphik 22: Auswertung Gruppe 1D 2016.

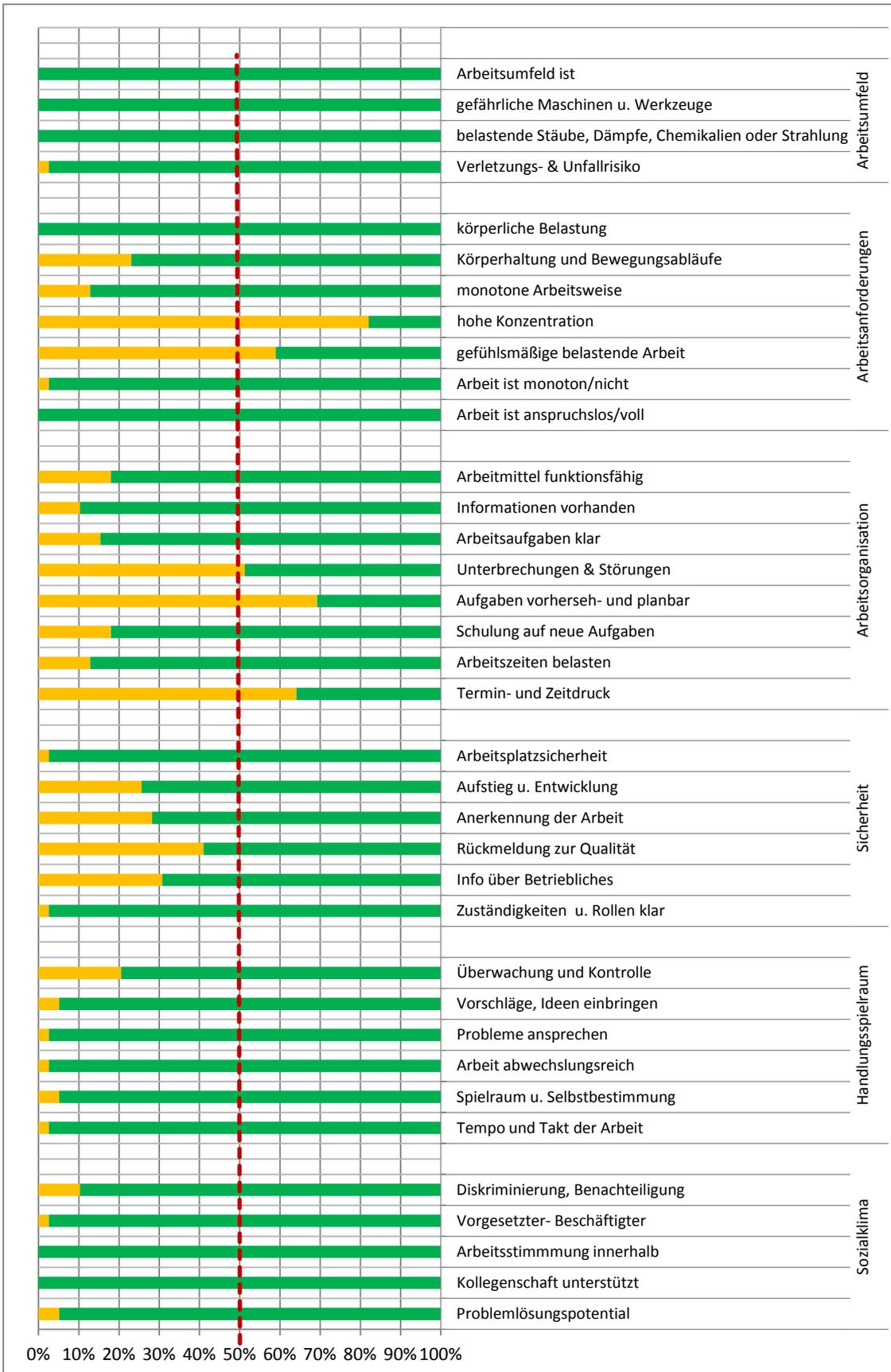


Graphik 23: Impulsstern Gruppe 1D 2016.

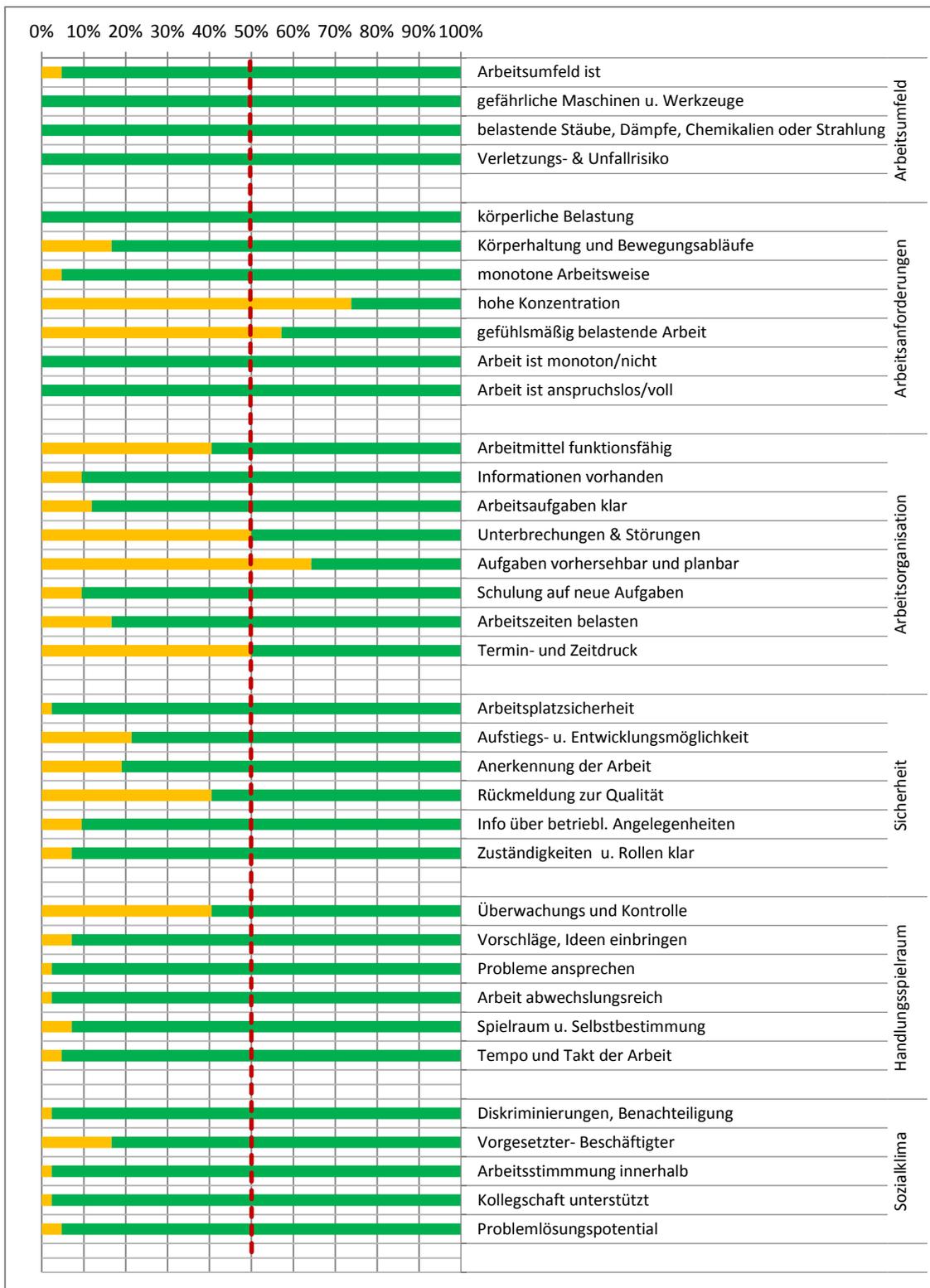
Vergleich 2013/2016

Insgesamt findet man keine großen Veränderungen. Die Körperhaltung und Bewegungsabläufe sind weniger belastend, die Schulung auf neue Aufgaben ist besser bewertet, während die Beschaffenheit der Arbeitsmittel, sei es fehlend oder mangelhaft deutlich schlechter beurteilt wird. Die Anerkennung der Arbeit hat sich verbessert, ebenso die Informationsübermittlung im Betrieb. Die Kontrolle ist stärker, dadurch auch ein leicht erhöhtes negatives Resultat in der Beziehung Vorgesetzter/Beschäftigter.

Während man in den Gesprächen das Gefühl hat, dass der Termin- und Zeitdruck mehr geworden ist, zeigt der Vergleich eine Abnahme.



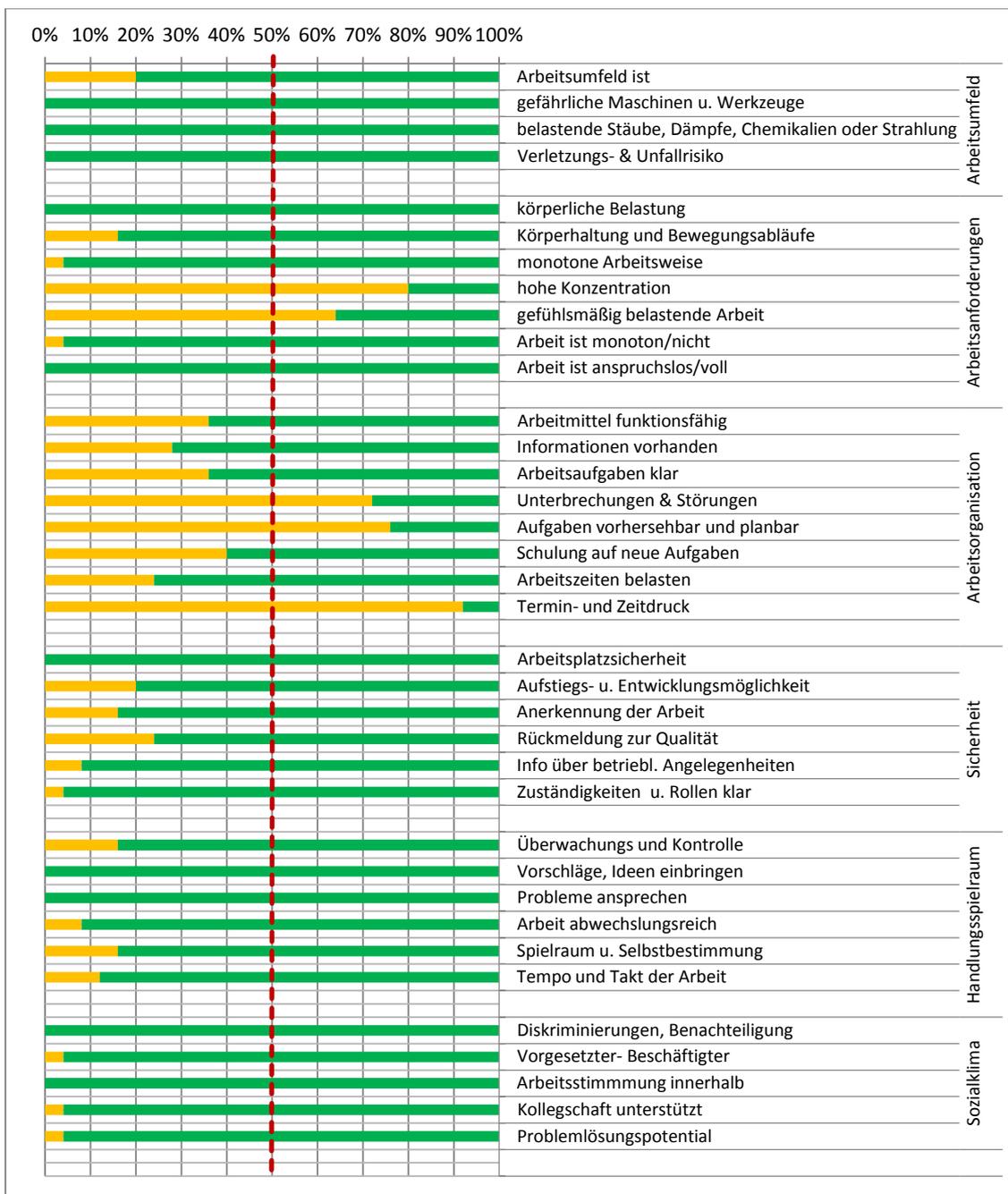
Graphik 24: Auswertung Gruppe 1 gesamt 2013.



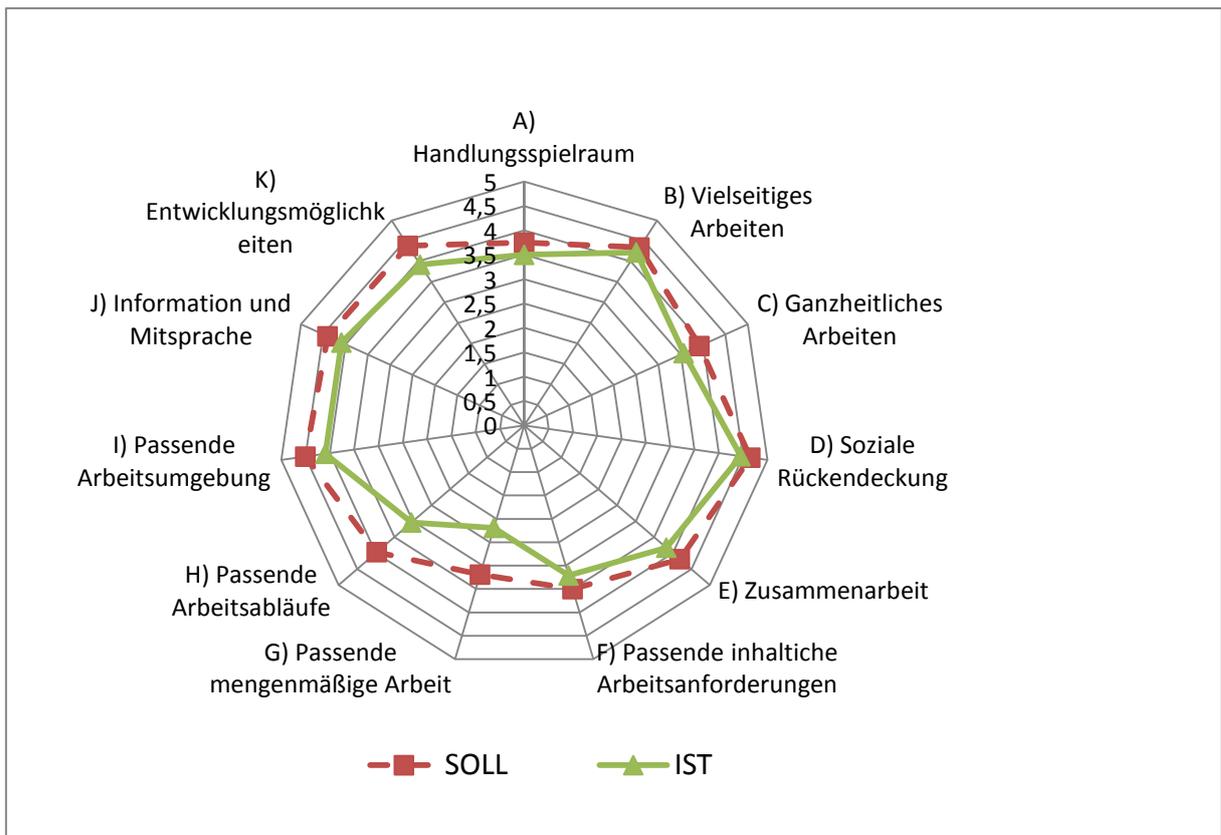
Graphik 25: Auswertung Gruppe 1 gesamt 2016.

