



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Kritische Erfolgsfaktoren für die
Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen

Verfasserin

Mag. Angelika Werth

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2015

Studienkennzahl laut Studienblatt: A 298

Studienrichtung laut Studienblatt: Psychologie

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Christian Korunka

Inhalt

Einleitung	5
Arbeitnehmer/innenschutz in Österreich	6
Arbeitsrecht	6
Die Umsetzung des Gesetzes durch die Arbeitsinspektion	7
Theoretischer Hintergrund	11
Arbeitsgestaltung im Sinne der weitest gehenden Vermeidung psychischer Belastungen	11
Paradigmen	11
Arten psychischer Belastung	14
Gibt es – außer der ASchG - Novelle – gute Gründe für die Evaluierung psychischer Belastungen?	19
Gründe auf der Mikroebene	19
Gründe auf der Mesoebene	20
Gründe auf der Makroebene	21
Psychologische Beurteilung von Arbeit	22
Konzepte	22
Fachleute	24
Verfahren zur Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen	25
Arbeits- und organisationspsychologische Maßnahmen	38
Arbeitsgestaltungsmaßnahmen gegen monotone Arbeitsbedingungen	39
Bewältigungsstrategien gegen Stressoren	39
Partizipativer Führungsstil	40
Handlungsspielraum	40
Soziale Unterstützung	42
Qualitative Studie	43
Fragestellung	43
Methode	43
Interviews mit Expert/innen	43
Beschreibung der Stichprobe	46
Auswertungsverfahren	48
Ergebnisse	49
Einstellung und Erwartungen zur ASchG - Novelle	50

Ziele für die Durchführung der Evaluierung	53
Kontakt mit dem Arbeitsinspektorat	53
Wie war die Steuergruppe für das Projekt der Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz aufgestellt?	53
Die verwendeten Verfahren	54
Evaluierungsergebnisse.....	56
Investition bzw. Umsatz	60
Erfolg des durchgeführten Projekts.....	61
Kritische (Miss-)erfolgswissenfaktoren.....	63
Erfolgswissenfaktoren.....	63
Was können die Hauptakteur/innen zum Erfolg des Projekts beitragen?	63
Kommunikation	64
Verfahren.....	65
Maßnahmen	65
Projektmanagement	66
Soll-Profil der Arbeitspsycholog/innen	66
Misserfolgswissenfaktoren.....	67
Vorschlag: Projektstrukturplan	69
Was ist in der Vorprojektphase zu beachten?	69
Was ist bei dem Projektstart zu beachten?	70
Steuergruppe	70
Stakeholder/innen	71
Was ist bei dem Projektauftrag zu beachten?	71
Was ist bei der Erhebung zu beachten?.....	72
Was ist bei der Entwicklung der Maßnahmen zu beachten?	73
Was ist bei Projektabschluss zu beachten?	74
Was ist bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen zu beachten?	74
Was ist in der Nachprojektphase zu beachten?	75
Diskussion	76
Offene Fragen.....	76
Was braucht es noch?	76
Literaturverzeichnis	77

Abbildungsverzeichnis.....	84
Tabellenverzeichnis.....	85
Abkürzungsverzeichnis	86
Danke	87
Anhang	88
Interviewleitfäden	88
Interviewleitfaden zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (Zielgruppe: Personalist/innen)	88
Interviewleitfaden zu einem Auftrag zur Evaluierung psychischer Belastungen (Zielgruppe: Arbeitspsycholog/innen).....	90
Kategoriensystem	92
Artikel über die qualitative Studie (Werth & Korunka, 2015)	95
Zusammenfassung	109
Lebenslauf	110
Studium	110
Auslandserfahrung	110
Seminare	110
Aktuelle berufliche Tätigkeit	110
Eidesstattliche Erklärung	111

Einleitung

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Arbeitswelt stark gewandelt. Durch Weiterentwicklungen in der Produktion haben sich körperliche Belastungen und deren Folgen (z. B. Arbeitsunfälle) deutlich verringert. Insgesamt hat sich die Arbeitswelt in Richtung Dienstleistungen verschoben. Soziale Beschleunigungsprozesse, die Globalisierung und eine verstärkte Konkurrenzorientierung haben den wirtschaftlichen Druck auf die Unternehmen erhöht. Diese Veränderungen haben zahlreiche neue Belastungen zur Folge: Im Unterschied zu den früher oft vorherrschenden körperlichen Belastungen handelt es sich um psychische Belastungen, die ebenfalls ein hohes Potenzial für eine Reduktion des Wohlbefindens und Erkrankungen besitzen. Die Zunahme von psychischen Belastungen ist empirisch gut belegt.

Auch die Europäische Union hat in den letzten Jahren auf die Problematik der Zunahme psychischer Belastungen reagiert und Konzepte zur Reduktion vorgeschlagen. In den einzelnen Mitgliedsstaaten werden diese Empfehlungen auf unterschiedliche Art und Weise umgesetzt. In Österreich wurde dazu das Gesetz zum Arbeitnehmer/innenschutz novelliert.

Mit der ASchG - Novelle, die am 1. Jänner 2013 in Österreich in Kraft getreten ist, werden – neben den physischen Belastungen in Organisationen – die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz stärker betont. Unternehmen in Österreich sind nun gesetzlich dazu verpflichtet die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu evaluieren und gemäß den Ergebnissen der Evaluierung entsprechende Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Die Erfahrungen mit der Umsetzung von Evaluierungsprojekten sind sehr unterschiedlich. In vielen Projekten kommt es (noch) nicht zu einer effizienten Maßnahmenumsetzung. Es ist daher von großer Bedeutung kritische Erfolgsfaktoren zu identifizieren um in der Praxis effektive Evaluierungsprojekte abzuwickeln.

Das Ziel der Diplomarbeit ist die empirisch fundierte Erarbeitung von Erfolgsfaktoren bei der Erhebung psychischer Belastungen. Begonnen wird mit einer prägnanten Darstellung der relevanten Paragraphen im aktuellen Gesetzestext. Darauf erfolgte eine Literaturanalyse, die als THEORETISCHER HINTERGRUND dient. Im Zentrum der Darstellung steht die Durchführung und inhaltsanalytische Auswertung von INTERVIEWS mit Expert/innen, durch die die bisherigen Erfahrungen mit der Umsetzung der ASchG - Novelle sichtbar gemacht werden. Abgeschlossen wird mit den kritischen (Miss-)erfolgsfaktoren und einem Vorschlag für einen Projektstrukturplan.

Arbeitnehmer/innenschutz in Österreich

Arbeitsrecht

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist ein Schwerpunkt der Novelle 2013 (Republik Österreich, 2012) die verstärkte Betonung psychischer Belastungen: Unter Gefahrenverhütung versteht das „ArbeitnehmerInnenschutzgesetz“ laut § 2 (7) ASchG nun

„...arbeitsbedingte physische und psychische Belastungen, die zu Fehlbeanspruchungen führen.“ (Doralt, 2014).

Laut § 4 (1) und § 7 ASchG (Doralt, 2014) sind Arbeitgeber/innen verpflichtet ALLE bestehenden Gefahren zu ermitteln und zu beurteilen: Dies betrifft die Arbeitsstätte, Arbeitsmittel, Arbeitsstoffe, Arbeitsplätze, Arbeitsverfahren und -vorgänge, Arbeitsaufgaben, Tätigkeiten, Arbeitsumgebung, Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation, Ausbildung und Unterweisung der Arbeitnehmer/innen, die sozialen Beziehungen sowie Umwelteinflüsse. Spezifiziert wird dies, unter anderem, in § 60 (2) ASchG:

„Arbeitsvorgänge sind so zu gestalten, dass Zwangshaltung möglichst vermieden wird und Belastungen durch monotone Arbeitsabläufe, einseitige Belastung, Belastungen durch taktgebundene Arbeiten und Zeitdruck sowie sonstige psychische Belastungen möglichst gering gehalten und ihre gesundheitsschädigenden Auswirkungen abgeschwächt werden.“ (Doralt, 2014).

In § 7 ASchG (Doralt, 2014) steht weiter, dass Risiken zu vermeiden sind, nicht vermeidbare Risiken geschätzt werden müssen, alle Gefahren an ihrer Quelle bekämpft werden müssen, der „Faktor ‚Mensch‘“ bei der Arbeit berücksichtigt werden muss und KOLLEKTIVER Gefahrenschutz individuellen Maßnahmen für Arbeitnehmer/innen vorzuziehen ist.

Arbeitgeber/innen haben laut § 6 (1) ASchG (Doralt, 2014) die Konstitution, Kraft, das Alter und die Qualifikation von Arbeitnehmer/innen zu berücksichtigen. Neu ist seit der Novelle § 6 (3) ASchG Folgendes:

„Arbeitnehmer, von denen... bekannt ist, dass sie... bei bestimmten Arbeiten einer... Gefahr ausgesetzt wären..., dürfen mit Arbeiten dieser Art nicht beschäftigt werden. Dies gilt... für Anfallsleiden, Krämpfe,... Bewußtseinstrübungen, Beeinträchtigungen des Seh- oder Hörvermögens und schwere Depressionszustände.“ (Doralt, 2014).

Gemäß § 4 (6) ASchG (Doralt, 2014) sind mit der Ermittlung und Beurteilung der Gefahren und dem Festlegen der Maßnahmen Fachleute (Chemiker/in, Toxikolog/in, Ergonom/in und/oder Arbeitspsycholog/in) zu beauftragen. Je nach Belastungssituation sind laut § 82a (5) ASchG (Doralt, 2014) mindestens 25 Prozent der jährlichen Präventionszeit für die genannten Fachleute zu verwenden. Nach § 88 (2) ASchG (Doralt, 2014) beschäftigt sich der Arbeitsschutzausschuss mit der Verbesserung der Sicherheit, mit dem Gesundheitsschutz und den Arbeitsbedingungen. Im Ausschuss sitzen der/die Arbeitgeber/in oder dessen/deren Vertreter/in, die

Arbeitnehmer/innenschutz-Beauftragten, die Sicherheitsfachkraft, der/die Arbeitsmediziner/in, die Sicherheitsvertrauenspersonen und Belegschaftsvertreter/innen. Diese müssen also – wenn ein Arbeitsschutzausschuss¹ vorhanden ist – zu der Arbeitsplatzevaluierung hinzugezogen werden.

Die Ergebnisse und Maßnahmen, die aus der Evaluierung hervorgehen, werden in den Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumenten – wenn erforderlich arbeitsplatzbezogen – festgehalten [§ 5 ASchG (Doralt, 2014)]. Die Arbeitnehmer/innen sind ausreichend und verständlich über die Gefahren und entsprechende Maßnahmen in Kenntnis zu setzen [§ 12 (1) und (4) ASchG] (Doralt, 2014). Auch die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen ist im Gesetz geregelt [§ 4 (4) und (5) ASchG geregelt (Doralt, 2014)] und hat vor allem nach Unfällen, bei Auftreten von Erkrankungen, nach Zwischenfällen mit erhöhter psychischer Fehlbeanspruchung, bei Einführung neuer Arbeitsmittel, Arbeitsstoffe oder Arbeitsverfahren und auf begründetes Verlangen des Arbeitsinspektorates zu erfolgen.

Die Strafbestimmungen für Arbeitgeber/innen sind in § 130 (1) ASchG (Doralt, 2014) angeführt: Verwaltungsübertretungen gegen das Gesetz, dazugehörige Verordnungen oder Bescheide sind mit einer Geldstrafe von € 166 bis 8.324 (bei Wiederholung mit € 333 bis 16.659) zu bestrafen.

Die Umsetzung des Gesetzes durch die Arbeitsinspektion

Unter der Überschrift „Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen“ (Sozialministerium, 2015) empfiehlt die Arbeitsinspektion die ÖNORM EN ISO 10075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“. Österreich hat diese europäische Norm für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen übernommen (Österreichisches Normungsinstitut, 2000). Unter psychischen Arbeitsbelastungen wird in Teil 1 der ÖNORM verstanden:

„Jede Tätigkeit – auch eine vorwiegend körperliche – kann psychisch belastend sein. Dabei ist psychische Belastung eine Benennung für alle Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Psychische Belastung bewirkt Vorgänge des Anstiegs oder der Verminderung psychischer Beanspruchung im Menschen. Unmittelbare Folgen der psychischen Beanspruchung können einerseits Anregungsaffekte und andererseits psychische Ermüdung und/oder ermüdungsähnliche Zustände sein.“ (Österreichisches Normungsinstitut, 2000, S. 4).

Wichtig ist in dem vorangegangenen Zitat die Unterscheidung von psychischer BELASTUNG und psychischer BEANSPRUCHUNG. Auf Grund dieser Definition sind im Zuge der Arbeitsplatzevaluierung Maßnahmen der Verhältnisprävention² (und NICHT der Verhaltensprävention) umzusetzen. Dies bedeutet, dass der Schwerpunkt der Maßnahmenentwicklung auf den Ebenen der Organisation und der Arbeitsgestaltung ansetzen soll.

¹Ein Arbeitsschutzausschuss muss eingerichtet sein, wenn mindestens 100 Arbeitnehmer/innen in einer Arbeitsstätte beschäftigt sind [§ 88 (1) ASchG (Doralt, 2014)].

²Mit Verhältnisprävention ist Folgendes gemeint: „...das Schaffen von leistungs- und beanspruchungsgerechten Anforderungen für die Arbeitenden.“ (Hacker & Sachse, 2014, S. 23).

ERGÄNZEND dazu kann betriebliche Gesundheitsförderung³ sinnvoll sein (Sozialministerium, 2015). Das Arbeitsinspektorat spricht von vier Dimensionen, die jeweils in Kategorien arbeitsbedingter psychischer Belastungen unterteilt werden (Sozialministerium, 2013):

Dimension	Kategorien (Beispiele)
1. Arbeitsanforderungen und Tätigkeiten	- Körperliche Belastungen (Fehlhaltungen) - Geistige Belastungen (Konzentration, fehlende Vollständigkeit der Tätigkeit) - Emotionale Belastungen (Konflikte, Freundlichkeitsdruck, Umgang mit Leid und Trauer) - Qualifikationsprobleme (Über- oder Unterforderung, fehlende Einschulung, intransparente Entwicklungsmöglichkeiten)
2. Sozial- und Organisationsklima	- Mangelnde Zusammenarbeit quantitativ (zu viele Schnittstellen) - Mangelnde Zusammenarbeit qualitativ (fehlende soziale Unterstützung, fehlendes Feedback, Diskriminierung) - Informationsmängel (Informationsdichte, zu wenig Information, nicht zeitgerecht) - Fehlende Freiheitsgrade⁴
3. Arbeitsumgebung	- Klimatische Belastungen - Akustische Belastungen - Visuelle Belastungen - Platz und Flächen unzureichend - Ausstattung und Arbeitsmittel unzureichend - Belastende Gefahren (Unfallrisiken, Arbeitsstoffe)
4. Arbeitsabläufe und -organisation	- Ungenügend gestaltete Arbeitsprozesse (Reihenfolge der Arbeitsschritte ist unveränderbar) - Orientierungsmängel (widersprüchliche Ziele, unklare Prioritäten) - Störungen und Unterbrechungen (fehlende Planbarkeit) - Belastende Arbeitszeitgestaltung (Schichtplan, mangelhafte Pausengestaltung, lange Arbeitszeiten) - Belastende Arbeitsmenge (quantitative Überforderung)

Tabelle 1: Die Dimensionen und deren Kategorien arbeitsbedingter psychischer Belastungen (Sozialministerium, 2013, S. 13).

³Bei der betrieblichen Gesundheitsförderung, kurz: BGF, geht es um Salutogenese, das Entwickeln gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Kompetenzen. Sie ist ressourcenorientiert. Indes geht es im ASchG um die Beseitigung von gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen und Belastungen (Ulich, 2011).

⁴Freiheitsgrade erlauben dem Arbeitnehmer/der Arbeitnehmerin die Arbeit individuell zu gestalten. Höhere Freiheitsgrade bieten mehr selbständige Entscheidungen über die Art der Erfüllung von Aufgaben (Hacker, 1984). Als Synonyme werden „Einflussmöglichkeiten“ und „Autonomie“ genannt (Richter, Henkel, Rau, & Schütte, 2014).

Diese Dimensionen sind in die Interviewleitfäden eingeflossen, die im Zuge dieser Diplomarbeit erstellt wurden (siehe im Anhang unter Interviewleitfäden ab Seite 88).

Eine weitere wichtige Regelung findet sich in Teil 3 der ÖNORM EN ISO 10075 „*Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung*“. In dieser werden die Anforderungen an Verfahren zur Messung psychischer Arbeitsbelastung erläutert (Österreichisches Normungsinstitut, 2000):

- OBJEKTIVITÄT (die Ergebnisse sind unabhängig von der Person, die die Messung durchführt, auswertet und interpretiert) (Österreichisches Normungsinstitut, 2000)
- RELIABILITÄT (Grad der Genauigkeit, wie stark die Messwerte von Fehlern beeinflusst sind) (Bortz & Döring, 2006)
- VALIDITÄT (Gültigkeit: Das Instrument misst die Aspekte, die es erfassen soll) (Dunckel, 1999)
- HOMOGENITÄT (alle Teile des Verfahrens messen das Gleiche) (Österreichisches Normungsinstitut, 2000)
- KONSISTENZ (alle Einzelteile des Verfahrens würden – zum Beispiel bei einer Teilung des Verfahrens – dasselbe Ergebnis bringen) (Österreichisches Normungsinstitut, 2000)
- STABILITÄT (bei einer Wiederholung führt das Verfahren zum selben Ergebnis) (Österreichisches Normungsinstitut, 2000)
- INTER-RATER-RELIABILITÄT (unterschiedliche Beobachter/innen kommen zum selben Ergebnis) (Österreichisches Normungsinstitut, 2000)
- MESSEMPFINDLICHKEIT (das Verfahren erkennt Unterschiede in den Ausprägungen, zum Beispiel den unterschiedlichen Grad an Ermüdung) (Österreichisches Normungsinstitut, 2000)
- DIAGNOSTISCHE AUSSAGEKRAFT (das Verfahren erkennt unterschiedliche Quellen und Arten der psychischen Belastung) (Österreichisches Normungsinstitut, 2000)
- GENERALISIERBARKEIT (Grad, in dem das Ergebnis auf andere Situationen und/oder Mitarbeiter/innen verallgemeinert wird) (Österreichisches Normungsinstitut, 2000)
- GEBRAUCHSTAUGLICHKEIT (das Instrument kann für die Evaluierung genutzt werden) (Österreichisches Normungsinstitut, 2000)
- KRITISCHE WERTE (das Verfahren enthält Referenzwerte) (Österreichisches Normungsinstitut, 2000)

Die Aufgaben der Arbeitsinspektor/innen umfassen das Schaffen eines Problembewusstseins, Beratung und Unterstützung sowie Kontrolle der gesamten Aktivitäten in Bezug auf die Arbeitsplatzevaluierung auf Grund eines Anlassfalls (zum Beispiel einer Schwerpunktaktion oder Beschwerde) oder einer Routinekontrolle (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2013).

Die aktuellen Durchdringung der Arbeitsplatzevaluierung hat das Institut für empirische Sozialforschung eruiert: Die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz haben in

Österreich laut Strukturwandelbarometer 2014 21 Prozent der Unternehmen durchgeführt, 33 Prozent sind mitten im Projekt und bei 24 Prozent ist sie in Planung. Daraus ergibt sich ein dringender Handlungsbedarf (IFES - Institut für empirische Sozialforschung, 2015).

Theoretischer Hintergrund

Arbeitsgestaltung im Sinne der weitest gehenden Vermeidung psychischer Belastungen

Die psychologische Arbeitsgestaltung hat eine hohe Effektivität der Arbeit, den Schutz der Arbeitnehmer/innen vor körperlichen und psychischen Belastungen und die Sicherung von Wirkungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zum Ziel (Hacker, 1984). Der zweite Punkt findet sich in der ASchG - Novelle (Republik Österreich, 2012) wieder. Schon 1984 betonte Prof. Dr. Winfried Hacker:

„Im Sinne der Definition der Weltgesundheitsorganisation zum Begriff Gesundheit als vollständiges körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden sind darin nicht nur Betriebsunfälle, Berufskrankheiten..., sondern auch nervöse Störungen und Beeinträchtigungen des Wohlbefindens durch Fehlbeanspruchungen wie arbeitsbedingte Neurosen, Monotonieerleben oder arbeitsbedingte Übermüdung eingeschlossen.“ (Hacker, 1984, S. 20).

Paradigmen

Die Literatur zur Arbeitsgestaltung wird von drei Paradigmen, die in diesem Abschnitt vorgestellt werden, dominiert: Es handelt sich dabei um die Soziotechnik, die Handlungsregulationstheorie und die Motivationstheorie.

Soziotechnik

Wie oben unter „Die Umsetzung des Gesetzes durch die Arbeitsinspektion“ zitiert, geht es bei der Arbeitsplatzevaluierung um Belastungen von außen, die bei Arbeitnehmer/innen psychische Beanspruchung bewirken können. Unter „Arbeitsrecht“ wird betont, dass der Faktor „Mensch“ zu berücksichtigen ist. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang vom „*Mensch-Umwelt-System*“ gesprochen (Hoyos, 1980). Dieses entspricht zumindest den folgenden Kriterien:

- Das Mensch-Umwelt-System sorgt für ausreichende Produktivität.
- Die Aufgaben sind ausführbar, erträglich und zumutbar.
- Das System hat genügend Sicherheitsstandards.

Gefahren können von allen Teilsystemen, also von Arbeitnehmer/innen und von der Organisation, ausgehen:

„...in dem Bestreben, die Produktivität von Betrieben zu sichern und zu verbessern, tendieren Betriebsleiter, Organisationsfachleute... dazu, den Menschen in seiner Tüchtigkeit und Anpassungsfähigkeit zu sehen und die Gestaltung von Systemen danach auszurichten. Andere... sehen mehr die Grenzen des Menschen und leiten daraus Gestaltungsrichtlinien ab.“ (Hoyos, 1980, S. 177).

Nach dem soziotechnischen Paradigma sollte Arbeit so organisiert sein, dass möglichst unabhängige Organisationseinheiten entstehen: Einer Gruppe werden ganzheitliche, inhaltlich

zusammengehörige Aufgaben übertragen. Dadurch identifizieren sich die Mitarbeiter/innen mit dem Produkt und übernehmen Verantwortung (Kirchler & Hölzl, 2008).

Handlungsregulationstheorie

Im ASchG, zum Beispiel in § 4 (1) ASchG (Doralt, 2014), wird immer wieder von „Tätigkeiten“ gesprochen. Tätigkeiten sind

„...übergeordnete Verhaltenseinheiten, die ganze Handlungsketten und deren Komponenten, die Teilhandlungen oder Operationen, umfassen. Sie verfolgen ein Oberziel, das im Arbeitsprozeß... als Quasibedürfnis ein Motiv vertritt. Die Tätigkeiten werden in Handlungen... verwirklicht.“
(Hacker, 1999, S. 386).

Die Handlungsregulationstheorie ist

„...die Beschreibung der psychologischen Seite von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsaufgaben.“
(Volpert, 1987, S. 3).

„Es geht um die psychischen Prozesse der Formung und Lenkung von Handlungen... Diese Gestaltung ist mit dem Begriff der Regulation gemeint.“ (Volpert, 1987, S. 5).

Die Tätigkeiten werden unter gewissen Arbeitsbedingungen ausgeführt: Einerseits werden sie von „technologischen Prozessen“ und andererseits von der „Funktionsteilung zwischen Mensch und Maschine“ (zum Beispiel Computer) oder von der „Arbeitsteilung“ zwischen Arbeitnehmer/innen beeinflusst (Hacker, 1999). „Handlungen“ werden wie folgt definiert:

„Handlung... bezeichnet eine zeitlich in sich geschlossene, auf ein Ziel gerichtete sowie inhaltlich und zeitlich gegliederte Einheit der Tätigkeit, nämlich die kleinste psychologisch relevante Einheit willentlich gesteuerter Tätigkeiten von Individuen, Gruppen und Organisationen... Jede Handlung schließt... auch kognitive Prozesse ein.“ (Hacker, 1999, S. 386).

Handlungen bestehen aus Phasen, die nacheinander, der Autor nennt das „sequentiell“ und „zyklisch“, also wiederkehrend, (Hacker, 1999), ablaufen:

1. Vorbereitung
 - Aspekt des Richtens: Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin übernimmt die Aufgabe.
 - Aspekt des Orientierens: Analyse der Ziele, des Ist-Zustandes, der Informationen und Aufstellen von möglichen Lösungswegen
2. Organisation
 - Entwerfen von Aktionsprogrammen (Bewegungsentwürfe, Handlungspläne und Strategien)
 - Koordination mit Kolleg/innen
 - Entscheidung für ein Aktionsprogramm (Handlungsvorbereitung) und Aspekt des Entschließens (Handlungsvollzug)
3. Kontrolle, indem der erreichte Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand verglichen wird

Die kognitiven Prozesse, die im Zitat zur Definition von Handlung erwähnt werden, bestehen aus mentalen Vorgängen und internen Repräsentationen⁵. Diese wiederum spielen sich auf verschiedenen Ebenen der psychischen Regulation ab (sie werden in Tabelle 2 dargestellt). Die Ebenen sind hierarchisch zu verstehen, das bedeutet, dass die unteren Ebenen zum Teil in den höheren Ebenen enthalten sind und dass die höheren Ebenen auf die unteren zugreifen (Hacker, 1999).

Ebene	Beschreibung
1. Sensumotorische Ebene	- Nicht bewusstseinsfähig - Abbilder und Bewegungsentwürfe - Lenkt Bewegungen
2. Wissensbasierte, perzeptiv-begriffliche Ebene	- Wissen - Bereitet Handlungen vor - Löst Handlungen aus
3. Intellektuelle Ebene	- Entwickelt individuelle Handlungspläne und Strategien

Tabelle 2: 3-Ebenen-Modell der psychischen Regulation von Tätigkeiten und deren Beschreibung (Hacker, 1999, S. 392).

§ 60 (2) ASchG (Doralt, 2014) legt fest, dass Arbeit möglichst frei von psychischen Belastungen gestaltet werden muss. Dies ist dann der Fall, wenn eine Arbeitstätigkeit „vollständig“ ist: vollständig ist sie nur dann, wenn sie alle Hierarchieebenen (von sensumotorischer bis intellektueller Ebene) und alle Phasen (von Vorbereitung bis Kontrolle) umfasst (Hacker, 1999). Vollständigkeit fördert sowohl die Leistung wie auch die Persönlichkeit (Volpert, 1987). Des Weiteren können psychische Belastungen in Form von Regulationshindernissen und Regulationsüberforderungen auftauchen:

„Regulationshindernisse erschweren und unterbrechen den Arbeitsablauf. Die arbeitende Person muß zusätzlichen Aufwand leisten, um das Arbeitsergebnis trotz der Hindernisse zu erreichen. Regulationsüberforderungen sind Arbeitsbedingungen, die im Laufe des Arbeitstages die Leistungsvoraussetzungen der Arbeitenden herabsetzen. Hierzu zählen Zeitdruck und monotone Arbeitsbedingungen.“ (Lüders, 1999, S. 365).

Erschwerende Regulationshindernisse sind entweder informatorischer oder manueller/motorischer Natur. Das bedeutet, dass notwendige Informationen „nicht verfügbar, nicht erkennbar, unklar, falsch oder unvollständig sind“ bzw. ein Hindernis die Bewegungen der Mitarbeiter/innen erschwert. Unterbrechungen werden von Personen, Funktionsstörungen oder Blockierungen (zum Beispiel durch den Ausfall von Arbeitsmitteln) verursacht. Regulationsüberforderungen können durch monotone Arbeitsbedingungen, Zeitdruck oder Überforderungen durch ungünstige

⁵Interne Repräsentationen sind „Kenntnisse über Zusammenhänge von situativen Veränderungen mit Zielen und zugehörigen Handlungsplänen... Handlungsmöglichkeiten.“ (Volpert, 1987, S. 17).

Umgebungsbedingungen entstehen (Lüders, 1999). Diese – und andere – Arten psychischer Belastungen werden im entsprechenden Kapitel ab Seite 14 näher beschrieben.

Motivationstheorie

Das motivationstheoretische Paradigma erforscht, wie Aufgaben gestaltet sein müssen, damit intrinsische Motivation und Arbeitszufriedenheit entstehen (Wegge, Wendsche, & Diestel, 2014).

Job Characteristics - Modell

Das bekannte Arbeitsmotivationsmodell wurde 1976 von Hackman und Oldham veröffentlicht und sagt aus, dass Mitarbeiter/innen intrinsisch motiviert sind, qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse produzieren und eine hohe Zufriedenheit haben (Oldham & Hackman, 2010), WENN die von den Autoren definierten Voraussetzungen gegeben sind. Damit intrinsische Motivation entsteht, müssen Mitarbeiter/innen ihre Arbeit als sinnvoll erleben, Eigenverantwortung für die Ergebnisse erleben und über die Ergebnisse ihrer Arbeit Bescheid wissen (Hackman & Oldham, 1980). Dafür muss der Job die folgenden Eigenschaften aufweisen:

- Sinnhaftigkeit ergibt sich durch die Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit und Wichtigkeit der Aufgabe,
- Selbstverantwortung ergibt sich durch Autonomie und
- Wissen um die Arbeitsergebnisse ergibt sich durch Feedback vom Job (Hackman & Oldham, 1980).

Unter diesen Umständen ist „*enriched work*“⁶ vorteilhaft (Oldham, Hackman, & Pearce, 1976).

Arten psychischer Belastung

Im Folgenden werden ausgewählte psychische Belastungen und deren Folgen beschrieben. Der Fokus liegt auf Belastungen, die im ASchG explizit erwähnt werden: Das erste Unterkapitel beschäftigt sich mit monotonen Arbeitsbedingungen, danach geht es um arbeitsbedingte Stressoren. Grundsätzlich ist zu beachten, dass

„...Anforderungen... bei kritischer Ausprägung, Dauer und je nach Zusammenspiel mit anderen Belastungsfaktoren zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen,...“ (Morschhäuser, Beck, & Lohmann-Haislah, 2014, S. 21).

Monotone Arbeitsbedingungen

Wie unter „Arbeitsrecht“ zitiert, wird in § 60 (2) ASchG (Doralt, 2014) explizit erwähnt, dass „*monotone Arbeitsabläufe*“ möglichst gering zu halten sind. „Monotone Arbeitsbedingungen“ werden in der Literatur wie folgt beschrieben:

„Die Aufgabenerfüllung erlaubt einerseits kein vollständiges Lösen von der Tätigkeit, gewährt andererseits aber... keine ausreichenden Möglichkeiten zur sachbezogenen gedanklichen Auseinandersetzung mit der Tätigkeit...“ (Hacker & Richter, 1984, S. 205).

⁶Arbeitsbereicherung (siehe unter „Arbeitsgestaltungsmaßnahmen gegen monotone Arbeitsbedingungen“ auf Seite 39)

Monotone Abläufe werden mit quantitativer (seltene oder keine Arbeitsanforderungen) und/oder qualitativer (zu einfache Arbeitsanforderungen, die einer unvollständigen Handlung entsprechen und ohne bewusste psychische Regulation ablaufen können) Unterforderung verbunden (Hacker, 1984). Die Tätigkeitsmerkmale monotoner Arbeitsabläufe sind folglich (Hacker & Richter, 1984):

- Geringe oder fehlende Freiheitsgrade
- Geringe oder fehlende Entscheidungserfordernisse
- Geringe intellektuelle Anforderungen
- Hohe psychische Automatisierbarkeit
- Umgebungsbedingungen: Reizarmut, Dauerreize mittlerer Intensität, fehlende körperliche Bewegung in Kombination mit Wärme

Die möglichen Folgen sind (Hacker & Richter, 1984):

- Subjektiv: Eintönigkeit, Langeweile, Abstumpfung, Gleichgültigkeit, geringere Aufmerksamkeit, Müdigkeit, Träume und Amnesie
- Im Verhalten: häufigerer Lidschluss, langsamere Großmotorik, Erschlaffen der Körperhaltung
- Kognitiv: Verlernen von Einstellungen und Fähigkeiten durch Nichtbeanspruchung
- Physiologisch: weniger Kreislauf- und EEG-Aktivität
- In der Organisation: wachsende Leistungsschwankungen, geringere Produktivität, höhere Fehleranzahl, langsamere Reaktionszeit
- Geringere Zufriedenheit
- Weniger aktive und kreative Freizeitgestaltung
- Beeinträchtigtes körperliches und psychisches Befinden
- Häufigerer Krankenstand

Selbstverständlich hängt das Erleben von Monotonie vom Individuum ab, trotzdem wird betont:

„...der Monotoniezustand ist eine Reaktion des Menschen, und er ist... auch abhängig von den Eigenschaften des Menschen. Umgekehrt ist es nicht möglich, die Ursachen des Monotoniezustandes letztlich im einzelnen Menschen zu suchen.“ (Hacker & Richter, 1984, S. 207).

Stressoren

Stressoren können extern (in der Umwelt) oder intern (in der Psyche) angesiedelt sein (Greif, 1991). Da diese Arbeit von den – mittlerweile mehrmals genannten – Arbeitsbelastungen von außen handelt, werden in diesem Kapitel vor allem die von extern verursachten beruflichen Stressoren (Weinert, 2004) behandelt. Für den Begriff „Stressor“ findet man in der Literatur unterschiedliche Definitionen. Einig ist man sich

„...dass ein Ungleichgewicht vorliegt – zwischen Zielen und Möglichkeiten bzw. zwischen Bedürfnissen und Angeboten.“ (Semmer & Meier, 2014, S. 579).

Die Arten beruflicher Stressoren sind mit den vier Dimensionen des Arbeitsinspektorates, deren Kategorien in Tabelle 1 auf Seite 8 beschrieben wurden, vergleichbar (Tabelle 3):

Dimensionen des Arbeitsinspektorates	Berufliche Stressoren
1. Arbeitsanforderungen und Tätigkeiten	Individuelle Ebene - Rollenkonflikt, -ambiguität, -überlastung - Verantwortung für Menschen
2. Sozial- und Organisationsklima	Gruppenebene - Schlechte Beziehungen zu Kolleg/innen, Mitarbeiter/innen, Führungskräften - Führungsverhalten - Intra-Gruppen-Konflikt
3. Arbeitsumgebung	Physische Umwelt - Licht - Lärm - Temperatur - Schlechte Luft
4. Arbeitsabläufe und -organisation	Organisationsebene - Schlechtes Design der Struktur - Klima - Managementstil - Technologie - Aufgabenforderung - Rollenforderung

Tabelle 3: Dimensionen des Arbeitsinspektorates (linke Spalte) und berufliche Stressoren (rechte Spalte) (Weinert, 2004, S. 280).