5.2 Gruppe 2:

Diese Gruppe wird jetzt von 2 Führungskräften geleitet, die vorher schon in zweiter Ebene führend in dieser Gruppe tätig waren. Bei der Evaluierung sind 25 von 29 anwesend. Bei der Präsentation an die Mitarbeiter werden folgende Punkte besprochen:



Graphik 26: Auswertung Gruppe 2 2016.



Graphik 27: Impulsstern Gruppe 2 2016.

Punkt 8 (hohe Konzentration geben 80% an) korreliert mit Punkt F. Da findet sich ein geringer Unterschied zwischen IST und SOLL. Die MA kommen damit zurecht. Auch zum Thema gefühlsmäßige Belastung (64%) meinen die MA, dass das durch die Kundenwünsche verursacht ist und zum Berufsfeld gehört.

Auch zu den Themen häufige Unterbrechungen und Störungen (72%), fehlende Planbarkeit der Arbeitsaufgaben (76%) und Zeit- und Termindruck (92%) ergibt die Diskussion keine Verbesserungsideen. Die Kunden werden fordernder und wollen ihre Wünsche sofort erfüllt haben. Der Impulstest zeigt in Punkt H und G dazu passende Werte, eher niedrig und einen IST/SOLL-Unterschied von 1.

Beide Testverfahren zeigen ein sehr gutes Sozialklima.

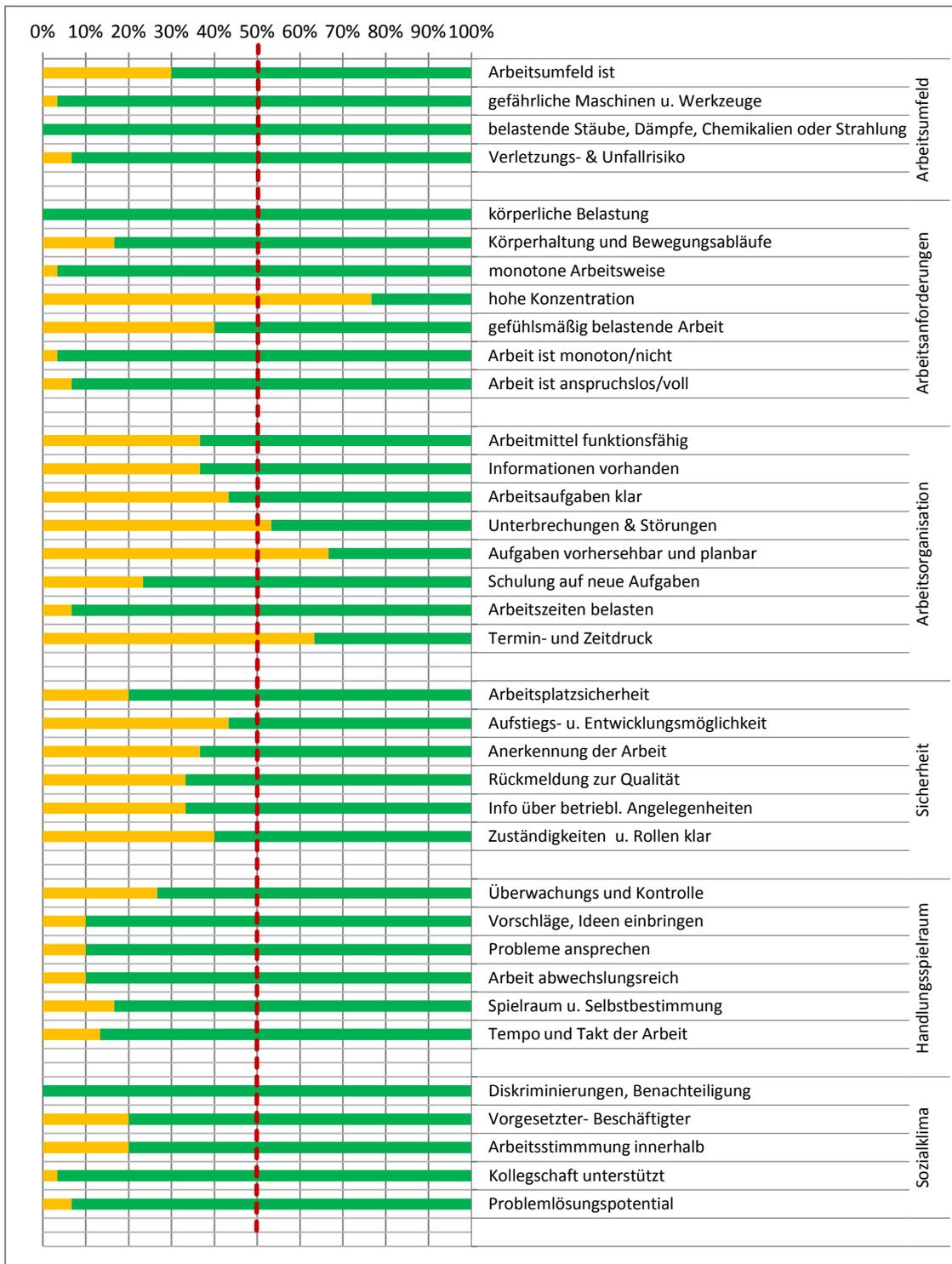
Vergleich 2013/2016

Obwohl in mehreren Bereichen ein größerer Anteil der MA die Situation schlechter beurteilt (siehe Graphik S.17 und S. 58), ist das Klima in der Gruppe sehr offen, die Diskussion ist rege und die Ursache für das Ergebnis wird der schlechteren Wirtschaftslage und den anspruchsvolleren Kunden zugeschrieben.

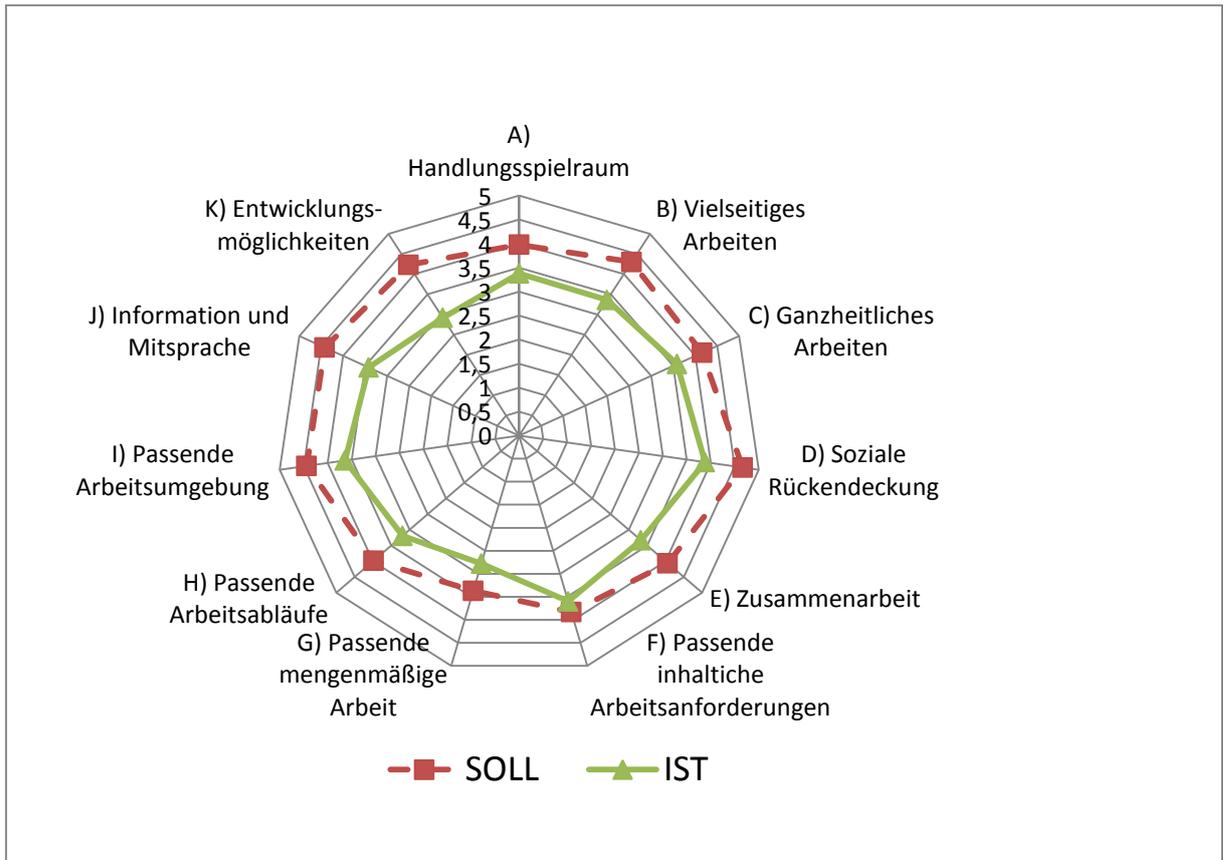
Positiv fällt auf, dass mehr MA angeben, dass ihre Arbeit anerkannt wird (Punkt 22).

5.3 Gruppe 3:

Von 32 MA sind bei der Evaluierung 30 anwesend. Zur hohen Konzentration (77%) kann man im Vergleich Punkt F des Impulstestes heranziehen. Dort liegt der Wert von IST und SOLL bei 4, das bedeutet keinen weiteren Handlungsbedarf. Zum Kapitel Organisation (Unterbrechungen und Störungen 53%, fehlende Planbarkeit 67% und Zeit- und Termindruck 63%) fehlen in der Präsentation des Ergebnisses die Rückmeldungen der MA, sodass beschlossen wird, ein Team zu gründen, um Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten.



Graphik 28: Auswertung Gruppe 3 2016.



Graphik 29: Impulsstern Gruppe 3 2016.

Auffällig gegenüber anderen Gruppen im Unternehmen ist das Thema Sicherheit im AUVA-Test, wo die Punkte 21 – 25 von mehr als einem Drittel der MA negativ beurteilt werden. Auch hier wird ein Team gegründet, weil sich in der Diskussion keiner zu Wort meldet. Für beide Teams werden die MA zur freiwilligen Mitarbeit aufgerufen. Nach Ablauf der Frist hat sich insgesamt nur ein MA gemeldet. Der Gruppenleiter beschließt mit seiner Führungsebene, das Thema in den nächsten Jour-fix-Terminen aufzunehmen. Dabei handelt es sich um Kleingruppen von 4-6 Personen und dort sollen Vorschläge erhoben werden.

Im Impulsstern fällt auf, dass der IST-Kreis im Vergleich zu anderen Gruppen kleiner und in fast allen Punkten eine deutliche Unterscheidung von IST und SOLL-Wert bemerkbar ist. Dennoch ist kein Wert unter 2,78 und die Differenz nie größer als 1,31.

Vergleich 2013/2016

Der Leiter dieser Gruppe wurde unter anderem auf Grund der Evaluierung 2013 ausgetauscht und durch eine Führungskraft aus einem Tochterunternehmen ersetzt. Es bestanden große Mängel in der Organisation und in der Sicherheit. Genau dort kann man in fast allen Punkten eine Verbesserung erkennen.

Dennoch ist das Ergebnis schlechter im Vergleich zu anderen Gruppen. Das liegt in den Veränderungen, die immer Unsicherheit hervorrufen. Es gibt neue Vorgesetzte, neue Untergruppeneinteilung, neue Aufgaben. Das alles zusammen wirkt auf die MA ein und dennoch lässt sich eine Verbesserung erkennen.

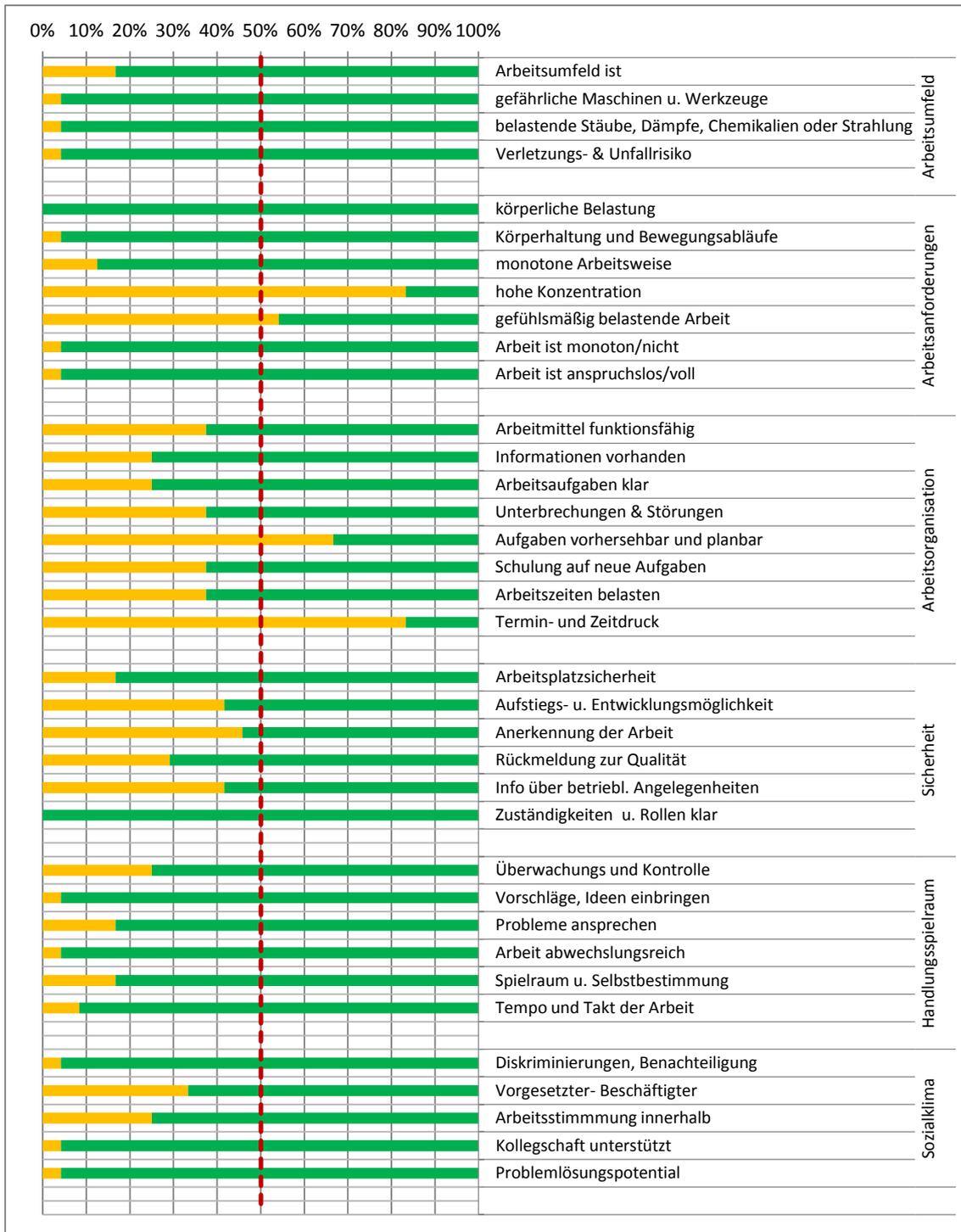
5.4 Gruppe 4:

Bei der Evaluierung sind 24 von 27 MA anwesend. Gemeinsam mit dem Gruppenleiter wird die Präsentation vorbereitet und dabei genau überlegt, welche Punkte behandelt werden.

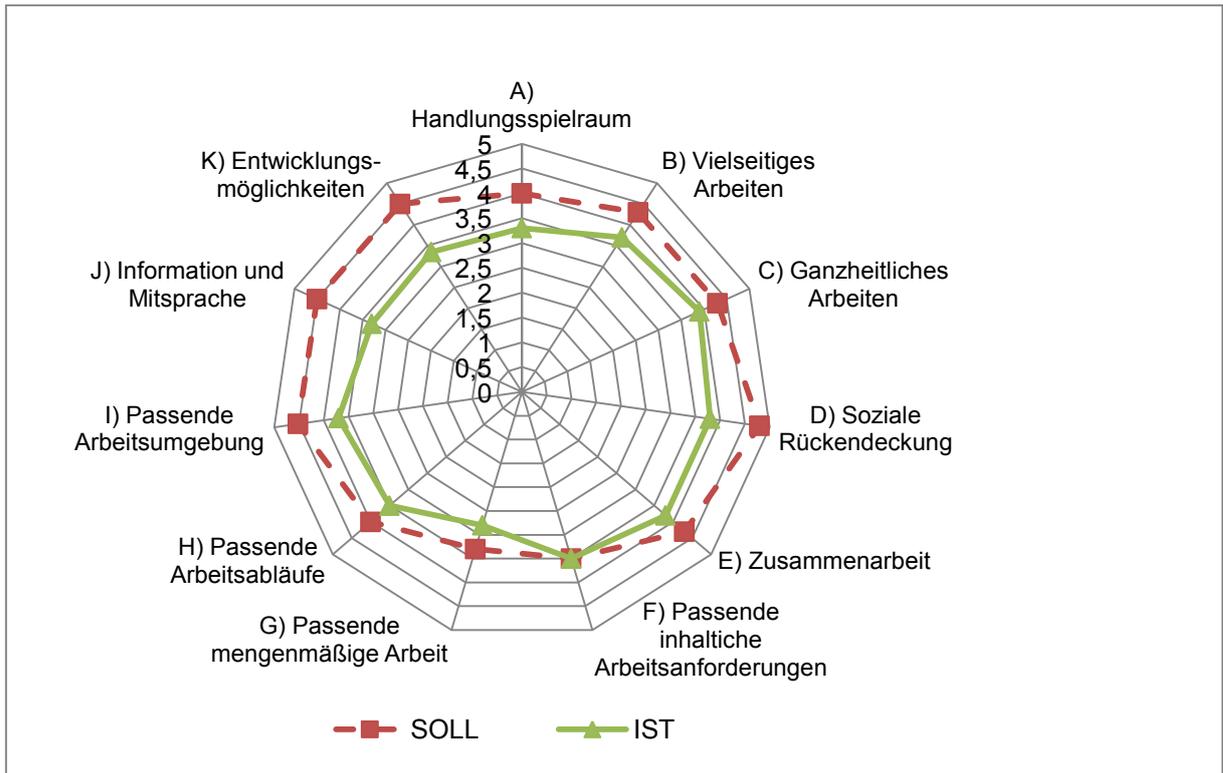
Der Punkt 9 (gefühlsmäßig belastende Arbeit 54%) wird hinterfragt. Die einzelnen Untergruppen sollen das analysieren und Vorschläge erarbeiten, wie sich diese Belastung reduzieren lässt.

Aus dem Kapitel Organisation fallen Punkt 16 (nicht planbare Aufgaben 67%), Punkt 17 (Einschulung in neue Aufgaben 38%) und Punkt 19 (Zeit- und Termindruck 83%) auf. In einer Feedback-Runde in den Untergruppen wird ermittelt, welche Schulungen nicht genügen oder fehlen.

Im Kapitel Sicherheit findet sich zwar kein Wert über 50%, der Gruppenleiter will aber die Punkte, die ungewöhnlich hoch sind, wie auch schon die Einschulung in neue Aufgaben behandelt wissen, vor allem den Punkt 21 (Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten 42%) und den Punkt 25 (Zuständigkeiten unklar 46%) greift er heraus.



Graphik 30: Auswertung Gruppe 4 2016.



Graphik 31: Impulsstern Gruppe 4 2016.

Der Impulsstern IST fällt relativ klein aus, dennoch ist kein Wert unter 2,8. Der größte IST/SOLL-Unterschied liegt bei J mit 1,2 und deckt sich mit den Unzufriedenheiten im Kapitel Sicherheit.

Die Mannschaft wird entsprechend der Arbeitsaufgaben in drei Gruppen geteilt. Diese Kleingruppen erarbeiten mindestens drei Vorschläge zu den Themen gefühlsmäßige Belastung, Termin- und Zeitdruck, Einschulung in neue Aufgaben und Zuständigkeiten und Rollen sind unklar.

Das Ergebnis ist zusammengefasst ein 6-seitiges Protokoll mit unterschiedlichen Formen der Ansprache der Probleme kombiniert mit Anschuldigungen an den Gruppenleiter..

Einige Punkte aus den 3 Untergruppen:

- Zu gefühlsmäßig belastender Arbeit: Es fehlt bei Änderungen eines Projekts der interne Informationsfluss. Nicht alle MA werden informiert. Der bürokratische Aufwand verbraucht zu viele Kapazitäten, der Anfall an Arbeitsanweisungen soll eingedämmt werden. Die Unterstützung von anderen Gruppen, die an einem Projekt teil haben, fehlt, Termine werden nicht eingehalten.
- Zu Zeit- und Termindruck: Offertlegungstermine sind zu kurz anberaumt. Es gibt zu viele Besprechungen, die dann ohne getroffene Entscheidung enden. Die Entscheidungszuständigkeiten sind unklar. Die Materialverfügbarkeit ist mangelhaft. Lieferantenänderungen müssen abgesprochen werden, weil sonst bei der Montage Probleme auftreten können. Ein Lieferantenaudit vor Montagebeginn wäre ideal.
- Zu Weiterbildung: Manchen MA fehlt die Grundschulung über die Produkte dieses Bereiches. Eine interne SAP-Schulung, die sich auf diesen Bereich konzentriert wäre hilfreich. Die Schulungen gehören mit dem MA abgesprochen und seine Wünsche berücksichtigt. Eine Liste der verfügbaren Schulungen ist zu erstellen mit der Einteilung in Standard- und Schwerpunktschulungen.
- Zur Sicherheit: Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit nur bei schlechtem Ausgang. Über Neubesetzungen fehlen die Information und die Chance, sich selbst zu bewerben. Das Organigramm ist für die MA nicht einsehbar. Rollen und Zuständigkeiten sind unklar (Zuständigkeit für Freigaben, Vertretungsregelung, etc.).
- Zum Sozialklima: Gruppenleiter spielt nicht mit offenen Karten. Bürositzplan wird ohne Rücksprache geändert. Besprechungen dauern statt 5 Minuten eine Stunde. Die Stimmung mit dem Gruppenleiter ist sehr schlecht, deshalb sinkt die Motivation. Die Gesprächskultur des Gruppenleiters ist verbesserungswürdig.

Damit wendet sich der Gruppenleiter um Hilfe an die Geschäftsleitung. In einem Gespräch werden alle Punkte einzeln durchgegangen und Lösungen besprochen.

Zentrale Fragestellungen sind:

- Wollen wir den Zustand dieses Geschäftsbereiches verbessern?
- Wie schaffen wir es, zumindest eine kleine Gruppe ins Boot zu kriegen, um eine Stimmungsänderung zu erreichen?
- Warum werden „angebliche“ Problem immer ausführlich in großer Runde diskutiert, aber warum wird der aus Sicht der MA verantwortliche Gruppenleiter nicht gefragt oder damit konfrontiert?

Das Grundproblem ist die einzementierte Einstellung der MA, dass es der Gruppe „schlecht“ gehe, dass sie eine Außenseitergruppe im Unternehmen darstellt und benachteiligt wird. Daher werden alle Gerüchte oder tatsächlichen Fakten, die dies untermauern, sofort voll eingesetzt, und alle Maßnahmen, die dem entgegenwirken, werden ignoriert.

Aus dem Gespräch mit der Geschäftsleitung wird der neue Weg so beschrieben:

Egal, was in der Vergangenheit war, es wird die Chance ergriffen, hier für die Zukunft Dinge zu verbessern. Es ist ausführlich zu diskutieren, wie die Verbesserungen aussehen sollen, denn die geführten Gespräche zeigen die Mängel auf, aber nicht ausreichend, wohin es gehen soll.

Für die Erarbeitung dieser Lösungsvorschläge werden drei Termine, also für jede Untergruppe ein eigener vereinbart. An der Diskussion soll die Arbeitsmedizinerin teilnehmen. Das wird jedoch von den MA abgelehnt.

Zusammenfassung der Maßnahmen:

Schulungen:

- Es wird ein Hauptverantwortlicher für die Schulungsprogramme ernannt, der sie strategisch plant, verfolgt und auch einen Standard für die Gruppe erstellt.
- Ein Schulungsprogramm für neue MA wird erstellt.
- Im MA-Gespräch wird ausführlich auf das Thema Schulungen und Weiterbildung eingegangen.

Schnittstellenprobleme:

- Basiserfassung der Probleme mit Schnittstellen von 2 MA, dann Durchsprache mit dem Gruppenleiter und Festlegung, wie die beteiligten Gruppen informiert werden. Dabei werden diese Gruppen auch angehalten, Vorschläge zu erbringen, wie in projektbedingten Spitzenbelastungszeiten besser agiert werden kann.
- Es wird eine Liste mit Ansprechpartnern aus den anderen Gruppen erstellt, die dann für diese Gruppe hauptverantwortlich sind.
- Der richtige Informationsfluss wird in die jeweiligen Prozesse eingearbeitet.

Produkte:

- Bei Verwendung neuer oder modifizierter Produkte werden die Anforderungen, Abläufe und Voraussetzungen, unter denen neue oder modifizierte Produkte in den Angeboten oder Aufträgen verwendet werden dürfen, festgelegt (Erstellung eines Prozesses dazu).
- Ein Masterkatalog wird erstellt zur Technik aller freigegebenen Produkte.
- Mit Hilfe einer Kurzanleitung für alte Aufträge können wesentliche Informationen von allen gefunden werden.

Organisation/Zusammenarbeit:

- Das Organigramm wird dargelegt.
- An den Aufgaben aus der Abarbeitung der Jahresziele beteiligen sich alle MA.
- Bei unklaren Situationen und Gerüchten werden diese zunächst hinterfragt und dann klar angesprochen
- Die Informationen aus den Strategiemeetings werden per Link zugänglich gemacht.
- Die Verantwortlichenliste wird überarbeitet und verdeutlicht.
- Der Gruppenleiter verbessert seine Gesprächskultur.

Vergleich 2013/2016

Diese Gruppe zeigt 2013 ein recht gutes Ergebnis, vor allem in den Kapiteln Handlungsspielraum und Sozialklima. Beinahe gleichzeitig werden die Konflikte untereinander und mit der Gruppenleitung bekannt und letzterer muss das Unternehmen verlassen. Hier handelt es sich definitiv um einen Fall, wo die Evaluierung gescheitert ist in diesem Sinne, dass sich die Konflikte im Ergebnis nicht zeigen. Diese eingeschworene und verschlossene Gruppe reagiert dann auch sehr negativ auf die neue Leitung, einen MA, der schon länger im Unternehmen ist, als Gruppenleiter (2013 Gruppe 6) sehr erfolgreich tätig war und 2014 im Rahmen der Unternehmensumbildung hier eingesetzt wird, um mit dieser Gruppe an einem positivem, wirtschaftlichen Ergebnis zu arbeiten. Von Anfang an begegnet er Boykott.

Die Evaluierung wird jetzt hier zum Motor, Entscheidendes zu verändern, um die Stimmung in der Gruppe und das Verhältnis zum Gruppenleiter zu verbessern. Sie kann in dieser Gruppe den dringend nötigen Reinigungsprozess eröffnen und ermöglicht die Chance, die Kommunikation zu verbessern und die Motivation zu steigern. Letztlich meint der Gruppenleiter, dass es wahrscheinlich notwendig ist, sich vom vehementesten „Bremser“ zu trennen.