Stressreaktionen⁷ können also ausgelöst werden durch...

„...Über- oder Unterforderung... In-Frage-Stellen wesentlicher Ziele... Situationen, in denen es den Betroffenen weder gelingt, den belastenden Umständen auszuweichen, noch durch eigenes Handeln eine Situationsveränderung zu erreichen.“ (Hacker & Richter, 1984, S. 214).

„...coordination burdens... physical exertion... skill obsolescence... fear of losing a job...“ (Karasek & Theorell, 1990, S. 63).

⁷Eine Stressreaktion ist

„...ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, daß eine

-stark aversive,

-subjektiv zeitlich nahe (oder bereits eingetretene) und

-subjektiv lang andauernde Situation

sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint.“ (Greif, 1991, S. 13).

Überforderung

„Überforderung“ lässt sich, wie auch Unterforderung (siehe unter „Monotone Arbeitsbedingungen“), als quantitativ und qualitativ einstufen. „Quantitative“ Überforderung entsteht, wenn eine zu hohe Menge an Anforderungen pro Zeiteinheit zu erfüllen ist. Dies kann zum häufigsten Stressor „Zeitdruck“ führen. „Qualitative Überforderung“ entsteht durch zu komplexe Anforderungen (Hacker, 1984).

Umwelt und Person: The Transactional Model

Das transaktionale Stressmodell sagt aus, dass Stressreaktionen durch ein Zusammenspiel von Umwelt und Person entstehen: Der Stressor kann also sowohl von der Umwelt wie auch von der Person ausgehen. Somit wäre es nicht ausreichend Interventionen für das Individuum zu planen, sondern es müssen auch die Bedingungen verändert werden (Lazarus & Folkman, 1984). Die „Transaktion“ wird von den Autor/innen wie folgt definiert:

„...transaction implies a newly created level of abstraction in which the separate person and environment elements are joined together to form a new relational meaning... The separate variables, working together, form a new entity... whose function includes but is different from the operation of the individual cells.“ (Lazarus & Folkman, 1984, S. 294).

Das transaktionale Modell ist eine kognitive Theorie: Je nachdem, wie eine Person die Stressoren kognitiv bewertet, kann psychische Beanspruchung entstehen. Es geht dabei immer um eine aktuelle Situation unter bestimmten Bedingungen, die von einer bestimmten Person mit ihren individuellen Charakteristiken beurteilt wird. Der Bewertungsprozess gestaltet sich wie folgt: Grundsätzlich wird zwischen primärer und sekundärer Bewertung unterschieden. Danach folgt die Neubewertung, die der primären Bewertung ähnelt (Lazarus & Folkman, 1984).

- Primäre Bewertung: Eine Situation kann als irrelevant (die Transaktion bringt weder einen Verlust noch einen Gewinn), günstig/positiv (die Transaktion ist mit positiven Emotionen verbunden) oder stressig (die Transaktion ist mit Schädigung/Verlust, einer Bedrohung oder einer Herausforderung verbunden) eingestuft werden. Handelt es sich um Schädigung/Verlust, dann hat die Person bereits Beschädigungen erfahren. Dagegen liegen sowohl eine mögliche Bedrohung wie auch eine mögliche Herausforderung in der Zukunft, wodurch bei diesen beiden Fällen BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN gefragt sind. Bedrohung und Herausforderung können gemeinsam auftreten, beispielsweise bei einer Beförderung, und sie können sich verschieben (zum Beispiel kann eine Herausforderung zu einer Bedrohung werden), wenn sich die kognitive Bewertung oder die Situation ändern.
- Sekundäre Bewertung: Es wird bewertet, welche Aktionen gesetzt werden können, wie zielführend diese vermutlich sein werden und ob die Person die Aktionen effektiv umsetzen können wird.
- Neubewertung: Die Bewertung kann sich, auf Grund von neuer Information von außen (es finden ständige Transaktionen mit der Umwelt statt) oder von innen (also von der Reaktion der Person selbst) verändern.

Die Bewertung führt zu einer mehr oder weniger starken Stressreaktion, je nachdem, ob die Person der Situation gewachsen ist. Wenn die Person beispielsweise hilflos ist, dann wird die Stressreaktion stark sein. Ebenso, wenn viel auf dem Spiel steht (Lazarus & Folkman, 1984).

Kontrollierbarkeit: Das Job-Demand-Control-Modell

Eine GEWISSE Aufgabenforderung ist für die Produktivität und Zufriedenheit wichtig. Nicht hohe Anforderungen, sondern MANGELNDE KONTROLLIERBARKEIT der Arbeitsinhalte und des Arbeitsprozesses sind laut dem „*Psychological Demand/Decision Latitude Model*“ (Karasek & Theorell, 1990) das größere Risiko. Mit „zu geringer Kontrolle über die Arbeit“ ist gemeint, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin wenig Entscheidungsspielraum hat, auf die Aufgabenforderung nicht individuell reagieren kann und seine/ihre Fähigkeiten nicht voll einbringen kann. Somit bekommen Mitarbeiter/innen mit wenig Kontrolle über ihre Arbeit häufiger gesundheitliche Probleme (zum Beispiel erhöhten Blutdruck) als Führungskräfte, die mehr Freiheitsgrade nutzen können (Karasek & Theorell, 1990). Wenn die Anforderungen an Mitarbeiter/innen hoch sind (zum Beispiel durch Zeitdruck), aber gleichzeitig die Kontrollmöglichkeiten niedrig sind, dann kommt es zu einer noch extremeren Reaktion als Stress, nämlich zu

„...*psychological strain*⁸ (*fatigue, anxiety, depression and physical illness*)...“. (Karasek & Theorell, 1990, S. 31).

Hingegen, wenn Mitarbeiter/innen unter Bedingungen mit HOHEN ANFORDERUNGEN kombiniert mit HOHEN KONTROLLMÖGLICHKEITEN arbeiten, dann lernen sie Neues aktiv, gestalten ihre Freizeit aktiv und engagieren sich politisch (Karasek & Theorell, 1990).

Andererseits wurde beispielsweise in einer Studie über Altenpfleger/innen festgestellt, dass hohe Kontrollmöglichkeiten nicht unbedingt vorteilhaft sind; hier hat sich eine mittlere Kontrollmöglichkeit positiv auf das Befinden der Altenpfleger/innen ausgewirkt (Kubicek, Korunka, & Tement, 2014).

Soziale Unterstützung

Da soziale Unterstützung eine wesentliche Komponente ist, wurde das gerade vorgestellte Modell dementsprechend zu einem dreidimensionalen Modell, genannt: „*A 3-Dimensional Model of the Psychosocial Work Environment*“, erweitert (Karasek & Theorell, 1990). Es wurden verschiedene Formen der sozialen Unterstützung identifiziert:

„...*social and emotional integration and trust between co-workers, supervisors... social cohesion and integration in the overall work group... extra resources or assistance with work tasks given by co-workers or supervisors.*“ (Karasek & Theorell, 1990, S. 70).

Mit sozialer Unterstützung ist also „*aktive Hilfeleistung, emotionale Unterstützung oder Anerkennung*“ (Zapf & Frese, 1991, S. 168) gemeint. Sie hat – nachgewiesenermaßen – entweder

⁸„*Strain*“ kann stundenlang dauern und bedeutet akute Angst, einen steilen Anstieg der Herzrate sowie der Adrenalinausschüttung (Karasek & Theorell, 1990).

direkte Effekte (zum Beispiel verringern sich AKTUELLE Stressoren durch aktive Hilfe) auf das Befinden oder agiert als Moderator (Frese & Semmer, 1991):

- Mangelnde Hilfeleistung oder mangelnde Anerkennung erhöhen das Risiko einer kardiovaskulären Erkrankung (Siegrist, 1996).
- Hohe Arbeitsbelastungen wirken sich auf das Herz-Kreislauf-System weniger negativ aus, wenn soziale Unterstützung wahrgenommen wird (Siegrist, 1996).
- Wenn die Beziehung zu Kolleg/innen und Führungskräften als gut wahrgenommen wird, dann verringern sich Burnout, Depression und Angst (Bronkhorst, Tummers, Steijn, & Vijverberg, 2014).
- Stressoren werden in einem Klima der sozialen Unterstützung weniger wahrgenommen (Frese & Semmer, 1991).

Wie ein Klima der sozialen Unterstützung gefördert werden kann, wird unter „Soziale Unterstützung“ auf Seite 42 in einem Überblick behandelt.

Niedrige Belohnung: Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen

Beim Modell beruflicher Gratifikationskrisen wird hohe Verausgabung einer niedrigen Belohnung gegenübergestellt (Siegrist, 1996). Die Verausgabung kann intrinsisch (hohe Leistungsbereitschaft) und extrinsisch (Anforderungen und Verpflichtungen) entstehen. Unter Belohnung versteht der Autor das Einkommen, Anerkennung und Unterstützung sowie berufliche Statuskontrolle⁹. Das Modell sagt aus, dass nur das gleichzeitige Auftreten von hoher Verausgabung und niedriger Belohnung Herz-Kreislauf-Erkrankungen vorhersagt und dass nur berufliche Gratifikationskrisen mit einer gewissen Intensität und Dauer die Wahrscheinlichkeit für eine Herz-Kreislauf-Erkrankung erhöhen.

Gibt es – außer der ASchG - Novelle – gute Gründe für die Evaluierung psychischer Belastungen?

Wie bereits erwähnt, ist die ASchG – Novelle eine Reaktion auf bereits lange bestehende Forderungen der Weltgesundheitsorganisation und der Europäischen Union. Die vielen guten Gründe die Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen durchzuführen, werden hier kurz (beginnend mit dem Individuum über die Unternehmensebene bis hin zur Ebene der Gesellschaft) dargestellt. Prof. Dr. Winfried Hacker fasste 1984 zusammen, dass

„...Verbesserungen von Arbeitsinhalt und -organisation sowohl Produktivitätssteigerungen als auch eine Stabilisierung des Wohlbefindens... ermöglichen.“ (Hacker, 1984, S. 62).

Gründe auf der Mikroebene

Die Konsequenzen psychischer Belastungen können beispielsweise sein (Weinert, 2004):

⁹„Berufliche Statuskontrolle“ ist ein Überbegriff für beruflichen Abstieg, Innehaben einer Position, die nicht der eigentlichen Qualifikation entspricht, Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitslosigkeit (Siegrist, 1996).

- Subjektiv: Angst, Teilnahmslosigkeit
- Im Verhalten: Alkoholismus, Drogenkonsum, Neigung zu Unfällen
- Kognitiv: schlechte Konzentration, Entscheidungsprobleme, Burnout
- Physiologisch: hoher Blutdruck, hoher Cholesterinspiegel, Herzkrankheiten
- In der Organisation: geringe Produktivität, Fernbleiben vom Arbeitsplatz

Auch können Stressreaktionen auftreten, wenn Einstellungen und Fähigkeiten durch Nichtbeanspruchung verlernt werden (Hacker & Richter, 1984).

Die Psychopathologie spricht von kurz-, mittel- und langfristigen Folgen von psychischen Belastungen der Arbeit. Unmittelbare Wirkungen sind beispielsweise:

„Anspannung, Ärger... Ermüdung, Monotonie und Sättigung, Gereiztheit und Belastetheit... Leistungsschwankungen, Konzentrationsschwächen, reduzierte Koordination, Fehlhandlungen... Konflikte, Streitereien und Aggressionen... Rückzug...“ (Büssing, 1999, S. 205).

Mittel- und langfristig können sich bei Arbeitnehmer/innen zum Beispiel die folgenden Wirkungen zeigen:

„...psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen... Hoffnungslosigkeit... Resignation... Depressivität sowie Symptome des Burnout, wie insbesondere emotionale Erschöpfung und depersonalisierter Umgang mit anderen.“ (Büssing, 1999, S. 206).

Optimale Arbeitslast soll zu optimalen Stressreaktionen führen, die wiederum *„...zu hoher Motivation, Antrieb, Energie, ruhiger Arbeitsdurchführung und zu treffsicherer Wahrnehmung...“ (Weinert, 2004, S. 282) führen.*

Gründe auf der Mesoebene

Wenn es darum geht die Konsequenzen psychischer Belastungen für Unternehmen zu skizzieren, werden in der Literatur Ursachen für erhöhte Kosten für Unternehmen aufgezählt: Als direkte Kosten werden Produktionskosten und Produktivitätsverluste (Karasek & Theorell, 1990) sowie Lohnfortzahlungen (Biffi, et al., 2011) genannt. Als indirekte Kosten werden erhöhte Unfallgefahr (Biffi, et al., 2011), Fehlzeiten und Krankheitstage (Büssing, 1999), Früh- und Erwerbsunfähigkeitspension (Biffi, et al., 2011) sowie Recruiting und Aus- und Weiterbildung von neuen Mitarbeiter/innen (Biffi, et al., 2011) erwähnt.

„Zusätzlich wird den Kosten des Präsentismus verstärkt Augenmerk geschenkt. Darunter versteht man, dass eine Person arbeiten geht, obschon sie sich nicht ganz gesund fühlt und daher nicht voll einsatzfähig ist. Die internationalen Berechnungen zeigen übereinstimmend, dass die Kosten des Präsentismus die Kosten des Absentismus übertreffen.“ (Biffi, et al., 2011, S. 13).

Bezüglich Qualität ist mit verminderte Arbeitsqualität (Büssing, 1999) und einer Verringerung der Wertschöpfung (Biffi, et al., 2011) zu rechnen. Umgekehrt können durch geeignete Maßnahmen Steigerungen der Produktivität und Qualität erreicht werden (Hacker, 1999):

„Wirtschaftliche Überlegungen verhindern häufig, neuere Sicherheitsstandards in Anlagen einzubauen, die als veraltet gelten.“ (Hoyos, 1987, S. 580).

Wie auf Seite 18 beschrieben, sagt das Job-Demand-Control-Modell beispielsweise aus, dass ein gewisser Grad an Forderung für die Produktivität und Zufriedenheit wichtig ist. Somit

„...ist es im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung sinnvoll, nicht nur die negativen, sondern ebenso die positiven Ausprägungen psychischer Belastung zu betrachten, diese zu bewerten und zu kommunizieren.“ (Morschhäuser, Beck, & Lohmann-Haislah, 2014, S. 29).

Wie in dem Kapitel „Die Umsetzung des Gesetzes durch die Arbeitsinspektion“ (ab Seite 5) erläutert, muss im Rahmen der Arbeitsplatzevaluierung bei der Verhältnisprävention angesetzt werden. Daraus ergibt sich der Vorteil für Unternehmen,

„...dass gut gestaltete Arbeitsplätze den Unternehmen erhalten bleiben, während die Wirkungen verhaltenspräventiver Maßnahmen mit dem Ausscheiden der Mitarbeiter dem Betrieb verloren gehen.“ (Hacker & Sachse, 2014, S. 514).

Dies kann bei der Positionierung der Arbeitgebermarke genutzt werden (Morschhäuser, Beck, & Lohmann-Haislah, 2014), was sowohl für eine bessere Bindung der Mitarbeiter/innen (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, 2015) wie auch für eine höhere Attraktivität des Unternehmens bei POTENZIELLEN Mitarbeiter/innen sorgen kann.

Die Autor/innen nennen auf Grund ihrer Fallstudien Argumente für die Arbeitsplatzevaluierung (Morschhäuser, Beck, & Lohmann-Haislah, 2014): Die Evaluierung bringt konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe, sensibilisiert und schafft ein Bewusstsein für psychische Belastungen, sie stellt eine Weiterentwicklung des Arbeitsschutzes im Unternehmen dar und unterstützt die Entwicklung der Organisationskultur. Ihre Conclusio lautet:

„Ein wesentlicher Nutzen... besteht darin, dass Beschäftigte, Personalverantwortliche und Belegschaftsvertreter sowie Fach- und Führungskräfte lernen, Gefährdungen aus psychischer Belastung zu erkennen und zu thematisieren...“. (Morschhäuser, Beck, & Lohmann-Haislah, 2014, S. 43).

Gründe auf der Makroebene

Auch Konsequenzen auf staatlicher Ebene werden in der Literatur behandelt: Es werden erhöhte Kosten für die Volkswirtschaft genannt (Karasek & Theorell, 1990), wobei Gesundheitskosten und Kosten für Pflege am meisten ins Gewicht fallen (Biffl, et al., 2011). Die demografische Entwicklung macht die Sicherung einer längeren Beschäftigungsfähigkeit notwendig (Vincent, 2011). Die häufigste Todesursachen sind in Österreich Herz-Kreislauf-Erkrankungen: 2013 sind von 79.528 Verstorbenen gerundet 43 Prozent daran gestorben (Bundesanstalt Statistik Österreich, 2015). 2013 ergab die Befragung über Arbeitsunfälle, arbeitsbedingte Belastungen und Risikofaktoren (Erwerbstätige ab 15 Jahren):

„Rund 3,3 Mio. Erwerbstätige waren am Arbeitsplatz zumindest einem körperlichen und/oder psychischen Risikofaktor ausgesetzt, das entspricht rund 80% aller Erwerbstätigen. Sieben von zehn Erwerbstätigen gaben körperliche Risikofaktoren an, vier von zehn klagten über zumindest ein psychisches Risiko.“ (Bundesanstalt Statistik Österreich, 2015, S. 1).

Die häufigsten psychischen Risiken waren „starker Zeitdruck“ und „Arbeitsüberlastung“ (Bundesanstalt Statistik Österreich, 2015).

Außerdem wird in der Literatur, wie unter „**Kontrollierbarkeit: Das Job-Demand-Control-Modell**“ bereits erläutert, auf sehr wichtige politische Implikationen hingewiesen, wie zum Beispiel:

„The finding that political participation declines as jobs become passive is disturbing, for it implies gradual withdrawal from political participation by the majority of workers...“ (Karasek & Theorell, 1990, S. 54).

Psychologische Beurteilung von Arbeit

Im Folgenden werden relevante Konzepte für die psychologische Arbeitsplatzevaluierung beschrieben. Anschließend wird die Qualifikation, die Fachleute dafür benötigen, thematisiert.

Konzepte

Allgemeine Kriterien

In Tabelle 4 wird ein System zur psychologischen Bewertung von Arbeitsgestaltung dargestellt:

Hauptebenen der Bewertung	Unterebenen der Bewertung
1. Ausführbarkeit	- Uneingeschränkt (wenn die Aufgabe zuverlässig langfristig erfüllt werden kann) - Eingeschränkt (mögliche Gefährdungen verursachen eventuell geringere Effektivität und Nachteile für Arbeitnehmer/innen) - Nicht gegeben (wenn die Aufgabe nicht oder nur unter dem Eingehen von Risiken erfüllt werden kann)
2. Schädigungslosigkeit (Gesundheitsförderlichkeit)	- Gegeben (wenn Gesundheitsschäden ausgeschlossen sind) - Bedingt (wenn die Schädigungslosigkeit davon abhängt, ob der individuelle Gefahrenschutz wirkt und eingehalten wird) - Nicht gegeben
3. Beeinträchtigungsfreiheit	- Ohne oder mit zumutbaren Beeinträchtigungen, die noch während der Arbeitszeit abgebaut werden können - Bedingt (Monotonie oder Ermüdung) - Nicht zumutbare Beeinträchtigungen
4. Persönlichkeitsförderlichkeit ausgewählter Fähigkeiten und Einstellungen	- WEITERENTWICKLUNG von Einstellungen und Fähigkeiten durch Lernen - ERHALTUNG von Einstellungen und Fähigkeiten trotz Altern - VERLERNEN von Einstellungen und Fähigkeiten durch Nichtbeanspruchung

Tabelle 4: System zur psychologischen Bewertung von Arbeitsgestaltung (Hacker, 1984, S. 30).

Die zweite Ebene „*Schädigungslosigkeit*“ umfasst Gesundheitsgefährdungen durch die Arbeitsumgebung (beispielsweise Lärm oder Beleuchtung) sowie durch körperliche und psychische Belastungen (Hacker, 1984). Das System ist hierarchisch zu sehen: Damit ist einerseits gemeint, dass beispielsweise die erste Ebene „*Ausführbarkeit*“ erfüllt sein muss bevor die zweite Ebene bewertet werden kann. Andererseits können sich hierarchisch höhere Ebenen positiv auf untergeordnete auswirken:

„So können erweiterte Möglichkeiten zur selbständigen Festlegung von Vorgehensweisen neben der Ausnutzung intellektueller Fähigkeiten, also einem Beitrag zur Persönlichkeitsförderung, auch dem Entstehen psychischer Ermüdung dadurch vorbeugen, daß sie einen entlastenden Wechsel zwischen verschiedenen Vorgehensweisen gestatten... Umgekehrt ist zu kontrollieren, ob komplizierte intellektuelle Anforderungen... keine unzumutbare Ermüdung bewirken...“ (Hacker, 1984, S. 30).

Später werden die Kriterien „*Persönlichkeitsförderlichkeit, Zumutbarkeit, Beeinträchtigungslosigkeit und Schädigungsfreiheit*“ genannt und als gleichwertig, also nicht hierarchisch, gesehen (Ulich, 2011):

„Unser Verständnis... beinhaltet unabdingbar die Möglichkeit der individuellen und/oder kollektiven Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme. Das heißt, dass... die Beschäftigten selbst die ihnen im Zuge persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung vermittelten Handlungs- und Gestaltungsspielräume u.a. dazu nutzen, schädigende bzw. beeinträchtigende Arbeitsbedingungen zu verändern.“ (Ulich, 2011, S. 154).

Die Menschen suchen sich ihre Umwelt (beispielsweise ihren Arbeitsplatz) entsprechend ihrer Kompetenzen, Interessen und Möglichkeiten aktiv aus und verändern sie (Lazarus & Folkman, 1984).

Die soziotechnische Systemanalyse

Bei der soziotechnischen Systemanalyse geht es darum in einem Zug das soziale UND das technische System zu optimieren (Ulich, 2011).

„Die ersten bekannt gewordenen psychologischen Arbeitsanalysen, in denen die systemische Interaktion des Menschen mit komplexen, hoch automatisierten technischen Komponenten im Vordergrund stand, stammen aus den 1950er Jahren.“ (Schüpbach, 2014, S. 612).

Fachleute

Gemäß § 4 (6) ASchG (Doralt, 2014) sind, wie bereits unter „Arbeitsrecht“ erwähnt, Fachleute (SICHERHEITSFACHKRÄFTE, ARBEITSMEDIZINER/INNEN, CHEMIKER/INNEN, TOXIKOLOG/INNEN, ERGONOM/INNEN und/oder ARBEITSPSYCHOLOG/INNEN) mit der Ermittlung und Beurteilung der Gefahren und dem Festlegen der Maßnahmen zu beauftragen. In der Literatur wird betont, dass dafür *„theoretische Kenntnisse und praktische Erfahrung“* notwendig sind (Schmidt K.-H. , 2010): Allein schon um das Gesetz und die Norm zu verstehen, werden fundierte arbeitspsychologische Kenntnisse benötigt (Hofmann, 2012).

„Die Kenntnis der psychischen Regulation von Arbeitstätigkeiten und deren Komponenten, der Handlungen sowie Teilhandlungen... ist die unerläßliche Grundlage einer menschengerechten Arbeitsanalyse, Arbeitsbewertung und Arbeitsgestaltung.“ (Hacker, 1999, S. 385).

Als weitere wichtige Qualifikationen werden Verantwortungsbewusstsein sowie Kenntnisse über Durchführung, Auswertung, Interpretation und Kommunikation hervorgehoben:

„Da Arbeitsgestaltung die Arbeitstätigkeit... verändert, muß man sich der Verantwortung bewußt sein, die mit dem arbeitspsychologischen Handeln verbunden ist.“ (Frieling, 1999, S. 470).

„Fachwissen über relevante psychische Belastungsfaktoren und deren Gefährdungspotenzial... (branchenspezifische Kenntnisse über technisch-organisatorische Optionen zur Gestaltung der Arbeitsaufgabe,...“ (Beck, 2014, S. 139).

„Bei allen Verfahren ist eine Schulung notwendig; diese kann im Rahmen des Studiums, der Fachausbildung zum Arbeits- und Organisationspsychologen oder bei den Autoren selbst erfolgen. Ohne Training unter Anleitung und eine Supervision sind reliable Daten nur mit Einschränkungen zu gewinnen.“ (Frieling, 1999, S. 479).

„...Beherrschung der Arbeitsanalyse, insbesondere der Dokumentenanalyse und des Beobachtungsinterviews...“ (Pohlandt, Hacker, & Richter, 1999, S. 533).

„Die Auswertung sollte von in Statistik ausgebildeten Personen in standardisierter Form... erfolgen. Die sachgemäße Interpretation sollte nur mit Unterstützung von Arbeits- und Organisationspsychologen vorgenommen werden, die mit dem Einsatz des Verfahrens vertraut sind.“ (Prümper, 2010, S. 162).

„Die Ergebnismeldungen sollten mit Unterstützung von Arbeits- und Organisationspsychologen erfolgen...“ (Prümper, 2010, S. 163).

Verfahren zur Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen

Für die Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen gibt es nicht nur EIN passendes Verfahren für eine Organisation (Österreichisches Normungsinstitut, 2000). In diesem Abschnitt wird beschrieben, wie an das Projekt herangegangen werden kann und welche Kriterien es gibt um für eine Organisation – aus der Fülle an Methoden – eine sinnvolle Variante auszuwählen.

Präzisionsstufen

Es gibt drei Präzisionsstufen: (1) Zum Zwecke der Orientierung gibt es Verfahren, die ALLGEMEINE Informationen über die psychische Arbeitsbelastung in einer Organisation liefern (Österreichisches Normungsinstitut, 2000). (2) Eine Übersicht über die psychischen Belastungen in einer Organisation kann mit so genannten „SCREENINGVERFAHREN“ (oder Siebverfahren) gewonnen werden (Hacker, 1984). Sie sind von mittlerer Präzision und können aufzeigen, ob Maßnahmen zur Verbesserung erforderlich sind (Österreichisches Normungsinstitut, 2000). (3) Danach folgt eine nähere Untersuchung der „ausgesiebten“ Tätigkeiten oder Arbeitsplätze (Hacker, 1984) um die GENAUEN Ursachen für psychische Belastungen zu eruieren (Österreichisches Normungsinstitut, 2000).

Kriterien für die Auswahl des passenden Verfahrens

Es ist

„...notwendig, Verfahren zu verwenden, die wissenschaftlich und praktisch erprobt sind. Diese Verfahren haben zudem den Vorteil, daß sie öffentlich zugänglich sind und damit für alle Betroffenen transparent machen, welche Informationen in welcher Weise von wem erhoben werden.“ (Dunckel, 1999, S. 9).

„Sie bieten... einen erheblichen Vorteil insbesondere gegenüber Analyseverfahren von Unternehmensberatungen und betrieblichen Selbstentwicklungen, die häufig weder theoretisch noch methodisch ausreichend und damit letztlich auch für die Praxis nicht geeignet sind.“ (Dunckel, 1999, S. 11).

Die Kriterien für die Auswahl des passenden Verfahrens sind also:

- Formale Anforderungen (siehe unter „Die Umsetzung des Gesetzes durch die Arbeitsinspektion“ auf Seite 7)
- Theoretischer Hintergrund (Dunckel, Zapf, & Udris, 1991): Je nach theoretischer Fundierung werden unterschiedliche Aspekte der Arbeit erfasst und unterschiedliche Schwerpunkte bei der Interpretation gesetzt (Frieling, 1999).
- Bedingungsbezogene oder personenbezogene Verfahren (Semmer & Dunckel, 1991)
- Erhebung mittels qualitativer oder quantitativer Verfahren oder einer geeigneten Kombination (Dunckel, Zapf, & Udris, 1991)
- Anwendungsbereich (Dunckel, 1999)
- Erhobene Dimensionen (Semmer & Dunckel, 1991)
- Anzahl der Merkmale (Items) (Frieling, 1999)
- Enthält das Manual¹⁰ ausreichend Hinweise für dessen praktische Anwendung (Dunckel, 1999)?
- Benötigte zeitliche, personelle, technische und materielle Ressourcen: Ist der Aufwand vertretbar (Dunckel, Zapf, & Udris, 1991)?
- Führt das Verfahren zu – für die betreffende Organisation – nützlichen Ergebnissen (Dunckel, Zapf, & Udris, 1991)?

Wenn sich ein Verfahren in einer Organisation bewährt hat, ist es sinnvoll dabei auch in Zukunft zu bleiben:

„Sofern die psychische Belastung mit gleichen... Befragungsinstrumenten wiederholt... erfasst wurde, können auch zeitliche Vergleiche und Beurteilungen von Trends der Belastungsentwicklung durchgeführt werden.“ (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014, S. 68).

Bedingungsbezogene und personenbezogene Verfahren

Dieses Kriterium unterteilt die verschiedenen Instrumente in bedingungsbezogene und personenbezogene (Oesterreich & Volpert, 1987). Wie im obigen Kapitel „Die Umsetzung des Gesetzes durch die Arbeitsinspektion“ (Seite 7) zitiert, werden unter psychischen Belastungen Einflüsse verstanden, die von außen auf den Menschen einwirken. Folglich werden in dieser Arbeit (ab Seite 29) bedingungsbezogene Ansätze kurz vorgestellt sowie Verfahren, die in Österreich stark verbreitet sind. Analog dazu werden in der Literatur auch die möglichen Interventionen in bedingungsbezogen und personenbezogen unterteilt (Bamberg & Staar, 2014). Beispiele für bedingungsbezogene Maßnahmen werden unter „Arbeits- und organisationspsychologische Maßnahmen“ ab Seite 38 vorgestellt.

Da es bei der Arbeitsplatzevaluierung um die Gestaltung von ArbeitsBEDINGUNGEN geht, muss sie verallgemeinernd, also überindividuell, erfolgen (Schüpbach, 2014):

¹⁰Handbuch des Verfahrens

„...assess the objective working environment, which must be the basis of job redesign activities.“
(Karasek & Theorell, 1990, S. 76).

Daher sollten pro Arbeitsplatz mehrere Arbeitnehmer/innen befragt oder beobachtet werden (Zapf, 1991).

Erhebung mittels qualitativem und/oder quantitativem Verfahren

Die Erhebung kann quantitativ wie auch qualitativ erfolgen oder es werden – vorzugsweise – mehrere Verfahren miteinander kombiniert (Dunckel, Zapf, & Udris, 1991). Letzteres hat den Vorteil, dass etwaige Methodeneffekte verringert werden können (Zapf, 1991). Es kann auch notwendig sein in einem Unternehmen mehrere Verfahren zu verwenden, weil die Tätigkeiten so unterschiedlich sind (Heider & Klösch, 2015).

Die Arbeitsplatzevaluierung kann in Form von schriftlichen und mündlichen Befragungen, moderierten Workshops, Beobachtungen, Begehungen und/oder einer Analyse betrieblicher Daten vorgenommen werden (Dunckel, Zapf, & Udris, 1991).

Schriftliche Befragung

Da die Arbeitnehmer/innen ihre eigene Tätigkeit am besten kennen, sind

„...Befragungsmethoden die am häufigsten angewandte Methode zur Analyse von Anforderungen und Belastungen, aber auch zur Erfassung von mittel- und langfristigen Auswirkungen dieser auf das Befinden...“ (Dunckel, Zapf, & Udris, 1991, S. 39).

Außerdem sind Fragebögen einfach in der Anwendung (Dunckel, 1999): Für die ohnehin standardisierte Datenerhebung können auch Hilfskräfte eingesetzt werden (Moser, Paul, Soucek, & Wolff, 2014). Die Befragung kann einzeln oder in Gruppen erfolgen und ist als Paper-Pencil-Verfahren oder online möglich (Moser, Paul, Soucek, & Wolff, 2014). Eine schriftliche Befragung nimmt vergleichsweise wenig Zeit in Anspruch – auch, wenn eine Vollerhebung gemacht wird – und vor allem, wenn eine Online-Fassung verwendet wird (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014). In Summe ist dieses Instrument relativ kostengünstig (Moser, Paul, Soucek, & Wolff, 2014).

Die relevanten Fragebögen bestehen aus Skalen, Fragen mit Antwortvorgaben und/oder offenen Fragen (Dunckel, 1999).

Obwohl die durch Fragebögen gewonnene subjektive Einschätzung durch Mitarbeiter/innen eine „Gesamtbewertung... in Bezug auf objektive Kriterien“ ermöglicht (Felfe, 2014), sollte ein Fragebogen mit einer objektiven Methode kombiniert werden (Hacker, 1984). Objektive Methoden werden unten (zum Beispiel unter „Beobachtung“) vorgestellt.

Mündliche Befragung

Mündliche Befragungen werden mit Hilfe von Interviewleitfäden durchgeführt (Moser, Paul, Soucek, & Wolff, 2014). Interviews werden beispielsweise geführt um Hypothesen zu generieren (Moser, Paul, Soucek, & Wolff, 2014) oder Urteile von betrieblichen Expert/innen (zum Beispiel Führungskräften) einzuholen. Diese zusätzlichen internen Informationen sind für eine vollständige

Diagnostik hilfreich (Dunckel, Zapf, & Udris, 1991). Alternativ können in Form von Gruppendiskussionen gleichzeitig mehrere Mitarbeiter/innen befragt werden (Moser, Paul, Soucek, & Wolff, 2014). Dies wird im Abschnitt „Moderierte Workshops“ auf Seite 28 näher behandelt.

Beobachtung

Da Beobachtungen von neutralen und geschulten Beobachter/innen durchgeführt und mit Hilfe von standardisierten Bögen (Checklisten, Beobachtungs- oder Beurteilungsskalen) vorgenommen werden, sind sie objektiver als Befragungen (Schönpflug, 1987). Dafür nehmen sie mehr Zeit in Anspruch (Moser, Paul, Soucek, & Wolff, 2014) und müssen möglicherweise auf unterschiedliche Tage und Schichten verteilt werden (Frieling, 1999). Es ist ausreichend pro Tätigkeitsgruppe einen Arbeitsplatz exemplarisch zu untersuchen (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014). Die Objektivität ist nur gewährleistet, wenn der Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin trotz Beobachtung seinem/ihrer natürlichen Arbeitsablauf nachgehen kann (Moser, Paul, Soucek, & Wolff, 2014).

Beobachtungsinterview

Wie der Name schon sagt, wird der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hier befragt, während er/sie bei der Arbeit beobachtet wird und/oder nachdem er beobachtet wurde (Oesterreich & Volpert, 1987). Dies hat wesentliche Vorteile: Es wird die Person befragt, die sich mit der eigenen Tätigkeit am besten auskennt (Oesterreich & Volpert, 1987) und die Fragen beziehen sich auf den AKTUELLEN Arbeitsprozess und seine Merkmale (Lüders, 1999). Durch den DIREKTEN Austausch zwischen Arbeitnehmer/in und Beobachter/in können etwaige Verständigungsprobleme und Unklarheiten aus dem Weg geräumt werden (Lüders, 1999). Der Beobachter/die Beobachterin kann nicht bewussteinfähige Aspekte beobachten und nicht beobachtbare Aspekte erfragen (Oesterreich, 1999). Es setzt voraus, dass die zu beobachtende Person vorher über die Arbeitsplatzevaluierung und das Verfahren informiert und ihr Einverständnis eingeholt wurde (Oesterreich & Volpert, 1987).