5.5 Gruppe 5:

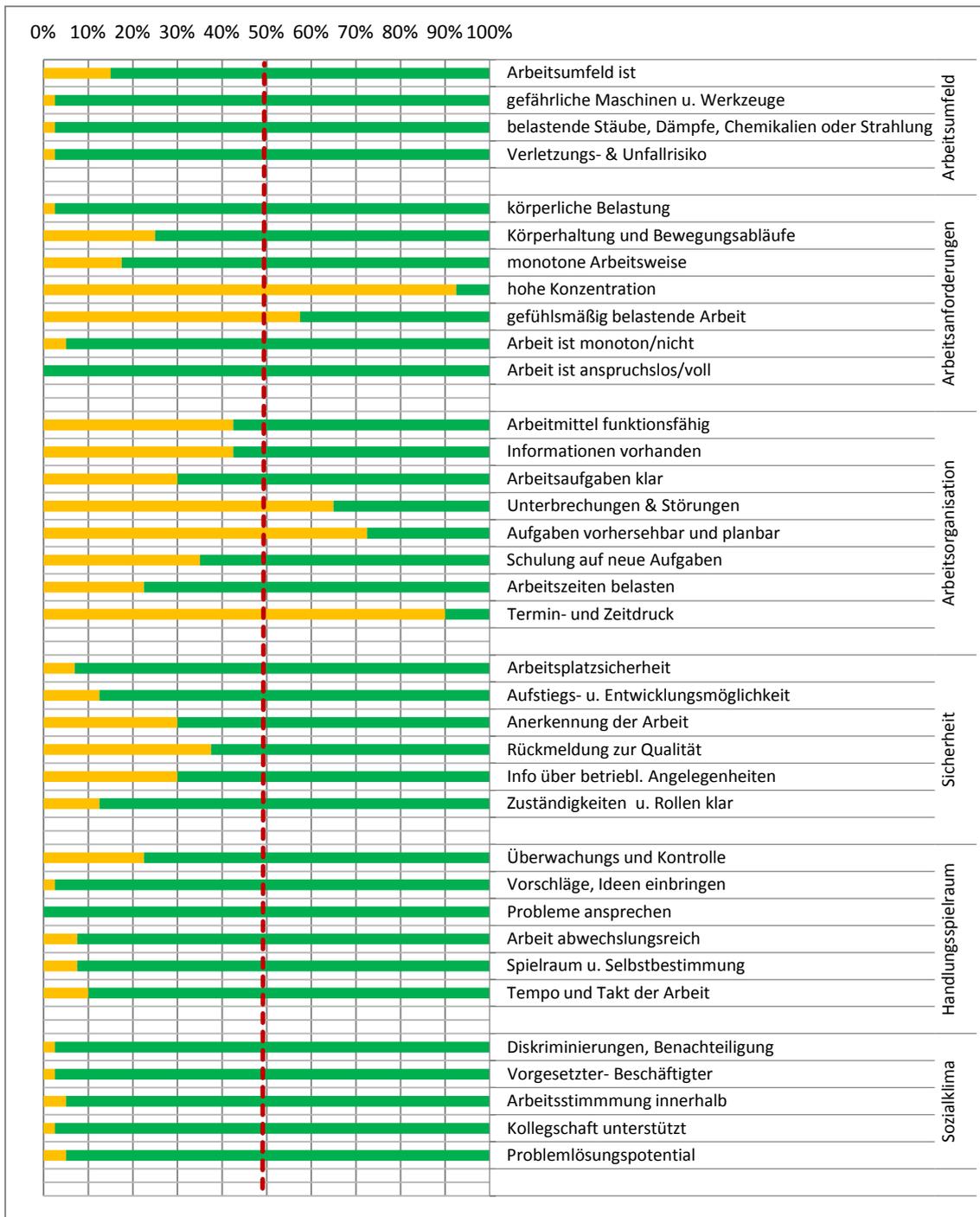
Diese Gruppe besteht aus den Gruppen 5-8 aus der Evaluierung 2013 und wird jetzt in 4 Untergruppen A bis D eingeteilt. Nur Untergruppe D lässt sich direkt mit Gruppe 8 vergleichen.

Untergruppe A (40 von 42 MA anwesend)

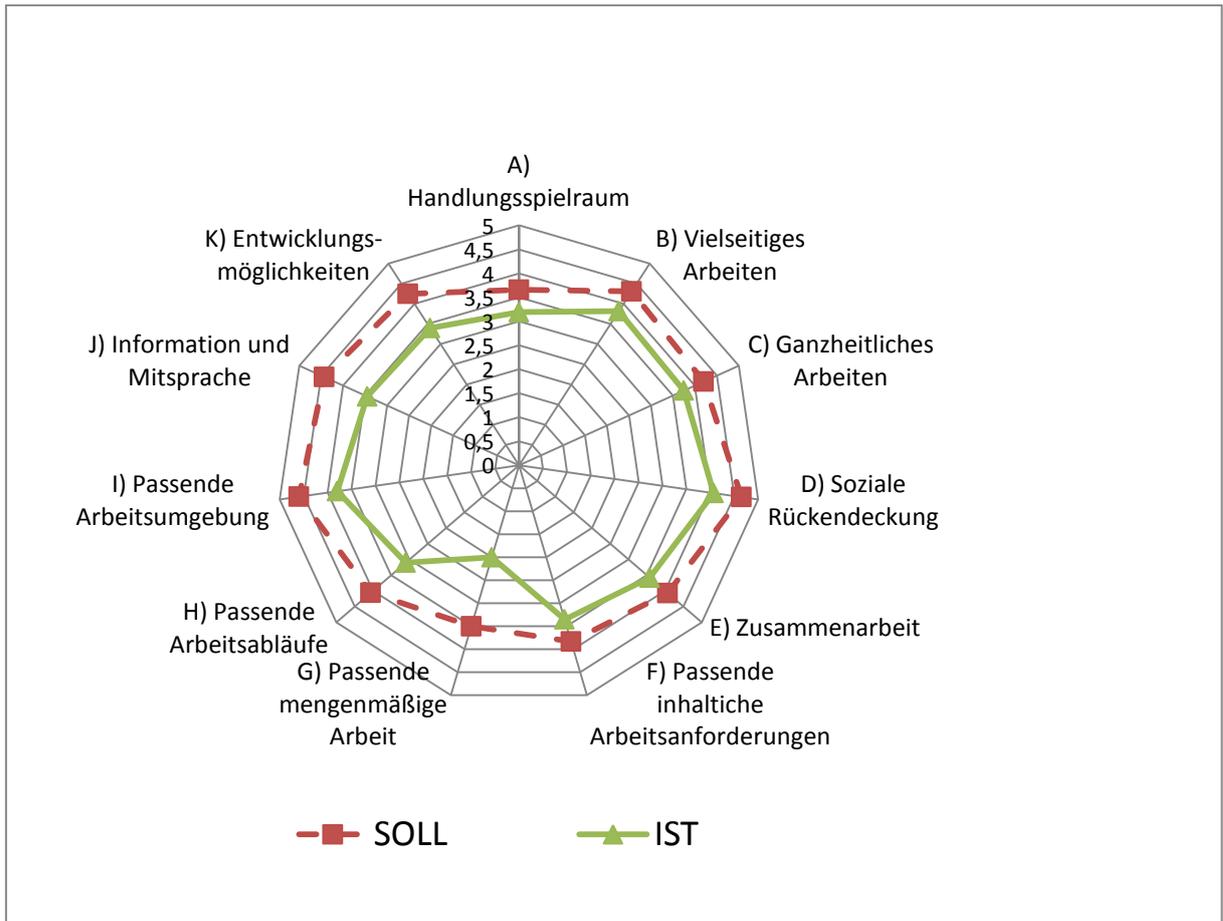
Die Evaluierung wird in 2 Teilen durchgeführt, deshalb kann eine Einzelgruppe von 10MA noch zusätzlich mit den anderen 30 MA verglichen werden.

Das Gesamtergebnis für alle 40 MA zeigt eine überwiegend negative Beurteilung in folgenden Punkten:

- Punkt 8 (hohe Konzentration 93%): die MA meinen, das gehöre zu dieser Art der Tätigkeit und sei nicht als Belastung zu werten. Dieser Zugang lässt sich im Impulstest nachvollziehen, weil die IST/SOLL-Differenz sehr gering ist.
- Punkt 9 (gefühlsmäßig belastende Arbeit 58%): Dazu werden im Vorfeld Fragen formuliert, vor allem danach, welche Maßnahmen helfen könnten. Die MA finden die Kundenreklamationen oder –beschwerden belastend, als nicht planbare Störung, als zusätzliche Aufgabe, die besonders Zeit konsumierend ist, dadurch, dass die Bearbeitung einem genauen Prozess folgen muss. Es besteht der Wunsch, diesen Ablauf manchmal umgehen zu dürfen. Der Gruppenleiter lehnt das ab mit der Begründung, dass die Ausnahme zur Regel werde. Aber alle werden angehalten, aktiver das in der Firma etablierte Verbesserungsvorschlagsystem zu nützen. Dieses ist so geändert, dass die Vorschläge zeitnah abgearbeitet werden.



Graphik 32: Auswertung Gruppe 5A 2016.



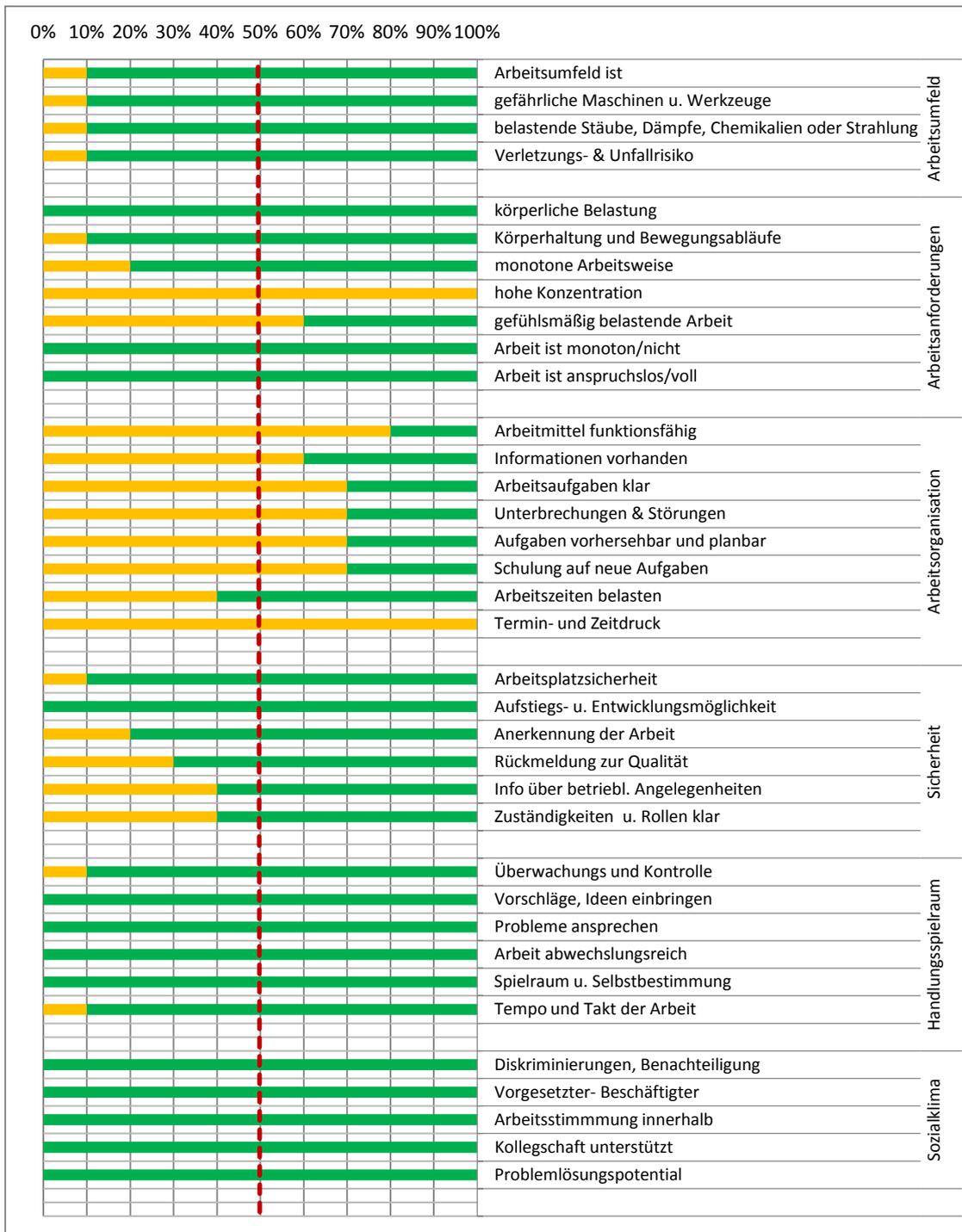
Graphik 33: Impulsstern Gruppe 5A 2016.

- Punkt 15 (Störungen und Unterbrechungen 65%): Die MA diskutieren über die Vermeidbarkeit, letztlich eröffnet der Gruppenleiter die Möglichkeit, ein Seminar zur optimalen Planung der Tätigkeiten zu besuchen. Einige MA haben dieses schon besucht und sehr positiv bewertet. (Korrelation mit H im Impulstest)
- Punkt 16 (nicht planbare Arbeitsaufgaben 73%): Das Ergebnis passt zu Punkt A, die MA sehen keinen Handlungsbedarf.
- Punkt 19 (Zeit- und Termindruck 90%): Die MA geben den zu wenig vorhandenen Kapazitäten die Schuld. Es gibt keine Kapazitätsreserven, wenn kurzfristig viel Arbeit anfällt. Zum Teil behindert auch die fehlende Zusammenarbeit mit Nachbargbereichen. Der Gruppenleiter erarbeitet eine

Lösung. Die Korrelation im Impulstest dazu ist Punkt G (mengenmäßige Arbeit), der mit 2 einen sehr niedrigen Wert zeigt und einen IST/SOLL-Unterschied von 1,5.

Es handelt sich hier um eine Gruppe von Technikern, die aus verschiedenen Gruppen zusammengefasst wurden und jetzt eine Großgruppe darstellen, die thematisch wieder in drei Untereinheiten geteilt ist. Für viele bedeutet das eine große Umstellung durch neue Kollegen und einen oder mehrere neue Vorgesetzte. Es ist erfreulich, dass das Sozialklima so positiv bewertet ist.