Moderierte Workshops

In einem Workshop werden acht bis zwölf Mitarbeiter/innen und Führungskräfte von einem Moderator/einer Moderatorin angeleitet eventuelle psychische Belastungen zu identifizieren, in Hinblick auf „*Bedeutsamkeit und Handlungsbedarf*“ zu beurteilen, konkrete Beispiele zu finden und ebenso konkrete Maßnahmen (inklusive Planung der Umsetzung) zu vereinbaren. Der Moderator/die Moderatorin muss kompetent und unabhängig sein (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014):

„Alle Mitarbeiter zu beteiligen, setzt... profunde Kenntnisse der Gruppendynamik und des Konfliktmanagements, der Moderation von Gruppengesprächen und der Ergebnisbewertung voraus.“ (Wenninger, 1999, S. 116).

Es kann sinnvoll sein interne oder externe Fachleute hinzuzuziehen. Um ehrliche Antworten von den Mitarbeiter/innen zu bekommen ist grundsätzlich eine von Vertrauen geprägte Organisationskultur Voraussetzung (Heider & Klösch, 2015). Zusätzlich ist es zweckmäßig die jeweilige Führungskraft erst dazu zu holen, wenn es um die Vereinbarung von Maßnahmen geht

(Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014), sodass sich die Mitarbeiter/innen davor möglichst frei von Bedenken äußern können.

„Führungskräfte sollten jedoch an der Beurteilung und Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen, die ihren Verantwortungsbereich betreffen, beteiligt sein, damit ihre Erfahrungen und Kenntnisse einfließen und sie hinter den Maßnahmen stehen können.“ (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014, S. 78).

Eine Dauer von zwei bis acht Stunden hat sich für Workshops bewährt (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014).

Derartige Workshops eignen sich für kleine Unternehmen, kleine Tätigkeitsgruppen, zur Präzisierung von bereits vorhandenen Daten oder zur Entwicklung von Maßnahmen, zum Beispiel nach einer schriftlichen Befragung. Dabei muss aber darauf geachtet werden, dass die Teilnehmer/innen repräsentativ für die betreffende Tätigkeitsgruppe sind (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014). Es gibt vor allem zwei weitere Vorteile von moderierten Workshops: (1) Da sie auf Partizipation beruhen, fördern sie die Bereitschaft der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte sich aktiv an der Umsetzung zu beteiligen. (2) Es wird eine gemeinsame Sichtweise von psychischen Belastungen im Unternehmen entwickelt und sie werden enttabuisiert (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014).

Begehungen

Mit einer Begehung von Arbeitsplätzen kann man sich an Hand von vorher festgelegten Kriterien auf standardisierten Checklisten einen ersten Überblick verschaffen um dann erstens das richtige Verfahren auszuwählen und es zweitens später bei der Entwicklung der Maßnahmen einfacher zu haben (Heider & Klösch, 2015).

Analyse betrieblicher Daten

Da betriebliche Daten ohnehin vorhanden sind, sind sie schnell zugänglich (Pohlandt, Richter, Jordan, & Schulze, 1999). Andererseits wurden sie ursprünglich zu einem anderen Zweck erstellt, wodurch deren Brauchbarkeit eingeschränkt ist (Dunckel, Zapf, & Udris, 1991).

Anwendungsbereich

Es gibt sowohl Verfahren, die allgemeiner verwendbar sind wie auch Verfahren, die spezieller sind: Letztere können zum Beispiel eine bestimmte Zielgruppe haben (eine Branche oder Berufsgruppe) oder eine bestimmte Ebene (von der gesamten Organisation bis hin zur einzelnen Arbeitsaufgabe) (Dunckel, 1999).

Benötigte Ressourcen

Um die Kosten-Nutzen-Relation bewerten zu können, ist es für Organisationen wichtig im Vorfeld Informationen zu den erforderlichen Ressourcen zu bekommen. Für das Projekt der Arbeitsplatzevaluierung werden zeitliche, personellen (sowohl Fachleute, Projektmitglieder wie auch Führungskräfte und Mitarbeiter/innen in der Organisation), technische (Software,...) und materielle Ressourcen (Räume,...) (Dunckel, 1999) benötigt. Direkte Kosten können durch das

ausgewählte Verfahren entstehen (Beck, 2014). Die zeitlichen Ressourcen für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung variieren, je nachdem, wie vertraut der Fachmann/die Fachfrau mit dem Verfahren und dem zu evaluierenden Arbeitsplatz ist (Pohlandt, Richter, Jordan, & Schulze, 1999).

Beispiele für Verfahren zur Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen

Auf Grund der sehr hohen und weiter wachsenden Anzahl an verfügbaren Verfahren (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014) kann hier nur, wie bereits angekündigt, eine kleine Auswahl kurz und prägnant beschrieben werden. Vor der tatsächlichen Anwendung empfiehlt sich ein intensives Selbststudium der dem Instrument beiliegenden Unterlagen bzw. – noch besser – der Besuch einer speziell darauf ausgerichteten Schulung (Lüders, 1999). Die Verfahren werden in alphabetischer Reihenfolge beschrieben.

ABS (Arbeits-Bewertungs-Skala)

Autor/innen: M. Molnar, H. Friesenbichler und M. Prinkel (1998)

Theoretischer Hintergrund: Belastungs-Beanspruchungs-Konzept (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2015)

Die ABS ist ein Screeningverfahren der Verhältnisprävention (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2015).

Anwendungsbereich: universell (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, 2013)

Erhobene Subskalen (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, 2013):

- Arbeitsmerkmale
- Organisationskultur
- Arbeitsumgebung
- Arbeitszeit
- Arbeitsabläufe

Formale Anforderungen: Das Verfahren entspricht den Anforderungen der ÖNORM EN ISO 10075-Teil 3 (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, 2013).

ABS Gruppe

Anwendungsbereich: Die ABS Gruppe eignet sich für KMU und Organisationen, bei denen eine schriftliche Befragung zum gegebenen Zeitpunkt als nicht zielführend empfunden wird, zum Beispiel, weil die Tätigkeitsgruppe für eine schriftliche Befragung zu klein ist (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, 2013).

Erhebung mittels standardisierter Gruppendiskussion, was für Erhebung, Beurteilung und Maßnahmenfindung ca. vier Stunden in Anspruch nimmt (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, 2013)

BASA-II (Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen - Screening für Arbeitsplatzinhaber - II)

Autorin: G. Richter (2001)

Theoretischer Hintergrund: Handlungsregulationstheorie (siehe Seite 12) (Richter, 2010)

Bei der BASA-II geht es um ergonomische, technische und organisatorische Arbeitsbedingungen. Dazu werden der Gestaltungsbedarf und die Ressourcen ermittelt (Richter, 2010).

Anwendungsbereich: universell (Richter, 2010)

Erhobene Merkmale (Richter, 2010):

- Teil A: Arbeitsplatzbezogene Arbeitsbedingungen
- Teil B: Arbeitsumweltbezogene Arbeitsbedingungen
- Teil C: Allgemeine Arbeitsbedingungen
- Teil D: Organisatorische Arbeitsbedingungen
- Teil E: Soziale Arbeitsbedingungen
- Teil F: Personenbezogene Arbeitsbedingungen
- Teil G: Tätigkeitsbezogene Arbeitsbedingungen
- Teil H: Betriebsspezifische Arbeitsbedingungen

Erhebung mittels Fragebogen (als Paper-Pencil-, Online- oder E-Mail-Fassung, Dauer: 20 Minuten) für Arbeitnehmer/innen und Beobachtung (ca. vier Stunden) oder Gruppendiskussion (mindestens vier Stunden) (Richter, 2010).

Formale Anforderungen: Die Gütekriterien wurden nach ISO 10075-Teil 3 (siehe unter „Die Umsetzung des Gesetzes durch die Arbeitsinspektion“ auf Seite 5) überprüft (Richter, 2010).

IMPULS-Test2 (Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen)

Autor/innen: M. Molnar, C. Haiden und B. Geißler-Gruber (2002, IMPULS-Test); M. Molnar, T. Scheck und L. Schünemann (2012, IMPULS-Test2)

Theoretischer Hintergrund: Belastungs-Beanspruchungs-Konzept, transaktionales Stressmodell, Handlungsregulationstheorie (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2015); KFZA (Richter & Schütte, 2014)

Der IMPULS-Test2 misst die psychischen Belastungen bei einer Tätigkeit und schlägt Maßnahmen vor (Richter & Schütte, 2014).

Anwendungsbereiche: KMU und große Unternehmen aller Branchen (Richter & Schütte, 2014)

Erhobene Merkmale (Richter & Schütte, 2014):

- Arbeitsanforderungen: quantitative und qualitative Arbeitsanforderungen
- Umgebungsbedingungen: Expositionen, Ergonomie
- Aufgaben und Abläufe: Vielseitigkeit, Vollständigkeit, Gestaltungsspielraum

- Perspektiven und Beteiligung
- Soziales Umfeld: Kommunikation, Rückhalt

Die Erhebung erfolgt mittels Online-Befragung (Dauer: 10 bis 20 Minuten). Anschließend werden die Ergebnisse sehr anschaulich dargestellt und in einer Gruppendiskussion bearbeitet (Richter & Schütte, 2014).

Formale Anforderungen: „vorhanden“ (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2015)

JDS (Job Diagnostic Survey)

Autoren: J. R. Hackman und G. R. Oldham (1975, englische Fassung); K.-H. Schmidt und U. Kleinbeck (1999, deutsche Fassung)

Theoretischer Hintergrund: Motivationstheorie (siehe Seite 14) (Semmer & Dunckel, 1991)

Die JDS ist zwar eine SUBJEKTIVE Tätigkeitsanalyse, es können laut den Autoren aber die Wirkungen von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bewertet werden (Schmidt & Kleinbeck, 1999).

Anwendungsbereiche: Produktion und Fertigung, Büro und Verwaltung sowie Dienstleistung (Dunckel, 1999)

Erhobene Variablen (Semmer & Dunckel, 1991):

1. Variabilität der Anforderungen
2. Identität
3. Wichtigkeit der Aufgabe
4. Autonomie
5. Feedback (Feedback durch die Aufgabe selbst und Feedback durch andere Personen)

Erhebung mittels Fragebogen (Paper-Pencil-Fassung, Dauer: 30 bis 45 Minuten) oder Gruppendiskussion mit Arbeitnehmer/innen (Semmer & Dunckel, 1991). Die „*Job Rating Form*“ wurde von den Autoren J. R. Hackman und G. R. Oldham (1974) veröffentlicht um die Perspektive von Führungskräften oder anderen Beobachter/innen als Vergleich zu bekommen (Schmidt K.-H. , 2010).

Formale Anforderungen: Die Reliabilität ist zufriedenstellend (Schmidt & Kleinbeck, 1999).

KFZA (Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse)

Autoren: J. Prümper, K. Hartmannsgruber und M. Frese (1995)

Theoretischer Hintergrund: „*Theorieübergreifend*“ (Schüpbach, 2014); Handlungsregulationstheorie (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2015)

Mit diesem SCREENINGverfahren werden positive und negative Effekte der Arbeits- und Organisationsstruktur analysiert (Prümper, 2010).

Anwendungsbereich: universell (Prümper, 2010)

Erhobene Aspekte (Prümper, 2010):

- Arbeitsinhalte: Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit
- Stressoren: Qualitative Arbeitsbelastung, Quantitative Arbeitsbelastung, Arbeitsunterbrechungen, Umgebungsbelastungen
- Ressourcen: Handlungsspielraum, Soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit
- Organisationsklima: Information und Mitsprache, Betriebliche Leistungen

Die Erhebung erfolgt mittels Fragebogen als Paper-Pencil- oder Online-Fassung, die meist deutlich weniger als zehn Minuten dauert (Prümper, 2010).

Formale Anforderungen: Die Reliabilität ist zufriedenstellend (Prümper, 2010).

RHIA - Verfahren/VERA (Regulationsbehinderungen in der Arbeitstätigkeit/Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit)

VERA

Autor/innen: W. Volpert, R. Oesterreich, S. Gablenz-Kolokovic, T. Krogoll und M. Resch (1983)

Theoretischer Hintergrund: Handlungsregulationstheorie (siehe Seite 12) (Semmer & Dunckel, 1991)

Das VERA analysiert die Anforderungen, die ein Arbeitsplatz an das Denken, Planen und Entscheiden stellt. Es liefert auch mögliche Gestaltungsmaßnahmen auf der organisatorisch-technischen Ebene, die zu höheren Anforderungen führen, die wiederum zu höherer Arbeitsmotivation, Eigenständigkeit, Nutzung von Qualifikation und Erfahrung sowie Entscheidungsfreiheit führen (Oesterreich, 1999). Das Verfahren misst die Höhe der für die Arbeitstätigkeit erforderlichen Planungs- und Denkprozesse (Semmer & Dunckel, 1991).

Anwendungsbereiche: Produktion und Fertigung sowie Büro und Verwaltung (Dunckel, 1999)

Erhobene Ebenen in der Fassung für Produktion und Fertigung (Oesterreich & Volpert, 1987):

- Ebene 1: Sensumotorische Regulation
- Ebene 2: Handlungsplanung
- Ebene 3: Teilzielplanung
- Ebene 4: Koordination mehrerer Handlungsbereiche
- Ebene 5: Schaffung neuer Handlungsbereiche

Erhobene Ebenen in der Fassung für Büro und Verwaltung (Oesterreich, 1999):

- Ebene 1: Regelanwendung
- Ebene 2: Entscheidung
- Ebene 3: Strategieentscheidung
- Ebene 4: Koordination von Teilprozessen
- Ebene 5: Einrichtung neuer Arbeitsprozesse

Die Erhebung erfolgt mittels Beobachtungsinterview, das ein bis vier Stunden pro Arbeitsplatz dauert (Semmer & Dunckel, 1991). Die große Diskrepanz ergibt sich in diesem Fall daraus, dass einfache Tätigkeiten viel schneller evaluiert sind als komplexe. Für das vollständige Ausfüllen der Antwortblätter wird ca. eine weitere Stunde benötigt (Oesterreich, 1999).

Formale Anforderungen: Das Verfahren weist eine gute Reliabilität und Validität auf und die Einflüsse durch die Beobachter/innen sind gering (Oesterreich, 1999).

RHIA - Verfahren

Autor/innen: K. Leitner, W. Volpert, B. Greiner, W. G. Weber und K. Hennes (1987, RHIA - Fassung für die Produktion); K. Leitner, E. Lüders, B. Greiner, A. Ducki, R. Niedermeier und W. Volpert (1993, RHIA/VERA - Fassung für das Büro); R. Oesterreich, K. Leitner und M. Resch (2000, RHIA/VERA - Fassung für die Produktion)

Theoretischer Hintergrund: Handlungsregulationstheorie (siehe Seite 12) (Semmer & Dunckel, 1991)

Das bedingungsbezogene Verfahren misst die psychische Belastung, die entsteht, wenn die Handlungsregulation des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin bei der Ausführung der Arbeitsaufgabe durch Regulationshindernisse oder Regulationsüberforderung behindert wird (Semmer & Dunckel, 1991) und macht Gestaltungsvorschläge für gesündere Arbeitsbedingungen (Lüders, 1999):

„Die genaue Kenntnis der Arbeitsaufgabe ermöglicht es dem Untersucher anzugeben, durch welche – im Einzelnen beschriebenen – Veränderungen Erhöhungen der Regulationserfordernisse und Verringerungen der psychischen Belastungen erreicht werden könnten.“ (Leitner & Oesterreich, 2010, S. 268).

Anwendungsbereiche: Produktion und Fertigung sowie Büro und Verwaltung (Dunckel, 1999), wobei das VERA und das RHIA - Verfahren für die Bürofassung kombiniert wurden (Lüders, 1999). Im Jahr 2000 wurde auch für die Produktion eine integrierte Version (VERA und RHIA) veröffentlicht (Oesterreich & Leitner, 2010).

Erhobene Merkmale (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2015):

- Regulationshindernisse: Erschwerungen, Unterbrechungen
- Monotone Bedingungen
- Zeitdruck
- Planungs- und Entscheidungsprozesse

Die Erhebung erfolgt mittels Beobachtungsinterviews, die pro Arbeitsplatz ein bis fünf Stunden dauern (Dunckel, 1999). Die große Diskrepanz ergibt sich auch in diesem Fall daraus, dass einfache Tätigkeiten viel schneller evaluiert sind als komplexe. Für das vollständige Ausfüllen der Antwortblätter werden höchstens drei weitere Stunden benötigt (Lüders, 1999).

Formale Anforderungen: Das RHIA-Verfahren und das RHIA/VERA-Büro haben eine gute Validität und die Inter-Rater-Reliabilität ist sehr befriedigend (Lüders, 1999). Das RHIA/VERA-Produktion weist eine gute Reliabilität und eine befriedigende Validität auf (Oesterreich & Leitner, 2010).

SALSA (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse)

Autoren: I. Udris und M. Rimann (1993)

Theoretischer Hintergrund: Ressourcen, Salutogenese (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2015)

Das SCREENINGverfahren misst, wie die Arbeitnehmer/innen die organisationalen Bedingungen, sowohl die Belastungen wie auch die Ressourcen, wahrnehmen (Udris & Rimann, 1999). Dadurch ist sie zu den SUBJEKTIVEN Tätigkeitsanalysen zu zählen (Schüpbach, 2014).

Anwendungsbereiche: Produktion und Fertigung, Büro und Verwaltung sowie Dienstleistung (Dunckel, 1999)

Erhobene Merkmale im – für die Arbeitsplatzevaluierung relevanten – Teil B „*Arbeit und Betrieb*“ (Udris & Rimann, 1999):

- Aufgabencharakteristika: Ganzheitlichkeit der Aufgaben, Qualifikationsanforderungen und Verantwortung
- Arbeitsbelastungen: Überforderung durch die Arbeitsaufgaben (qualitativ und quantitativ), Unterforderung durch die Arbeitsaufgaben (qualitativ), Belastendes Sozialklima, Belastendes Vorgesetztenverhalten, Belastungen durch äußere Tätigkeitsbedingungen
- Organisationale Ressourcen im Betrieb: Aufgabenvielfalt, Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit, Tätigkeitsspielraum (Entscheidungs- und Kontrollspielraum), Partizipationsmöglichkeiten, Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes, Spielraum für persönliche bzw. private Dinge während der Arbeit
- Soziale Ressourcen im Arbeitsbereich: Positives Sozialklima, Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten
- Soziale Unterstützung im Betrieb: Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, Soziale Unterstützung durch Arbeitskolleg/innen

Erhebung mittels Papier-Bleistift-Fragebogen und Befragungen von Gruppen (Dauer: bis zu 20 Minuten) (Udris & Rimann, 1999)

Formale Anforderungen: Die Reliabilität ist erfüllt (Udris & Rimann, 1999).

SGA (Screening Gesundes Arbeiten)

Autor/innen: G. Buruck, U. Debitz und M. Rudolf (2007)

Theoretischer Hintergrund: Job-Demand-Control-Modell, Handlungsregulationstheorie (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2015)

Das SCREENING ermittelt und beurteilt physische, psychische und physikalische Belastungen sowie den Gesundheitszustand des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin. Das Verfahren bietet allgemeine Hinweise zur Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung (Richter & Schütte, 2014).

Anwendungsbereiche: KMU aller Branchen (Richter & Schütte, 2014)

Erhobene Merkmale (Richter & Schütte, 2014):

- Arbeitsverhältnis
- Physische Belastungen – Sitzen, Stehen, Gehen
- Arbeitsmittel, Lasten handhaben, repetitive Tätigkeiten
- Anthropometrie
- Psychische Belastung Arbeitstätigkeit (Aufgabenvielfalt und -abwechslung, Arbeitsintensität, Ganzheitlichkeit der Tätigkeit, Wiederholungen, Tätigkeitsspielräume, Widerspruchsfreiheit, Rückmeldung, Informationen, Kundenkontakt)
- Arbeitsorganisation

Die Erhebung erfolgt mittels 30-minütiger Beobachtungsinterviews (Richter & Schütte, 2014).

Formale Anforderungen: „vorhanden“ (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2015)

TBS (Tätigkeits-Bewertungs-System)

Autor/innen: W. Hacker, B. Fritsche, P. Richter und A. Iwanowa (1995)

Theoretischer Hintergrund: Handlungsregulationstheorie (siehe Seite 12) (Semmer & Dunckel, 1991)

Das TBS bietet die Möglichkeit die Ursachen von psychischer Ermüdung, Monotonie, psychischer Sättigung und Stress zu ermitteln. Auch dieses Verfahren enthält Verbesserungsvorschläge für die konkrete Arbeitsgestaltung (Pohlandt, Hacker, & Richter, 1999).

Anwendungsbereiche: Produktion und Fertigung sowie Büro und Verwaltung (Dunckel, 1999)

Erhobene Bereiche (Hacker, 1984):

- Teil A: Organisatorische und technische Bedingungen, welche die Vollständigkeit bzw. Unvollständigkeit von Tätigkeiten determinieren
- Teil B: Kooperation und Kommunikation
- Teil C: Verantwortung, die aus dem Arbeitsauftrag resultiert
- Teil D: Erforderliche geistige Leistung
- Teil E: Qualifikations- und Lernerfordernisse

Erhebung mittels Beobachtungsinterview, dessen Vorbereitung, Durchführung und Auswertung acht bis 16 Stunden dauert (Oesterreich & Volpert, 1987)

Formale Anforderungen: Das Verfahren weist eine gute Objektivität auf, die Reliabilität ist befriedigend, die Stabilität ist gesichert (Pohlandt, Hacker, & Richter, 1999).

Die REBA ergänzt das TBS um eine Software (Pohlandt, Hacker, & Richter, 1999), die im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

REBA (Rechnergestützte psychologische Bewertung von Arbeitsinhalten)

Autoren: P. Jordan, A. Pohlandt, G. Rehnisch und P. Richter (1995)

Theoretischer Hintergrund: Handlungsregulationstheorie (siehe Seite 12) (Pohlandt, Richter, Jordan, & Schulze, 1999)

Das bedingungsbezogene REBA bietet die Möglichkeit die psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung und Stress von Tätigkeiten mittels einer Software zu simulieren. Das Tätigkeitsbewertungsprogramm liefert auch Vorschläge für die bessere Gestaltung der Arbeit (Pohlandt, Richter, Jordan, & Schulze, 1999).

Anwendungsbereich: Produktion und Fertigung (Dunckel, 1999)

Erhobene Tätigkeitsmerkmale (Pohlandt, Richter, Jordan, & Schulze, 1999):

- Anzahl von Teiltätigkeiten
- Zyklische Vollständigkeit
- Organisationsaufgaben
- Zykluswechsel
- Information über Organisation
- Information über Ergebnisse
- Widerspruchsfreiheit
- Rückmeldungen
- Vorhersehbarkeit
- Zeitlicher Spielraum
- Inhaltlicher Spielraum
- Entscheidungen
- Körperliche Abwechslung
- Kooperationsumfang
- Kooperationsformen
- Kommunikationsinhalte
- Verantwortungsinhalte
- Gruppenverantwortung
- Geistige Anforderungen
- Lernerfordernisse
- Beteiligungsgrad
- Vorbildungsnutzung

Erhebung mittels betrieblicher Daten und/oder Beobachtungsinterviews, die pro Tätigkeit vier bis sechs Stunden dauern; ergänzend dazu können Urteile von betrieblichen Expert/innen eingeholt werden (Pohlandt, Richter, Jordan, & Schulze, 1999).

Formale Anforderungen: Die Verfahrensgüte ist befriedigend, die Stabilität ist ausreichend und unterschiedliche Beobachter/innen kommen zum selben Ergebnis (Pohlandt, Richter, Jordan, & Schulze, 1999).

Arbeits- und organisationspsychologische Maßnahmen

In § 7 ASchG (Doralt, 2014) ist – wie bereits unter „Arbeitsrecht“ geschildert – festgehalten, dass Gefahren an der Quelle bekämpft werden müssen. § 7 ASchG (Doralt, 2014) spricht auch davon, dass kollektiver Gefahrenschutz dem individuellen Gefahrenschutz vorzuziehen ist. Damit ist gemeint, dass zuerst Maßnahmen, die die Umwelt im Mensch-Umwelt-System betreffen, zu setzen sind. Nur dann, wenn diese Möglichkeiten ausgeschöpft sind, ist bei der Beeinflussung des menschlichen Verhaltens anzusetzen (Hoyos, 1980). Daher sind

„...Betriebsausflüge... keine Lösung für Teamkonflikte, Zeitmanagementschulungen keine Lösung für Zeitdruck bzw. hohe Arbeitsintensität und die beliebten Obstkörbe keine Lösung für eine ungesunde Lebensweise. Diese verhaltensorientierten Maßnahmen... eliminieren das Problem – im Gegensatz zu Maßnahmen, die an den konkreten Verhältnissen ansetzen – höchstwahrscheinlich nicht an der Wurzel.“ (Heider & Klösch, 2015, S. 46).

Wie bereits erwähnt (siehe Seite 26), werden die möglichen Interventionen in bedingungsbezogen und personenbezogen unterteilt (Bamberg & Staar, 2014). Die – für die Arbeitsplatzevaluierung relevanten – bedingungsbezogenen Interventionen setzen bei der Arbeitsaufgabe (Job Rotation, teilautonome Arbeitsgruppen,...), bei den Arbeitsbedingungen (flexible Arbeitszeitmodelle,...) oder bei den sozialen Beziehungen (Partizipation, soziale Unterstützung,...) an (Busch & Werner, 2011). Organisationen scheinen es einfacher zu finden mit Maßnahmen beim Individuum anzusetzen (Ulich, 2011). Das ist auf den ersten Blick kostengünstiger (Wenninger, 1999), aber nur kurzfristig gedacht (Karasek & Theorell, 1990). Nachhaltiger, dafür aber komplexer, ist es Veränderungen am System vorzunehmen (Karasek & Theorell, 1990).

„In jedem Arbeits- oder Verkehrssystem muß die erste Aufgabe sein, die vorhandenen Gefahren nach Möglichkeit zu beseitigen.“ (Hoyos, 1980, S. 202).

§ 4 (1) und § 7 ASchG (Doralt, 2014) zählen auf, wo Gefahren zu ermitteln und zu beurteilen sind (von Arbeitsstätte bis Umwelteinflüsse). In der Arbeitswissenschaft werden zahlreiche Interventionsmöglichkeiten genannt: Beispielsweise kann das Design der Produkte an den idealen Arbeitsprozess angepasst werden. Außerdem soll die Funktionsverteilung zwischen Mitarbeiter/innen und Arbeitsmittel (zum Beispiel benutzer/innenfreundliche Gestaltung von Maschinen) im Sinne des Menschen gestaltet sein. Ebenso wesentlich ist die Aufgabenverteilung zwischen Mitarbeiter/innen. Die Aufgaben sollen mit angemessenen Freiheitsgraden ausgestattet sein. Sehr wichtig ist die Gestaltung von Umgebungsbedingungen (Innenarchitektur, Lärm) (Hacker, 1984). Weitere häufig genannte Ansätze sind die Lage und Dauer der Arbeitszeit, ein angemessenes Einkommen sowie das Führungsverhalten (Bamberg & Staar, 2014).

Arbeitsgestaltungsmaßnahmen gegen monotone Arbeitsbedingungen

Die Arbeitswissenschaft identifiziert bereits 1984 wirksame Interventionsmöglichkeiten (Hacker & Richter, 1984):

1. Funktionsverteilung zwischen Mitarbeiter/innen und Maschine (Automatisierung repetitiver Aufgaben)
2. Aufgabenverteilung zwischen Mitarbeiter/innen
 - 2.1. Job Enrichment durch die Kombination von vorbereitenden, organisierenden und kontrollierenden Tätigkeiten
 - 2.2. Kombination verschiedener Tätigkeiten miteinander
 - 2.3. Job Enlargement durch die Kombination verschiedener Tätigkeiten an einem Arbeitsplatz
 - 2.4. Job Rotation durch die Kombination verschiedener Tätigkeiten durch Wechsel der Arbeitsplätze
3. Organisatorische Hilfsmaßnahmen ohne Veränderung der Aufgabenverteilung (Pausengestaltung)
4. Aus- und Weiterbildung und Partizipation der Mitarbeiter/innen bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse und Produkte
 - 4.1. Ermöglichung von Freiheitsgraden, indem die Tätigkeiten durch Aus- und Weiterbildung in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht werden oder indem Gruppenarbeit installiert wird
 - 4.2. Erhöhen der Aufmerksamkeit durch aktivierende Nebentätigkeiten (Musik, Bewegung...)
5. Gestaltung von Umgebungsbedingungen (klimaverbessernde Maßnahmen; sozialpsychologische Maßnahmen wie die Anordnung der Arbeitsplätze in Gruppen, sodass Gespräche erleichtert werden)

Bewältigungsstrategien gegen Stressoren

Aufbauend auf dem Modell der beruflichen Gratifikationskrisen, welches auf Seite 15 vorgestellt wurde, wurde das „Drei-Ebenen-Modell der Gesundheitsförderung“ entwickelt (Siegrist, 1996). Potenzielle Interventionen finden laut Modell auf der strukturellen, auf der personalen oder auf der interpersonellen Ebene statt. Da es hier um die Arbeitsplatzevaluierung geht, werden nur die möglichen Hebel für Maßnahmen der strukturellen und interpersonellen Ebene genannt. Die strukturelle Ebene betrifft die Verbesserung der Relation zwischen Einkommen und Leistung: Beispiele dafür sind die Reduktion von Schwerarbeit oder eine Gewinnbeteiligung für Arbeitnehmer/innen. Außerdem gehören nicht-monetäre Anreizsysteme wie flexible Arbeitszeitmodelle, Sonderurlaub, ein durch Anerkennung geprägtes Organisationsklima, Sozialleistungen und Aus- und Weiterbildungsangebote dazu. Auch die berufliche Statuskontrolle (hier ist die Arbeitsplatzsicherheit vorrangig) gehört zur strukturellen Ebene. Die interpersonelle Ebene umfasst Selbstbehauptung, Anerkennung und Stressbewältigung. Eine Maßnahme zur Anerkennung beschreibt Siegrist:

„In der Regel stellt die Zuteilung positiver Sanktionen eine Aufgabe... von Vorgesetzten... dar. Häufig jedoch wird sie... kompensiert durch horizontalen Gratifikationsaustausch unter Kollegen...“

Solidarität... kann als kollektive Bewältigungsstrategie von Gefahren und Herausforderungen interpretiert werden... Reziproker Altruismus wird durch arbeitsorganisatorische Regelungen erleichtert...“ (Siegrist, 1996, S. 268).

„...Erhöhung von Leistungstransparenz zwischen... Beschäftigten und Vorgesetzten... in großen Abteilungen werden Vorgesetzte nur über negative Vorfälle von Untergebenen unterrichtet... damit sind auch Chancen einer gehaltvollen, weil informierten und individualisierten positiven Rückmeldung durch Vorgesetzte begrenzt.“ (Siegrist, 1996, S. 277).

Um den Mitarbeiter/innen zu ermöglichen mit Stressoren umzugehen, gibt es Strategien zur Stressbewältigung, die die Organisation nutzen kann. Dazu gehört ein unterstützendes Organisationsklima, indem unter Mitarbeiter/innen sowie zu Führungskräften Vertrauen herrscht (Karasek & Theorell, 1990). Eine Reduktion des Konfliktpotentials und klare Rollendefinition, transparente Karrierepfade, funktionierende Kommunikations- und Informationssysteme und eine hohe Partizipation der Mitarbeiter/innen werden ebenfalls zu den wichtigsten Coping-Strategien gezählt (Weinert, 2004). Auf den letzten Punkt wird gleich im nächsten Abschnitt eingegangen.

Partizipativer Führungsstil

Wenn Entscheidungen unter Mitwirkung der Mitarbeiter/innen getroffen werden, dann werden Aufgabenforderungen als Herausforderungen gesehen und wirken sich somit günstig auf das Lernen, die Motivation, die Produktivität und die Gesundheit aus:

„For most people, decision-making freedom appears to aid in coping with the heavy psychological demands of work, but for high-level managers, it represents an additional job demand. These findings suggest a simple solution: equalize the decision-making opportunities of managers and workers within work organization.“ (Karasek & Theorell, 1990, S. 16).

Es werden zwei Arten der Partizipation unterschieden: Unter integrierter Partizipation wird die ständige Mitsprachemöglichkeit innerhalb vom regulären Arbeitsprozess verstanden, während mit nicht-integrierter Partizipation gemeint ist, dass parallele Organisationsstrukturen geschaffen werden, in denen Entscheidungsspielraum gegeben ist (Antoni, 1999). Ein Beispiel für die zweite Form sind teilautonome Arbeitsgruppen, die im nächsten Abschnitt näher beschrieben werden.

Handlungsspielraum

Unter Handlungsspielraum sind zeitliche (zum Beispiel kann die Dauer einer Tätigkeit vom Arbeitnehmer/von der Arbeitnehmerin bestimmt werden) und inhaltliche Freiheitsgrade (zum Beispiel kann das Arbeitsmittel selbst bestimmt werden) gemeint (Richter, Henkel, Rau, & Schütte, 2014).

Wie unter „Soziotechnik“ auf Seite 11 beschrieben, ist es sinnvoll Aufgaben für Gruppen zu gestalten (Ulich, 2011). Die wichtigsten Merkmale von Gruppen sind:

„...mehr als zwei Personen, Wir-Gefühl; Anerkennung des Umfelds, geteilte Ziele; geteilte Kenntnisse, regelmäßige Kommunikation, kollektive Tätigkeitsspielräume; eine gemeinsame, arbeitsteilig zu erfüllende Aufgabe.“ (Wegge, Wendsche, & Diestel, 2014, S. 672).

„Nach der soziotechnischen Systemtheorie... führen insbesondere eine hohe Umweltdynamik, hohe technische Ungewissheit, stark ausgeprägte Erfordernisse technischer Kooperation und Personal mit stark ausgeprägten Bedürfnissen nach sozialer Einbindung und Selbstentfaltung dazu, dass eigenverantwortliche Gruppenarbeit in Organisationen genutzt wird.“ (Wegge, Wendsche, & Diestel, 2014, S. 673).

Im Folgenden werden diejenigen Konzeptionen für Gruppenarbeit kurz vorgestellt, die sich am besten eignen den Handlungsspielraum zu erhöhen.

Qualitätszirkel

Qualitätszirkel sind eine Form von nicht-integrierter Partizipation (Antoni, 1999). In moderierten monatlichen Meetings entwickeln sechs bis acht Mitarbeiter/innen der ausführenden Ebene freiwillig selbstgewählte Verbesserungen für ihren eigenen Arbeitsplatz und ihre eigenen Arbeitsabläufe (Antoni, 2014):

„Was liegt näher, als Mitarbeitern, die in einem Arbeitsbereich zusammenarbeiten, die Gelegenheit zu geben, diese Erfahrungen in eine Gruppe einzubringen und gemeinsam an der Lösung sie betreffender Probleme zu arbeiten?“ (Antoni, 2014, S. 268).

Projektgruppen

Projektgruppen sind ebenfalls nicht-integrativ (Antoni, 1999). Projektteams bestehen – für die Dauer von einem Projekt – aus Führungskräften und/oder Expert/innen, die meist aus verschiedenen Unternehmensbereichen kommen und gemeinsam an einem neuartigen oder komplexen Arbeitsauftrag arbeiten (Antoni, 2014).

Teilautonome Arbeitsgruppen

Teilautonome Arbeitsgruppen sind in den Arbeitsablauf INTEGRIERT (Antoni, 1999) und führen für eine zusammenhängende Teilaufgabe die Ausführungstätigkeiten, Organisations-, Planungs- und Kontrollaufgaben aus (Kirchler & Hölzl, 2008). Durch diese kollektive Selbstregulation entstehen soziale Unterstützung und Verantwortungsbewusstsein (Kirchler & Hölzl, 2008). Was Job Enlargement/Arbeitserweiterung und Job Enrichment für das Individuum bedeuten, das sind teilautonome Arbeitsgruppen für mehrere Mitarbeiter/innen (Antoni, 2014):

„...when workers experienced increased autonomy with the introduction of autonomous work groups... their feelings of self-confidence grew and they perceived their work to be less stressful even after demands increased.“ (Karasek & Theorell, 1990, S. 101).

„Wenn... eine Arbeitsgruppe durch Erweiterung ihres Handlungsspielraums in die Lage versetzt wird, die Verteilung der Arbeit... selbst zu regulieren und gelingt es, dies mit guter sozialer Unterstützung zu verbinden, so kann diese Erhöhung von Ressourcen zu einem verbesserten Befinden beitragen.“ (Frese & Semmer, 1991, S. 153).

Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung wird gefördert, wenn beispielsweise für eine klare Rollenverteilung und Freiheitsgrade gesorgt wird. Teambesprechungen, eine transparente und wertschätzende Kommunikation im Team und im Unternehmen und gutes Konfliktmanagement tragen auch zu einem Klima der sozialen Unterstützung bei (Richter, Henkel, Rau, & Schütte, 2014).

Qualitative Studie

Im Folgenden wird der empirische Teil der Diplomarbeit – von der Fragestellung über die Methode bis hin zu den Ergebnissen – dargestellt.

Fragestellung

Mit der ASchG - Novelle, die am 1. Jänner 2013 in Kraft getreten ist, wurden Unternehmen, wie unter „Arbeitsrecht“ ab Seite 6 beschrieben, in Österreich gesetzlich dazu verpflichtet, neben den physischen Belastungen, nun auch die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu evaluieren. Dies inkludiert das Festlegen von – den Ergebnissen der Evaluierung entsprechenden – Maßnahmen.

Vor diesem Hintergrund soll im Rahmen der Diplomarbeit herausgefunden werden, wie die Arbeitsplatzevaluierung durchgeführt wird und welche Maßnahmen in Unternehmen in Österreich auf welche Art durchgeführt werden.

Auf die folgende Forschungsfrage soll eine Antwort gegeben werden:

Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren für die Durchführung der in Österreich gesetzlich (im Besonderen §§ 4, 5 und 7 ASchG) vorgeschriebenen Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (von der Evaluierung über die Festlegung und Umsetzung der Maßnahmen bis zur Dokumentation)?

Methode

Zusätzlich zu den Ergebnissen der Literatur- und Internetrecherche wurden Interviews mit Expert/innen auf Basis von halb-strukturierten Interviewleitfäden geführt. Die Wahl fiel auf eine qualitative Methode, weil das Thema der Arbeitsplatzevaluierung noch sehr jung ist und die Herangehensweise von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein kann.

Die Ergebnisse der Befragung sollen dazu beitragen, empirisch basierte Empfehlungen für Evaluierungsprojekte zu entwickeln – sowohl für Organisationen als auch für Arbeitspsycholog/innen.

In diesem Kapitel werden das Untersuchungsdesign, der Ablauf, die Stichprobe sowie das Auswertungsverfahren beschrieben.

Interviews mit Expert/innen

Die Interviews wurden mit zwei Zielgruppen geführt, einerseits mit Personalist/innen in den Organisationen und andererseits mit externen Arbeitspsycholog/innen. Für jede Zielgruppe wurde ein Interviewleitfaden mit offenen Fragen erstellt, wobei der Großteil der Fragen identisch ist um interne und externe Sichtweisen vergleichen zu können.

Durch den jeweiligen Interviewleitfaden wurden die Interviews in sechs Phasen unterteilt:

1. Phase zur Initialisierung des Erzählflusses
2. Phase zur Erfassung des Evaluierungsprojekts

3. Phase zur Reflexion des Evaluierungsprojekts
4. Phase der Identifikation kritischer (Miss-)erfolgsfaktoren
5. Phase der Erhebung der biografischen und demografischen Daten (zur Organisation und zum Interviewpartner/zur Interviewpartnerin)
6. Phase der Gesprächsbeendigung (Verabschiedung)

Die folgende Tabelle (Seite 45) verbindet die oben genannten Phasen mit den Fragestellungen, die sich aus der Recherche ergaben (der detaillierte Interviewleitfaden für Personalist/innen befindet sich im Anhang auf Seite 88 und jener für Arbeitspsycholog/innen auf Seite 90).

Interviewphasen	Fragestellungen auf Grund der Recherche
1. Phase zur Initialisierung des Erzählflusses	- Information und Einstellung zur ASchG - Novelle sowie Erwartungen - Weiterbildung zur Evaluierung
2. Phase zur Erfassung des Evaluierungsprojekts	- Ziele für die Durchführung der Evaluierung - Wie gestaltet sich der Kontakt zum Arbeitsinspektorat? - Projektmanagement: Projektauftraggeber/innen, Steuergruppe, Projektname, Arbeitspakete, Zeitplan - Profil Arbeitspsycholog/in - Verfahren - Kommunikation (Kommunikation innerhalb der Steuergruppe, unternehmensinterne Kommunikation) - Ergebnisse (Dimensionen, überraschend/nicht überraschend, kritisch/unkritisch) - Kurz-, mittel-, langfristige Änderungen auf Grund der Evaluierung: Welche Maßnahmen sind vorgenommen worden bzw. geplant? - Investition bzw. Umsatz
3. Phase zur Reflexion des Evaluierungsprojekts	- Wirksamkeit der Umsetzung/des durchgeführten Projektes - Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente
4. Phase der Identifikation kritischer (Miss-)erfolgsfaktoren	Nach dem Evaluierungsprojekt: Was sind kritische (Miss-)erfolgsfaktoren?
5. Phase der Erhebung der biografischen und demografischen Daten (zur Organisation und zum Interviewpartner/zur Interviewpartnerin)	- Name - Unternehmen, seit wann sind Sie in diesem Unternehmen? - Position, seit wann sind Sie in dieser Position? Position davor? - Aus- und Weiterbildung? - Alter
6. Phase der Gesprächsbeendigung (Verabschiedung)	- Dankesworte - Möchten Sie die Inhalte der Diplomarbeit zugesendet bekommen?

Tabelle 5: Interviewphasen und die dazugehörigen Fragestellungen (eigene Darstellung).

Beschreibung der Stichprobe

Es wurden insgesamt 18 qualitative Einzelbefragungen mit den folgenden Zielgruppen durchgeführt:

- Neun Personalist/innen, die in Organisationen der Trend Top 500 (News Network Internetservice, 2014) tätig sind (diese Interviews fanden im Zeitraum zwischen 16. Juli und 21. August 2014 statt)
- Neun Arbeitspsycholog/innen (Verlag Österreich, 2014), die bis dahin mindestens eine Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen als externe Berater/innen begleitet haben (de facto hatten alle Interviewpartner/innen bereits mehrere Evaluierungen begleitet; diese Interviews fanden im Zeitraum zwischen 4. August und 1. Dezember 2014 statt)

Beide Zielgruppen werden auf Grund der zugesicherten Anonymisierung mit Groß- (Personalist/innen, siehe Abbildung 1) bzw. Kleinbuchstaben (Arbeitspsycholog/innen, siehe Abbildung 2) gekennzeichnet.

Im Sinne des Theoretical Samplings (Lamnek, 2005) wurden unterschiedliche Unternehmensgrößen miteinander verglichen (ab 1.000 Mitarbeiter/innen: A, B, C bzw. a, b, c für die Psycholog/innen; ab 250 Mitarbeiter/innen: D, E, F bzw. d, e, f; Klein- und mittlere Unternehmen: G, H, I bzw. g, h, i) sowie Unterschiede zwischen den Zielgruppen herausgearbeitet. Drei Personalist/innen sind aus Organisationen, deren Hauptsitz in Österreich ist (A, C, F), zwei Unternehmen kommen aus Deutschland (B, E) und je eines aus Frankreich (D), England (G), Irland (H) und den USA (I).

Ab 1.000 MitarbeiterInnen	A 	B 	C 
Ab 250 MitarbeiterInnen	D 	E 	F 
KMU	G 	H 	I 

Abbildung 1: Anonymisierung der interviewten Personalist/innen (eigene Darstellung).

Ab 1.000 MitarbeiterInnen	a b c
Ab 250 MitarbeiterInnen	d e f
KMU	g h i

Abbildung 2: Anonymisierung der interviewten Arbeitspsycholog/innen (eigene Darstellung).

Die Personalist/innen sind zwischen 29 und 53 Jahre alt. Bei A, B, C und H handelt es sich um Personalleiter. A, B, C und F haben eine langjährige einschlägige Berufserfahrung. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die höchste abgeschlossene Ausbildung, etwaige Zusatzausbildungen, die einschlägige Berufserfahrung, das Dienstalster, die aktuelle Position und darüber, seit wann die Person in dieser Position ist.

Die Abkürzungen, die in den Tabellen verwendet werden, sind unter „Abkürzungsverzeichnis“ auf Seite 86 erläutert.

	Alter	Höchste abgeschl. Bildung	Zusatz-ausbildung	Einschl. Berufs-erfahrung seit	In Org. seit	Position	P. seit
A	53	Jus		Langfristig	2011	HR Leitung	2011
B	52	Jus	ÖPWZ Lehrgang HR	Langfristig	1990	HR Leitung A	2005
C	37	BWL OE, PE		Langfristig	2007	HR Leitung A	2014
D	30	Marketing, Sales HR, Arbeitsrecht		Mittelfristig	2004	HR Leitung A Retail SFK	2014
E	29	BWL (HR)		Kurzfristig	2010	HR Leitung	2013
F	48	Matura	WKO Lehrgang HR	Langfristig	1989	Finanzen Leitung GL HR Leitung	1999 2011 2013
G	30	HR		Kurzfristig	2011	HR MA	2011
H	49	HTL Matura	WU Lehrgang Werbung, Verkauf	Mittelfristig	2006	HR Leitung A, D	2006
I	49	HASCH		Mittelfristig	2003	HR Leitung	2005

Tabelle 6: Überblick über die Stichprobe der Personalist/innen (eigene Darstellung).

Die Psycholog/innen sind zwischen 32 und 47 Jahre alt. b, c, e, g und i sind Arbeitspsychologinnen. b und f haben eine langjährige einschlägige Berufserfahrung, während d und g erst auf einen kurzen Erfahrungsschatz zurückgreifen (für weitere Details siehe Tabelle 7).

	Alter	Höchste abgeschl. Bildung	Zusatzausbildung	Einschl. Berufs- erfahr. seit	In Org. seit	Position	P. seit
a	42	Psychologie	AP, Psychotherapie	Mittelfristig	2012	Selbständig	2012
b	42		AP, KuG	Langfristig	2006	Leitung AP	2006
c	44		AP, Lehrgang AUVAFit Trainerin	Mittelfristig	2009	Selbständig	2009
d	38		AP, Supervision Trainer Unternehmensberatung	Kurzfristig	2013	Selbständig	2013
e	44		AP, KuG, Mediation Lehrgang HR, OE Trainerin Unternehmensberatung	Mittelfristig	2001	Selbständig	2001
f	47		AP, Psychotherapie Supervision, Trainer Organisationsberatung	Langfristig	2005	Gründer, Leitung	2005
g	32		AP, KuG	Kurzfristig	2010	Selbständig	2010
h	43	Psychologie BWL	AP, G	Mittelfristig	2013	Psychologe	2013
i	37		AP, KuG Trainerin Unternehmensberatung	Mittelfristig	2011	Selbständig	2011

Tabelle 7: Überblick über die Stichprobe der Arbeitspsycholog/innen (eigene Darstellung).

Auswertungsverfahren

Mittels der qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring wurden die durchgeführten Interviews vom Tonband transkribiert und in der Folge systematisch ausgewertet. Als Grundform wurde die „Zusammenfassung“ (Mayring, 2010) gewählt, um nach der Reduktion die wesentlichen Inhalte zu erhalten.

Das Ablaufmodell der Analyse wird in Abbildung 3 an einem Beispiel (Interview mit D) dargestellt:



Abbildung 3: Ablaufmodell (Mayring, 2010).

Das so entstandene Kategoriensystem wurde aus MAXQDA, einer Software für qualitative Datenanalyse (VERBI, 2014), exportiert und ist im Anhang (ab Seite 92) nachzulesen.

Ergebnisse

Zuerst werden die Ergebnisse entlang der beiden Interviewleitfäden dargestellt. Begonnen wird daher mit der Interviewphase zur Initiierung des Erzählflusses, in der es um die Information und Einstellung zur ASchG - Novelle sowie um die Erwartungen vor der Durchführung der Evaluierung ging. Es konnten auf Grund der Ergebnisse kritische Erfolgsfaktoren, Misserfolgsfaktoren, ein Soll-

Projektstrukturplan sowie ein Soll-Profil für Arbeitspsycholog/innen entwickelt werden, die weiter unten näher beschrieben werden.

Einstellung und Erwartungen zur ASchG - Novelle

Große Organisationen haben am meisten Informationsquellen und daher die höchste Klarheit betreffend der Inhalte und Umsetzung der Novelle. Drei Personalist/innen gaben an, dass die erste Information zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz vom Arbeitsinspektorat kam, nur ein Unternehmen hat in Weiterbildung speziell zur Evaluierung investiert. Woher die Personalist/innen ihre Informationen BEKOMMEN bzw. AKTIV EINGEHOLT haben, ist in Tabelle 8 zusammengefasst.

	Zuerst Info bekommen von...	Zuerst Info geholt von...	Klarheit über die Novelle
A	Verband der öffentlichen Wirtschaft und Gemeinwirtschaft Österr.	Jahresforum Power of People	...es ist... explizit die PSYCHISCHE Arbeitsplatzbelastung dazugekommen.
B	AI, IV	WKO	...dass man es... jetzt... dokumentieren muss...
C	AI	MA hat Weiterbildung besucht	...selbstgestrickte... Verfahren von führenden Psychologen... nicht O.K.
D	AI, Jahresforum PoP	Messen, Leitfaden der AUVA	Wann: Da warten wir noch ab, was der Gesetzgeber vorgibt.
E	Keine Angabe.		Wir haben uns... an eine Externe gewandt: eine Arbeitspsychologin muss das sein...
F	WKO		Keine Angabe.
G	Kollege (Abteilung HSSE)		Keine Angabe.
H	Hauptverband der SVträger, LexisNexis		Wir haben uns keine externe Hilfe geholt.
I		Info aktiv eingeholt, aber keine Angabe zur Quelle.	Wenn es darauf abzielt, ob sich der Arbeitnehmer im Rahmen seiner arbeitszeitlichen,... psychologischen Möglichkeiten,... eingegliedert fühlt, dann muss man das auch... auf die Branchen und auf die Regeln, die in gewissen Branchen... üblich sind, herunterbrechen.

Tabelle 8: Informationen und Klarheit zur Novelle (Personalist/innen) (eigene Darstellung).

Im Gegensatz dazu gaben fast alle befragten Arbeitspsycholog/innen (8 von 9) an, an Weiterbildungen zur Evaluierung teilgenommen zu haben (Tabelle 9).

	Zuerst Info bekommen von...	Zuerst Info geholt von...	Klarheit über die Novelle
a		Weiterbildung bei AK Leitfaden von AUVA Artikel in Medien	...Gesetzgeber... Fokus darauf legt, dass die psychologische Perspektive betont wird.
b		Weiterbildung bei BÖP	Verhältnisprävention
c	AUVA (Kontakt durch anderes Projekt)	Weiterbildung bei AK Weiterbildung zur ABS (Trainerin für ABS)	Die haben... vorher... Befragung gemacht zur MA-Zufriedenheit, das halt... auf Verhaltensprävention abgezielt hat.
d		Weiterbildung bei AK	Jetzt kann man mich um 3... aufwecken...: "Was sind die... einwirkenden Faktoren?" - "ÖNORM 10075."
e		Weiterbildung bei BÖP	Mir geht es schon darum, dass die MA... zufrieden sind, dass es ihnen mit dem Arbeitsplatz... gut geht.
f	Kollegin (Psychologin)		Es wird... in... Schulungen immer besprochen: "Welche Items messen Beanspruchung , welche messen Belastungen ? Da ist so ein klassisches Beispiel: "Es gibt bei uns Weiterbildungsmöglichkeiten." ist gut... "Ich kann mich hier gut weiterbilden." ist schlecht formuliert.
g	Kollegin (Arbeitsmedizin)	Weiterbildung bei AUVA	...dass es ihnen dann doch wichtig war Rückmeldung über die Zufriedenheit der MA zu bekommen.
h		Weiterbildung zur ABS	Es geht bei der Evaluierung um die Rahmenbedingungen .
i		Weiterbildung bei AK	...dass man nachschaut... nach Zwischenfällen und außergewöhnlichen Belastungen .

Tabelle 9: Informationen und Klarheit zur Novelle (Arbeitspsycholog/innen) (eigene Darstellung).

Das Wissen zur Novelle unter den befragten Psycholog/innen ist deutlich größer als bei den Personalist/innen. Oft unklar sind der Unterschied zwischen Belastung und Beanspruchung (das betrifft fünf Personalist/innen), die Abgrenzung zu anderen Projekten (zum Beispiel Mitarbeiter/innenbefragungen oder BGF) und die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen (Wann? Wie?). Entsprechende Zitate zeigt Abbildung 4.

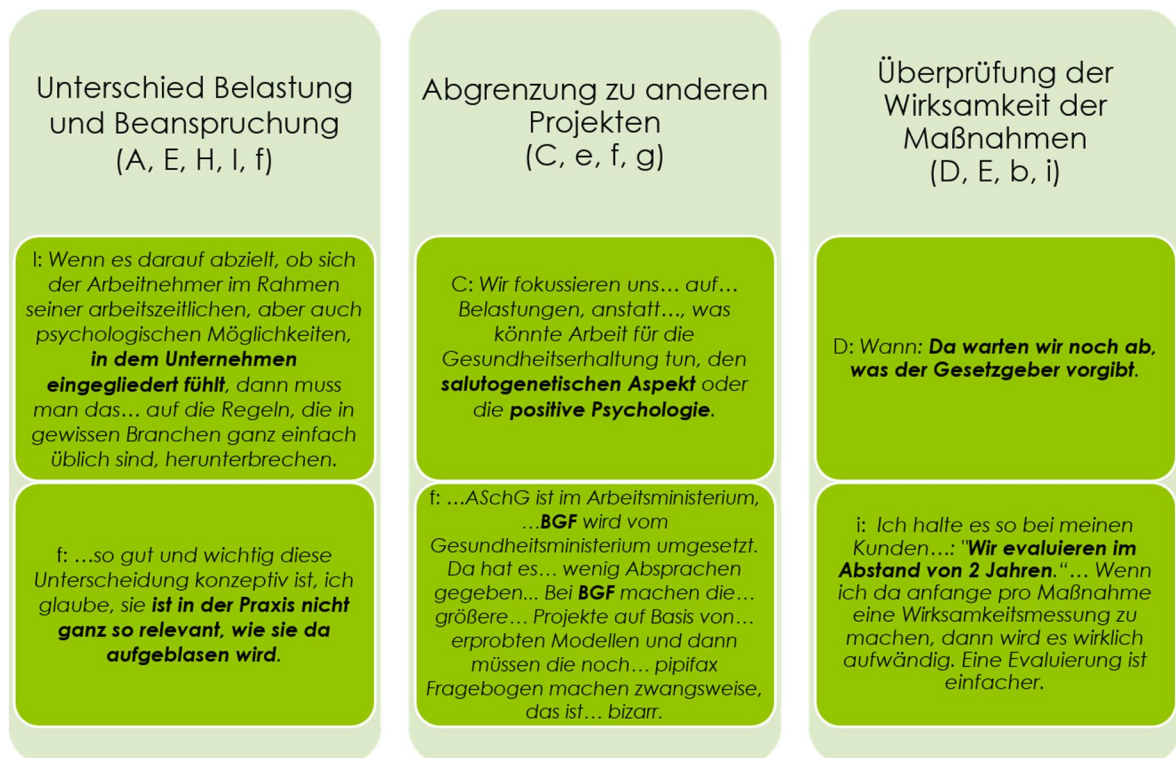


Abbildung 4: Unklarheiten der Interviewpartner/innen betreffend die ASchG - Novelle (eigene Darstellung).

Nach der Einstellung zur Evaluierung gefragt, finden neun Interviewpartner/innen positive Worte. Die gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung wird als gut für Organisationen gesehen, weil sie Verbesserungen für die Mitarbeiter/innen bringt, für ein Bewusstmachen von psychischen Belastungen sorgt und manche Organisationen eine Zwangsbeglückung brauchen würden. Zusätzlich wird dadurch eine Plattform (inklusive Zeit und einer strukturierten Vorgehensweise) geboten, ein Befragter (h) drückt dies so aus:

„Es gibt auch eine Struktur, dass man sich als Team oder als Abteilung damit auseinandersetzen kann: Was passt und was passt nicht und was könnten wir ändern. Die Zeit gibt es eigentlich so nicht im Berufsalltag.“

Psycholog/innen und Personalist/innen rechnen mit mehr Aufträgen für Psycholog/innen, aber die Personalist/innen sehen das sehr negativ. Ein Interviewpartner (f) formuliert pointiert:

„Da sollten wir irgendwie mitmischen. Wenn wir das mit unserer... Evaluierungserfahrung,... Organisationsentwicklungserfahrung kombinieren... Ich habe... den Eindruck gehabt, dass Goldgräberstimmung bei den Psycholog/innen war: ... Normalerweise fragt uns eh niemand an und jetzt müssen sie - gesetzlich vorgeschrieben - Psychologen, ob sie wollen oder nicht, ins Haus holen. Es war dann... eine... Enttäuschung, dass die Psychologen nicht als dritte Berufsgruppe, neben Arbeitsmedizin und SFK, im Gesetz etabliert worden sind....“

Die Reaktionen der Geschäftsleitung bei Projektauftrag waren aus ökonomischen Gründen, aus Angst vor den Ergebnissen oder, weil das Thema als unwichtig eingestuft wird, häufig negativ.

Auch die Erwartungen der Personalist/innen VOR dem Projekt sind in mehreren Fällen von Sorgen geprägt. Die Arbeitspsycholog/innen haben ausreichend Evaluierungserfahrung um diesen Sorgen mit konkreten und konstruktiven Lösungsvorschlägen zu begegnen.

Ziele für die Durchführung der Evaluierung

Als Ziele für die Durchführung der Evaluierung werden hauptsächlich genannt: Erfüllung der gesetzlichen Bestimmungen im ASchG (10 Nennungen, bei drei Unternehmen war dies das einzige Ziel), mögliche Arbeitsplatzbelastung feststellen, wichtige Maßnahmen umsetzen, nutzbare Ergebnisse erzielen sowie die Belastungen minimieren.

Es wurden auch NICHT-Ziele für die Durchführung genannt, und zwar: die Mitarbeiter/innen durch die Evaluierung belasten oder verunsichern, Änderungen vornehmen, in Maßnahmen investieren und viel Aufwand betreiben.

Kontakt mit dem Arbeitsinspektorat

Der Kontakt mit dem jeweils zuständigen Arbeitsinspektorat in Bezug auf die Evaluierung psychischer Belastungen wird von den Personalist/innen zum Großteil negativ beschrieben. Drei Personalist/innen (B, C und D) haben vom Arbeitsinspektor/der Arbeitsinspektorin Informationen zur Novelle (n = 3) bekommen. A, C, D, F und G erwähnten den Bescheid. C meint dazu:

„Wenn man sich die Bescheide des Arbeitsinspektorats anschaut, dann ist das eine sehr starke "zickzack"-Linie.“

Die anzuwendenden Verfahren sind am häufigsten Gegenstand des Austausches mit dem Arbeitsinspektorat (n = 6). C erwähnt explizit, dass darüber längere Verhandlungen geführt wurden. Bei A, C und E hat das Arbeitsinspektorat die Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente thematisiert. Eine Personalistin (I) hat bis zum Zeitpunkt des Interviews noch keinen Kontakt mit ihrem zuständigen Arbeitsinspektorat. Nur drei externe Arbeitspsycholog/innen hatten vor, nach und/oder während dem – im Interview beschriebenen – Projekt Kontakt mit dem zuständigen Arbeitsinspektorat. Einer (a) meint dazu:

„Das Arbeitsinspektorat war kooperativ, hat die Projekte verfolgt und kontrolliert, gab Feedback, war eingebunden. Das war gut, das würde ich mir noch mehr wünschen... Das Arbeitsinspektorat ist an einem Standort mit dem Bericht zu den Mitarbeiter/innen gegangen und hat mit ihnen gesprochen.“

Wie war die Steuergruppe für das Projekt der Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz aufgestellt?

Die Hauptakteur/innen sind die Geschäftsleitung, die Personalist/innen, die Arbeitsmedizin, die Sicherheitsfachkraft, der Betriebsrat/die Betriebsrätin und externe Arbeitspsycholog/innen. Die Projektauftraggeber/innen waren in der Regel Mitglieder der Geschäftsleitung (nur in einem Fall wurde der Personalleiter genannt). In der Steuergruppe sind laut den interviewten Personalist/innen:

- Die Projektleitung war bei sieben Fällen in der Personalabteilung angesiedelt, ansonsten im Qualitätsmanagement.
- Entscheidungsträger/innen: In sechs Fällen war die Geschäftsleitung in der Steuergruppe, in drei Fällen waren es (zusätzlich) Führungskräfte.
- Das Personalmanagement war immer in der Steuergruppe vertreten.
- Die Arbeitsmedizin war in acht Unternehmen in der Steuergruppe vertreten (sie wurde also nur von einem Personalleiter nicht genannt).
- Die Sicherheitsfachkraft war in sechs Unternehmen in der Steuergruppe vertreten (wurde von drei Personalist/innen nicht genannt)
- Sechs Organisationen haben externe Arbeitspsycholog/innen beauftragt, eine Organisation hat interne Arbeitspsycholog/innen inkludiert.

Die verwendeten Verfahren

Einen Überblick über die am häufigsten verwendeten Verfahren gibt Tabelle 10.

	Verfahren
A, B, F, G, I, a, b, d, e, f, g, h	Schriftliche Befragung (B, b, e, f, g) -SALSA (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse) (F, a, b, e, f) -IMPULS-Test2 (Bewertung psychischer Belastung) (A, G, d, e, f) -KFZA (Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse) (a, h) -selbst entwickelter Fragebogen (A, I) -JDS (Job Diagnostic Survey) (e)
C, D, E, H, a, b, c, d, e, f, g, h	Gruppendiskussion (H, b, d, e, f, g, h) -ABS Gruppe (Arbeitsbewertungsskala Gruppe) (C, D, E, a, b, c, d, e, f, h)
H, a, b, c, d, h	Beobachtungsinterview (H, a, b) -REBA (Rechnergestützte psychologische Bewertung von Arbeitsinhalten) (b, c, d) -TBS (Tätigkeitsbewertungssystem) (b, c) -SGA (Screening Gesundes Arbeiten) (h) -RHIA/VERA (Regulationsbehinderungen in der Arbeitstätigkeit/Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit) (c)
c, d, e, f, h, i	Schriftliche Befragung, mündliche Befragung, Beobachtung -BASA-II (Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen - Screening für Arbeitsplatzinhaber - II) (c, d, e, f, h, i) -ChEF (Checklisten zur Erfassung von Fehlbeanspruchungsfolgen) (e)
B, a, b, e, g	Mündliche Befragung
b, e, f	Beobachtung

Tabelle 10: Überblick über die am häufigsten verwendeten Verfahren (eigene Darstellung).

Die Interviewpartner/innen bewerten die beiden am häufigsten genannten Verfahren wie folgt:

IMPULS-Test2

Einerseits wird das Verfahren häufig verwendet (als Vorteile werden die Anonymität, die Vorgabedauer, die Fremdsprachenversionen und die Augenscheinvalidität genannt), andererseits äußern die Befragten oft negative Kritik (siehe Tabelle 11): c kritisiert in Bezug auf das theoretische Konzept, dass das Verfahren auf der Verhaltensebene ansetzt und nicht die vorgeschriebenen

Dimensionen misst. Die Anwendung betreffend beanstandet d, dass man als PsychologIn keinen Zugang zu den Rohdaten erhält, was für die korrekte Interpretation hilfreich wäre.

	Vorteile	Nachteile
Anonymität	G	
Dauer	G, f	
Sprachen	e	
Verständlich	G: Der IMPULS-Test ist ja eh ein ganz einfacher Test.	
Ergebnis- darstellung	G: Man sieht den Ist-Zustand u... den Wunsch-Zustand , weil alles andere wäre ja relativ., e	f: ...Problem, dass dann zu viel an Daten herausschießt.
Dimensionen		c: ... nicht mit dem Anspruch, dass er die Dimensionen misst .
IT		A: ...die Antworten laufen auf einem Server der AK . Das mag ich nicht, dass unsere MA-Daten dort liegen.
Items		e: ... da kann ich nichts auslassen .
Kosten		e: ...arg, dass er nicht mehr für Firmen gratis ist. Ich bin nicht bereit ein Seminar dazu zu machen und das auch noch zu bezahlen, weil das ist eigentlich eine doppelte Abcash-Aktion.
Rohdaten		d: ...schwierig, wenn man die Rohdaten nicht ansehen kann ...
Theoretisches Konzept		c: ...setzt eher auf der Verhaltensebene an.

Tabelle 11: Vor- und Nachteile vom IMPULS-Test2 (eigene Darstellung).

ABS Gruppe

Als Gründe für den Einsatz werden in den Interviews beispielsweise genannt, dass ohnehin regelmäßig eine schriftliche Mitarbeiter/innenbefragung stattfindet oder durch eine Gruppendiskussion eine höhere Rücklaufquote erzielt werden kann. Neben der Kombinierbarkeit mit anderen Verfahren wird die Ergebnisdarstellung positiv bewertet. Auch die ABS Gruppe erntet häufig kritisches Feedback (bezüglich Dauer, Eindeutigkeit der Ergebnisse, Kosten, Repräsentativität und theoretischem Konzept), trotzdem wird sie laut der vorliegenden Studie am häufigsten verwendet (siehe Tabelle 12).

	Vorteile	Nachteile
Ergebnis- darstellung	f: ... <i>hübsches</i> <i>Design</i> .	
Mit anderen Verfahren kombinierbar	C	
Effizienz	C: <i>Viel ist im WS schon erledigt.</i> , E, a, f	d
Items	D	C: Einer meiner Lieblinge ist: "Die Arbeit ist zu kompliziert. " Oder...: " Ständige Konzentration und Daueraufmerksamkeit ".
Plattform (Zeit, Vorgehens- weise)	C, D, c	C: ... <i>sudern</i> ...
Dauer		C
Ergebnisse		E: ...Ergebnisse zu <i>schwammig</i> ...
Kosten		D: ... <i>die, die es durchführen</i> , offiziell zwar geschult sind, können es definitiv nicht besser als wir intern.
Reichweite		E: ... <i>wenig repräsentativ</i> ...
Theoretisches Konzept		E, f: ... <i>die Fragen</i> , die dort gestellt werden, dürfen keinesfalls schriftlich vorgegeben werden ...Wenn man den Menschenverstand einschaltet, dann denkt man sich: ...Entweder es sind gescheite Fragen, dann wird es doch wurscht sein, ob man die den Leuten schriftlich gibt, oder es sind beknackte Fragen, dann sind sie im WS auch falsch."

Tabelle 12: Vor- und Nachteile der ABS Gruppe (eigene Darstellung).

Rücklaufquote

Bei der Frage nach der Rücklaufquote bei den quantitativen Verfahren zeigt sich, dass die drei jüngsten Personalist/innen (30 Jahre alt oder jünger) von geringen Rücklaufquoten (10 bis 40 Prozent) berichten. Alle anderen Personalist/innen berichten von hohen Rücklaufquoten von zumindest 70 Prozent.

Evaluierungsergebnisse

Die häufigsten Evaluierungsergebnisse in Bezug auf die vier erwähnten Dimensionen (siehe Tabelle 1 auf Seite 8) sind:

Arbeitsanforderungen und Tätigkeiten

Zu dieser Dimension wurden von allen Organisationen ab 1.000 Mitarbeiter/innen (n = 3) und von KMU (n = 2) Ergebnisse genannt, und zwar zu den Kategorien „*emotionale Belastungen*“ und „*Qualifikationsprobleme*“. Beispielsweise wurde dem Ergebnis der externen Konflikte (mit schwierigen Kund/innen) mit der Maßnahme Supervision begegnet. In einem Fall wurde auf Grund von Unterforderung Job Enlargement umgesetzt. Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten wurden in zwei Fällen genannt, blieben aber ohne Maßnahme).

	Ergebnis	Maßnahme	Umsetzung	Begründung
A	Externe Konflikte (schwierige KundInnen)	Supervision	Ja	...das ist ein Thema, das Sie vom Unternehmen nicht wegbringen.
B	Aufgaben unterfordern	Job Enlargement	Ja	...um die Arbeit flexibler/interessanter zu machen.
C	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten	-	Nein	Was soll ich denn tun, wenn es keine Karrieremöglichkeiten gibt? Ich kann ja keine Positionen schaffen.
G		-	Nein	Wir haben einfach eine wahnsinnig niedrige Fluktuation...
i	Aufgaben überfordern	-	Noch nicht	-

Tabelle 13: Dimension "Arbeitsanforderung und Tätigkeiten" - Ergebnisse und dazugehörige Maßnahmen (mit Begründung für die Umsetzung oder Nichtumsetzung) (eigene Darstellung).