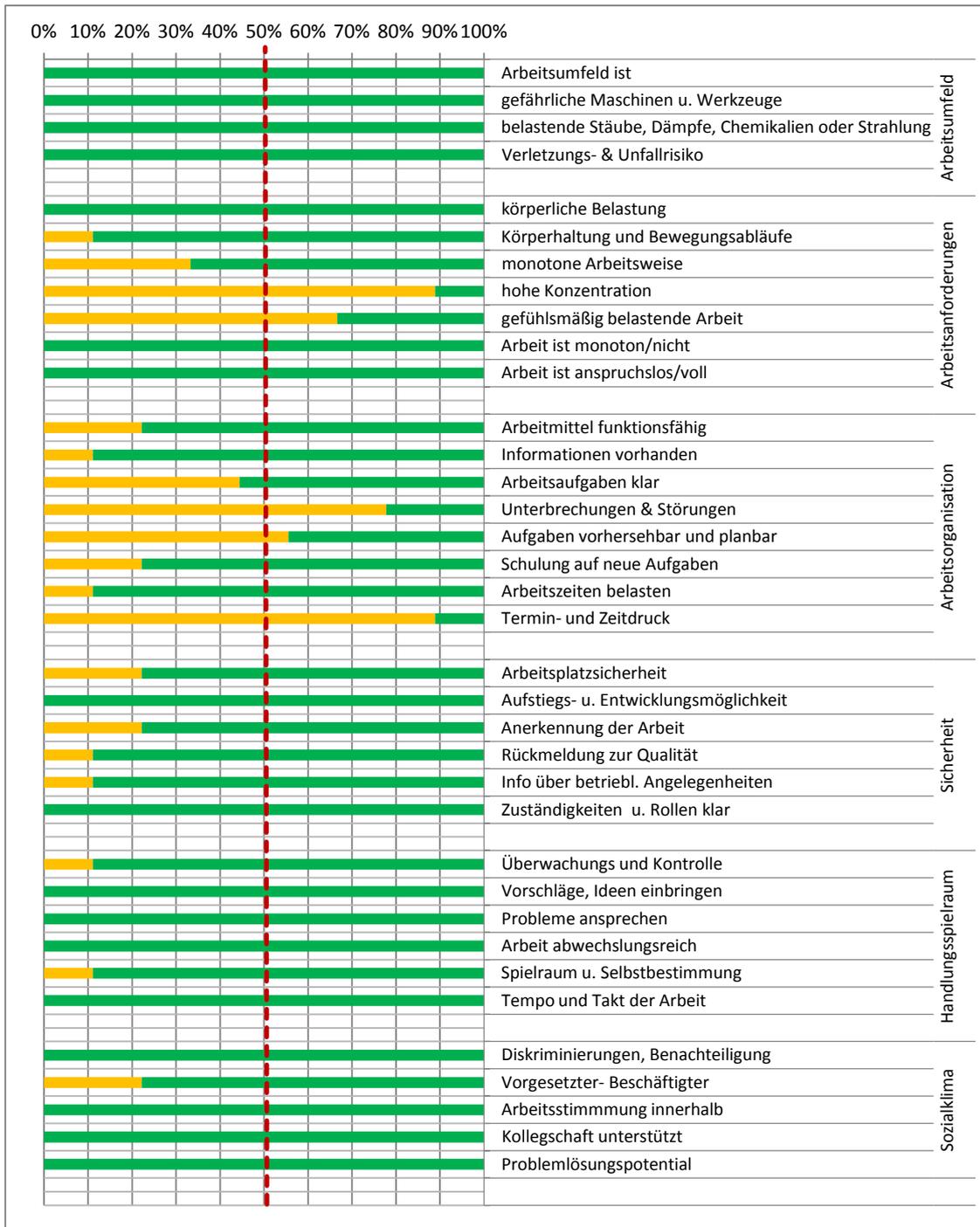
Die Teilgruppe, die an einem anderen Tag an der Evaluierung teilgenommen hat, zeigt ein schlechteres Ergebnis vor allem im Kapitel Arbeitsorganisation. Dort finden sich in 7 von 8 Punkten Werte über 50%. Im Gespräch mit dem Leiter der Gruppe A hat das 2 Gründe, zum einen sind das Großteils MA, die ehemals in Gruppe 3 waren und von damals noch ein Defizit an Organisation mitbringen bzw. die neue Organisation als Belastung empfinden, zum anderen arbeitet genau diese Gruppe an neuen Entwicklungen mit dementsprechenden Erfolgs- und Misserfolgserfahrungen, wodurch auch Unzufriedenheit entsteht. Der Leiter der Gruppe A wird mit diesen MA noch gesondert Gespräche führen.



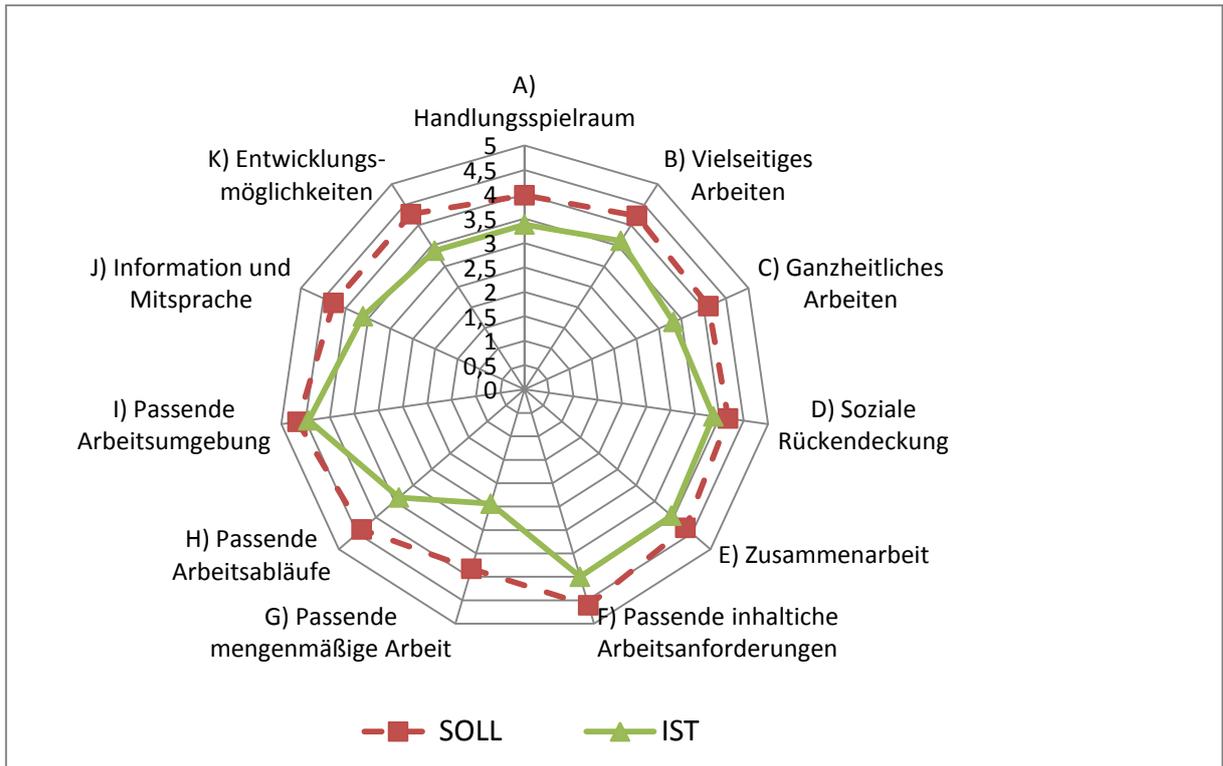
Graphik 34: Auswertung Teil der Gruppe 5A 2016.

Untergruppe B (9 von 9 MA anwesend)

In der Ergebnisbesprechung mit den MA werden folgende vom Leiter der Untergruppe festgelegten Punkte diskutiert:



Graphik 35: Auswertung Gruppe 5B 2016.

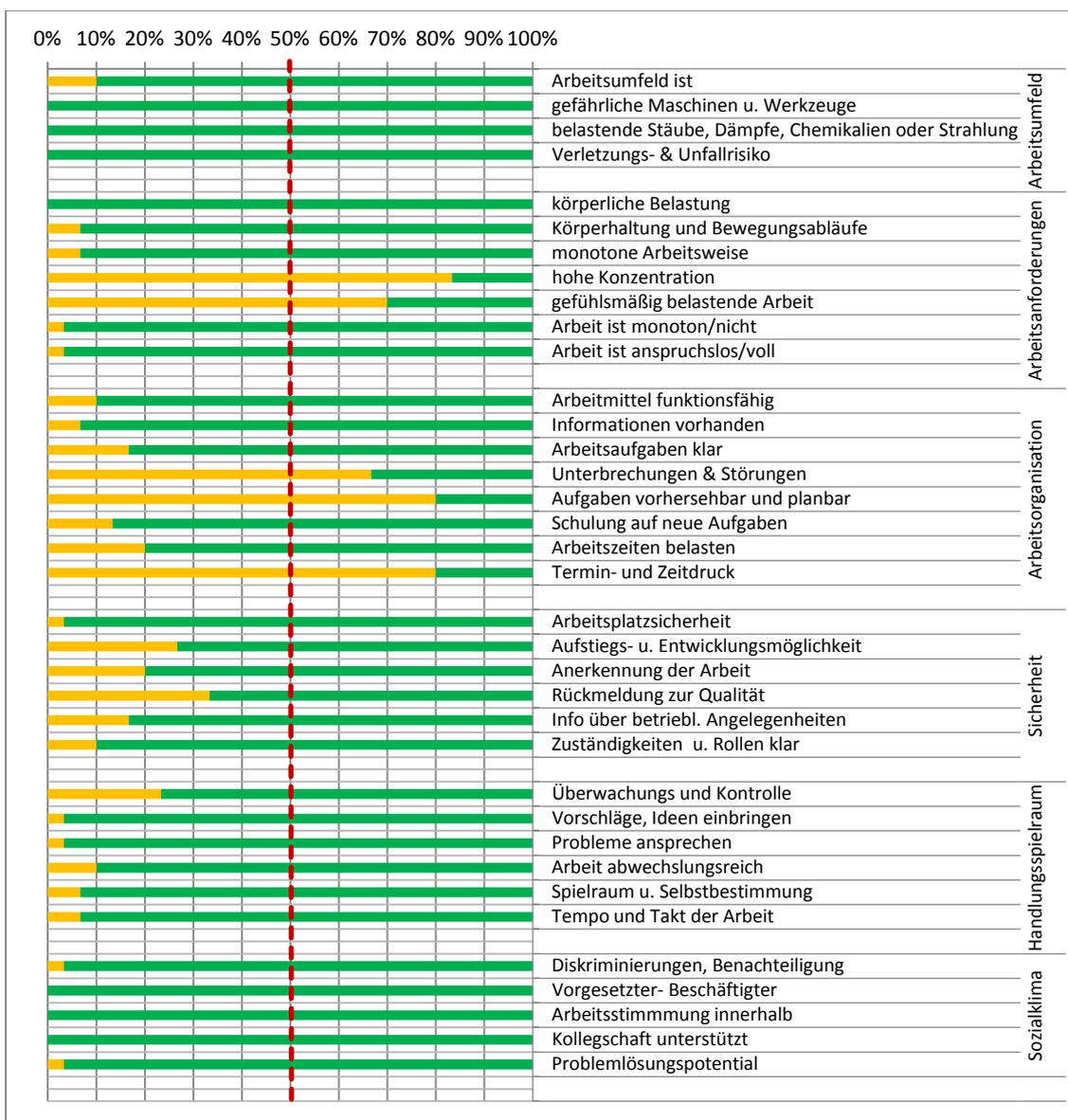


Graphik 36: Impulsstern Gruppe 5B 2016.

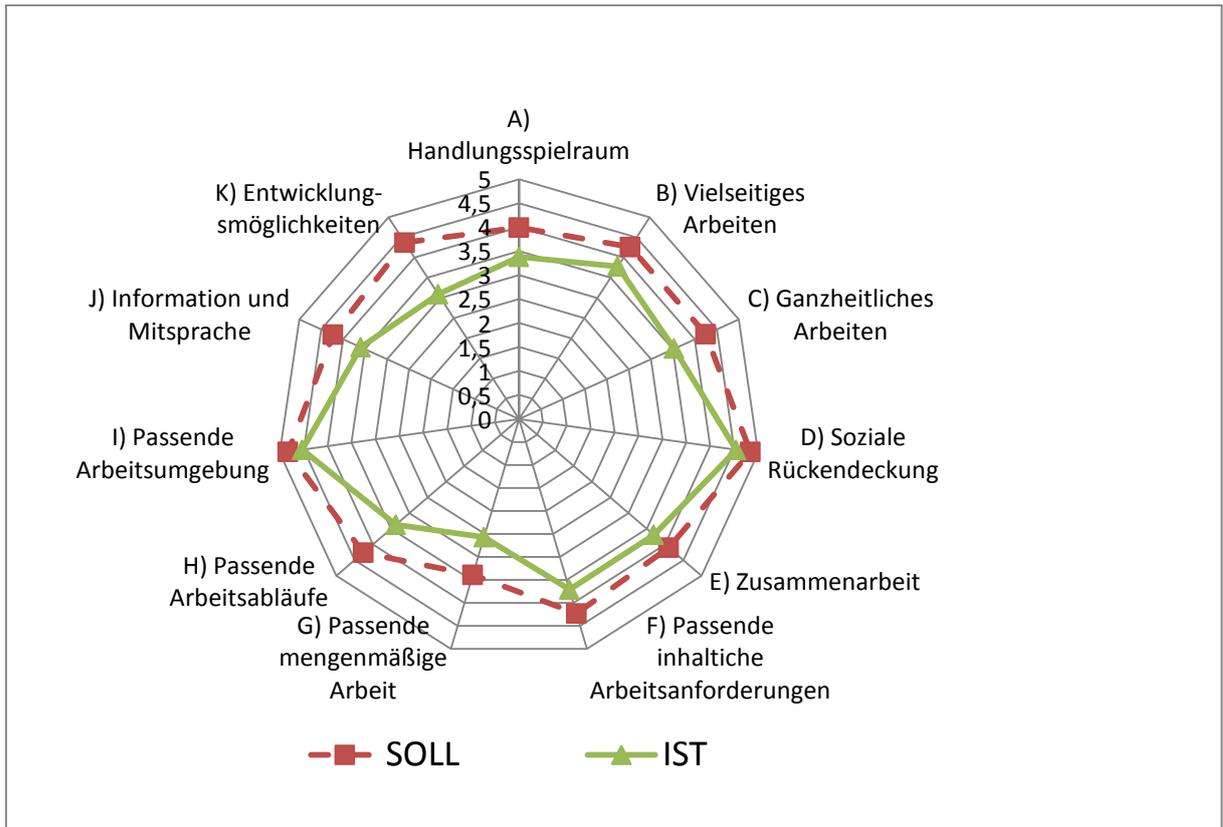
- Zu Arbeitsanforderungen gehören hohe Konzentration (89%) und gefühlsmäßig belastende Arbeit (67%): Ursache sind im Wesentlichen die technischen Herausforderungen in den Projekten, sie werden aber akzeptiert.
- Zur Organisation gehören Unterbrechungen und Störungen (78%), fehlende Planbarkeit (56%) und Termin- und Zeitdruck (89%): Der Druck hat hinsichtlich verkürzter Angebotsphasen zugenommen. Als Problemlösung wird im Team erarbeitet, dass es von Vorteil ist, wenn solche terminlich sehr kurz getakteten Anfragen über Besprechungen im kleinen Kreis abgearbeitet werden.
- Aus dem Impulsstern Punkt K: Hier beträgt der IST/SOLL-Unterschied fast eins und der Leiter der Gruppe legt fest, dass die Weiterbildungsmöglichkeiten im MA-Gespräch intensiv behandelt werden, verbunden mit konkreten Angeboten.