Sozial- und Organisationsklima

Es wurden Ergebnisse zu „*mangelnde Zusammenarbeit*“ (qualitativ) und „*Informationsmängel*“ genannt (n = 7; A, C, E, H, a, f, i). Die Maßnahmen zu den Ergebnissen „*unpassende Informationsweitergabe*“ (n = 3), „*interne Konflikte*“ (n = 1) und „*mangelhafte Kommunikation*“ (n = 1) wurden jeweils zur Umsetzung gebracht: Um die internen Konflikte möglichst aus dem Weg zu räumen, wurde Mediation angeboten und genutzt und um der mangelhaften Kommunikation zu begegnen, wurden klare Prozessbeschreibungen (Dienstanweisungen und Alarmpläne) erstellt. Die Befragten A und f berichteten von Maßnahmen, die (noch) nicht umgesetzt worden sind (siehe die letzten beiden Zeilen in Tabelle 14).

	Ergebnis	Maßnahme	Umsetzung	Begründung
C	Unpassende Informationsweitergabe	...wahrgenommene Unfairheiten nochmal rauszukriegen.	Ja	Nichts, wo ich gesagt habe: "Um Gottes Willen! Wie setzen wir das... um?"
E	Unpassende Informationsweitergabe	...besser kommunizieren...	Ja	-
H	Unpassende Informationsweitergabe	...wir schauen, dass die ...verantwortlichen in dem Punkt immer ein Auge offen haben...	Ja	-
a	Interne Konflikte	Mediation	Ja	Bei dem... Konflikt... war es einfach Zeit, dass er am Tisch lag.
i	Mangelhafte Kommunikation	klare Prozessbeschreibungen (klare Dienstanweisungen, Alarmpläne)	Ja	...notwendig...
A	Fehlende Rückmeldung zur Arbeitsleistung	MA sagen, dass sie einen guten Job machen	Noch nicht	-
f	Mangelhafte Kommunikation	Führungsklausur/ Abteilungsklausur	Noch nicht	-

Tabelle 14: Dimension "Sozial- und Organisationsklima" - Ergebnisse und dazugehörige Maßnahmen (mit Begründung für die Umsetzung oder Nichtumsetzung) (eigene Darstellung).

Arbeitsumgebung

Es wurden Ergebnisse zu „*klimatischen, akustischen und visuellen Belastungen*“ genannt. Des Weiteren gab es Nennungen wegen „*unzureichendem Platz*“ und „*unzureichender Ausstattung/Arbeitsmittel*“ (n = 5; A, C, e, f, i). Es wurden keine direkten Gefahren (zum Beispiel eine Belastung durch Unfallrisiken) genannt. Wegen der akustischen Belastung wurde in einem Fall ein Kompressor ummantelt. In einem anderen Fall wurde wegen der akustischen Belastungen eine Lärmmessung gemacht: da aber das Ergebnis der Lärmmessung im gesetzlichen Rahmen war, wurden keine (baulichen) Änderungen vorgenommen. Ebenfalls bei C wurde wegen zu niedriger Luftfeuchtigkeit der Kauf von Luftbefeuchtern vorgeschlagen. Für weitere (nicht umgesetzte) Maßnahmen siehe Tabelle 15.

	Ergebnis	Maßnahme	Umsetzung	Begründung
i	Akustische Belastung	...Kompressor muss ummantelt werden...	Ja	-
C	Luftfeuchtigkeit zu niedrig	...kauft Euch einen Luftbefeuchter.	Ja	Selbstverantwortung des MA
	Akustische Belastung	Bauliche Änderungen	Nein	Ergebnis der Lärmmessung
e	Arbeitsmittel sind ungenügend	...neues IT-System...	Nein	...kostet zu viel...
A	Temperaturen sehr hoch	...baulich etwas verändern...	Noch nicht	-
f	Arbeitsmittel sind ungenügend	...mehr IT...	-	-

Tabelle 15: Dimension "Arbeitsumgebung" - Ergebnisse und dazugehörige Maßnahmen (mit Begründung für die Umsetzung oder Nichtumsetzung) (eigene Darstellung).

Arbeitsabläufe und -organisation

Es wurden nur Ergebnisse zur „*belastenden Arbeitsmenge*“ genannt (das betrifft Unternehmen ab 250 Mitarbeiter/innen und KMU, nämlich G, H und f haben – wie in Tabelle 16 ersichtlich – etwas genannt). Als zur Umsetzung gelangte Maßnahmen wurden die Anstellung von Aushilfskräften zum Ausgleich von Auslastungsspitzen und (verhaltensbezogene) Burnout-Prevention - Seminare genannt.

	Ergebnis	Maßnahme	Umsetzung	Begründung
H	Belastende Arbeitsmenge	Pool von Studenten, die die Kundengespräche zum Teil führen, wenn viel los ist.	Ja	Dann kann der Disponent zumindest strukturierter arbeiten und man merkt, dass er... relaxter ist...
f		verhaltensbezogene Burn out-Prophylaxe - Seminare	Ja	Das ist ja der Reiz, dass da dann Impulse kommen, solche Dinge, die eh im Raum stehen, dann auch zu machen.
G	Belastende Arbeitsmenge	- o Zeit- und Selbstmanagement-seminar soll mehr genutzt werden - o Umstrukturierungen - o Ressourcenplanung	...möglicherweise...	- o Ich glaube, es ist nichts passiert, weil alle immer viel zu tun haben... wir sollen doch in bestehende Maßnahmen oder Aktionen, die wir haben, diese einfach forcieren und da einfach das eine oder andere investieren. - o Es gibt kein Geld für mehr MA. - o Bei der Ressourcenplanung sollen die FK darauf achten, Stress zu mindern...

Tabelle 16: Dimension "Arbeitsabläufe und -organisation" - Ergebnisse und dazugehörige Maßnahmen (mit Begründung für die Umsetzung oder Nichtumsetzung) (eigene Darstellung).

Bewertung der Evaluierungsergebnisse und Maßnahmen durch die Interviewpartner/innen

Bei der Auswertung der Antworten betreffend Evaluierungsergebnisse zeigt sich, dass die anfänglichen Sorgen nicht bestätigt wurden, denn die Ergebnisse werden zum Großteil als „nicht überraschend“ eingestuft. Das folgende Zitat von der Personalist/in D ist repräsentativ:

„Das Negative wissen wir schon durch die Mitarbeiterbefragung.“

Der Befragte B berichtet von einem überraschenden Ergebnis:

„Die Kommissionierer fahren auch Stapler und umgekehrt, damit es für beide mehr Abwechslung... gibt. Das war für mich ein wesentliches und überraschendes Ergebnis.“

Die Ergebnisse werden zum Großteil als unkritisch, im Sinne von ungefährlich, eingestuft. Es entstehen zwar viele Maßnahmen, diese sind aber leicht umsetzbar. C beschreibt die Quantität der Maßnahmen:

„Es gibt eine riesenlange Liste an Maßnahmen, aber da ist auch dabei: „Der Mitarbeiter muss schauen, dass er rechtzeitig eine Pause macht.““

A beschreibt die Qualität der Maßnahmen:

„Es sind noch keine Themen aufgetaucht, die man nicht lösen kann oder das würde zu viel Geld kosten.“

Investition bzw. Umsatz

Die Interviewphase zur Erfassung des Evaluierungsprojekts wurde bei den Personalist/innen mit der Frage der getätigten Investition bzw. bei den Arbeitspsycholog/innen mit der Frage nach dem generierten Umsatz beendet.

Die Organisationen investieren in die Projekte zwischen € 700 (für einen Fragebogen und anschließender einzelner Interviews) und € 15.000 (pro Standort) (für die einzelnen Nennungen siehe Abbildung 5).



Abbildung 5: Investitionen pro Projekt (eigene Darstellung).

Die interviewten Arbeitspsycholog/innen verrechnen Stundensätze von € 56 (bei ABS Gruppe) bis € 175 (f, der älteste unter den befragten Psycholog/innen). Bemerkenswert ist dazu die Aussage von d (für weitere Zitate siehe Abbildung 6):

„Da ist es gescheiter, man sucht sich etwas, wo man sicher seine € 30 - 40 in der Stunde bekommt. Man soll nicht unter Preis arbeiten.“

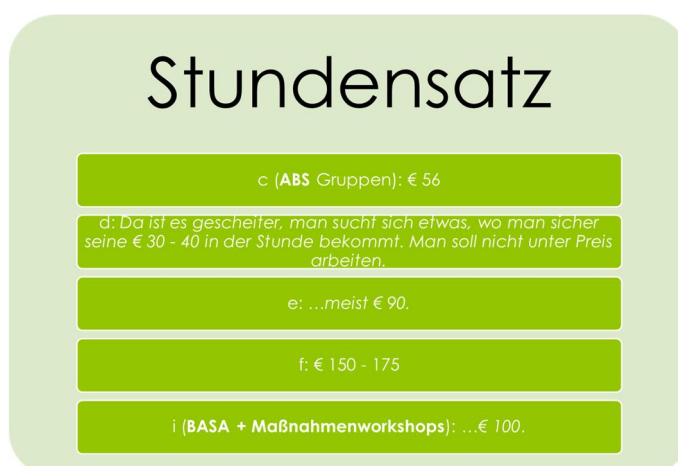


Abbildung 6: Umsatz - Stundensatz (eigene Darstellung).

Die Befragten A, g und i tätigen noch Aussagen zu Kosten einzelner Verfahren, die in Abbildung 7 dargestellt werden:

Einzelne Verfahren

A (selbst entwickelter Frageb.): Die Befragung kostet uns nichts...
Natürlich kostet sie Personalressourcen..., aber nachdem es den Auftrag
gibt, dass wir... mitserviciert werden, ist dieses Angebot für uns kostenlos.
Das steht in den Statuten...

g: Viele Firmen wollen Kostenfreie haben...

i (BASA): ...kommt es darauf an, wie viele MA den Fragebogen
ausfüllen... Da zahle ich... Lizenzgebühren. Dann macht die... den
Versand, den muss ich extra zahlen. Da kann man ungefähr rechnen mit
Erstellung des Einladungstextes, mit Versendung der Codes, ca. € 20 pro
Person....

Abbildung 7: Kosten - einzelne Verfahren (eigene Darstellung).

Erfolg des durchgeführten Projekts

In der Phase zur Reflexion wurden die Interviewpartner/innen nach dem Erfolg der Umsetzung des durchgeführten Projektes gefragt. Der Großteil hat die Meinung, dass das Projekt keine Wirkung hatte oder die Wirkung noch nicht sichtbar ist. Einerseits, weil Auswirkungen erst mittel- bis langfristig spürbar werden, andererseits, weil wenig bis keine Umsetzung stattgefunden hat. Ein Interviewpartner (f) nennt Gründe für mögliche negative Auswirkungen:

„Dass es Leute irritiert, dass sich Leute auf den Schlips getreten fühlen. Dass Themen angetriggert werden, die dann nicht ausreichend gut aufgefangen und behandelt werden können.“

Von vier Interviewpartner/innen wurden positive Wirkungen berichtet. Einige Beispiele dazu:

„Wenn, dann hat sich die Stellung vom Health, Safety, Security and Environment - Bereich verändert: ‚O.K. die machen wirklich viel!‘“

„Das Bewusstsein ist stärker gewachsen für die psychischen Belastungen: Dass sie da noch was tun müssen, das ist das, was sich bewegt hat. Dass ihnen bewusst ist, sie kommen nicht durch, ohne dass sie sich das anschauen und wirklich überlegen.“

Die gesamte Bandbreite der Antworten kann in Abbildung 8 nachvollzogen werden:

Negative Wirkung D f	Keine Wirkung B D E G a c d e g	Positive Wirkung F G a c
f: Dass es Leute irritiert, dass sich Leute auf den Schlips getreten fühlen. Dass Themen angetriggert werden, die dann nicht ausreichend gut aufgefangen und behandelt werden können.	E: Ob es Auswirkungen auf die Organisation haben wird, sowohl positive als auch noch negative, werden wir erst in einem Jahr, wenn überhaupt, erkennen können.	G: Wenn, dann hat sich die Stellung vom Health, Safety, Security and Environment - Bereich verändert: "O.K., die machen wirklich viel!"
	G: Jetzt, ein halbes Jahr später: Wir stehen da, wo wir vor einem Jahr standen. Ganz ehrlich, da hat sich nichts getan .	c: Das Bewusstsein ist stärker gewachsen für die psychischen Belastungen: Dass sie da noch was tun müssen, das ist das, was sich bewegt hat. Dass ihnen bewusst ist, sie kommen nicht durch ohne, dass sie sich das anschauen und wirklich überlegen.

Abbildung 8: Antworten auf die Interviewfrage: "Welche Auswirkungen der Maßnahmen sehen Sie im Unternehmen?" (eigene Darstellung).

Um den Erfolg der Evaluierungsprojekte künftig zu erhöhen, werden in den nächsten Kapiteln kritische (Miss-)erfolgsfaktoren, ein Soll-Profil für Arbeitspsycholog/innen und ein Muster für einen Projektstrukturplan vorgeschlagen.

Kritische (Miss-)erfolgswfaktoren

Die Auswertung der Interviews ergab, dass die Aussagen der Praktiker/innen zu den kritischen Faktoren die Ergebnisse der Literatur- und Internetrecherche bestätigten. Abbildung 9 zeigt, worauf besonders zu achten ist.



Abbildung 9: Von den Interviewpartner/innen genannte (Miss-)erfolgswfaktoren (eigene Darstellung).

Erfolgsfaktoren

Im Folgenden werden die einzelnen Erfolgsfaktoren genauer beschrieben.

Was können die Hauptakteur/innen zum Erfolg des Projekts beitragen?

Besonders einflussreich sind die Geschäftsleitung, die Projektleitung, der/die Arbeitspsycholog/in und die Steuergruppe insgesamt (Abbildung 10). Von all diesen Hauptakteur/innen wünschen sich die Befragten „Engagement“ (n = 6). Zusätzlich werden von der Geschäftsleitung „intrinsische Motivation zur Umsetzung“, „Vorbildwirkung“ und „einen Sinn in der Evaluierung sehen“ verlangt.

Die Arbeitspsycholog/innen erwarten sich von der Projektleitung, dass sie als Ansprechperson verfügbar ist, das Projekt intern vorantreibt und ebenfalls intrinsische Motivation. Die Psycholog/innen finden, dass es für sie selbst am Wichtigsten ist guten Kontakt zum Unternehmen zu haben und achtsam zu sein um mögliche Widerstände zu erkennen.

Was die Steuergruppe betrifft, ist für die befragten Personen vor allem wesentlich, dass der Betriebsrat/die Betriebsrätin inkludiert ist, dass möglichst viele Zielgruppen darin vertreten sind und dass eine genaue Arbeitsteilung vereinbart wird.

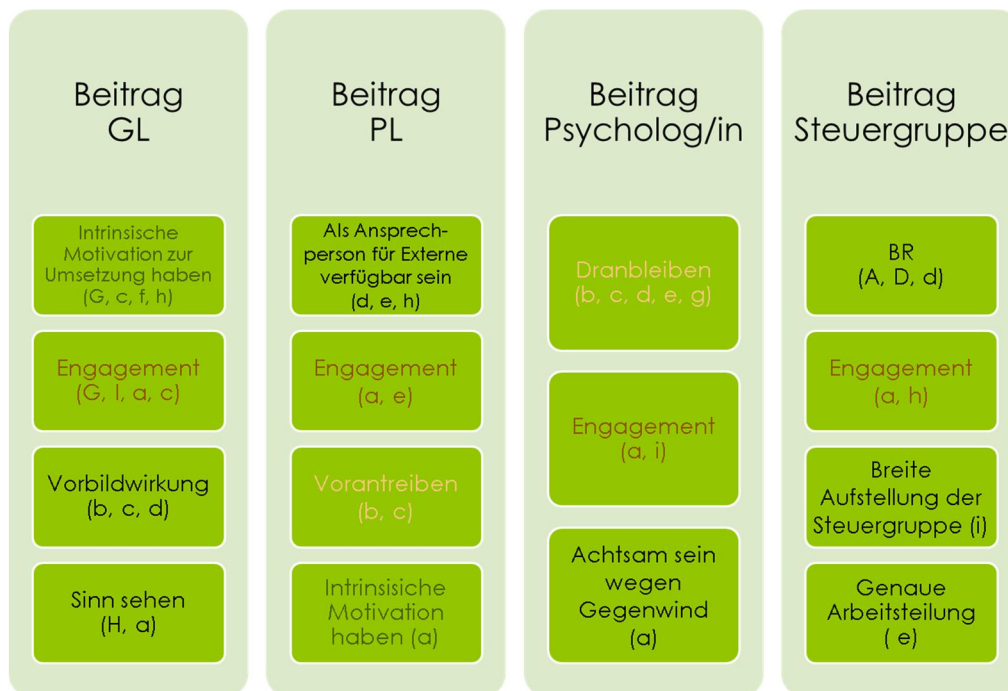


Abbildung 10: Welche Beiträge erwarten sich die Interviewpartner/innen von Geschäftsleitung, Projektleitung, Arbeitspsycholog/in und Steuergruppe (eigene Darstellung).

Kommunikation

Die Kommunikation innerhalb der Steuergruppe und die unternehmensinterne Kommunikation an die Mitarbeiter/innen kristallisieren sich als wichtige Faktoren heraus (siehe Abbildung 11): Es ist wichtig, dass die RELEVANTEN Informationen an die Geschäftsleitung weitergegeben werden. Eine gute und regelmäßige Kommunikation in der Steuergruppe wurde ebenfalls als wesentlich genannt. Dabei sollten ALLE Kommunikationskanäle genutzt werden. Ein Zitat von f dazu:

„Was Externe sich oft nicht überlegen, ist: Wie kann man das Ganze in der Regelkommunikation machen? ...in regulären Führungssitzungen..., wo man... wen drinnen haben muss, der... genug hierarchisch hoch angesiedelt ist... Wenn die Geschäftsleitung darüber redet, bündelt das eine andere soziale Aufmerksamkeit.“

Das Gelingen der Arbeitsplatzevaluierung hängt nach Meinung mehrerer Interviewpartner/innen auch davon ab, ob die Mitarbeiter/innen Vertrauen zum/zur Arbeitspsycholog/in und in die Organisation aufbauen können. Des Weiteren ist wichtig, dass die Mitarbeiter/innen im Zuge der Evaluierung eingeladen werden, sowohl positives als auch ehrliches und kritisches Feedback zu geben. Ein Zitat dazu:

„...was ich... den Führungskräften immer sage zu Beginn einer Evaluierung: ‚Wir schauen... nicht mit der Lupe auf Dinge, die schief laufen..., sondern auch auf das Positive.‘“

Code	Generalisierung	Zitat
1. Geschäftsleitung (g, f)	Relevante Information an GL weitergeben	f: Gelingt es, dass die EntscheidungsträgerInnen die relevanten Punkte mitkriegen? Da sind dann meistens 1.000 Maßnahmen, in Wirklichkeit sind es eh nur 3...: Gelingt es, dass die ernsthaft behandelt werden?
2. Steuergruppe (c, d)	Gute Kommunikation in Steuergruppe	c: Ich bin dann in der Pause zu ihr; Wir haben das sehr eng , also, wir haben dann immer besprochen , wie es läuft...
3. Kommunikationskanäle (a, b, f)	BESTEHENDE Kommunikationskanäle nutzen	f: Was Externe sich oft nicht überlegen, ist: Wie kann man das Ganze in der Regelkommunikation machen? ...in regulären Führungssitzungen..., wo man... wen drinnen haben muss, der... genug hierarchisch hoch angesiedelt ist... Wenn die GL darüber redet, bündelt das eine andere soziale Aufmerksamkeit.
	ALLE Kanäle nutzen	b: ...umfassende Info ist wichtig, da sollten wirklich alle Infokanäle ausgeschöpft werden.
4. Vertrauen aufbauen (E, a)	Vertrauen in Arbeitspsycholog/in	a: Das wichtigste ist, dass FK und MA Vertrauen in den externen Arbeitspsychologen haben: Was macht der da? ... Kommt der uns kontrollieren? Ist das schon wieder eine MAbefragung, bei der wir etwas sagen und dann passiert nichts?
	Vertrauen in die Organisation	E: ...da muss man... Vertrauen gewinnen bei den MA, dass sie merken, das ist anonym und, wenn wir unsere Meinung sagen, dann passiert danach auch etwas .
5. Einladung zu Feedback (B, b)	Positiv	b: ...was ich... den FK immer sage zu Beginn einer Evaluierung: „ Wir schauen... nicht mit der Lupe auf Dinge, die schief laufen..., sondern auch auf das Positive. “
	Ehrlich und kritisch	B: MA das Gefühl geben, dass jede Antwort möglich und erlaubt ist und dass das Ergebnis umso besser ist, je ehrllicher sie antworten.
6. Rückmeldung (D, f)	Wer? Was? Wann? Wie (detailliert)?	
	Persönliche Info an alle Beteiligten, schriftliche Info an alle MA	

Abbildung 11: Wie sollte am besten die Kommunikation innerhalb der Steuergruppe und an die Mitarbeiter/innen erfolgen (eigene Darstellung)?

Verfahren

Im Vorfeld ist es laut d wichtig sich mit dem Organigramm gut auseinanderzusetzen. Damit soll sichergestellt werden, dass die Tätigkeitsgruppen realitätsnah und praktikabel definiert werden.

Um eine hohe Rücklaufquote bei der Erhebung zu erzielen, stellen sich zwei Erfolgsfaktoren heraus: Die Anonymität der Teilnehmer/innen muss gesichert und glaubwürdig kommuniziert werden (A, E, d).

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist es, wenn es gelingt die Mitarbeiter/innen, vor allem Meinungsführer/innen, in das Projekt zu involvieren (das beginnt bereits dabei die zeitlichen und technischen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die, die möchten, die Möglichkeit haben an der Evaluierung teilzunehmen; D, I).

Was das Verfahren selbst betrifft, gilt es ein Verfahren auszuwählen, welches die ENTSCHEIDENDEN Belastungen zu identifizieren vermag (f). Dafür sind allerdings nicht alle empfohlenen Verfahren geeignet.

Maßnahmen

Die Umsetzung der Maßnahmen muss nicht nur kommuniziert werden, sondern soll für die Mitarbeiter/innen auch spürbar sein (B, E). Wie schon in der Erhebungsphase ist es auch in der Phase der Maßnahmenfindung notwendig die Mitarbeiter/innen zu involvieren (a) und sie an ihre Selbstverantwortung zu erinnern. Arbeitspsychologin e drückt dies so aus:

„Ich versuche sie auch in die Selbstverantwortung zu bringen: ‚Sollen wir das überhaupt aufschreiben? Ich kann es schon aufschreiben, aber für die Umsetzung sind Sie zuständig...‘“

Es ist wichtig KONKRETE Maßnahmen zu definieren (f).

Projektmanagement

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Evaluierung psychischer Belastungen ist ein fundiertes Projektmanagement. Erwartungen und Ziele sind gemeinsam mit dem Auftraggeber/der Auftraggeberin genau zu definieren (d, h), ein Zeitplan (d, h) und ein Projektstrukturplan (b, d) sind zu erstellen. Ein Vorschlag für einen entsprechenden Projektstrukturplan erfolgt weiter unten (siehe Seite 69).

Soll-Profil der Arbeitspsycholog/innen

Die Evaluierung psychischer Belastungen stellt hohe Anforderungen an die beteiligten Arbeitspsycholog/innen. Bei der fachlichen Qualifikation ist vor Auftragsvergabe besonders zu hinterfragen, ob der Auftragnehmer/die Auftragnehmerin eine gute Kenntnis der Verfahren hat um für die Organisation ein entsprechend passendes auszuwählen.

„Dazu gehört auch, daß sich Anwender(innen) der Probleme der Erhebungsmethoden bewußt sind und diese ggf. durch entsprechende Ausbildungsmaßnahmen zu verringern suchen.“ (Dunckel, 1999, S. 18).

Langjährige Erfahrung in der Organisationsberatung hilft dabei das Projekt professionell aufzusetzen und zügig und sinnvoll umzusetzen. Erfahrung mit Gruppen, beispielsweise als Trainer/in oder Berater/in, wird wichtig, wenn es darum geht Sitzungen der Steuergruppe oder Maßnahmenworkshops zu leiten.

Bei den persönlichen Eigenschaften ist vor allem auf Kommunikationsstärke und Vertrauen zu achten. Beides rechnet sich, wenn bei Geschäftsleitung, Führungskräften und Mitarbeiter/innen Überzeugungsarbeit für die Evaluierung geleistet werden soll. Die folgende Tabelle fasst die genannten Qualifikationsanfordernisse zusammen:

Fachliche Qualifikation

- Erfahrung in der Arbeit mit Gruppen (TrainerIn) (d, f)
- Kenntnis Expertenverfahren (c, f)
- Organisationsberatung (d, e)
- Betriebswirtschaftliches Know-how (a)
- Erfahrung in der jeweiligen Branche (F)
- Erfahrung in der Organisationsentwicklung (f)
- Kenntnis der Rechtsgrundlagen (ASchG) (a)
- Organisationssoziologie (f)
- Praktische Erfahrung als Arbeitspsycholog/in (c)
- Psychologie-Studium (d)
- Weiterbildung zur Evaluierung (a)
- Zertifizierung Arbeitspsychologie (d)

Persönliche Eigenschaften

- Kommunikationsstärke (a, d, e)
- Vertrauen aufbauen (a, d, e)
- Analytisches Denken (c, f)
- Beobachtungsgabe (a, d)
- Flexibilität (d, e)
- Neutralität (a, e)
- Frustrationstoleranz (e)
- Selbstbewusstsein in der Rolle als externe(r) Expert/in (a)
- Weiterbildungsbereitschaft (c)

Tabelle 17: Soll-Profil für Arbeitspsycholog/innen, die Evaluierungsprojekte durchführen (eigene Darstellung).

Misserfolgsfaktoren

Als Misserfolgsfaktoren werden Überforderung auf Grund zu vieler Projekte in der Organisation, fehlende Vorbildwirkung der Führungskräfte während der Evaluierung, fehlende Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Betriebsrat/Betriebsrätin, das Durchführen der Evaluierung nur um dem Gesetz zu entsprechen, das Besetzen der Steuergruppe mit zu wenig einflussreichen Personen, die zu hohe Bedeutung, die dem Verfahren selbst gegeben wird und ein Wechsel der Projektleitung mitten im Projekt genannt (entsprechende Zitate zeigt Tabelle 18). Ein Zitat vom Psychologen f dazu:

„...man sich viel zu viel mit dem Instrument, welche Items, wie ist die Fragenformulierung [beschäftigt] und viel zu wenig mit der Prozessgestaltung: Wie bekommt man die Führungskräfte vor Ort schon am Beginn bei der Konzeption herein...“.

	Generalisierung	Zitat
D, a	Überforderung	a: Weil es in diesem Unternehmen 1 von 40 Projekten ist, die ineinander laufen. Weil die Menschen total überfordert sind... Weil es von Gesetzesseite - durchaus sinnvoll - viele Aufträge gleichzeitig gibt , die Unternehmen erfüllen müssen.
a	Fehlende Vorbildwirkung	a: Manche Teamleitersagten halt: "Ja, da kommt einer, machen wir das halt, füllt das aus. " Ist ja wurscht, was der will. Das hat man dann auch in den Gruppen gespürt.
a	Fehlende Zusammenarbeit	a: FK hat sich quer gestellt: Das Desaster war ein Machtspiel zwischen BR und FK . Wenn nicht alle an einem Strang ziehen, sind solche Projekte sehr schwierig durchzuführen, weil man ständig als Vertrauensmann des jeweils anderen gesehen wird. Es ist schwierig, diese neutrale Position auch klar zu vermitteln und sie zu halten.
h	Minimalvariante	h: Dass man nur das Minimalste machen will - nur um dem Gesetz zu entsprechen.
h	Unprominente Steuergruppe	
f	Verfahrensauswahl	f: ... man sich viel zu viel mit dem Instrument , welche Items, wie ist die Fragenformulierung [beschäftigt] und viel zu wenig mit der Prozessgestaltung: Wie bekommt man die FK vor Ort schon am Beginn bei der Konzeption herein...
e	Wechsel der PL	e: Die andere hat das nicht gewusst , weil sie neu war und gerade eingeschult wurde. Die sind in eine bestehende Planung hineingekommen.

Tabelle 18: Von den Interviewpartner/innen genannte Misserfolgsfaktoren (eigene Darstellung).

Vorschlag: Projektstrukturplan

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der qualitativen Studie mit der Literatur- und Internetrecherche in Verbindung gebracht. Der vorgeschlagene Projektstrukturplan ist also als Conclusio zu sehen.

Ein Projektstrukturplan (Gareis, 2006) ist für die Evaluierung ein Schritt in Richtung Professionalisierung, Qualitätssicherung und Sichtbarmachung innerhalb der Unternehmen.

Abbildung 12 zeigt einen Vorschlag für einen derartigen Projektstrukturplan. Unter „Projektmanagement“ werden Arbeitspakete dargestellt, die in jedem Projekt anfallen. Dabei sind der Projektstart und der Projektabschluss einmalig, während Projektkoordination, -administration und -controlling wiederkehrende Arbeitspakete sind (Gareis, 2006). Den Kern der Arbeitsplatzevaluierung stellen die Schritte „Auftrag“, „Erhebung“, „Maßnahmen“, „Umsetzung“ und „Wirksamkeit überprüfen“ dar, die in diesem Abschnitt im Detail beschrieben werden.

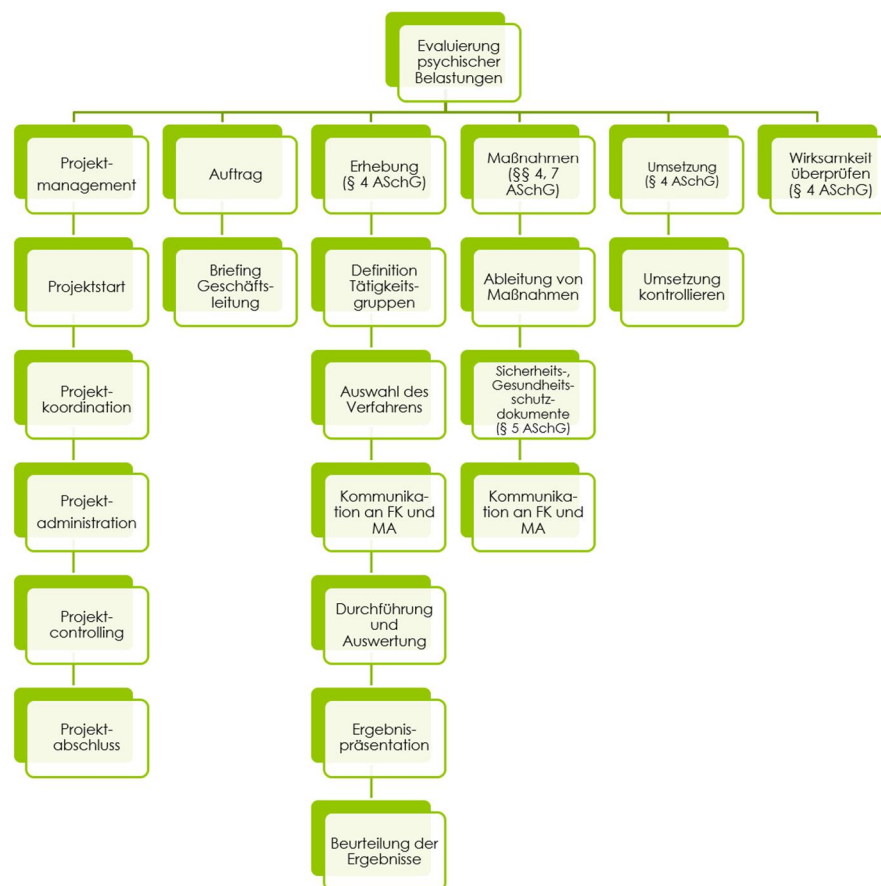


Abbildung 12: Projektstrukturplan (Gareis, 2006).

Was ist in der Vorprojektphase zu beachten?

Die Vorprojektphase kann für das Verständnis und den Erfolg von einem Projekt wesentlich sein: Sie bietet möglicherweise Informationen über Handlungen und Entscheidungen von Stakeholder/innen vor dem Projektstart (Gareis, 2006).

Im Allgemeinen gibt es in Österreich großen Bedarf die berufstätige Bevölkerung über das Thema der psychischen Belastungen und in der Folge der Arbeitsplatzevaluierung zu informieren. Dadurch wären sowohl die Geschäftsleitung, Führungskräfte wie auch Mitarbeiter/innen vorneweg mit einem höheren Bewusstsein ausgestattet, wenn die Evaluierung dann tatsächlich durchgeführt wird.

„Führungskräften und... Sicherheitsexperten wird neben technisch-organisatorischem Sachverstand auch psychologisches Handlungswissen abverlangt... Kenntnisse von psychologischen Unfalltheorien... sind unabdingbar.“ (Wenninger, 1999, S. 110).

„Subjektive psychologische Theorien, Zeitknappheit und Desinteresse einzelner Beteiligter und strukturelle Bestimmungsfaktoren lassen nicht selten... Interventionen und Programme... scheitern.“ (Wenninger, 1999, S. 117).

„More and more courses on work stress, including its relationship to work organization and structure, are being organized for occupational health personnel.“ (Karasek & Theorell, 1990, S. 16).

“The Swedish Work Environment Fund... directs more and more of its money to research on psychosocial factors... leading Swedish company managers publicly acknowledge that participatory processes in the workplace are an important goal for a democratic society and may also be related to job stress problems... In the area of education, job stress is almost universally ignored in the engineering curricula of all industrialized countries... The training of physicians also devotes little attention to issues important for understanding environmental stress.“ (Karasek & Theorell, 1990, S. 17).

Alle drei Punkte gelten nach wie vor: Es braucht mehr Aus- und Weiterbildung (arbeitspsychologisches Wissen und juristisches Wissen über die Arbeitsplatzevaluierung) sowie Forschung in Richtung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz und die Geschäftsleitungen sollten die Maßnahmen, die sie diesbezüglich erfolgreich getätigt haben, durchaus in den Medien thematisieren.

Was ist bei dem Projektstart zu beachten?

Die wesentlichen Komponenten, wie ein Projekt zur Arbeitsplatzevaluierung professionell aufgesetzt wird, werden in diesem Abschnitt beschrieben.

Einerseits sollte der Projektstrukturplan nicht überfordernd sein und eine Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise zulassen (Beck, 2014), andererseits sollte die Evaluierung zügig entlang des Projektstrukturplans abgewickelt werden.

Steuergruppe

Die Steuergruppe sollte mit prominenten, im Sinne von Meinungsführer/innen, internen Personen besetzt werden und dementsprechend mit Kompetenzen ausgestattet werden (Nübling, 2011).

Kooperative Zusammenarbeit mit und transparente Kommunikation zwischen Personalabteilung, Betriebsrat/Betriebsrätin und Arbeitsmedizin empfiehlt Beck:

„Arbeitgeberseitig geht es darum, Wissensdefizite abzubauen. Während Betriebsräte oft in Schulungen zum Thema Gefährdungsbeurteilung und Mitbestimmung qualifiziert werden, haben die Arbeitgeber nur Grundkenntnisse auf dem Gebiet der Mitbestimmung. Absolut empfehlenswert ist es, eine Schulung zum Thema gemeinsam zu machen. Allein das senkt erfahrungsgemäß das Konfliktpotenzial um ein Vielfaches... Arbeitswissenschaftliche Kompetenzen sind genauso wichtig wie juristische Kenntnisse...“ (Beck, 2014, S. 149).

Innerhalb der Steuergruppe erhöht sich die Effizienz, wenn die Rollen klar definiert werden. Die Bestimmung der Projektleitung und Stellvertretung, die Klärung der Protokollführung, die Dokumentation des Projektfortschritts sowie die Festlegung der Häufigkeit der Projektmeetings (Frieling, 1999) gehören auch dazu. Das Projekt braucht eine laufende Projektkoordination. Dies inkludiert die Kommunikation mit den Auftraggeber/innen, mit der Steuergruppe und den Stakeholder/innen. Auch die Projektadministration (Vertrag mit dem/der externen Arbeitspsycholog/in, Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente, Organisation von Räumen für Workshops,...) liegt bei einem Projekt dieser Größe in der Verantwortung des Projektmanagers/der Projektmanagerin (Gareis, 2006).

Projektleiter/innen zeichnen sich durch Organisations- und Projektmanagementfähigkeiten aus, sind gut im Unternehmen vernetzt und etabliert (Beck, 2014). Jungen Personalist/innen als Projektleiter/innen fehlen möglicherweise noch die nötige Überzeugungskraft und das nötige Standing gegenüber der Geschäftsleitung und im Unternehmen. Diese haben nämlich zum Beispiel – zumindest gemäß der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Studie – deutlich niedrigere Rücklaufquoten erzielt.

Stakeholder/innen

„Da sich während der Durchführung von Projekten Änderungen ergeben... und sich der Informationsstand im Projekt verbessert, ist es notwendig, während der Projektdurchführung mehrmals ein Projektcontrolling durchzuführen.“ (Gareis, 2006, S. 179).

In diesem Sinne erfolgt die Abstimmung mit der Geschäftsleitung im Lauf des Projekts bei Bedarf (Gareis, 2006), wenn RELEVANTEN Entscheidungen getroffen werden müssen (zum Beispiel um steuernde Maßnahmen oder neue Projektziele oder -pläne zu vereinbaren). Außerdem ist der Auftraggeber/die Auftraggeberin mittels Projektfortschrittsberichten auf dem Laufenden zu halten. Die Führungskräfte sollen früh eingebunden werden (Beck, 2014).

Was ist bei dem Projektauftrag zu beachten?

Im Vorfeld muss entschieden werden, ob mit internen und/oder externen Fachleuten zusammen gearbeitet wird (Frieling, 1999) und welche Fachleute in Frage kommen. Laut einer Online-Befragung von österreichischen Führungskräften und Personalist/innen äußerten ca. 75 %, dass die Evaluierung von externen Fachleuten durchgeführt werden soll. Ferner waren ca. 62 % der Meinung, dass Arbeitspsycholog/innen die besten Fachleute dafür sind (Institut zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, 2015). In den Fällen, in denen der durchführende Arbeitspsychologe/die durchführende Arbeitspsychologin der Organisation bereits im Vorfeld

bekannt war, ging der Projektauftrag leichter von der Hand (laut der im Rahmen dieser Diplomarbeit durchgeführten Studie).

Gleich zu Beginn der Arbeitsplatzevaluierung sollte eine klare Auftragsklärung stehen. Die Geschäftsleitung ist umfassend zu informieren: Es sollte ein gemeinsames Verständnis, beispielsweise durch Aufklärung durch den Arbeitspsychologen/die Arbeitspsychologin über psychische BELASTUNG (VERHÄLTNISPRÄVENTION), entwickelt werden. Des Weiteren sollte klar sein, dass die Erhebung nur EINEN Schritt im Projekt darstellt (Nübling, 2011).

An dieser Stelle sollten die PROJEKTZIELE definiert werden (Dunckel, 1999) und ein BUDGET sollte festgelegt werden (Frieling, 1999).

Was ist bei der Erhebung zu beachten?

Wie unter „Arbeitnehmer/innenschutz in Österreich“ geschildert, sind Arbeitnehmer/innen ausreichend und verständlich über die Gefahren und die entsprechenden Maßnahmen in Kenntnis zu setzen [§ 12 (1) und (4) ASchG (Doralt, 2014)]. Auch in der Literatur wird betont, dass es notwendig ist die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen zeitgerecht über das Ziel, das Verfahren und die Ergebnisse der Evaluierung zu informieren (Dunckel, 1999).

„Die Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene steuern durch ihr Verhalten das Alltagsgeschehen. Sie stellen eine wichtige Zielgruppe für die Initiierung und Stabilisierung von Veränderungen dar.“ (Elke, 1999, S. 457).

Gegebenenfalls ist es sinnvoll mit einem Pilotprojekt an einem Standort oder in einem Bereich zu beginnen um danach aus möglichen Fehlern zu lernen bevor das Verfahren in weiteren Tätigkeitsgruppen/Organisationsbereichen ausgerollt wird (Frieling, 1999). Voraussetzungen dafür, einen Bereich als Pilot zu wählen, sind (Beck, 2014):

- Die Führungskraft hat eine offene Einstellung gegenüber der Arbeitsplatzevaluierung.
- Die Führungskraft und die Mitarbeiter/innen haben ausreichend Zeit.
- Die zu erwartenden Belastungen werden vorher als gut bearbeitbar eingeschätzt.

Es sollten fundierte Überlegungen zur Auswahl eines geeigneten Verfahrens gemacht werden: Die Kompetenz zur Verfahrensauswahl sollte ausschließlich bei den Arbeitspsycholog/innen liegen. Die Dominanz bestimmter Verfahren ist als problematisch einzustufen (Werth & Korunka, 2015).

Empfehlenswert ist es ein quantitatives Verfahren in Kombination mit einem darauf folgenden qualitativen Verfahren zu verwenden (siehe „Erhebung mittels qualitativem und/oder quantitativem Verfahren“ auf Seite 27). Um bei quantitativen Verfahren die Validität zu sichern, ist grundsätzlich eine Vollerhebung anzustreben (Nübling, 2011). Anschließend bieten sich – beispielsweise – moderierte Workshops an. Deren Flexibilität eröffnet beispielsweise die Möglichkeit, dass in der letzten Stunde ein Vertreter/eine Vertreterin der Organisation – zum Beispiel Personalleitung – hinzukommt um das eine oder andere Thema gleich zu lösen).

„Für die Ergebnissrückmeldung haben sich Workshops mit den Beschäftigten bewährt. Der Gestaltungs- und der Handlungsbedarf können gemeinsam diskutiert werden. Vertreter der Unternehmensleitung können zu den Möglichkeiten der Umsetzung Stellung nehmen.“ (Richter, 2010, S. 36).

Eine Abstimmung mit dem zuständigen Arbeitsinspektorat über die geplante Vorgehensweise ist empfehlenswert.

Alle bereits in der Organisation vorhandenen Kommunikationskanäle sollten genutzt werden. Im Idealfall wird das Projekt im Rahmen einer Auftaktveranstaltung durch persönliche Kommunikation der Geschäftsleitung präsentiert, inklusive einer Vorstellung des/r externen Arbeitspsycholog/in (Frieling, 1999). Auf diese Art – und, wenn der Betriebsrat/die Betriebsrätin dahinter steht (Heider & Klösch, 2015), – können Bedenken der Arbeitnehmer/innen bestmöglich begegnet werden (Dunckel, 1999), was sich wiederum positiv auf die Kooperation der Beteiligten und auf die Rücklaufquote auswirkt (Felfe, 2014). Im Rahmen der internen Kommunikation sollte auch eine kompetente Ansprechperson für die Evaluierung genannt werden um den Rücklauf positiv zu beeinflussen (Heider & Klösch, 2015). Ergänzende mögliche Kommunikationswege sind Briefe an Mitarbeiter/innen und Abteilungsbesprechungen (Frieling, 1999).

Es ist für die absolute Sicherheit der Daten zu sorgen (Felfe, 2014) und den Arbeitnehmer/innen muss die Möglichkeit gegeben werden den Fragebogen anonym auszufüllen (Prümper, 2010): Es

„...kann und sollte auf die Erhebung weiterer Angaben zur Person des Befragten verzichtet werden.“ (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014, S. 65).

Was ist bei der Entwicklung der Maßnahmen zu beachten?

Worauf beim Arbeitspaket „Ableitung von Maßnahmen“ (siehe unter „Maßnahmen“ im Projektstrukturplan in Abbildung 12) zu achten ist, wird in diesem Abschnitt geschildert.

„Viele Experten aus Forschung und Praxis schildern die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung als eine zentrale, aber auch kritische Phase des Gefährdungsbeurteilungsprozesses... Gerade psychische Belastung hängt oftmals mit grundsätzlichen Bedingungen und Regelungen der Arbeit zusammen, die nur schwer oder ansatzweise und mit langem Atem verändert werden können.“ (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014, S. 102).

Ein typischer Fehler an dieser Stelle im Projekt ist eine mangelnde Analysetiefe: Die Entwicklung der Maßnahmen gestaltet sich leichter, wenn die Belastungen – durch Beispiele von Arbeitssituationen und Ursachen – differenziert beschrieben werden (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014) und ein gemeinsames Verständnis herrscht. Beim Finden von Lösungen für eine optimalere Arbeitsgestaltung

„...müssen unter Beachtung der spezifischen technischen, organisatorischen und ökonomischen Gegebenheiten des Betriebes (der Organisation) unter Beteiligung der Betroffenen kreative Kompromisse gefunden werden... Die Ergebnisorientierung und Bewertbarkeit von

Arbeitsgestaltungsmaßnahmen verlangen von den Beteiligten eine entsprechende Risikobereitschaft und Entscheidungsfreude.“ (Frieling, 1999, S. 470).

Die Beteiligung der Betroffenen ist wichtig um sicherzustellen, dass die RICHTIGEN Maßnahmen konkretisiert und sorgfältig geplant werden (Österreichisches Normungsinstitut, 2000) und um Engagement für die UMSETZUNG der Maßnahmen zu erhalten (Frieling, 1999).

Obwohl alle identifizierten Gefahren bekämpft werden müssen [§ 7 ASchG (Doralt, 2014)], ist es sinnvoll eine Priorisierung nach der Dringlichkeit vorzunehmen um sowohl die Beteiligten wie auch die Organisation nicht mit der Umsetzung zu überfordern (Heider & Klösch, 2015).

Hier ist es von besonderer Bedeutung die Geschäftsleitung ins Boot zu holen. Es geht auch darum Budget für die etwaige Umsetzung von Maßnahmen sicherzustellen (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014).

Was ist bei Projektabschluss zu beachten?

Die Ergebnisse und Maßnahmen werden, wie bereits erwähnt, in den Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumenten festgehalten [§ 5 ASchG (Doralt, 2014)].

„Gemeinsam kann eine Rangreihenfolge der Maßnahmen festgelegt werden sowie Termine und Verantwortlichkeiten.“ (Richter, 2010, S. 37).

Die Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente sind allen Mitgliedern der Steuergruppe zur Verfügung zu stellen. Aus deren Inhalten ergibt sich auch die interne Kommunikation. Diese enthält die Umsetzung der Maßnahmen: „ja“ (Wie und bis wann?) oder „nein“ (inklusive Begründung). Auch hier sollen wieder möglichst viele Kommunikationskanäle genutzt werden und die Inhalte sollen zeitnah an Führungskräfte und Mitarbeiter/innen kommuniziert werden:

„Damit kann dem (falschen) Eindruck vorgebeugt werden, den Analysen würden keine Maßnahmen folgen... Empfehlenswert ist es zudem, erzielte Verbesserungen in einem Arbeitsbereich auch den anderen Bereichen des Unternehmens zu berichten, damit diese ggf. davon lernen können.“ (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014, S. 122).

Zusätzlich ergeben sich aus dem Inhalt der Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente die Projekte, die zur Umsetzung der Maßnahmen aufgesetzt werden. Manche Maßnahmen sind schnell umgesetzt und können bei Projektabschluss bereits als erledigt gekennzeichnet werden, andere Maßnahmen münden in Projekte, die längere Zeit in Anspruch nehmen.

Was ist bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen zu beachten?

Bei der Umsetzung einer Maßnahme sollte darauf geachtet werden, dass sie – wenn möglich – in bestehende Organisationsstrukturen integriert wird. Dies erhöht die Erfolgsaussichten für die Umsetzung, sodass sie für die Mitarbeiter/innen langfristig von Nutzen ist. Eventuelle folgende Projekte, die der Umsetzung einer Maßnahme dienen, sind ebenso sauber und professionell aufzusetzen wie die Evaluierung selbst und sind konsequent zu verfolgen. Es ist darauf zu achten,

ob die Maßnahme tatsächlich geeignet ist die Belastung zu reduzieren oder ob Anpassungen vorgenommen werden müssen (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014).

„Dringend zu empfehlen ist es, die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen durch den ASA¹¹ bzw. fachlich versierte Personen zu begleiten.“ (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014, S. 110).

Es ist wichtig, die Mitarbeiter/innen laufend über den Fortschritt der Umsetzung der Maßnahmen zu informieren, sodass die Verbesserungen sicht- und erlebbar werden (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014).

Was ist in der Nachprojektphase zu beachten?

Da die Nachprojektphase von der Steuergruppe beeinflusst werden kann, sollten die Erwartungen an die Nachprojektphase noch während des Projekts besprochen werden (Gareis, 2006).

Werte und Angebote für Mitarbeiter/innen sollten laufend positioniert werden um daran zu erinnern, was bereits besteht oder auf Grund der Arbeitsplatzevaluierung umgesetzt wurde. Damit sind die Maßnahmen präsenter und werden eher genutzt.

Die Sicherheits- und Gesundheitsdokumente sollten zumindest einmal jährlich auf ihre Aktualität überprüft werden (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2012). Von Gesetzes wegen ist regelmäßig zu überprüfen, ob es Anlässe für eine nächste Arbeitsplatzevaluierung der psychischen Belastungen gibt [§ 4 (4) und (5) ASchG (Doralt, 2014)].

„Die Anforderungen und Bedingungen der Arbeit unterliegen in vielen Bereichen einem raschen Wandel; Reorganisationen sind in vielen Unternehmen inzwischen eher die Regel als die Ausnahme. Entsprechend sinnvoll und empfehlenswert ist es, die mit der sich wandelnden Arbeit verbundenen Belastungsfaktoren in regelmäßigen Abständen zu ermitteln und zu beurteilen. So werden beispielsweise in manchen Unternehmen alle drei bis vier Jahre Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um Veränderungen in der Belastung und deren Beanspruchungsfolgen zu erkennen und hinreichend zeitnah mit der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung reagieren zu können...“ (Beck, Morschhäuser, & Richter, 2014, S. 130).

¹¹Arbeitsschutzausschuss

Diskussion

Die Interviewpartner/innen haben in ihren Rollen als Vertreter/innen der Organisationen bzw. der Personalabteilungen und als Arbeitspsycholog/innen bereits umfangreiche Erfahrungen mit der Arbeitsplatzevaluierung gesammelt. Die Analyse dieser Erfahrungen ergibt ein differenziertes Bild zu Erfolgsfaktoren und Problemfeldern. Die Ergebnisse der Erhebungen wurden zum Großteil als positiv eingestuft und die ersten Maßnahmen wurden umgesetzt. Sowohl in den Organisationen, bei den Arbeitspsycholog/innen als auch beim Arbeitsinspektorat zeigen sich seit 2013 Lerneffekte und Erkenntnisse rund um die ersten Erfahrungen mit der Arbeitsplatzevaluierung. Diese wurden in dieser Arbeit als Erfolgsfaktoren (von der Evaluierung über die Festlegung und Umsetzung der Maßnahmen bis zur Kommunikation) zusammengefasst. Des Weiteren wurden ein Soll-Profil für Arbeitspsycholog/innen sowie ein Projektstrukturplan vorgeschlagen. Ergänzend wurde auf Misserfolgskriterien hingewiesen.

Offene Fragen

Eine weitere fundierte wissenschaftliche Auseinandersetzung und Begleitung dieses Themas ist erforderlich. Dies kann beispielsweise in Form von Längsschnittstudien sein, sodass auch die mittel- und langfristigen Wirkungen der Arbeitsplatzevaluierung sichtbar gemacht werden. Insbesondere sollten die Umsetzungsprojekte konsequent evaluiert werden.

Für diese Diplomarbeit wurden in den Unternehmen Personalist/innen befragt. Besonders interessant ist es auch Unternehmer/innen, Vorstände und Geschäftsführer/innen zu interviewen um herauszufinden, was es braucht, damit das Thema bei diesem einflussreichen Personenkreis zur Priorität wird.

Was braucht es noch?

Es gibt viele Organisationen in Österreich, die die Arbeitsplatzevaluierung noch nicht durchgeführt haben. Unter den Unternehmen, die die Evaluierung bereits abgeschlossen haben, gibt es viele Maßnahmen, die noch nicht umgesetzt wurden. Es braucht also noch Information, Beratung und Engagement, damit der eingeschlagene Weg ein Erfolg wird. Es gibt auch Arbeitspsycholog/innen, die auf den Zug noch nicht aufgesprungen sind. Psycholog/innen haben zum Teil wenig Wissen über qualitativ hochwertige Verfahren. Hier ist noch eine Differenzierung und Qualitätssteigerung möglich, denn es gibt unzählige Verfahren für die Durchführung der Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, trotzdem wird der österreichische Markt von wenigen Anbieter/innen dominiert.

Spätestens, wenn Mikro- (Personalist/innen und Arbeitspsycholog/innen) und Mesoebene ihre Aufgaben gemacht haben, dann wird die Makroebene gefordert werden ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen um weitere Änderungen an der Wirtschaftsordnung vorzunehmen.

Literaturverzeichnis

- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt. (April 2013). Evaluierung psychischer Belastungen - Die Arbeits-Bewertungs-Skala - ABS Gruppe. Wien, Österreich.
- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt. (8. Juli 2015). *Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen*. Von eval.at: <https://www.eval.at/evaluierung-psychischer-belastungen> abgerufen
- Antoni, C. H. (1999). Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In C. Hoyos, & D. Frey, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 569-583). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Antoni, C. H. (2014). Gruppenorientierte Interventionstechniken. In H. Schuler, & K. Moser, *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 263-314). Bern: Hans Huber.
- Bamberg, E., & Staar, H. (2014). Gesundheit und Sicherheit. In H. Schuler, & K. Moser, *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 509-556). Bern: Hans Huber.
- Beck, D. (2014). Planung und Organisation der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung - Erfahrungen und Empfehlungen* (S. 131-160). Berlin: Erich Schmidt.
- Beck, D., Morschhäuser, M., & Richter, G. (2014). Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung - Erfahrungen und Empfehlungen* (S. 45-130). Berlin: Erich Schmidt.
- Biffi, G., Faustmann, A., Gabriel, D., Leoni, T., Mayrhuber, C., & Rückert, E. (2011). *Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen*. Wien: Arbeiterkammer.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer Medizin.
- Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B., & Vijverberg, D. (April 2014). Organizational climate and employee mental health outcomes: A systematic review of studies in health care organizations. *Health Care Management Review, Forthcoming*.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (5. Juli 2015). *ABS Gruppe*. Von Handlungshilfen und Praxisbeispiele: http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Suche/Datarecord_toolbox.html?idDatarecord=82381 abgerufen
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (5. Juli 2015). *IMPULS-Test2*. Von Handlungshilfen und Praxisbeispiele: <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die->

Praxis/Handlungshilfen-und-

Praxisbeispiele/Toolbox/Suche/Datarecord_toolbox.html?idDatarecord=82528 abgerufen

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (5. Juli 2015). *KFZA*. Von Handlungshilfen und Praxisbeispiele: http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Suche/Datarecord_toolbox.html?idDatarecord=82529 abgerufen

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (21. Juni 2015). *RHIA/VERA: Regulationsbehinderungen in der Arbeitstätigkeit / Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit*. Von Forschung für Arbeit und Gesundheit: http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Suche/Datarecord_toolbox.html?idDatarecord=82583 abgerufen

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (5. Juli 2015). *SALSA*. Von Handlungshilfen und Praxisbeispiele: http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Suche/Datarecord_toolbox.html?idDatarecord=82535 abgerufen

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (5. Juli 2015). *SGA*. Von Handlungshilfen und Praxisbeispiele: http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Suche/Datarecord_toolbox.html?idDatarecord=82537 abgerufen

Bundesanstalt Statistik Österreich. (18. Juni 2015). *Arbeitsbezogene Erkrankungen und Risiken*. Von Statistik Austria: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/gesundheitsdeterminanten/arbeitsbezogene_erkrankungen_und_risiken/index.html abgerufen

Bundesanstalt Statistik Österreich. (18. Juni 2015). *Gesundheit*. Von Statistik Austria: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/gesundheitsdeterminanten/index.html abgerufen

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz. (April 2012). Kriterien einer guten Evaluierung und Dokumentation. Wien, Österreich.

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz. (August 2013). Bewertung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen im Rahmen der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Wien, Österreich.

Busch, C., & Werner, D. (2011). Qualitätssicherung durch Evaluation. In E. Bamberg, A. Ducki, & A.-M. Metz, *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt* (S. 221-234). Göttingen: Hogrefe.

Büssing, A. (1999). Psychopathologie der Arbeit. In C. Hoyos, & D. Frey, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 200-211). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- Doralt, W. (2014). *Kodex des österreichischen Rechts - Arbeitsrecht*. Wien: Linde.
- Dunckel, H. (1999). Psychologische Arbeitsanalyse: Verfahrensüberblick und Auswahlkriterien. In H. Dunckel, *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 9-30). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Dunckel, H., Zapf, D., & Udris, I. (1991). Methoden betrieblicher Streßanalyse. In S. Greif, E. Bamberg, & N. Semmer, *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 29-45). Göttingen: Hogrefe.
- Elke, G. (1999). Organisationsentwicklung: Diagnose, Intervention und Evaluation. In C. Hoyos, & D. Frey, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 449-467). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Felfe, J. (2014). Organisationsdiagnose. In H. Schuler, & K. Moser, *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 409-456). Bern: Hans Huber.
- Frese, M., & Semmer, N. (1991). Streßfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen. In S. Greif, E. Bamberg, & N. Semmer, *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.
- Frieling, E. (1999). Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung. In C. Hoyes, & D. Frey, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 468-487). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Gareis, R. (2006). *Happy Projects!* Wien: Manz.
- Greif, S. (1991). Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, E. Bamberg, & N. Semmer, *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 1-28). Göttingen: Hogrefe.
- Hacker, W. (1984). *Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen: Ziele und Bewertungsmaßstäbe*. Berlin: Springer.
- Hacker, W. (1999). Regulation und Struktur von Arbeitstätigkeiten. In C. Hoyos, & D. Frey, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 385-397). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Hacker, W., & Richter, P. (1984). *Psychische Fehlbeanspruchung - Psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Streß*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hacker, W., & Sachse, P. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie - Psychische Regulation von Tätigkeiten*. Göttingen: Hogrefe.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University: Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. United States of America: Addison-Wesley.

- Heider, A., & Klösch, J. (2015). *Die Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen*. Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes.
- Hofmann, A. (2012). Psychische Belastung und Beanspruchung - eine betriebliche Herausforderung? In DIN Deutsches Institut für Normung, *Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz* (S. 58-68). Berlin: Beuth.
- Hoyos, C. (1980). *Psychologische Unfall- und Sicherheitsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hoyos, C. (1987). Verhalten in gefährlichen Arbeitssituationen. In U. Kleinbeck, & J. Rutenfranz, *Arbeitspsychologie* (S. 577-627). Göttingen: Hogrefe.
- IFES - Institut für empirische Sozialforschung. (17. Februar 2015). Strukturwandelbarometer 2014 - Aktuelle Ergebnisse der Befragung zum Wandel in der Arbeitswelt. Wien, Österreich.
- Institut zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. (Jänner 2015). Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz - Status Quo. Wien, Österreich.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. United States of America: Basic Books.
- Kirchler, E., & Hölzl, E. (2008). Arbeitsgestaltung. In E. Kirchler, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 199-318). Wien: Facultas.
- Kubicek, B., Korunka, C., & Tement, S. (Mai 2014). Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. *International Journal of Nursing Studies*, S. 1644-1653. doi:10.1016/j.ijnurstu.2014.05.005
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Leitner, K., & Oesterreich, R. (2010). RHIA/VERA-Büro. In W. Sarges, H. Wottawa, & C. Roos, *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren* (S. 266-274). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Lüders, E. (1999). Analyse psychischer Belastungen in der Arbeit: Das RHIA-Verfahren. In H. Dunckel, *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 365-395). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Morschhäuser, M., Beck, D., & Lohmann-Haislah, A. (2014). Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung - Erfahrungen und Empfehlungen* (S. 19-44). Berlin: Erich Schmidt.

- Moser, K., Paul, K., Soucek, R., & Wolff, H.-G. (2014). Planung und Evaluation organisationspsychologischer Interventionen. In H. Schuler, & K. Moser, *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 699-755). Bern: Hans Huber.
- News Network Internet Service. (13. April 2014). *Unternehmen*. Von Trend Top 500: <http://www.trendtop500.at/unternehmen/?info=-ma> abgerufen
- Nübling, M. (2011). Messungen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. *Public Health Forum*, 1-3.
- Oesterreich, R. (1999). VERA: Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen. In H. Dunckel, *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 539-557). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Oesterreich, R., & Leitner, K. (2010). RHIA/VERA-Produktion. In W. Sarges, H. Wottawa, & C. Roos, *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren* (S. 274-284). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Oesterreich, R., & Volpert, W. (1987). Handlungstheoretisch orientierte Arbeitsanalyse. In U. Kleinbeck, & J. Rutenfranz, *Arbeitspsychologie* (S. 43-73). Göttingen: Hogrefe.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, S. 463-470. doi:10.1002/job.678
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61, S. 395-403.
- Österreichisches Normungsinstitut. (1. November 2000). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Wien.
- Pohlandt, A., Hacker, W., & Richter, P. (1999). Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). In H. Dunckel, *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 515-538). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Pohlandt, A., Richter, P., Jordan, P., & Schulze, F. (1999). Rechnergestütztes Dialogverfahren zur psychologischen Bewertung von Arbeitsinhalten (REBA). In H. Dunckel, *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 341-363). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Prümper, J. (2010). KFZA. In W. Sarges, H. Wottawa, & C. Roos, *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren* (S. 157-164). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Republik Österreich. (2012). Bundesgesetzblatt. 118. *Bundesgesetz: Änderungen des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes und des Arbeitsinspektionsgesetzes 1993*.

- Richter, G. (2010). BASA II. In W. Sarges, H. Wottawa, & C. Roos, *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren* (S. 29-38). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Richter, G., & Schütte, M. (2014). Porträts exemplarisch ausgewählter Analyseinstrumente und -verfahren. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung - Erfahrungen und Empfehlungen* (S. 187-264). Berlin: Erich Schmidt.
- Richter, G., Henkel, D., Rau, R., & Schütte, M. (2014). Beschreibung psychischer Belastungsfaktoren bei der Arbeit. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung - Erfahrungen und Empfehlungen* (S. 163-186). Berlin: Erich Schmidt.
- Schmidt, K.-H. (2010). JDS. In W. Sarges, W. Heinrich, & C. Roos, *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren* (S. 141-147). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Schmidt, K.-H., & Kleinbeck, U. (1999). Job Diagnostic Survey (JDS - deutsche Fassung). In H. Dunkel, *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 205-230). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Schönplugg, W. (1987). Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit. In U. Kleinbeck, & J. Rutenfranz, *Arbeitspsychologie* (S. 130-184). Göttingen: Hogrefe.
- Schüpbach, H. (2014). Analyse und Bewertung von Arbeitssystemen und Arbeitstätigkeiten. In H. Schuler, & K. Moser, *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 605-641). Bern: Hans Huber.
- Semmer, N. K., & Meier, L. L. (2014). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler, & K. Moser, *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 559-604). Bern: Hans Huber.
- Semmer, N., & Dunkel, H. (1991). Streßbezogene Arbeitsanalyse. In S. Greif, E. Bamberg, & N. Semmer, *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 57-90). Göttingen: Hogrefe.
- Siegrist, J. (1996). *Soziale Krisen und Gesundheit - Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben*. Göttingen: Hogrefe.
- Sozialministerium. (August 2013). Bewertung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen im Rahmen der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Wien.
- Sozialministerium. (25. Mai 2015). BGF. Von Sektion Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat: <http://www.arbeitsinspektion.gv.at/AI/Gesundheit/Gesundheitsfoerderung/default.htm> abgerufen
- Sozialministerium. (25. Mai 2015). *Psychische Belastungen*. Von Sektion Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat: <http://www.arbeitsinspektion.gv.at/cgi->

bin/MsmGo.exe?grab_id=0&page_id=95&query=din%20en%20iso&hiword=din%20en%20iso%20 abgerufen

Udris, I., & Rimann, M. (1999). SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In H. Dunckel, *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 397-419). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie*. Zürich: vdf Hochschulverlag.

VERBI. (Juli 2014). MAXQDA 11. Berlin.

Verlag Österreich. (10. Mai 2014). *Arbeitspsychologinnen und Arbeitspsychologen*. Von Jurnet: http://jurnet.at/daten.php/0100/0800_aexpert/0007/0011.html abgerufen

Vincent, S. (20. Dezember 2011). Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: Gendertypische Differenzen. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 43, S. 61-89. doi:10.1007/s11612-011-0170-7

Volpert, W. (1987). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In U. Kleinbeck, & J. Rutenfranz, *Arbeitspsychologie* (S. 1-42). Göttingen: Hogrefe.

Wegge, J., Wendsche, J., & Diestel, S. (2014). Arbeitsgestaltung. In H. Schuler, & K. Moser, *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 643-695). Bern: Hans Huber.

Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz.

Wenninger, G. (1999). Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz. In C. Hoyos, & D. Frey, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 105-121). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Werth, A., & Korunka, C. (2015). Kritische Erfolgsfaktoren für die Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen. In K. Mallich-Pötz, & K. Gutiérrez-Lobos, *Erfolgsfaktor Gesundheit. Health@University: Wie Gesundheitsförderung in der Praxis funktionieren kann und welche Faktoren für ein gesundes Arbeitsumfeld wichtig sind*. (S. 24-42). Wien: Facultas.

Zapf, D. (1991). Arbeit und Gesundheit: Realer Zusammenhang oder Methodenartefakt? In S. Greif, E. Bamberg, & N. Semmer, *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 185-200). Göttingen: Hogrefe.

Zapf, D., & Frese, M. (1991). Soziale Stressoren am Arbeitsplatz. In S. Greif, E. Bamberg, & N. Semmer, *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 168-184). Göttingen: Hogrefe.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anonymisierung der interviewten Personalist/innen (eigene Darstellung).....	46
Abbildung 2: Anonymisierung der interviewten Arbeitspsycholog/innen (eigene Darstellung).	47
Abbildung 3: Ablaufmodell (Mayring, 2010).	49
Abbildung 4: Unklarheiten der Interviewpartner/innen betreffend die ASchG - Novelle (eigene Darstellung).	52
Abbildung 5: Investitionen pro Projekt (eigene Darstellung).	60
Abbildung 6: Umsatz - Stundensatz (eigene Darstellung).	60
Abbildung 7: Kosten - einzelne Verfahren (eigene Darstellung).	61
Abbildung 8: Antworten auf die Interviewfrage: "Welche Auswirkungen der Maßnahmen sehen Sie im Unternehmen?" (eigene Darstellung).	62
Abbildung 9: Von den Interviewpartner/innen genannte (Miss-)erfolgskfaktoren (eigene Darstellung).	63
Abbildung 10: Welche Beiträge erwarten sich die Interviewpartner/innen von Geschäftsleitung, Projektleitung, Arbeitspsycholog/in und Steuergruppe (eigene Darstellung).....	64
Abbildung 11: Wie sollte am besten die Kommunikation innerhalb der Steuergruppe und an die Mitarbeiter/innen erfolgen (eigene Darstellung)?	65
Abbildung 12: Projektstrukturplan (Gareis, 2006).	69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Dimensionen und deren Kategorien arbeitsbedingter psychischer Belastungen (Sozialministerium, 2013, S. 13).	8
Tabelle 2: 3-Ebenen-Modell der psychischen Regulation von Tätigkeiten und deren Beschreibung (Hacker, 1999, S. 392).	13
Tabelle 3: Dimensionen des Arbeitsinspektorates (linke Spalte) und berufliche Stressoren (rechte Spalte) (Weinert, 2004, S. 280).	16
Tabelle 4: System zur psychologischen Bewertung von Arbeitsgestaltung (Hacker, 1984, S. 30).	23
Tabelle 5: Interviewphasen und die dazugehörigen Fragestellungen (eigene Darstellung).	45
Tabelle 6: Überblick über die Stichprobe der Personalist/innen (eigene Darstellung).	47
Tabelle 7: Überblick über die Stichprobe der Arbeitspsycholog/innen (eigene Darstellung).	48
Tabelle 8: Informationen und Klarheit zur Novelle (Personalist/innen) (eigene Darstellung).	50
Tabelle 9: Informationen und Klarheit zur Novelle (Arbeitspsycholog/innen) (eigene Darstellung).	51
Tabelle 10: Überblick über die am häufigsten verwendeten Verfahren (eigene Darstellung).	54
Tabelle 11: Vor- und Nachteile vom IMPULS-Test2 (eigene Darstellung).	55
Tabelle 12: Vor- und Nachteile der ABS Gruppe (eigene Darstellung).	56
Tabelle 13: Dimension <i>"Arbeitsanforderung und Tätigkeiten"</i> - Ergebnisse und dazugehörige Maßnahmen (mit Begründung für die Umsetzung oder Nichtumsetzung) (eigene Darstellung).	57
Tabelle 14: Dimension <i>"Sozial- und Organisationsklima"</i> - Ergebnisse und dazugehörige Maßnahmen (mit Begründung für die Umsetzung oder Nichtumsetzung) (eigene Darstellung).	57
Tabelle 15: Dimension <i>"Arbeitsumgebung"</i> - Ergebnisse und dazugehörige Maßnahmen (mit Begründung für die Umsetzung oder Nichtumsetzung) (eigene Darstellung).	58
Tabelle 16: Dimension <i>"Arbeitsabläufe und -organisation"</i> - Ergebnisse und dazugehörige Maßnahmen (mit Begründung für die Umsetzung oder Nichtumsetzung) (eigene Darstellung).	59
Tabelle 17: Soll-Profil für Arbeitspsycholog/innen, die Evaluierungsprojekte durchführen (eigene Darstellung).	67
Tabelle 18: Von den Interviewpartner/innen genannte Misserfolgsfaktoren (eigene Darstellung). .	68

Abkürzungsverzeichnis

A	Austria
ABS	Arbeits-Bewertungs-Skala
AI	Arbeitsinspektorat
AK	Arbeiterkammer
AP	Arbeits- und Organisationspsychologie
AUVA	Allgemeine Unfallversicherungsanstalt
BASA	Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen - Screening für Arbeitsplatzinhaber – II
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BÖP	Berufsverband Österreichischer Psycholog/innen
BR	Betriebsrat/Betriebsrätin
BWL	Betriebswirtschaftslehre
D	Deutschland
FK	Führungskraft
G	Gesundheitspsychologie
GL	Geschäftsleitung
HASCH	Handelsschule
HR	Human Resources
HSSE	Health, Safety, Security and Environment
HTL	Höhere Technische Lehranstalt
IMPULS	IMPULS-Test2
IT	Informationstechnologie
IV	Industriellenvereinigung
Jahresforum PoP	Jahresforum Power of People
KuG	Klinische und Gesundheitspsychologie
MA	Mitarbeiter/in
OE	Organisationsentwicklung
ÖPWZ	Österreichisches Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum
PE	Personalentwicklung
PL	Projektleitung
SFK	Sicherheitsfachkraft
SV	Sozialversicherung
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
WS	Workshop
WU	Wirtschaftsuniversität Wien

Danke

Allen voran bedanke ich mich sehr herzlich bei Univ. Prof. Dr. Christian Korunka, der mir ermöglicht hat diese Diplomarbeit zu schreiben. Er unterstützte mich durch seine Expertise und seinen Blickwinkel. Er hat mich einerseits bei Bedarf beraten und mir andererseits die Freiheit gegeben meine eigenen Ideen zu verwirklichen. Diese Art der Zusammenarbeit habe ich sehr geschätzt.