Untergruppe C (30 von 31 MA anwesend)

In der Ergebnisvorstellung an den Leiter der Untergruppe wird entschieden, dass das Sekretariat schon vor der Präsentation an die MA diese zu den Punkten 8 (83%), 9 (70%), 15 (67%), 16 (80%), 19 (80%) und 23 (33%) befragt. Daraus entsteht ein 8-seitiges Protokoll, das der Leiter der Gruppe mit seiner zweiten Führungskraft bespricht. Für die Präsentation an die MA werden die Punkte zusammengefasst und gleich die festgelegten Maßnahmen vorgestellt. folgende vom Leiter der Untergruppe festgelegten Punkte diskutiert:



Graphik 37: Auswertung Gruppe 5C 2016.



Graphik 38: Impulsstern Gruppe 5C 2016.

- Zu Punkt 8: bei folgenden Arbeiten ist hohe Konzentration notwendig:
 - strategische und taktische Vorbereitung für Preisverhandlungen
 - Erstellung von Listen
 - mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen
 - Anlagen werden komplexer, das technische und kaufmännische Risiko steigt
 - Maßnahmen zur Risikominimierung
 - Erlernen von neuen Arbeitsaufgaben

Die Aufträge sind oft sehr terminkritisch und es herrscht starker Wettbewerb

Maßnahmen:

Die Analyse zeigt, dass es ein breites Verständnis für die hohe Konzentrationsanforderung gibt und grundsätzlich keine negative Haltung. Es wird empfohlen, gezielte Pausen einzulegen. Für neue wiederkehrende Aufgaben sind methodische Vorgehensweisen zu entwickeln.

- Zu Punkt 9: Die gefühlsmäßige Belastung kommt
 - aus dem externen und internen Termindruck
 - aus der Kundenunzufriedenheit
 - wenn ein Problem von Vorgesetzten/Kollegen nicht verstanden/eingesehen wird
 - wenn Fehler wiederholt passieren, weil Maßnahmen mangels Disziplin nicht eingehalten werden
 - durch hoch gesetzte Zielvorgaben

Maßnahmen:

Die Analyse zeigt, dass die Belastung sowohl von intern (Organisation) als auch von extern (Kunden, Markt) kommt und auch vom eigenen Anspruch an sich selbst. Die hohen Ansprüche vom Markt entstehen durch den Wettbewerb. Das Bewusstsein soll gefördert werden, dass gewisse Regeln und Prozesse (z.B. aus lessons learned) im Sinne der stetigen Verbesserung (=QM) erforderlich sind, damit das Unternehmen wettbewerbsfähig sein kann. Methoden (Jour-fix, Forecast, etc.) sollen nicht als persönliche Überwachung/Kontrolle gesehen werden, sondern als Mittel zur Steuerung um rechtzeitige Maßnahmen setzen zu können, um Ziele gemeinsam zu erreichen.

- Zu Punkt 15: Die Unterbrechungen und Störungen entstehen durch interne Besprechungen und Telefonate, durch kurzfristige Aufgabenstellung und durch Mails und Anrufe von Kunden.

Maßnahmen:

Kurzfristige Besprechungstermine sind zu vermeiden, außer bei Eskalation. Es werden die Besprechungstermine eingehalten. Kurzfristige Aufgabenstellungen sind nicht zu vermeiden, aber Unterstützung ist bei Problemen möglich.

- Zu Punkt 16: Nicht planbare Aufgaben entstehen durch Anfragen und Aufgabenstellung vom Kunden und durch Fragen von Kollegen.

Maßnahmen:

Bevor man jemanden anderen stört, muss probiert werden, ob man die Aufgabe selbst lösen kann. Besprechungen gehören vorbereitet, dazu werden in der Einladung das Thema und die Zielsetzung festgehalten.

- Zu Punkt 19: Der Zeit- und Termindruck wird verursacht durch die Vorgabe aus den Regeln und Prozessen, durch Kundenanfragen und durch die händische Erstellung von Listen, weil das SAP es nicht kann.

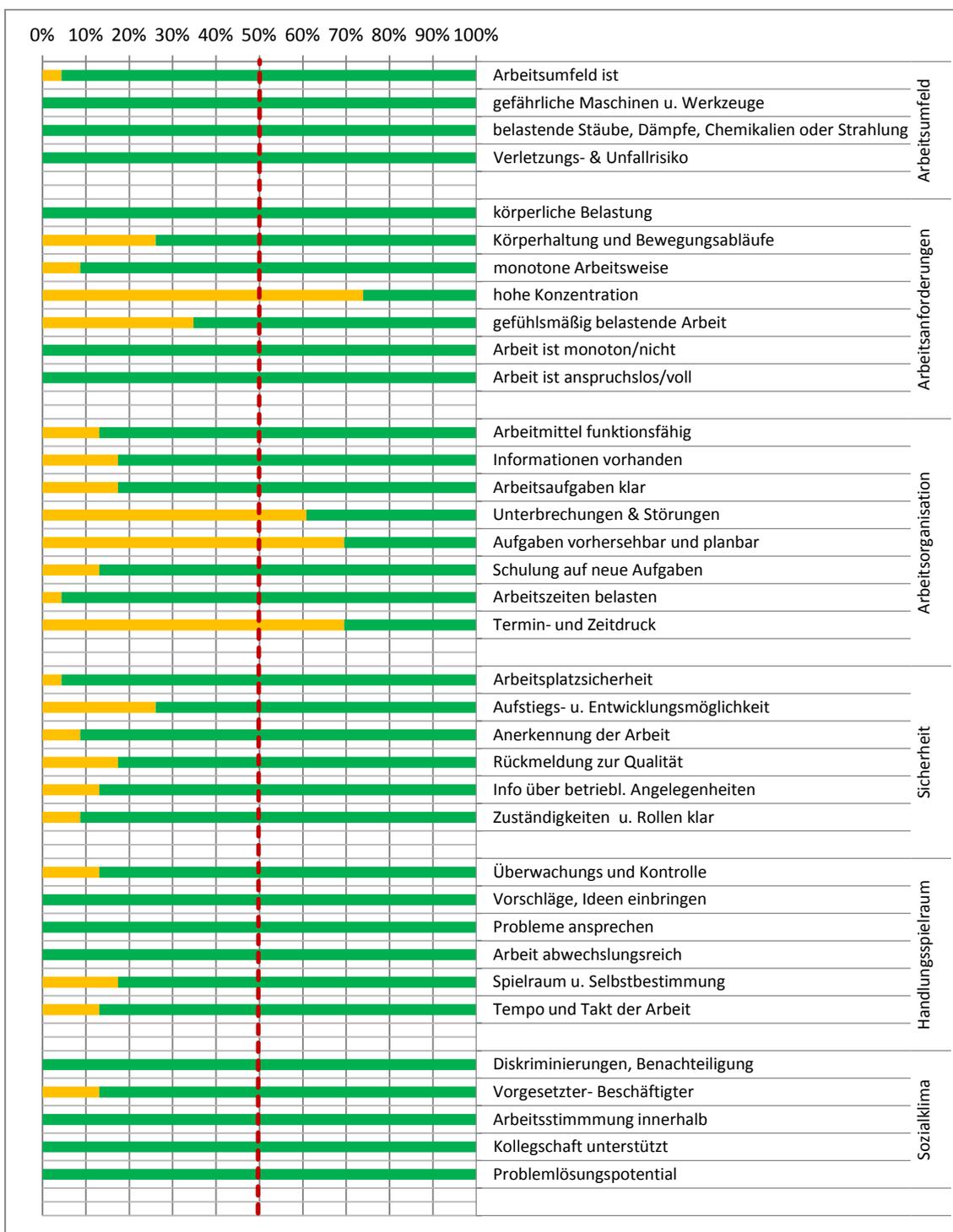
Maßnahmen:

Allem voran werden die MA angehalten, ihre Arbeitsweise und ihr Zeitmanagement kritisch zu betrachten und Potentiale abzuleiten. Damit lassen sich vielleicht unnötige kurzfristige Erledigungstermine vermeiden. Pufferzeiten werden eingeplant. Der Bedarf für eine bessere Nutzung vom SAP zur Vermeidung von manuellem Erstellen von Listen mit Daten aus dem SAP wird an IT zur Prüfung gemeldet.

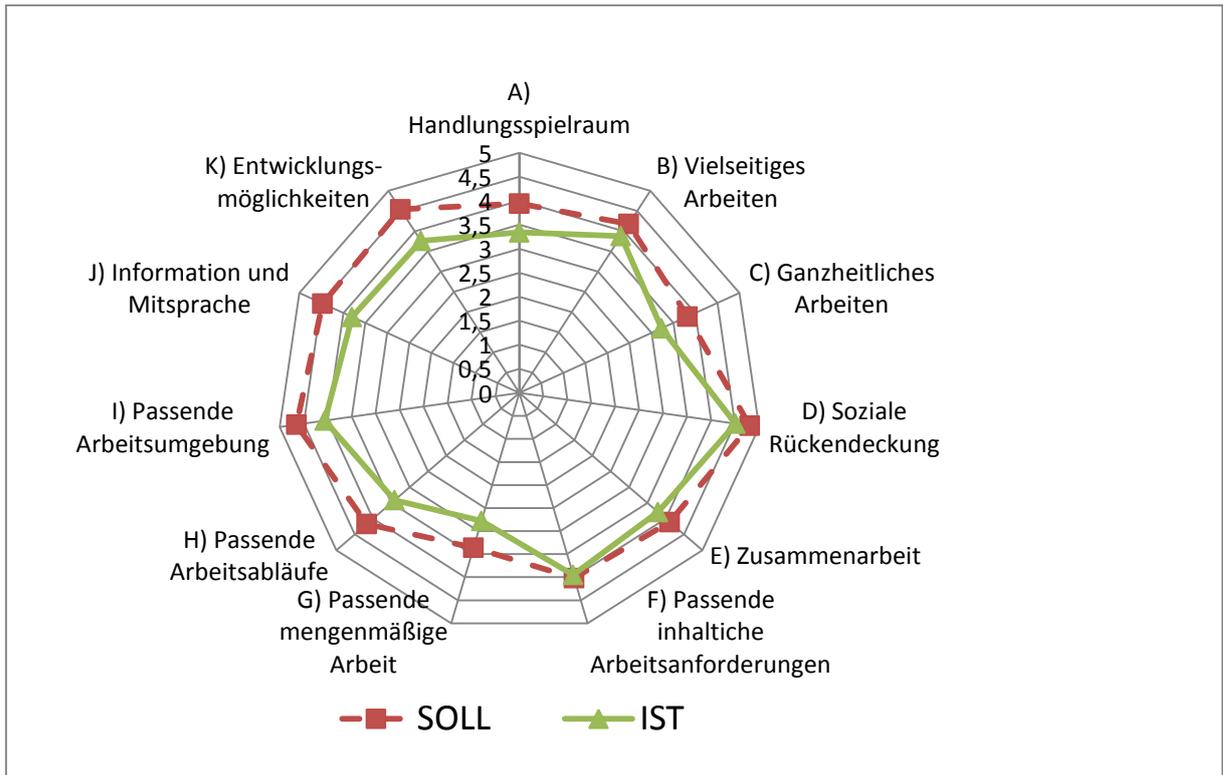
- Zu Punkt 23: Die Einzelumfrage bringt keinen konkreten Hinweis, woher Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit kommen sollen.
- Zu Punkt K: Die Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sind im Einzelgespräch ausreichend, einzig die weiblichen MA haben als Sachbearbeiterinnen kein Aufstiegsmöglichkeiten.

Untergruppe D (23 von 23 MA anwesend)

In der Ergebnisbesprechung mit den MA werden folgende vom Leiter der Untergruppe festgelegten Punkte diskutiert:



Graphik 39: Auswertung Gruppe 5D 2016.



Graphik 40: Impulsstern Gruppe 5D 2016.

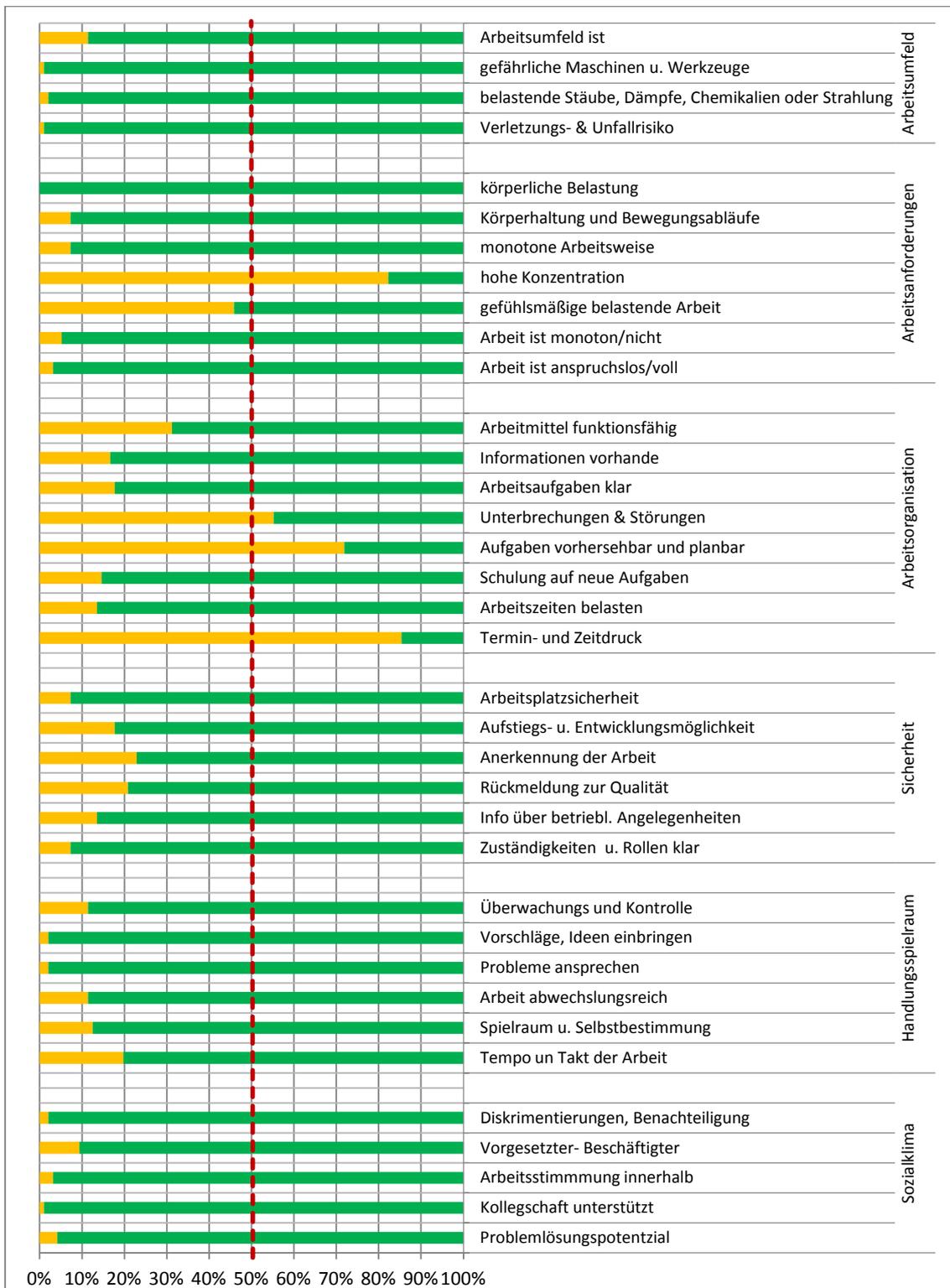
- Punkt 8 (hohe Konzentration 74%) korreliert mit Punkt F passende inhaltliche Anforderungen, der eine hohe Übereinstimmung zwischen IST und SOLL zeigt.
- Punkt 15 (Unterbrechungen und Störungen 61%), Punkt 16 (nicht planbare Aufgaben 70%) und Punkt 19 (Termin- und Zeitdruck 70%) passen zu H (passende Arbeitsabläufe), A (Handlungsspielraum) und G (passende mengenmäßige Arbeit). Überall zeigt sich ein geringer Unterschied zwischen IST und SOLL und die Werte sind durchwegs hoch.
- Das Sozialklima ist in beiden Testverfahren sehr gut bewertet. In der Diskussion spiegelt sich dieses gute Klima wider und die negativen Beurteilungen sind zwar richtig, aber diese Belastungen gehören in diesem Bereich dazu und wenn es zu viel wird, kann man immer zum Leiter dieser Untergruppe gehen, der dann soweit möglich Abhilfe schafft.