Mein besonderer Dank gilt den Personalist/innen und Arbeitspsycholog/innen, die mir als Interviewpartner/innen zur Verfügung standen.

Vielen Dank an meine Familie und Freunde für das sorgfältige und hochgeschätzte Lektorat.

Anhang

Interviewleitfäden

Interviewleitfaden zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (Zielgruppe: Personalist/innen)

Einleitung

Wie bereits in der E-Mail angekündigt, schreibe ich meine Diplomarbeit an der Fakultät für Psychologie im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie. Ich führe eine qualitative Studie in Unternehmen in Österreich durch. Zu den Zielgruppen gehören Personalist/innen, die die gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz bereits durchgeführt haben. Ich beginne mit den Fragen zur Evaluierung – das wird der umfassendere Teil – und schließe mit statistischen Daten.

Start des Interviews

1. ASchG - Novelle: Einstellung und Erwartungen

- 1.1. Wo haben Sie erstmalig davon erfahren?
- 1.2. Bitte erläutern sie Ihre Einstellung, als Sie erstmalig von der gesetzlichen Verpflichtung der Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz gehört haben (Information, Klarheit).
- 1.3. Bitte erläutern Sie die Erwartungen, die Sie damit verbanden.
- 1.4. Fortbildung zur Evaluierung? Wo aktiv Info eingeholt? Haben Sie mit Ihrem zuständigen Arbeitsinspektorat Kontakt aufgenommen? Welche Informationen haben Sie bekommen?

2. Unternehmen:

- 2.1. Anzahl MA, davon Leasing
- 2.2. Durchschnittliches Alter, durchschnittliches Dienstalster, Fluktuationsrate
- 2.3. Wie ist HR im strategischen Gesamtkonzept des Unternehmens verankert, Rolle von HR (Stellenwert bei Leitung, MA)?
- 2.4. An wen berichtet die HR - Leitung?
- 2.5. Welche Auflagen, Zertifizierungen, Gesetze musste das Unternehmen bereits erfüllen?

3. Planung der Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

- 3.1. Welche Herausforderungen/Hindernisse und Risiken sahen Sie?
- 3.2. Was sind – aus Ihrer Sicht und auf Ihr Unternehmen bezogen – die Ziele der ASchG - Novelle?
- 3.3. Wie war die Steuergruppe für die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz aufgestellt (Auftraggeber/innen, Projektleitung, Projektmitglieder)?
- 3.4. Bitte geben Sie einen zeitlichen Überblick über das Projekt (Beginn, Meilensteine, Abschluss, Verzögerungen).
- 3.5. Bei welchen Prozessschritten (Planung, Evaluierung, Maßnahmen, Überprüfung der Wirksamkeit, Dokumentation) haben Sie mit Externen zusammengearbeitet?
- 3.6. Wie sah die Vereinbarung der Leistungserbringung aus?
- 3.7. Welche Eigenschaften muss der Externe/die Externe mitbringen?
- 3.8. Gab es Zielkonflikte (vorgegebene Grundannahmen, Leitlinien, Dos and Don'ts, Zielvorgaben, Kommunikationsstrukturen, Ressourcen, Tabus)?
- 3.9. Interne Kommunikation (Geschäftsleitung, Mitarbeiter/innen)

4. Durchführung der Evaluierung

- 4.1. Welche Art der Evaluierung wurde warum gewählt (Vollerhebung/repräsentativer Querschnitt, Inhalt, Interview/Workshop/Befragung/Begehung, intern/extern)?
- 4.2. Wie heißt das Projekt? Wie wurde der Fragebogen betitelt?
- 4.3. An wen war der ausgefüllte Fragebogen zu senden?/Wer hat Interviews geführt?/Wer hat Workshops geleitet?
- 4.4. Rücklaufquote

5. Maßnahmen ableiten, festlegen und umsetzen

- 5.1. Welche Art der Umsetzung wurde warum gewählt? Kreativste, teuerste, günstigste,...
- 5.2. Wo wurden die Ergebnisse verankert (Vision, Unternehmensleitbild, Werte, Kompetenzen, Leitlinien des Handelns, Geschichten und Mythen)?
- 6. Auswirkungen der Maßnahmen**
 - 6.1. Welche Auswirkungen der Maßnahmen sehen Sie im Unternehmen?
 - 6.1.1. Auswirkungen auf Aufgabenanforderungen und Tätigkeiten
 - 6.1.2. Sozial- und Organisationsklima
 - 6.1.3. Arbeitsumgebung
 - 6.1.4. Arbeitsabläufe und -organisation
 - 6.2. Wie wurde die Wirksamkeit gemessen?
 - 6.3. Wer kümmert sich jetzt/langfristig um die Nachhaltigkeit?
- 7. Worauf haben Sie bei der Dokumentation geachtet? Wie und in welchem Umfang erfolgte die Rückmeldung an die Mitarbeiter/innen?**
- 8. Investition**
- 9. War das Arbeitsinspektorat bereits vor Ort?**
- 10. HR**
 - 10.1. Welche Änderungen Ihrer Arbeit und der Arbeit Ihres Bereiches haben sich durch die Evaluierung ergeben?
 - 10.2. Haben sich – Ihrer Meinung nach – durch die Einführung der gesetzlich verpflichtenden Evaluierung Qualitätsverbesserungen in Ihrer Leistungserbringung ergeben? Wenn ja, welche?
 - 10.3. Hat sich die Stellung Ihres Bereiches im Unternehmen verändert?
- 11. Erfolgsbewertung**
 - 11.1. Wie stehen Sie aus heutiger Sicht zur Evaluierung? Wie hat sich Ihre Haltung im Laufe der Zeit verändert?
 - 11.2. Als wie erfolgreich bewerten Sie die Umsetzung der Maßnahmen?
 - 11.3. Haben sich negative Konsequenzen auf Grund der Evaluierung ergeben?
 - 11.4. Inwiefern halten Sie die am Anfang von Ihnen genannten Ziele für erreicht?
 - 11.5. Wie wäre das Unternehmen heute, wenn es die Evaluierung nicht gegeben hätte?
- 12. Kritische Erfolgsfaktoren**
 - 12.1. Was sind für Sie Faktoren, die zur erfolgreichen Durchführung (Planung, Evaluierung, Maßnahmen, Überprüfung der Wirksamkeit, Dokumentation) der Evaluierung beigetragen haben (Gestaltungsparameter, effizientes Projektmanagement, dezidierte Freistellung von Ressourcen, Kommunikation,...)?
 - 12.2. Welche Faktoren haben sich negativ auf das Projekt (Planung, Evaluierung, Maßnahmen, Überprüfung der Wirksamkeit, Dokumentation) ausgewirkt?
 - 12.3. Was klappt in der Zusammenarbeit im Projekt sehr gut, was klappt weniger gut?
 - 12.4. Was würden Sie aus heutiger Sicht anders machen?
 - 12.5. Gab es Besonderheiten/Spezielles bezogen auf Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgröße?
- 13. Welche nächsten Schritte/wesentliche Änderungen stehen kurz-, mittel- und langfristig im Unternehmen auf Grund der Evaluierung an?**

Abschließende Fragen

14. Datum
15. Name
16. Unternehmen
17. Seit wann in diesem Unternehmen?
18. Position
19. Seit wann in dieser Position?
20. Position davor?
21. (Höchste abgeschlossene) Ausbildung?
22. Wie alt sind Sie?
23. Dankesworte
24. Möchten Sie die Inhalte der Diplomarbeit zugesendet bekommen?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Interviewleitfaden zu einem Auftrag zur Evaluierung psychischer Belastungen (Zielgruppe: Arbeitspsycholog/innen)

Einleitung

Wie bereits in der E-Mail angekündigt, schreibe ich meine Diplomarbeit an der Fakultät für Psychologie im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie. Ich führe eine qualitative Studie zu Unternehmen in Österreich durch. Zu den Zielgruppen gehören Arbeitspsycholog/innen, die die gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz bereits mindestens einmal durchgeführt haben. Ich beginne mit den Fragen zur Evaluierung – das wird der umfassendere Teil – und schließe mit statistischen Daten.

Start des Interviews

1. ASchG - Novelle: Einstellung und Erwartungen

- 1.1. Wo haben Sie erstmalig davon erfahren?
- 1.2. Bitte erläutern Sie Ihre Einstellung, als Sie erstmalig von der gesetzlichen Verpflichtung der Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz gehört haben (Information, Klarheit).
- 1.3. Bitte erläutern Sie die Erwartungen, die Sie damit verbanden.
- 1.4. Fortbildung zur Evaluierung? Wo aktiv Info eingeholt?
- 1.5. Welche Beratungsleistungen bieten Sie in Bezug auf den Prozess der Evaluierung an?
- 1.6. Wie kommen Unternehmen auf Sie?

2. Unternehmen: Bitte denken Sie bei den nächsten Fragen an eine spezifische Evaluierung, die Sie in einem Unternehmen durchgeführt haben.

- 2.1. Anzahl MA, davon Leasing
- 2.2. Wie ist HR im strategischen Gesamtkonzept des Unternehmens verankert, Rolle von HR (Stellenwert bei Leitung, MA)?
- 2.3. An wen berichtet die HR - Leitung?
- 2.4. Welche Auflagen, Zertifizierungen, Gesetze musste das Unternehmen bereits erfüllen?

3. Planung der Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz.

- 3.1. Welche Herausforderungen/Hindernisse und Risiken sahen Sie?
- 3.2. Was sind – aus Ihrer Sicht und auf das Unternehmen bezogen – die Ziele der ASchG - Novelle?
- 3.3. Wie war die Steuergruppe für die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz aufgestellt (Auftraggeber/innen, Projektleitung, Projektmitglieder)?
- 3.4. Bitte geben Sie einen zeitlichen Überblick über das Projekt (Beginn, Meilensteine, Abschluss, Verzögerungen).
- 3.5. Bei welchen Prozessschritten (Planung, Evaluierung, Maßnahmen, Überprüfung der Wirksamkeit, Dokumentation) haben Sie mit Internen zusammengearbeitet?
- 3.6. Wie sah die Vereinbarung der Leistungserbringung aus?
- 3.7. Welche Erfahrung/welches Wissen bringen Sie mit ein? Welche Ihrer persönlichen Eigenschaften hilft Ihnen dabei besonders?
- 3.8. Gab es Zielkonflikte (vorgegebene Grundannahmen, Leitlinien, Dos and Don'ts, Zielvorgaben, Kommunikationsstrukturen, Ressourcen, Tabus)?
- 3.9. Interne Kommunikation (Geschäftsleitung, Mitarbeiter/innen)

4. Durchführung der Evaluierung

- 4.1. Welche Art der Evaluierung wurde warum gewählt (Vollerhebung/repräsentativer Querschnitt, Inhalt, Interview/Workshop/Befragung, intern/extern)?
- 4.2. Wie heißt das Projekt? Wie wurde der Fragebogen betitelt?
- 4.3. An wen war der ausgefüllte Fragebogen zu senden? Wer hat Interviews geführt? Wer hat Workshops geleitet?
- 4.4. Rücklaufquote

5. Maßnahmen ableiten, festlegen und umsetzen

- 5.1. Welche Art der Umsetzung wurde warum gewählt? Kreativste, teuerste, günstigste,...
- 5.2. Wo wurden die Ergebnisse verankert (Vision, Unternehmensleitbild, Werte, Kompetenzen, Leitlinien des Handelns, Geschichten und Mythen)?

6. Auswirkungen der Maßnahmen

- 6.1. Welche Auswirkungen der Maßnahmen sehen Sie im Unternehmen?
 - 6.1.1. Auswirkungen auf Aufgabenanforderungen und Tätigkeiten
 - 6.1.2. Sozial- und Organisationsklima
 - 6.1.3. Arbeitsumgebung
 - 6.1.4. Arbeitsabläufe und -organisation
- 6.2. Wie wurde die Wirksamkeit gemessen?
- 6.3. Wer kümmert sich jetzt/langfristig um die Nachhaltigkeit?
- 7. Worauf haben Sie bei der Dokumentation geachtet? Wie und in welchem Umfang erfolgte die Rückmeldung an die Mitarbeiter/innen?**
- 8. Umsatz**
- 9. Erfolgsbewertung**
 - 9.1. Wie stehen Sie aus heutiger Sicht zur Evaluierung? Wie hat sich Ihre Haltung im Laufe der Zeit verändert?
 - 9.2. Als wie erfolgreich bewerten Sie die Umsetzung der Maßnahmen?
 - 9.3. Haben sich negative Konsequenzen auf Grund der Evaluierung ergeben?
 - 9.4. Inwiefern halten Sie die am Anfang von Ihnen genannten Ziele für erreicht?
 - 9.5. Wie wäre das Unternehmen heute, wenn es die Evaluierung nicht gegeben hätte?
- 10. Arbeitspsychologie**
 - 10.1. Welche Änderungen Ihrer Arbeit und der Arbeit Ihres Bereiches haben sich durch die Evaluierung ergeben?
 - 10.2. Haben sich – Ihrer Meinung nach – durch die Einführung der gesetzlich verpflichtenden Evaluierung Qualitätsverbesserungen in Ihrer Leistungserbringung ergeben? Wenn ja, welche?
 - 10.3. Haben Sie zu dem Thema publiziert?
 - 10.4. Hat sich die Stellung Ihrer Tätigkeit in Österreich verändert?
- 11. Kritische Erfolgsfaktoren**
 - 11.1. Was sind für Sie Faktoren, die zur erfolgreichen Durchführung (Planung, Evaluierung, Maßnahmen, Überprüfung der Wirksamkeit, Dokumentation) der Evaluierung beigetragen haben (Gestaltungsparameter, effizientes Projektmanagement, dezidierte Freistellung von Ressourcen, Kommunikation,...)?
 - 11.2. Welche Faktoren haben sich negativ auf das Projekt (Planung, Evaluierung, Maßnahmen, Überprüfung der Wirksamkeit, Dokumentation) ausgewirkt?
 - 11.3. Was klappt in der Zusammenarbeit im Projekt sehr gut, was klappt weniger gut?
 - 11.4. Was würden Sie aus heutiger Sicht anders machen?
 - 11.5. Gab es Besonderheiten/Spezielles bezogen auf Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgröße?
- 12. Welche nächsten Schritte/wesentliche Änderungen stehen kurz-, mittel- und langfristig im Unternehmen auf Grund der Evaluierung an?**

Abschließende Fragen

- 13. Datum
- 14. Name
- 15. Unternehmen
- 16. Seit wann in diesem Unternehmen?
- 17. Position
- 18. Seit wann in dieser Position?
- 19. Position davor?
- 20. Ausbildung?
- 21. Wie alt sind Sie?
- 22. Dankesworte
- 23. Möchten Sie die Inhalte der Diplomarbeit zugesendet bekommen?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Kategoriensystem

AI
AI\Kontakt
AI\Kontakt\Keinen Kontakt gehabt
AI\Kontakt\Kontakt gehabt
AI\Kontakt\Kontakt gehabt\Bescheid
AI\Kontakt\Kontakt gehabt\Doku
AI\Kontakt\Kontakt gehabt\Novelle
AI\Kontakt\Kontakt gehabt\Verfahren
AI\Kontakt\Kontakt gehabt\Verhandlung
Bisherige Analysen
Bisherige Analysen\Häufigkeit
Bisherige Analysen\Methode
Bisherige Programme
Doku
Einstellung InterviewpartnerIn zu Psychologie
Ergebnisse
Ergebnisse\Dimensionen
Ergebnisse\Dimensionen\1. Aufgabenanforderungen, Tätigkeiten - Emot Bel, Qualiprobleme
Ergebnisse\Dimensionen\2. Organisationsklima - mangelnde Zusammenhänge, Informationsmängel
Ergebnisse\Dimensionen\3. Arbeitsumgebung - keine Gefahren
Ergebnisse\Dimensionen\4. Arbeitsabläufe, -organisation - Arbeitsmenge
Ergebnisse\kritisch
Ergebnisse\nicht überraschend
Ergebnisse\unkritisch
Ergebnisse\überraschend
Faktoren\Erfolgsf
Faktoren\Erfolgsf\Beitrag von...\ArbeitspsychologInnen
Faktoren\Erfolgsf\Beitrag von...\GL
Faktoren\Erfolgsf\Beitrag von...\PL
Faktoren\Erfolgsf\Beitrag von...\Steuergruppe
Faktoren\Erfolgsf\Kommunikation\1 GL
Faktoren\Erfolgsf\Kommunikation\2 Steuergruppe
Faktoren\Erfolgsf\Kommunikation\3 Kommunikationskanäle
Faktoren\Erfolgsf\Kommunikation\4 Vertrauen aufbauen
Faktoren\Erfolgsf\Kommunikation\5 Einladung zu Feedback
Faktoren\Erfolgsf\Kommunikation\6 Rückmeldung
Faktoren\Erfolgsf\Kommunikation\Inhalt
Faktoren\Erfolgsf\Maßnahmen
Faktoren\Erfolgsf\PM
Faktoren\Erfolgsf\Verfahren
Faktoren\Misserfolgsf
Investition
Investition\Projekt
Investition\Stundensatz
Investition\Verfahren
Kommunikation
Kommunikation\an AuftraggeberIn\Reaktionen
Kommunikation\an BR\Erhebung
Kommunikation\an BR\Maßnahmen
Kommunikation\an BR\Reaktionen
Kommunikation\an FK\Erhebung
Kommunikation\an FK\Maßnahmen
Kommunikation\an FK\Reaktionen
Kommunikation\an GL
Kommunikation\an GL\Erhebung
Kommunikation\an GL\Maßnahmen
Kommunikation\an GL\Reaktionen bei Ergebnispräsentation
Kommunikation\an GL\Reaktionen bei Projektauftrag
Kommunikation\an GL\Reaktionen bei Projektauftrag\-
Kommunikation\an MA\Erhebung
Kommunikation\an MA\Erhebung\Inhalt
Kommunikation\an MA\Maßnahmen

Kommunikation\an MA\Reaktionen
Maßnahmen
Maßnahmen\Kontrolle der Umsetzung
Maßnahmen\Qualität
Maßnahmen\Quantität
Maßnahmen\zB
Maßnahmen\zB\Begründung
Maßnahmen\zB\nicht umgesetzt
Maßnahmen\zB\nicht umgesetzt\Begründung
Maßnahmen\zB\umgesetzt
Maßnahmen\zB\umgesetzt\Begründung
Novelle
Novelle\Einstellung\+
Novelle\Einstellung\-
Novelle\Einstellung\nneutral
Novelle\Erwartungen
Novelle\Erwartungen\Antworten der PsychologInnen
Novelle\Gut für\Organisationen
Novelle\Gut für\PsihologInnen
Novelle\Info zur Novelle\bekommen von
Novelle\Info zur Novelle\geholt von
Novelle\Klarheit
Novelle\Klarheit\Abgrenzung BGF, MAB...
Novelle\Klarheit\AuftragnehmerIn
Novelle\Klarheit\Belastung - Beanspruchung
Novelle\Klarheit\Entwicklung
Novelle\Klarheit\Tätigkeitsgruppen
Novelle\Klarheit\Verfahren
Novelle\Klarheit\Was ist neu?
Novelle\Klarheit\Überprüfung Wirksamkeit der Maßnahmen
Novelle\Wann davon gehört?
Profil\Fachliche Qualifikation
Profil\Persönliche Eigenschaften
Projekt
Projekt\Auftrag
Projekt\Auftrag\Wer war AuftraggeberIn?
Projekt\Controlling
Projekt\Ihre Tätigkeitsgruppen
Projekt\Nachprojektphase
Projekt\Steuergruppe
Projekt\Steuergruppe\Aufgabenverteilung
Projekt\Steuergruppe\Mitglieder
Projekt\Steuergruppe\PL
Projekt\Steuergruppe\Zusammenarbeit
Projekt\Vorprojektphase
Projekt\Zeitplan, Meilensteine
Projektname
Rücklaufquote
Statistik\InterviewpartnerIn\PersonalistIn\Alter
Statistik\InterviewpartnerIn\PersonalistIn\Bildung zur Evaluierung
Statistik\InterviewpartnerIn\PersonalistIn\Einschl. Berufserfahrung
Statistik\InterviewpartnerIn\PersonalistIn\Höchste abgeschl. Bildung
Statistik\InterviewpartnerIn\PersonalistIn\In Organisation seit
Statistik\InterviewpartnerIn\PersonalistIn\Position
Statistik\InterviewpartnerIn\PersonalistIn\Position\Seit
Statistik\InterviewpartnerIn\PersonalistIn\Zusatzausbildungen
Statistik\InterviewpartnerIn\PsihologIn\Alter
Statistik\InterviewpartnerIn\PsihologIn\Bildung zur Evaluierung
Statistik\InterviewpartnerIn\PsihologIn\Einschl. Berufserfahrung
Statistik\InterviewpartnerIn\PsihologIn\Höchste abgeschl. Bildung
Statistik\InterviewpartnerIn\PsihologIn\In Organisation seit/selbständig seit
Statistik\InterviewpartnerIn\PsihologIn\In Organisation seit/selbständig seit\Organisation
Statistik\InterviewpartnerIn\PsihologIn\In Organisation seit/selbständig seit\Selbständig
Statistik\InterviewpartnerIn\PsihologIn\Position

Statistik\InterviewpartnerIn\PsihologIn\Zusatzausbildungen
Statistik\Organisation
Statistik\Organisation\MA in Ö
Statistik\Organisation\MA in Ö\Leasing\Anzahl an Leasing
Statistik\Organisation\MA in Ö\Leasing\Anzahl an Leasing\Kein Leasing
Statistik\Organisation\MA in Ö\Leasing\Anzahl an Leasing\Viel Leasing
Statistik\Organisation\MA in Ö\Leasing\Anzahl an Leasing\Wenig Leasing
Statistik\Organisation\MA in Ö\Leasing\Integration von Leasing
Statistik\Organisation\MA in Ö\Leasing\Integration von Leasing\Leasing inkludiert
Statistik\Organisation\MA in Ö\Leasing\Integration von Leasing\Leasing nicht inkludiert
Theorie
Verfahren
Verfahren\Andere
Verfahren\Andere\Nachteile
Verfahren\Andere\Vorteile
Verfahren\BASA
Verfahren\BASA\Nachteile
Verfahren\BASA\Vorteile
Verfahren\Beobachtungsinterview
Verfahren\Beobachtungsinterview\Nachteile
Verfahren\Beobachtungsinterview\Vorteile
Verfahren\Fragebogen
Verfahren\Fragebogen\Nachteile
Verfahren\Fragebogen\selbstgestrickt
Verfahren\Fragebogen\Vorteile
Verfahren\Gruppendiskussion
Verfahren\Gruppendiskussion\ABS
Verfahren\Gruppendiskussion\ABS\Nachteile
Verfahren\Gruppendiskussion\ABS\Vorteile
Verfahren\Gruppendiskussion\Dauer
Verfahren\Gruppendiskussion\Mod, MA
Verfahren\Gruppendiskussion\Mod, MA, Organisation
Verfahren\Gruppendiskussion\Nachteile
Verfahren\Gruppendiskussion\Vorteile
Verfahren\IMPULS
Verfahren\IMPULS\Nachteile
Verfahren\IMPULS\Vorteile
Verfahren\Mündliche Befragung
Verfahren\Mündliche Befragung\Nachteile
Verfahren\Mündliche Befragung\Vorteile
Verfahren\SALSA
Verfahren\SALSA\Nachteile
Verfahren\SALSA\Vorteile
Verfahren\Vergleichbarkeit
Wirksamkeit von Umsetzung/dem durchgeführten Projekt\in der Organisation\+
Wirksamkeit von Umsetzung/dem durchgeführten Projekt\in der Organisation\-
Wirksamkeit von Umsetzung/dem durchgeführten Projekt\in der Organisation\keine/neutral
Wirksamkeit von Umsetzung/dem durchgeführten Projekt\in Ö\+
Wirksamkeit von Umsetzung/dem durchgeführten Projekt\in Ö\-
Ziele
Ziele\Nicht-Ziele

Kritische Erfolgsfaktoren für die Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen

Angelika Werth und Christian Korunka

Abstract

The ASchG amendment has been effective in Austria since January 1, 2013. The amendment more pronouncedly stresses the occurrence of psychological strains – in addition to physiological strains – within work settings. Consequently, Austrian organizations are legally obliged to evaluate psychological strains for their employees. Based on the evaluation results appropriate measures must be planned and implemented. The depth of knowledge about conducting evaluation projects varies considerably. In many evaluation projects appropriate measures have not (yet) been implemented effectively. Hence, it is very important to identify critical factors for successful, efficient and effective evaluation projects in the field. In this article critical factors will be introduced: in regard to persons mainly responsible in organizations, as well as communication, evaluation procedures and measures, and finally, project management. A precise project plan will be proposed. We present a profile for work psychologists, which includes substantial professional and personal requirements. This profile can be used as guideline by employers when selecting qualified work psychologists. The presented results are based on an extensive literature and online review, as well as on qualitative analysis of expert interviews.

Zusammenfassung

Mit der ASchG - Novelle, die am 1. Jänner 2013 in Österreich in Kraft getreten ist, werden - neben den physischen Belastungen in Organisationen - die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz stärker betont. Unternehmen in Österreich sind nun gesetzlich dazu verpflichtet die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu evaluieren und gemäß den Ergebnissen der Evaluierung entsprechende Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Die Erfahrungen mit der Umsetzung von Evaluierungsprojekten sind sehr unterschiedlich. In vielen Projekten kommt es (noch) nicht zu einer effizienten Maßnahmenumsetzung. Es ist daher von großer Bedeutung kritische Erfolgsfaktoren zu identifizieren, um in der Praxis effiziente und effektive Evaluierungsprojekte abzuwickeln. In diesem Artikel werden kritische Erfolgsfaktoren bezüglich der Hauptverantwortlichen im Unternehmen, der Kommunikation, der Verfahren und Maßnahmen sowie des Projektmanagements vorgestellt. Es wird ein konkreter Projektstrukturplan vorgeschlagen. In einem Soll-Profil für den durchführenden Arbeitspsychologen/ die durchführende Arbeitspsychologin werden wesentliche fachliche und persönliche Anforderungen genannt, an denen sich Auftraggeber/ innen bei der Auswahl eines Auftragnehmers/ einer Auftragnehmerin orientieren können. Die Ergebnisse basieren auf einer umfangreichen Literatur- und Internetrecherche sowie auf den qualitativen Auswertungen einer Interviewstudie mit Expert/innen.

Einleitung

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Arbeitswelt stark gewandelt. Durch Weiterentwicklungen in der Produktion haben sich körperliche Belastungen und deren Folgen (z. B. Arbeitsunfälle) deutlich verringert. Insgesamt hat sich die Arbeitswelt in Richtung neuer Dienstleistungen verschoben. Soziale Beschleunigungsprozesse, die Globalisierung und eine verstärkte Konkurrenzorientierung haben den wirtschaftlichen Druck auf die Unternehmen erhöht. Diese Veränderungen haben zahlreiche neue Belastungen zur Folge: Im Unterschied zu den früher oft vorherrschenden körperlichen Belastungen handelt es sich um psychische Belastungen, die ebenfalls ein hohes Potential für Reduktion des Wohlbefindens und für Erkrankungen besitzen. Die Zunahme von psychischen Belastungen ist empirisch gut belegt.

In den letzten Jahren hat auch die Europäische Union auf die Problematik der Zunahme psychischer Belastungen reagiert und Konzepte zur Reduktion vorgeschlagen. In den einzelnen Mitgliedsländern werden diese Empfehlungen auf unterschiedliche Art und Weise umgesetzt. In Österreich wurde dazu das Arbeitnehmer/innenschutzgesetz novelliert. Psychische Belastungen werden nun verstärkt berücksichtigt und sie müssen von den Unternehmen evaluiert werden.

Unter psychischen Belastungen wird dabei Folgendes verstanden (Sozialministerium – Arbeitsinspektion, n. d. a, S. 1): „Arbeitsbedingte psychische Belastungen ergeben sich aus den vielfältigen Einflüssen und Anforderungen, die am Arbeitsplatz auf die Beschäftigten einwirken. ...aus der Gestaltung der Arbeitsstätte und Arbeitsplätze, der Gestaltung und dem Einsatz von Arbeitsmitteln, der Verwendung von Arbeitsstoffen, der Gestaltung der Arbeitsverfahren und Arbeitsvorgänge und deren Zusammenwirken... Typische arbeitsbedingte psychische Belastungen, die zu Fehlbeanspruchungen führen sind z. B. häufige Arbeitsunterbrechungen durch Mängel in der Arbeitsorganisation, fehlende Qualifikation bzw. Erfahrung, mangelhafte soziale Unterstützung und Anerkennung durch Vorgesetzte bzw. Kolleg/innen, Arbeitszeiten mit zu wenig Planungsmöglichkeiten, monotone Tätigkeiten, zu geringe Abwechslung, widersprüchliche Ziele und Anforderungen.“ Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung von Belastung und Beanspruchung (ÖNORM EN ISO 10075-1, 2000, S. 4): „Dabei ist psychische Belastung eine Benennung für alle Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen... Psychische Belastung bewirkt Vorgänge des Anstiegs oder der Verminderung psychischer Beanspruchung im Menschen. Unmittelbare Folgen der psychischen Beanspruchung können einerseits Anregungsaffekte und andererseits psychische Ermüdung und/oder ermüdungsähnliche Zustände sein. Mittelbar können in Verbindung mit psychischer Beanspruchung auch Übungs- und Lerneffekte auftreten.“

Die folgenden vier Dimensionen müssen in die Evaluierung psychischer Belastungen aufgenommen werden (§§ 4 und 7 ASchG, 2013):

1. Arbeitsanforderungen und Tätigkeiten
2. Organisationsklima
3. Arbeitsumgebung
4. Arbeitsabläufe und -organisation

Auf Grund der obigen Definition von psychischer Belastung sind im Zuge der Arbeitsplatzevaluierung Maßnahmen der Verhältnisprävention (und NICHT der Verhaltensprävention) umzusetzen. Dies bedeutet, dass der Schwerpunkt der Maßnahmenentwicklung auf den Ebenen der Organisation und der Arbeitsgestaltung ansetzen soll. Ergänzend dazu kann betriebliche Gesundheitsförderung sinnvoll sein (Sozialministerium - Arbeitsinspektion, n.d. b).

Das Gesetz (§ 4 ASchG, 2013) schreibt auch die Überprüfung der Wirksamkeit vor: „Die Wirkung der getroffenen Maßnahmen ist zu überprüfen und die Maßnahmen sind erforderlichenfalls anzupassen. Die Ergebnisse der Ermittlung und Beurteilung sowie die durchgeführten Maßnahmen sind in einer geeigneten Art und Weise nachvollziehbar zu dokumentieren... [Überprüfung der Evaluierung] nach Zwischenfällen mit erhöhter arbeitsbedingter psychischer Fehlbeanspruchung...“

Das Ziel des vorliegenden Beitrags ist die empirisch fundierte Erarbeitung von Erfolgsfaktoren bei der Erhebung psychischer Belastungen. Dazu erfolgte eine Literaturanalyse. Im Zentrum der Darstellung steht die Durchführung und inhaltsanalytische Auswertung von Expert/inneninterviews.

Bisherige Studien zu Erfolgsfaktoren für derartige Projekte

Bisherige Studien haben bereits Erfolgsfaktoren für derartige Projekte aufgezeigt. Zwei davon werden hier exemplarisch genannt.