Vergleich 2013/2016 für diese Untergruppe:

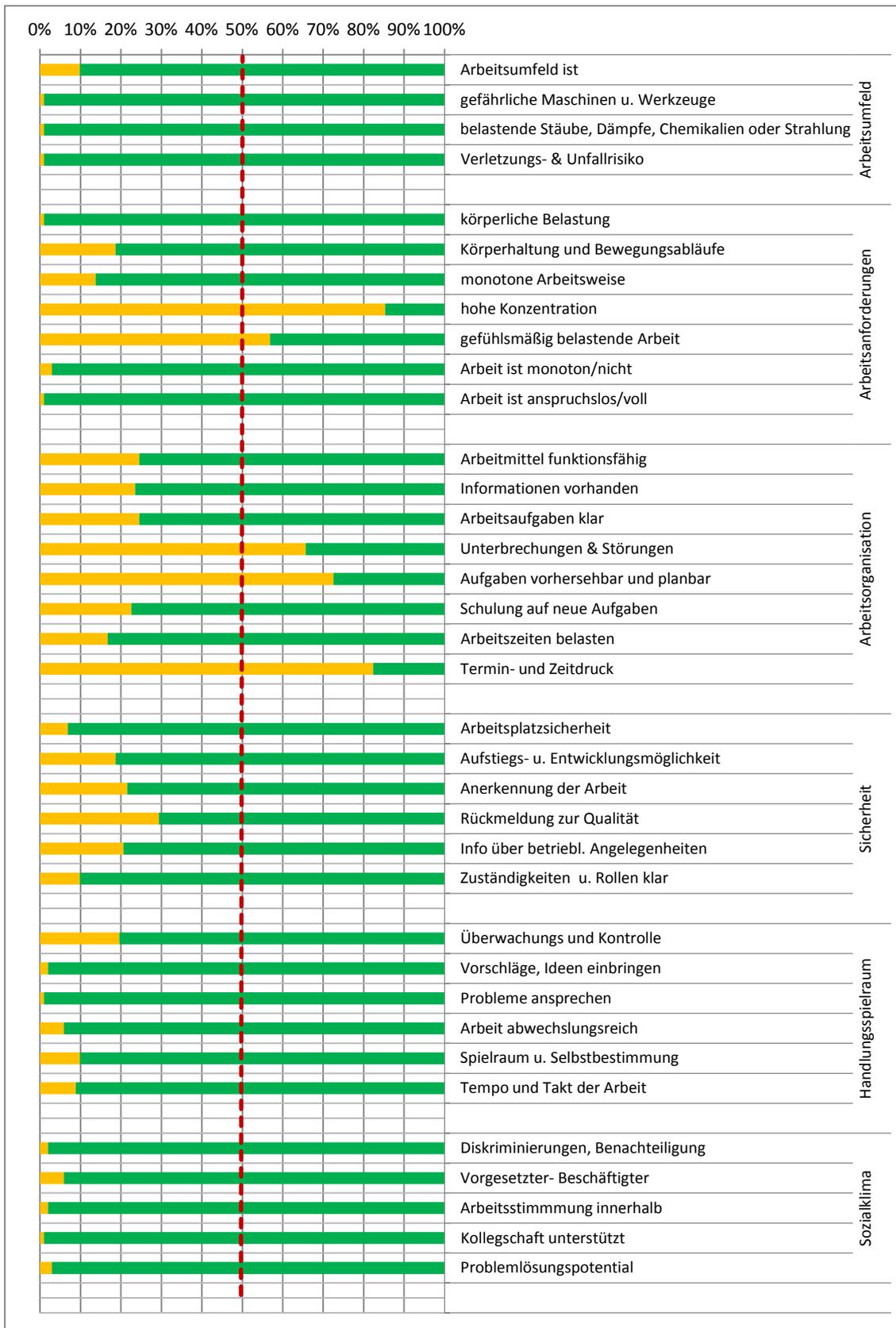
Dieses Team war 2013 ein eigener Servicebereich und wird 2014 im Rahmen von Umstrukturierungen im Unternehmen in eine Großgruppe eingegliedert. Der Leiter bleibt gleich, er bekommt nur einen neuen Vorgesetzten. Diese Umstellung funktioniert reibungslos und auch im Vergleich der Evaluierungen lässt sich diese Behauptung beweisen. Wenn man zum Beispiel in der Organisation den Punkt funktionsfähige Arbeitsmittel (die negativen Rückmeldungen betragen statt 47% jetzt 13%) oder den Punkt Termin- und Zeitdruck betrachtet (statt 94% jetzt 70%), kann man davon ausgehen, dass die Beschaffung der Arbeitsmittel und die Aufteilung der Arbeit, so wie die MA es beschrieben haben, doch funktioniert. Aber auch beim Thema Sicherheit haben sich die Anerkennung der Arbeit und die Rückmeldungen zur Qualität der Arbeit deutlich verbessert.

Im Grunde ist das sie einzige Gruppe aus der Evaluierung 2016, wo sich nichts Wesentliches an dem Team geändert hat, weil es in der Einheit weiter besteht, und hier kann man ableiten, dass die Evaluierung 2013 in vielen Punkten Verbesserungen erbracht hat.

Vergleich für Gruppe 5,6,7,8 2013 mit Gruppe 5 2016:



Graphik 41: Auswertung Gruppe 5, 6, 7, 8 2013.



Graphik 42: Auswertung Gruppe 5 2016.

Die Differenz in Prozent zwischen den beiden Ergebnissen beträgt meistens unter 10 %, nur in 3 Fällen mehr. Belastende Körperhaltung steigt von 7 auf 19%, gefühlsmäßig belastende Arbeit von 46 auf 57% und Unterbrechungen und Störungen von 55 auf 66%. Hier könnte ein Aspekt sein, dass MA durch eine Befragung sensibilisiert werden für potenzielle Belastungen, die ihnen also danach mehr auffallen – es sind zwar schon 3 Jahre dazwischen, aber eventuell gerade bei den Themen, die immanent mit der Art der Tätigkeit und unveränderlichen Rahmenbedingungen verbunden sind, könnte das mitspielen. Alle anderen Änderungen bleiben nach oben und unten im einstelligen Bereich. In der Kategorie Sozialklima sind alle Werte gleich oder weniger, sodass man schließen kann, dass die große Umstellung für diese 102 MA gut verlaufen ist, denn ein Teil der Antworten hat auch mit der Wirtschaftslage zu tun und ist damit vom Unternehmen unabhängig, wie das Thema gefühlsmäßige Belastung in der Diskussion gezeigt hat (Anstieg um 11%). Einige Veränderungen waren während der Evaluierung auch schon geplant und werden jetzt durchgeführt und die Ergebnisse der Evaluierung haben noch zusätzlich Potential aufgezeigt.

6. Diskussion

6.1 Zur Vorbereitung

Wie bei jedem Projekt steckt in der Vorbereitungsphase schon enormes Potential für das Gelingen der Arbeit. Deshalb ist es wichtig, jeden Schritt zu überlegen und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Am Beginn steht die Auswahl der Teilnehmer des Projektteams. Dazu gehört jemand aus der Geschäftsleitung, aus der Personalabteilung, der/die Arbeitsmediziner/in und der Betriebsrat. Erweiterungen sind natürlich möglich. Im beschriebenen Fall nimmt noch der für Sicherheit, Gesundheit und Umwelt Verantwortliche teil, dafür der Betriebsrat nicht. Er wird von der Arbeitsmedizinerin informiert und erkundigt sich seinerseits immer wieder über den Verlauf.

Bei diesem ersten Treffen des Projektteams steht die Auswahl des Verfahrens im Mittelpunkt. Wenn man, wie in diesem Fall an die 500 Mitarbeiter erfassen will, dann ist nur die schriftliche Befragung möglich, weil alles andere zu zeitintensiv ist. Bei der Auswahl des Fragebogens greift man hier zu einem sehr einfachen Instrument, um eine Groborientierung zu bekommen. Der Vorteil des AUVA-Bewertungsbogens ist auf jeden Fall die leichte Verständlichkeit, der Nachteil, dass es nur ja oder nein gibt. Demgegenüber hat der Impulstest 5 Möglichkeiten, überfordert aber damit den Ausfüllenden teilweise, eine 2. Hürde ergibt sich dadurch, dass Punkt F bis I links nicht mit 1 beginnen sondern mit 5. Bei manchen Ergebnissen sieht man eindeutig, dass nicht genau gelesen wurde, und zum Beispiel 1 als Bewertung nicht stimmen kann. Solche Fragebögen werden auch ausgeschieden.

Im Rahmen der Evaluierung 2016 haben die MA nach dem Ausfüllen beider Bögen die Möglichkeit darüber zu diskutieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass im Impulstest die Art der Fragestellung beliebter ist, auch die differenzierten Antwortmöglichkeiten, dass aber vielen die einfache Variante des AUVA-Tests sehr zusagt, weil sie schnell geht. Die MA entscheiden für das Eine oder Andere und oft

gilt beides, aber es gibt eine Tendenz in eine Richtung und die ist dann entscheidend.

Interessanterweise ist im Impulstest auch die Entscheidung IST/SOLL schwieriger als erwartet, oft auch nicht besonders aussagekräftig, relativieren sich meistens in der Gruppe. Um nur ein Beispiel herauszugreifen: In einer Gruppe fällt auf, dass im Punkt D auf den 2. Satz „Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird“ dreimal als IST 1 und als SOLL 5 kommt, dass diese Bewertung aber gemindert wird durch die beiden anderen Teile im Punkt D und dann diese drei MA in einer Gruppe von über 20 mehr oder minder untergehen, denn insgesamt ist die Beurteilung des Sozialklimas nicht so schlecht (IST: 3,8 und SOLL: 4,6)

Bei der Vorstellung an die Führungskräfte ist das Ziel, sie zu begeistern für die Möglichkeit, etwas über das Wohlbefinden oder fehlende Wohlbefinden ihrer Gruppe zu erfahren, wobei hier auffällt, dass die Führungskräfte das Gefühl haben, das wissen sie ohnehin. Sie wissen auch, wo Probleme vorherrschen, und die lösen sie oder da gibt es keine Lösung. Hier darf man sich nicht einschüchtern lassen, sondern kann darauf hinweisen, dass die Evaluierung Klarheit bringen kann, wie groß das Problem wirklich ist und woran es genau liegt. Im Notfall ist ein Rückgriff auf das Gesetz erlaubt, das diese Evaluierung vorschreibt.

6.2 Zur Durchführung

Bevor die Fragebögen ausgeteilt werden, benötigen die Mitarbeiter Informationen über die Bedeutung einer Evaluierung psychischer Belastungen, über die Inhalte, über den Zeitablauf und die Ziele, die zu erarbeiten sind. Von Anfang an wird auf Verbesserungen und dafür zu setzende Maßnahmen hingearbeitet.

Die Auswertung der Bögen erfolgt händisch durch die Arbeitsmedizinerin. Es werden die negativen Stimmen gezählt und in eine Excel-Liste eingetragen und dort in Prozent umgerechnet. Das Ergebnis wird graphisch dargestellt. Mit diesem Ergebnis

erfolgt das Erstgespräch mit dem Gruppenleiter. Dieser kann dann entscheiden, wie und was er seiner Gruppe präsentieren will.

Hier gibt es ganz unterschiedliche Ansätze. Meistens erfolgt die Präsentation an die Gruppe durch die Arbeitsmedizinerin, die die Graphik auf der Leinwand zeigt und erklärt. Es werden alle Fragen, deren Ergebnis über 50% negativ ist besprochen und dazu jene Fragen, die im Vergleich zu anderen Gruppen auffallen, auch wenn der Wert unter 50% beträgt. Hier werden jene Fragen gestellt, die im Vorfeld mit dem Gruppenleiter erarbeitet wurden. Die Beteiligung der Gruppe ist unterschiedlich. Wenn die Gesprächskultur offen ist, melden sich mehrere MA in der Diskussion zu Wort und es entwickelt sich ein gutes, fruchtbares Gespräch im Beisein des Gruppenleiters, wo es dann auch leicht ist, die richtigen Maßnahmen zu formulieren.

Dann begegnet man Gruppenleiter, die jedes Detail planen wollen und die Punkte aussuchen, die besprochen werden sollen, egal welcher Wert sich ergeben hat. Dort muss man dann darauf hinweisen, dass alle über 50% besprochen werden. Gleichzeitig hat der Arbeitsmediziner die Möglichkeit, bei der Präsentation vielleicht auch gegen den Willen des Gruppenleiters bei „vergessenen“ Punkten nachzuhaken.

Auf der anderen Seite überlassen Gruppenleiter alles der Arbeitsmedizinerin und stellen ihr das Vorgehen bei der Präsentation frei. Das sind dann auch meistens Gruppen, wo das Klima sehr gut ist und deshalb keine Angst vor negativen Überraschungen besteht.

Die Evaluierung 2013 zeigt im Rückblick, dass genau die Stimmung in der Gruppe ausschlaggebend ist, ob das Ergebnis aussagekräftig ist oder nicht. Als Beispiel sei die Gruppe erwähnt, wo kurz nach der Durchführung Streitereien und Verleumdungen an die Geschäftsleitung gemeldet wurden, die auch zu einer Verwarnung eines MA führten und davon war im Ergebnis kein Hinweis. Das bedeutet, wenn eine Gruppe in ihrer Eigendynamik Einfluss von außen ablehnt, verliert das Ergebnis der Befragung an Bedeutung.

Eine eindeutige Verbesserung 2016 ist die Einteilung in die Bereiche, die im Alltag ein Team bilden. Damit spielt der Informationsaustausch in dieser Gruppe eine große Rolle und von Anfang an ist die Kommunikation einfacher, weil das Klima vertrauter ist.

Eine andere Verbesserung ist das nachfragen zu gewissen Punkten in Untergruppen, vor allem ohne Gruppenleiter. Die entstehenden Protokolle zeichnen sich dadurch aus, dass der Gruppenleiter nicht erkennen kann, wer was gesagt hat, anders als in der Diskussion, und außerdem steht es geschrieben. Das bedeutet, es kann klar dafür und dagegen argumentiert werden, was wiederum niederzuschreiben ist. Als Folge verschwinden Missverständnisse und Gerüchte. Diese Erfahrung zeigt sich vor allem dort eindrücklich, wo das Klima nicht so ideal ist und deshalb auch eine offene und ehrliche Gesprächskultur fehlt.

Auch der Weg, die Meinung einzelner MA zu hören, indem das Sekretariat nachfragt und das aufschreibt, war erfolgreich und hat manchen schlecht bewerteten Punkt relativiert.

Insgesamt führt diese Evaluierung dazu, dass die MA das Gefühl bekommen, ihr Befinden ist wichtig, ist ein Thema und wird ernst genommen. Gleichzeitig nehmen sie auch wahr, dass die Gesprächskultur eine entscheidende Rolle bei der Zusammenarbeit spielt und dass im richtigen Ton sehr wohl kritisiert werden kann. Das zeigt die deutlich regere Diskussionsbeteiligung 2016. Trotzdem gibt es noch Bereiche, wo in diese Richtung Handlungsbedarf besteht und man wird bei der nächsten Wiederholung darauf besonderen Wert legen.

Literaturverzeichnis

Heider, Alexander/Klösche, Johanna (Hrsg.): Die Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen, Wien, 2015.

Kirchler, Erich (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, Wien, 2011³.

Schönplflug, W., Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit. In Kleinbeck/Rutenfranz (Hrsg.), Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band1. Göttingen, 1987.

Ulich, Eberhard: Arbeitspsychologie, Zürich/Stuttgart, 2001⁵.

Ulich, Eberhard: Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven, Wiesbaden, 2009³.

Bewertung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen im Rahmen der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Leitfaden für die Arbeitsinspektion, Wien, 2013.

Merkblatt Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen nach dem ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz (ASchG)

http://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/Gesundheit_im_Betrieb/psychische_Belastungen/Antworten_auf_haeufig_gestellte_Fragen_zur_Arbeitsplatzevaluierung_psychischer_Belastungen [Zugriff: 19.01.2016]

Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz
<http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?blob=publicationFile>
[Zugriff: 19.01.2016]

Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen - Gestalten, Dortmund-Dorstfeld, 2010⁵.

<http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/673898/publicationFile/50008/A45.pdf> [Zugriff: 19.01.2016]

Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen nach dem ASchG, Breitenstein, 2014.

<http://www.vaeb.at/portal27/portal/vaebportal/content/contentWindow?contentid=10008.608516&action=b&cacheability=PAGE&version=1422027256> [Zugriff: 19.01.2016]

Anhang

1. AUVA-Bewertungsbogen
2. Impulstest



VI Anhang

Fragebogen zur Arbeitssituationsbewertung durch Beschäftigte

Dieser Fragebogen dient zur Beschreibung Ihrer Arbeitssituation.

Es sind Situationen beschrieben, die in jedem Arbeitsbereich zutreffen können. Für Ihre Arbeit werden manche eher zutreffen als andere.

Kreuzen Sie bitte bei jeder Aussage die Antwort an, die auf Ihre Arbeitssituation eher zutrifft.

Es ist wichtig, keine Zeile auszulassen, bitte füllen Sie jede Zeile aus.

Was trifft für Ihre Arbeit und Ihren Arbeitsplatz zu?

1 Arbeitsumfeld		Zutreffendes ankreuzen		
1a	Das Arbeitsumfeld (Klimaverhältnisse, Geräuschpegel, Lichtverhältnisse) ist unangenehm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Das Arbeitsumfeld (Klimaverhältnisse, Geräuschpegel, Lichtverhältnisse) ist angenehm.	1 b
2a	Es wird mit gefährlichen oder belastenden Werkzeugen, Maschinen oder anderen Arbeitsmitteln gearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Es gibt wenig Gefahren oder Belastungen durch Werkzeuge, Maschinen oder andere Arbeitsmittel.	2b
3a	Es gibt belastende Stäube, Dämpfe, Gase, Chemikalien oder Strahlungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Es gibt wenig Gefahren oder Belastungen durch Stäube, Dämpfe, Gase, Chemikalien oder Strahlungen.	3b
4a	Es gibt ein Verletzungs- oder Unfallrisiko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Es gibt kaum ein Verletzungs- oder Unfallrisiko.	4b
2 Arbeitsanforderungen		Zutreffendes ankreuzen		
5a	Es muss meist körperlich schwer gearbeitet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Die Arbeit ist körperlich nicht anstrengend.	5b
6a	Die Körperhaltungen und Bewegungsabläufe sind häufig belastend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Die Körperhaltungen und Bewegungsabläufe sind nicht belastend.	6b
7a	Die Arbeitstätigkeiten bestehen aus wenigen Minuten dauernden und immer gleichartigen Verrichtungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Die Arbeitstätigkeiten bestehen nicht aus wenigen Minuten dauernden und immer gleichartigen Verrichtungen.	7b
8a	Die Arbeit erfordert überwiegend hohe Konzentration.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Die Arbeit verlangt nicht permanente Konzentration.	8b
9a	Die Arbeit ist gefühlsmäßig (z.B. durch Kundenumgang) oft belastend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Die Arbeit ist gefühlsmäßig (z.B. durch Kundenumgang) nicht belastend.	9b
10a	Die Arbeit ist monoton (eintönig).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Die Arbeit ist nicht monoton (eintönig).	10b
11a	Die Arbeit ist anspruchslos und stellt keine hohen Anforderungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Die Arbeit ist anspruchsvoll und herausfordernd.	1b
3 Organisation		Zutreffendes ankreuzen		
12a	Es gibt öfter Probleme mit nicht vorhandenen oder nicht funktionierenden Arbeitsmitteln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Die notwendigen Arbeitsmittel sind vorhanden und funktionieren einwandfrei.	12b
13a	Es gibt öfter Probleme mit nicht vorhandenen Informationen oder Unterlagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Die notwendigen Informationen und Unterlagen sind in der Regel verfügbar.	13b
14a	Arbeitsaufgaben sind widersprüchlich bzw. überschneiden sich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Arbeitsaufgaben sind klar definiert und ohne Überschneidungen.	14b
15a	Es gibt häufige Unterbrechungen und Störungen der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Die Arbeit verläuft in der Regel störungsfrei und ohne Unterbrechungen.	15b
16a	Die Arbeitsaufgaben sind oft nicht vorhersehbar oder planbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Die Arbeitsaufgaben sind vorhersehbar und planbar.	16b

17a Die Einschulung in neue Aufgaben erfolgt oft nicht rechtzeitig und ausreichend.	<input type="checkbox"/>	Die Einschulung in neue Aufgaben erfolgt rechtzeitig und ausreichend.	17b
18a Die Arbeitszeiten sind belastend (z.B. Überstunden, Wochenendarbeit, Schichtarbeit etc.)	<input type="checkbox"/>	Die Arbeitszeiten sind nicht belastend (z.B. Überstunden, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, etc.)	18b
19a Es herrscht häufig belastender Zeit- und Termindruck.	<input type="checkbox"/>	Es herrscht in der Regel kein belastender Zeit- und Termindruck.	19b
4 Sicherheit		Zutreffendes ankreuzen	
20a Der Arbeitsplatz ist längerfristig ungesichert.	<input type="checkbox"/>	Der Arbeitsplatz ist längerfristig gesichert.	20b
21a Es fehlen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten.	<input type="checkbox"/>	Es gibt Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten.	21b
22a Die Anerkennung von guten Arbeitsleistungen erfolgt nicht.	<input type="checkbox"/>	Gute Arbeitsleistungen werden anerkannt.	22b
23a Es fehlen Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	Es gibt regelmäßig Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit.	23b
24a Es fehlt ausreichende Information über betriebliche Angelegenheiten.	<input type="checkbox"/>	Es gibt ausreichende Information über betriebliche Angelegenheiten.	24b
25a Zuständigkeiten und Rollen sind unklar.	<input type="checkbox"/>	Zuständigkeiten und Rollen sind klar.	25b
5 Handlungsspielraum		Zutreffendes ankreuzen	
26a Es gibt unangenehme Überwachungs- und Kontrollmechanismen.	<input type="checkbox"/>	Es gibt keine unangenehmen Überwachungs- und Kontrollmechanismen.	26b
27a Es gibt keine Möglichkeiten, Vorschläge und Ideen einzubringen.	<input type="checkbox"/>	Es gibt Möglichkeiten, Vorschläge und Ideen einzubringen.	27b
28a Probleme können nicht besprochen werden.	<input type="checkbox"/>	Probleme können besprochen werden.	28b
29a Die Arbeit ist abwechslungsarm und einseitig.	<input type="checkbox"/>	Die Arbeit ist abwechslungsreich und vielseitig.	29b
30a Die Tätigkeit lässt wenig Spielräume und Selbstbestimmung zu (z.B. Zeiteinteilung, Einteilung der Arbeitsschritte, Wahl der Arbeitsmittel).	<input type="checkbox"/>	Die Tätigkeit lässt genügend Spielräume und Selbstbestimmung zu (z.B. Zeiteinteilung, Einteilung der Arbeitsschritte, Wahl der Arbeitsmittel).	30b
31a Das Arbeitstempo bzw. der Arbeitstakt sind streng vorgegeben.	<input type="checkbox"/>	Das Arbeitstempo bzw. der Arbeitstakt sind nicht streng vorgegeben.	31b
6 Sozialklima		Zutreffendes ankreuzen	
32a Es sind Diskriminierungen und Benachteiligungen beobachtbar (z.B. wegen Alter, Geschlecht, Nationalität, Behinderung; sexuelle Belästigung).	<input type="checkbox"/>	Es gibt keine Diskriminierungen und Benachteiligungen (z.B. wegen Alter, Geschlecht, Nationalität, Behinderung; sexuelle Belästigung).	32b
33a Das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ist gespannt.	<input type="checkbox"/>	Das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ist angenehm.	33b
34a Die Stimmung zwischen den Beschäftigten ist gereizt.	<input type="checkbox"/>	Die Stimmung zwischen den Beschäftigten ist gut.	34b
35a In der Kollegenschaft gibt es wenig gegenseitige Unterstützung.	<input type="checkbox"/>	In der Kollegenschaft gibt es gegenseitige Unterstützung.	35b
36a Im Allgemeinen fehlt die Möglichkeit, mit der Kollegenschaft und Vorgesetzten Problemlösungen zu erarbeiten.	<input type="checkbox"/>	Im Allgemeinen besteht die Möglichkeit, mit der Kollegenschaft und Vorgesetzten Problemlösungen zu erarbeiten.	36b

2

IMPULS-Test

Dieser Fragebogen ist anonym. Bitte keinen Namen anführen! Danke für die Mitarbeit.

Nachfolgend finden Sie zu den Themenbereichen A bis K insgesamt 26 Fragen zu Ihren Arbeitsbedingungen. Bitte wählen Sie bei jeder Frage aus den fünf Antwortmöglichkeiten diejenige aus, die Ihre Situation am besten beschreibt. Bitte lassen Sie keine Zelle aus, denn sonst kann der Test nicht ausgewertet werden!

A) Handlungsspielraum	sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Wieviel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Summe : 3 = IMPULS-Zahl <input type="text"/>					WUNSCH-Zahl <input type="radio"/>

B) Vielseitiges Arbeiten	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Summe : 3 = IMPULS-Zahl <input type="text"/>					WUNSCH-Zahl <input type="radio"/>

C) Ganzheitliches Arbeiten	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Summe : 2 = IMPULS-Zahl <input type="text"/>					WUNSCH-Zahl <input type="radio"/>

D) Soziale Rückendeckung	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Ich kann mich auf meine Kolleginnen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Man hält in der Abteilung gut zusammen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Summe : 3 = IMPULS-Zahl <input type="text"/>					WUNSCH-Zahl <input type="radio"/>

E) Zusammenarbeit	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kolleginnen über dienstliche und private Dinge unterhalten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Ich bekomme von Vorgesetzten und Kolleginnen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Summe : 3 = IMPULS-Zahl <input type="text"/>					WUNSCH-Zahl <input type="radio"/>

4

F) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Summe : 2 = IMPULS-Zahl WUNSCH-Zahl

G) Passende mengenmäßige Arbeit	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ich habe zuviel Arbeit.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Summe : 2 = IMPULS-Zahl WUNSCH-Zahl

H) Passende Arbeitsabläufe	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z.B. Computer, Werkzeug, ...) nicht zur Verfügung.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z.B. durch das Telefon).	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Summe : 2 = IMPULS-Zahl WUNSCH-Zahl

I) Passende Arbeitsumgebung	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen wie Lärm, Klima, Staub.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Summe : 2 = IMPULS-Zahl WUNSCH-Zahl

J) Information und Mitsprache	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Summe : 2 = IMPULS-Zahl WUNSCH-Zahl

K) Entwicklungsmöglichkeiten	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Unsere Firma bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Summe : 2 = IMPULS-Zahl WUNSCH-Zahl

Übertragen Sie nun alle 11 IMPULS- und WUNSCH-Zahlen in die Tabelle unter dem IMPULS-Stern auf Seite 7.

Rechenhilfe für IMPULS-Zahlen														
In der oberen Zeile finden Sie Ihre errechneten Summenwerte. In den beiden unteren Zeilen finden Sie die IMPULS-Zahlen, wenn Sie diese Summenwerte durch 2 bzw. 3 teilen.														
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
÷2	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	--	--	--	--	--
÷3	--	1	1,3	1,7	2	2,3	2,7	3	3,3	3,7	4	4,3	4,7	5

Weiter geht's mit **3**