Nübling (2011) nennt die folgenden Faktoren für einen erfolgreichen Evaluierungsprozess psychischer Belastungen:

- Integration von Betriebsrat/Betriebsrätin, Geschäftsleitung, Betriebsarzt/-ärztin, Sicherheitsfachkraft, Datenschutzbeauftragten
- Verantwortliche Steuergruppe nominieren und mit Kompetenzen und Budget ausstatten
- Klarheit schaffen, dass die Befragung nur den ersten Schritt im Gesamtprozess darstellt
- Das Instrument muss validiert und erprobt sein. Ein Fragebogen soll eventuell Zusatzfragen mit tätigkeitsspezifischen Belastungen enthalten.
- Durchführung einer Vollerhebung
- Die Auswertung soll anonymisiert und extern erfolgen.
- Festlegen, wer wann welche Ergebnisse bekommen soll

Hübner und Gröben (2007, S. 21) identifizierten „förderliche Faktoren“, durch die Klein- und Mittelbetriebe in Deutschland sich aktiv mit betrieblicher Gesundheitsförderung auseinandersetzen:

- Einstellung und Engagement der Geschäftsleitung, wodurch die Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter/innen beeinflusst wird
- Der Bildungsstand der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter/innen beeinflusst die Nachfrage und Einstellung zu betrieblicher Gesundheitsförderung
- Alter: Jüngere Personen und jüngere Branchen sind eher positiv eingestellt
- Die Presse beeinflusst, nämlich dahingehend, ob und welche Themen aktuell nachgefragt werden
- Vorhandensein einer sicherheitstechnischen und betriebsärztlichen Betreuung oder eines Arbeitsschutzausschusses in der Organisation

- Bereits bestehende Kontakte zu externen Arbeitspsycholog/innen

Die Expert/innenbefragung

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die Befragung von Expert/innen, die mit der Durchführung von Erhebungen zu den psychischen Belastungen bereits Erfahrungen haben. Es wurden zwei Gruppen von Expert/innen für die Interviews ausgewählt:

- Leiter/innen von Personalabteilungen größerer Unternehmen (Organisationen der Trend Top 500, 2013), die bereits Erfahrungen mit der Umsetzung derartiger Projekte gemacht haben.
- Arbeitspsycholog/innen (Jurnet, n. d.), die als externe Expert/innen derartige Projekte durchführen.

Insgesamt wurden 18 Interviews (9 pro Expert/innengruppe) durchgeführt. Im Sinne des Theoretical Samplings (Lamnek, 2005) wurden Expert/innen aus unterschiedlichen Unternehmensgrößen befragt.

Die Personalist/innen sind zwischen 29 und 53 Jahre alt. Sie sind in der Regel die Leiter/ innen der Personalabteilungen. Die Psycholog/innen sind zwischen 32 und 47 Jahre alt und haben eine arbeitspsychologische Weiterbildung. Für die Durchführung der Interviews wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Mittels der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2010) wurden die durchgeführten Interviews in der Folge systematisch ausgewertet.

Auf der Basis dieser Auswertungen konnten kritische Erfolgsfaktoren, Misserfolgskriterien, ein Soll-Projektstrukturplan sowie ein Soll-Profil für Arbeitspsycholog/innen identifiziert werden, die in der Folge näher beschrieben werden.

Wichtige Ergebnisse aus der Expert/innenbefragung

Die Interviews begannen mit der Phase zur Initiierung des Erzählflusses, in der es um die Information und Einstellung zur ASchG - Novelle sowie um die Erwartungen vor der Durchführung der Evaluierung ging:

Große Organisationen haben am meisten Informationsquellen und daher die höchste Klarheit betreffend der Inhalte und Umsetzung des Arbeitnehmer/innenschutzgesetzes.

Drei Personalist/innen gaben an, dass die erste Information zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz vom Arbeitsinspektorat kam, nur ein Unternehmen hat

in Weiterbildung speziell zur Evaluierung investiert. Im Gegensatz dazu gaben fast alle befragten Arbeitspsycholog/innen (8 von 9) an, an Weiterbildungen zur Evaluierung teilgenommen zu haben. Das Wissen zur Novelle unter den Psycholog/innen ist deutlich größer als bei den Personalist/innen. Oft unklar sind der Unterschied zwischen Belastung und Beanspruchung (das betrifft fünf Personalist/innen), die Abgrenzung zu anderen Projekten (zum Beispiel Mitarbeiter/innenbefragungen oder Betriebliche Gesundheitsförderung) und die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen (Wann? Wie?).

Nach der Einstellung zur Evaluierung gefragt, finden neun Interviewpartner/innen positive Worte. Die gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung wird als gut für Organisationen gesehen, weil sie Verbesserungen für die Mitarbeiter/innen bringt, für ein Bewusstmachen von psychischen Belastungen sorgt und manche Organisationen eine Zwangsbeglückung brauchen würden. Weiters wird dadurch eine Plattform (inkl. Zeit und einer strukturierten Vorgehensweise) geboten, ein Befragter drückt dies so aus:

„Es gibt auch eine Struktur, dass man sich als Team oder als Abteilung damit auseinandersetzen kann: Was passt und was passt nicht und was könnten wir ändern. Die Zeit gibt es eigentlich so nicht im Berufsalltag.“

Psycholog/innen und Personalist/innen rechnen mit mehr Aufträgen für Psycholog/innen, aber die Personalist/innen sehen das sehr negativ. Ein Interviewpartner formuliert pointiert:

„Da sollten wir irgendwie mitmischen. Wenn wir das mit unserer... Evaluierungserfahrung,... Organisationsentwicklungserfahrung kombinieren... Ich habe... den Eindruck gehabt, dass Goldgräberstimmung bei den Psycholog/innen war: ... Normalerweise fragt uns eh niemand an und jetzt müssen sie - gesetzlich vorgeschrieben - Psychologen, ob sie wollen oder nicht, ins Haus holen. Es war dann... eine... Enttäuschung, dass die Psychologen nicht als dritte Berufsgruppe, neben Arbeitsmedizin und SFK, im Gesetz etabliert worden sind...“

Die Reaktionen der Geschäftsleitung bei Projektauftrag waren aus ökonomischen Gründen, aus Angst vor den Ergebnissen oder, weil das Thema als unwichtig eingestuft wird, häufig negativ.

Auch die Erwartungen der Personalist/innen vor dem Projekt sind in mehreren Fällen von Sorgen geprägt. Die Arbeitspsycholog/innen haben ausreichend Evaluierungserfahrung um diese Sorgen mit konstruktiven Lösungsvorschlägen zu zerstreuen.

Als Ziele für die Durchführung der Evaluierung werden hauptsächlich genannt: Erfüllung der gesetzlichen Bestimmungen im ASchG (10 Nennungen, bei drei Unternehmen war dies das einzige Ziel), mögliche Arbeitsplatzbelastung feststellen, wichtige Maßnahmen umsetzen, nutzbare Ergebnisse erzielen sowie die Belastungen minimieren. Es wurden auch Nicht-Ziele für die Durchführung genannt, und zwar: die Mitarbeiter/innen durch die Evaluierung belasten oder verunsichern, Änderungen vornehmen, in Maßnahmen investieren und viel Aufwand betreiben.

Der Kontakt mit dem jeweils zuständigen Arbeitsinspektorat in Bezug auf die Evaluierung psychischer Belastungen wird von den Personalist/innen zum Großteil kritisch gesehen. Es gibt Kontakt zur Novelle (n = 1), mittels Bescheid (n = 5), über die anzuwendenden Verfahren (n = 6), um eine Verhandlung zu führen (n = 1) oder bezüglich der Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente (n = 3).

Nur drei externe Arbeitspsycholog/innen hatten vor, nach und/oder während dem - im Interview beschriebenen - Projekt Kontakt mit dem zuständigen Arbeitsinspektorat. Einer meint dazu:

„Das Arbeitsinspektorat war kooperativ, hat die Projekte verfolgt und kontrolliert, gab Feedback, war eingebunden. Das war gut, das würde ich mir noch mehr wünschen... Das Arbeitsinspektorat ist an einem Standort mit dem Bericht zu den Mitarbeiter/innen gegangen und hat mit ihnen gesprochen.“

Die Hauptakteur/innen sind die Geschäftsleitung, die Personalist/innen, die Arbeitsmedizin, die Sicherheitsfachkraft, der Betriebsrat/die Betriebsrätin und externe Arbeitspsycholog/innen. Die Projektauftraggeber/innen waren in der Regel Mitglieder der Geschäftsleitung (nur in einem Fall wurde der Personalleiter genannt). In der Steuergruppe sind:

- Die Projektleitung war bei sieben Fällen in der Personalabteilung angesiedelt, ansonsten im Qualitätsmanagement.
- Entscheidungsträger/innen: In sechs Fällen war die Geschäftsleitung in der Steuergruppe, in drei Fällen waren es (zusätzlich) Führungskräfte.
- Das Personalmanagement war immer in der Steuergruppe vertreten.
- Die Arbeitsmedizin (wurde nur von einem Personalleiter nicht genannt).
- Die Sicherheitsfachkraft (wurde von drei Personalist/innen nicht genannt).
- Sechs Organisationen haben externe Arbeitspsycholog/innen beauftragt, eine Organisation hat interne Arbeitspsycholog/innen inkludiert.

Einen Überblick über die am häufigsten verwendeten Verfahren gibt Tabelle 1.

Anzahl der Nennungen	Verfahren
12	Schriftliche Befragung (5) -SALSA (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse) (n = 5) -IMPULS-Test2 (Bewertung psychischer Belastung) (n = 5) -KFZA (Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse) (n = 2) -selbst entwickelter Fragebogen (n = 2) -JDS (Job Diagnostic Survey) (n = 1)
12	Gruppendiskussion (n = 6) -ABS Gruppe (Arbeitsbewertungsskala Gruppe) (n = 10) Beobachtungsinterview (n = 3)
6	-REBA (Rechnergestützte psychologische Bewertung von Arbeitsinhalten) (n = 3) -TBS (Tätigkeitsbewertungssystem) (n = 2) -SGA (Screening Gesundes Arbeiten) (n = 1) -RHIA/VERA (Regulationsbehinderungen in der Arbeitstätigkeit/Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit) (n = 1) Schriftliche Befragung, mündliche Befragung, Beobachtung
6	-BASA-II (Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen - Screening für Arbeitsplatzinhaber - II) (n = 6) -ChEF (Checklisten zur Erfassung von Fehlbeanspruchungsfolgen) (n = 1)
5	Mündliche Befragung
3	Beobachtung

Tabelle 1: Überblick über die am häufigsten verwendeten Verfahren (eigene Darstellung).

Die Bewertung der beiden am häufigsten genannten Verfahren stellt sich so dar:

Der IMPULS-Test2 (Humanware GmbH, n. d.) ist eine in Österreich entwickelte Online-Befragung zur quantitativen Erhebung und Bewertung von psychisch relevanten Einflüssen der Arbeitsbedingungen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2014). Einerseits wird das Verfahren häufig verwendet (als Vorteile werden die Anonymität, die Vorgabedauer, die Fremdsprachenversionen und die Augenscheininvalidität genannt), andererseits äußern sich die Befragten oft kritisch:

- Das theoretische Konzept würde vorwiegend auf der Verhaltensebene ansetzen.
- Es würden nicht die vorgeschriebenen Dimensionen gemessen.

- Es müssten ALLE Items vorgegeben werden.
- Die Kosten wären zu hoch.
- Es bestünde kein Zugang zu den Rohdaten.

Die ABS (Arbeitsbewertungsskala) Gruppe ist ebenfalls ein in Österreich entwickeltes quantitatives Verfahren (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, 2013). Da sie zu den Gruppendiskussionen gehört, eignet sie sich auch für KMU und Organisationen, bei denen eine schriftliche Befragung zum gegebenen Zeitpunkt als nicht zielführend empfunden wird (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2014). Als Gründe für den Einsatz werden in den Expert/inneninterviews beispielsweise genannt, dass ohnehin regelmäßig eine Mitarbeiter/innenbefragung stattfindet oder durch eine Gruppendiskussion eine höhere Rücklaufquote erzielt werden kann. Neben der Kombinierbarkeit mit anderen Verfahren wird die Ergebnisdarstellung positiv bewertet. Auch die ABS Gruppe erntet häufig kritisches Feedback (bezüglich Dauer, Eindeutigkeit der Ergebnisse, Kosten, Repräsentativität und theoretischem Konzept), trotzdem wird sie laut der vorliegenden Studie am häufigsten verwendet.

Bei der Frage nach der Rücklaufquote bei den quantitativen Verfahren zeigt sich, dass die drei jüngsten Personalist/innen (30 Jahre alt oder jünger) geringe Rücklaufquoten (10 bis 40 %) berichten. Alle anderen Personalist/innen berichten von hohen Rücklaufquoten von zumindest 70 %.

Die häufigsten Evaluierungsergebnisse in Bezug auf die vier vorher erwähnten Dimensionen sind:

1. Arbeitsanforderungen und Tätigkeiten

Es wurden von Organisationen ab 1.000 Mitarbeiter/innen (n = 3) und KMU (n = 2) Ergebnisse zu „emotionalen Belastungen“ und „Qualifikationsproblemen“ genannt. Beispielsweise wurde dem Ergebnis der externen Konflikte (mit schwierigen Kund/innen) mit der Maßnahme Supervision begegnet. In einem Fall wurde auf Grund von Unterforderung Job Enlargement umgesetzt. Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten wurden in zwei Fällen genannt, blieben aber ohne Maßnahme.

2. Organisationsklima

Es wurden Ergebnisse zu „mangelnde Zusammenarbeit“ (qualitativ) und „Informationsmängel“ genannt (n = 7). Die Maßnahmen zu den Ergebnissen „unpassende Informationsweitergabe“ (n = 3), „interne Konflikte“ (n = 1) und „mangelhafte Kommunikation“ (n = 1) wurden jeweils zur Umsetzung gebracht: Bei den internen Konflikten war es Mediation und bei der mangelhaften Kommunikation waren es klare Prozessbeschreibungen (klare Dienstanweisungen und Alarmpläne).

3. Arbeitsumgebung

Es wurden Ergebnisse zu „klimatischen, akustischen und visuellen Belastungen“ genannt. Weiters gab es Nennungen wegen „unzureichendem Platz“ und „unzureichender Ausstattung/Arbeitsmittel“ (n = 5). Es wurden keine direkten Gefahren (zum Beispiel eine Belastung durch Unfallrisiken) genannt. Wegen der akustischen Belastung wurde in einem Fall ein Kompressor ummantelt, wegen zu niedriger Luftfeuchtigkeit wurde in einem anderen

Unternehmen der Kauf von Luftbefeuchtern vorgeschlagen. In einem Fall wurden akustische Belastungen genannt: nachdem aber das Ergebnis der Lärmmessung im gesetzlichen Rahmen war, wurden keine (baulichen) Änderungen vorgenommen.

4. Arbeitsabläufe und -organisation

Es wurden nur Ergebnisse zur „belastenden Arbeitsmenge“ genannt (Unternehmen ab 250 Mitarbeiter/innen und KMU haben etwas genannt). Als zur Umsetzung gelangte Maßnahmen wurden die Anstellung von Aushilfskräften zum Ausgleich von Auslastungsspitzen und verhaltensbezogene Burnout-Prophylaxe-Seminare genannt.

Bei der Auswertung der Antworten betreffend Evaluierungsergebnisse zeigt sich, dass die anfänglichen Sorgen nicht bestätigt wurden, denn die Ergebnisse werden zum Großteil als „nicht überraschend“ eingestuft. Das folgende Zitat ist repräsentativ:

„Das Negative wissen wir schon durch die MA-Befragung.“

In der Phase zur Reflexion wurden die Interviewpartner/innen nach der Wirksamkeit der Umsetzung des durchgeführten Projektes gefragt. Der Großteil hat die Meinung, dass das Projekt keine Wirkung hatte oder die Wirkung noch nicht sichtbar ist. Einerseits, weil Auswirkungen erst mittel- bis langfristig spürbar werden, andererseits, weil wenig bis keine Umsetzung stattgefunden hat. Ein Interviewpartner nennt Gründe für mögliche negative Auswirkungen:

„Dass es Leute irritiert, dass sich Leute auf den Schlipps getreten fühlen. Dass Themen angetriggert werden, die dann nicht ausreichend gut aufgefangen und behandelt werden können.“

Von vier Interviewpartner/innen wurden positive Wirkungen berichtet. Einige Beispiele dazu:

„Wenn, dann hat sich die Stellung vom Health, Safety, Security and Environment - Bereich verändert: ‚O.K. die machen wirklich viel!‘“

„Das Bewusstsein ist stärker gewachsen für die psychischen Belastungen: Dass sie da noch was tun müssen, das ist das, was sich bewegt hat. Dass ihnen bewusst ist, sie kommen nicht durch, ohne dass sie sich das anschauen und wirklich überlegen.“ Aus den Ergebnissen konnten Überlegungen zu kritischen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden, sowie ein Anforderungsprofil für Arbeitspsycholog/innen und ein Vorschlag für einen Projektstrukturplan, die im folgenden Abschnitt präsentiert werden.“

Kritische (Miss-)erfolgsssfaktoren

Die Auswertung der Interviews ergab, dass die Aussagen der Praktiker/innen zu den kritischen Faktoren die Ergebnisse der Literatur- und Internetrecherche bestätigten.

Abbildung 1 fasst die Ergebnisse zusammen (GL = Geschäftsleitung, PL = Projektleitung, AP = Arbeitspsycholog/in, MA = Mitarbeiter/innen).



Abbildung 1: Übersicht über die von den Interviewpartner/innen genannten (Miss-)erfolgsfaktoren (eigene Darstellung).

Im Folgenden werden die einzelnen Erfolgsfaktoren etwas genauer beschrieben.

Was können die Hauptakteur/innen zum Erfolg des Projekts beitragen?

Besonders einflussreich sind die Geschäftsleitung, die Projektleitung, der/die Arbeitspsycholog/innen und die Steuergruppe insgesamt. Von all diesen Hauptakteur/innen wünschen sich die Befragten „Engagement“ (n = 6). Zusätzlich werden von der Geschäftsleitung „intrinsische Motivation zur Umsetzung“, „Vorbildwirkung“ und „einen Sinn in der Evaluierung sehen“ verlangt. Die Arbeitspsycholog/innen erwarten sich von der Projektleitung, dass sie als Ansprechperson verfügbar ist, das Projekt intern vorantreibt und ebenfalls intrinsische Motivation. Die Psycholog/innen finden, dass es für sie selbst am Wichtigsten ist guten Kontakt zum Unternehmen zu haben und achtsam zu sein, um mögliche Widerstände zu erkennen. Was die Steuergruppe betrifft, ist es vor allem wesentlich, dass der Betriebsrat/die Betriebsrätin inkludiert ist, dass sie möglichst breit aufgestellt wird und dass eine genaue Arbeitsteilung vereinbart wird.

Kommunikation

Die Kommunikation innerhalb der Steuergruppe und die unternehmensinterne Kommunikation an die Mitarbeiter/innen kristallisieren sich als wichtige Faktoren heraus:

1. Es ist wichtig, dass die RELEVANTEN Informationen an die Geschäftsleitung weitergegeben werden.
2. Eine gute und regelmäßige Kommunikation in der Steuergruppe wurde ebenfalls als wesentlich genannt.
3. Dabei sollten ALLE Kommunikationskanäle genutzt werden. Ein Zitat dazu:

„Was Externe sich oft nicht überlegen, ist: Wie kann man das Ganze in der Regelkommunikation machen? ...in regulären Führungssitzungen..., wo man... wen drinnen

haben muss, der... genug hierarchisch hoch angesiedelt ist... Wenn die Geschäftsleitung darüber redet, bündelt das eine andere soziale Aufmerksamkeit.“

4. Das Gelingen der Arbeitsplatzevaluierung hängt nach Meinung mehrerer Interviewpartner/innen auch davon ab, ob die Mitarbeiter/innen Vertrauen zum/zur Arbeitspsycholog/in und in die Organisation aufbauen können.

5. Weiters ist es wichtig, dass die Mitarbeiter/innen im Zuge der Evaluierung eingeladen werden, sowohl positives als auch ehrliches und kritisches Feedback zu geben. Ein Zitat dazu:

„...was ich... den Führungskräften immer sage zu Beginn einer Evaluierung: Wir schauen... nicht mit der Lupe auf Dinge, die schief laufen..., sondern auch auf das Positive.“

6. Umfassende Rückmeldung der Ergebnisse, Maßnahmen und Umsetzung an die Mitarbeiter/innen.

Verfahren

Um eine hohe Rücklaufquote bei der Erhebung zu erzielen, stellen sich zwei Erfolgsfaktoren heraus: Die Anonymität der Teilnehmer/innen muss gesichert und glaubwürdig kommuniziert werden. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist es, wenn es gelingt die Mitarbeiter/innen, vor allem Meinungsführer/innen, in das Projekt zu involvieren (das beginnt bereits dabei die zeitlichen und technischen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die, die möchten, die Möglichkeit haben an der Evaluierung teilzunehmen). Was das Verfahren selbst betrifft, gilt es ein Verfahren auszuwählen, welches die entscheidenden Belastungen zu identifizieren vermag. Dafür sind allerdings nicht alle empfohlenen Verfahren geeignet. In vielen Fällen kann es sinnvoll sein, dass die Arbeitspsycholog/innen ein entsprechendes Verfahren aus gut validierten Einzelskalen zusammenstellen.

Maßnahmen

Die Umsetzung der Maßnahmen muss, wie weiter oben erwähnt, nicht nur kommuniziert werden, sondern auch für die Mitarbeiter/innen erlebbar sein. Wie schon in der Erhebungsphase, ist es auch in der Phase der Maßnahmenfindung notwendig die Mitarbeiter/ innen zu involvieren. Es ist wichtig möglichst konkrete Maßnahmen zu definieren.

Projektmanagement

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Evaluierung psychischer Belastungen ist ein fundiertes Projektmanagement. Erwartungen und Ziele sind gemeinsam mit dem Auftraggeber/der Auftraggeberin genau zu definieren, ein Zeitplan und ein Projektstrukturplan (siehe weiter unten) sind zu erstellen.

Soll-Profil der Arbeitspsycholog/innen

Die Evaluierung psychischer Belastungen stellt hohe Anforderungen an die beteiligten Arbeitspsycholog/innen. Bei der fachlichen Qualifikation ist vor Auftragsvergabe besonders zu hinterfragen, ob der Auftragnehmer/die Auftragnehmerin eine gute Kenntnis der Verfahren hat um für die Organisation ein entsprechend passendes auszuwählen. Langjährige Erfahrung in der

Organisationsberatung hilft dabei, das Projekt professionell aufzusetzen und zügig und sinnvoll umzusetzen. Erfahrung mit Gruppen, beispielsweise als Trainer/in oder Berater/in, wird wichtig, wenn es darum geht, Sitzungen der Steuergruppe oder Maßnahmenworkshops zu leiten.

Bei den persönlichen Eigenschaften ist vor allem auf Kommunikationsstärke und Vertrauen zu achten. Beides rechnet sich, wenn bei Geschäftsleitung, Führungskräften und Mitarbeiter/innen Überzeugungsarbeit für die Evaluierung geleistet werden soll. Die folgende Tabelle fasst die genannten Qualifikationsanfordernisse zusammen:

Fachliche Qualifikation	Persönliche Eigenschaften
- o Erfahrung in der Arbeit mit Gruppen (TrainerIn) (n = 2) - o Kenntnis Expertenverfahren (n = 2) - o Organisationsberatung (n = 2) - o Betriebswirtschaftliches Know-how (n = 1) - o Erfahrung in der jeweiligen Branche (n = 1) - o Erfahrung in der Organisationsentwicklung (n = 1) - o Kenntnis der Rechtsgrundlagen (ASchG) (n = 1) - o Organisationssoziologie (n = 1) - o Praktische Erfahrung als ArbeitspsychologIn (n = 1) - o Psychologie-Studium (n = 1) - o Weiterbildung zur Evaluierung (n = 1) - o Zertifizierung Arbeitspsychologie (n = 1)	- o Kommunikationsstärke (n = 3) - o Vertrauen aufbauen (n = 3) - o Analytisches Denken (n = 2) - o Beobachtungsgabe (n = 2) - o Flexibilität (n = 2) - o Neutralität (n = 2) - o Frustrationstoleranz (n = 1) - o Selbstbewusstsein in der Rolle als externe(r) ExpertIn (n = 1) - o Weiterbildungsbereitschaft (n = 1)

Tabelle 2: Soll-Profil für Arbeitspsycholog/innen, die Evaluierungsprojekte durchführen (eigene Darstellung).

Misserfolgsk Faktoren

Als Misserfolgsk Faktoren werden Überforderung auf Grund zu vieler Projekte in der Organisation, fehlende Vorbildwirkung der Führungskräfte während der Evaluierung, fehlende Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Betriebsrat/Betriebsrätin, das Durchführen der Evaluierung nur um dem Gesetz zu entsprechen, das Besetzen der Steuergruppe mit zu wenig einflussreichen Personen, die zu hohe Bedeutung, die dem Verfahren selbst gegeben wird und ein Wechsel der Projektleitung mitten im Projekt genannt. Auch eine zu starke Fokussierung auf das Erhebungsinstrument wird öfter genannt. Ein Zitat dazu:

„...man sich viel zu viel mit dem Instrument, welche Items, wie ist die Fragenformulierung [beschäftigt] und viel zu wenig mit der Prozessgestaltung: Wie bekommt man die Führungskräfte vor Ort schon am Beginn bei der Konzeption herein...“.

Conclusio: Projektstrukturplan

Ein Projektstrukturplan (nach Gareis, 2006) ist für die Evaluierung ein Schritt in Richtung Professionalisierung und Qualitätssicherung. Die folgende Abbildung zeigt einen Vorschlag für einen derartigen Projektstrukturplan (Abbildung 2).

Was ist beim Projektauftrag zu beachten?

- Klare Auftragsklärung (inkl. Briefing der Geschäftsleitung)
- Projekt professionell aufsetzen (klare Rollendefinition)

Was ist beim Projektstart zu beachten?

- Steuergruppe mit prominenten internen Personen besetzen
- Kooperative Zusammenarbeit mit Personalabteilung, Betriebsrat/Betriebsrätin und Arbeitsmedizin
- Projektplanung: Evaluierung zügig entlang des Projektstrukturplans abwickeln
- Nach Bedarf Abstimmung mit Geschäftsleitung (bei relevanten Themen)
- Nach Möglichkeit Abstimmung mit dem zuständigen Arbeitsinspektorat über die geplante Vorgehensweise

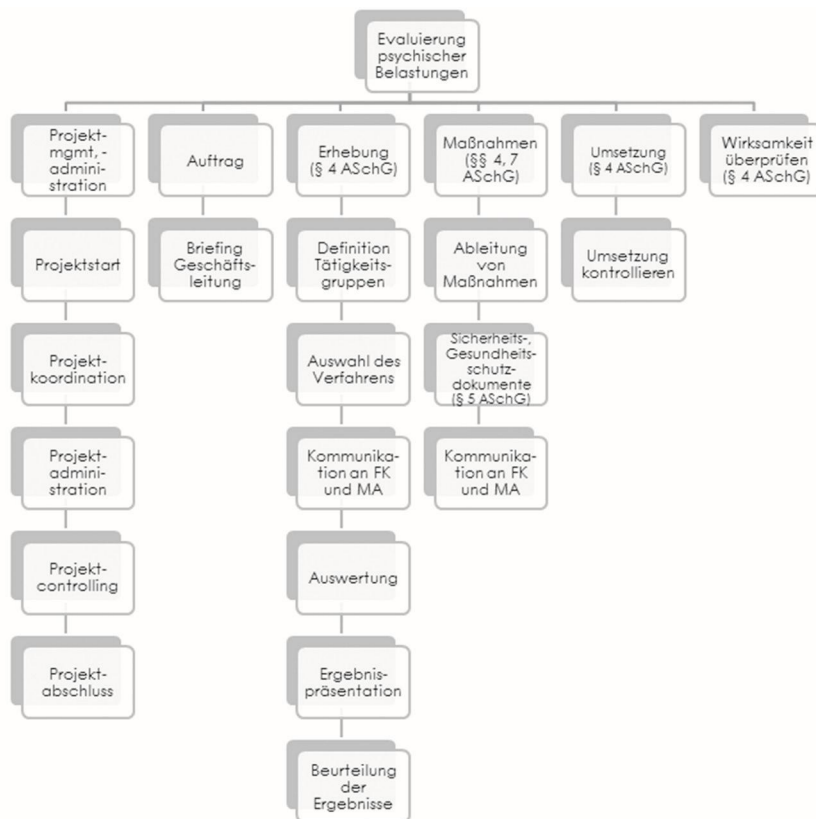


Abbildung 2: Projektstrukturplan (nach Gareis, 2006).

Projektcontrolling

- Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses, beispielsweise durch Aufklärung durch Arbeitspsycholog/in über psychische Belastung (Verhältnisprävention) ≠ Beanspruchung (Verhaltensprävention) (!)

Was ist bei der Erhebung zu beachten?

- Alle bereits in der Organisation vorhandenen Kommunikationskanäle nutzen (wenn möglich, persönliche Kommunikation durch Geschäftsleitung und Vorstellung des/r externen Arbeitspsycholog/in)
- Gegebenenfalls mit einem Pilotprojekt an einem Standort oder in einem Bereich beginnen
- Fundierte Überlegungen zur Auswahl eines geeigneten Verfahrens: Die Kompetenz zur Verfahrensauswahl sollte ausschließlich bei den Arbeitspsycholog/innen liegen. Die Dominanz bestimmter Verfahren ist als problematisch einzustufen.
- Quantitatives Verfahren (Vollerhebung mit Fragebogen) in Kombination mit

- qualitativem Verfahren (Workshop: in der letzten Stunde kommt Vertreter/in der Organisation – zum Beispiel Personalleitung – hinzu um das eine oder andere Thema gleich zu lösen)

Was ist bei den Maßnahmen zu beachten?

- Kreativität im Finden und Gestalten von Lösungen• Neben den Maßnahmen festhalten: Wer ist verantwortlich?
- Bei der Umsetzung der Maßnahmen darauf achten, dass sie in bestehende Organisationsstrukturen einfließen und integriert werden, das erhöht die Erfolgsaussichten, dass sie einen Nutzen für die Organisation bringen

Was ist bei Projektabschluss zu beachten?

- Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente fertigstellen und allen Beteiligten zur Verfügung stellen
- Interne Kommunikation: Umsetzung der Maßnahmen „ja“ (Wie und bis wann?) oder „nein“ (inklusive Begründung) sehr zeitnah an Führungskräfte und MitarbeiterInnen kommunizieren

Was ist in der Nachprojektphase zu beachten?

- Laufend über Werte/Angebote für Mitarbeiter/innen informieren/daran erinnern, damit sie bewusster sind und genützt werden
- Regelmäßig überprüfen, ob es Anlässe für eine nächste Arbeitsplatzevaluierung der psychischen Belastungen gibt

Ausblick

Die Interviewpartner/innen haben in ihren Rollen als Vertreter/innen der Organisationen bzw. der Personalabteilungen und als Arbeitspsycholog/innen bereits umfangreiche Erfahrungen mit der Arbeitsplatzevaluierung gesammelt. Die Analyse dieser Erfahrungen ergibt ein differenziertes Bild zu Erfolgsfaktoren und Problemfeldern. Die Ergebnisse der Erhebungen wurden zum Großteil als positiv eingestuft und die ersten Maßnahmen wurden umgesetzt. Sowohl in den Organisationen, bei den Arbeitspsycholog/innen als auch beim Arbeitsinspektorat zeigen sich Lerneffekte und Erkenntnisse rund um die ersten Erfahrungen mit der Arbeitsplatzevaluierung. Eine weitere fundierte wissenschaftliche Auseinandersetzung und Begleitung dieses Themas ist erforderlich. Insbesondere sollten die Umsetzungsprojekte konsequent evaluiert werden.

Literatur

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (2013). Evaluierung psychischer Belastungen. Die Arbeits-Bewertungs-Skala – ABS Gruppe. Zugriff am 30. 03. 2015. Verfügbar unter <http://www.auva.at/portal27/portal/auvaportal/content/contentWindow?action=2&viewmode=content&contentid=10007.673303>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014). Alle Verfahren der Toolbox. Zugriff am 10. 02. 2014. Verfügbar unter <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Alle%20Verfahren.html#buchstabeS>

Bundesgesetzblatt über Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (ArbeitnehmerInnenschutzgesetz - ASchG) (2013), kundgemacht als BGBl. I Nr. 118/2012

Gareis, R. (2006). Happy Projects!. Wien: Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH.

Hübner B. & Gröben, F. (2007). Ergebnisse. In F. Gröben (Hrsg.), Analyse des Beratungsbedarfs betrieblicher Akteure und der verfügbaren Beratungsstrukturen im Themenbereich betriebliche Gesundheitsförderung (S. 40-61). Karlsruhe, Eschborn: Universität Karlsruhe.

Humanware GmbH (n. d.). Erhebung und Bewertung psychischer Belastung. Zugriff am 28. März 2015. Verfügbar unter <https://www.impulstest2.com/erhebung-und-bewertung-psychischer-belastung.html>

Jurnet (n. d.). ArbeitspsychologInnen. Zugriff am 10. 05. 2014. Verfügbar unter http://jurnet.at/daten.php/0100/0800_aexpert/0007/0011.html

Lamnek, S. (2005). Qualitative Sozialforschung. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Mayring, Ph. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

News Network Internet Service GmbH (2013). Trend Top 500. Zugriff am 13. 04. 2014. Verfügbar unter <http://www.trendtop500.at/unternehmen/?info=nu,-ma>

Nübling, M. (2011). Messung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Public Health Forum, 19:72, 15.e1-15.e3, DOI:10.1016/j.phf.2011.06.009

ÖNORM EN ISO 10075-1 (2000). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung.

Sozialministerium – Arbeitsinspektion (n. d. a). Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) – Merkblatt. Zugriff am 13. 04. 2014. Verfügbar unter http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/CD1B4D2C-9263-46BF-999A-2C6D5FBE36E1/0/Merkblatt_Arbeitsplatzevaluierung_psychischer_Belastungen.pdf

Sozialministerium – Arbeitsinspektion (n. d. b). Betriebliche Gesundheitsförderung. Zugriff am 29. 03. 2015. Verfügbar unter <http://www.arbeitsinspektion.gv.at/Al/Gesundheit/Gesundheitsfoerderung/default.htm>

Zusammenfassung

In dieser Diplomarbeit werden kritische Erfolgsfaktoren bezüglich der in Österreich gesetzlich verpflichteten Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz vorgestellt. Die Ergebnisse basieren auf einer umfangreichen Literatur- und Internetrecherche sowie auf den qualitativen Auswertungen einer Interviewstudie mit Expert/innen. Als kritische Erfolgsfaktoren haben sich vor allem herauskristallisiert: die Hauptverantwortlichen im Unternehmen, die Kommunikation, die verwendeten Verfahren, die Identifikation und Umsetzung der Maßnahmen sowie das Projektmanagement. Es wird ein konkreter Projektstrukturplan vorgeschlagen. In einem Soll-Profil für den durchführenden Arbeitspsychologen/die durchführende Arbeitspsychologin werden wesentliche fachliche und persönliche Anforderungen genannt, an denen sich Auftraggeber/innen bei der Auswahl eines Auftragnehmers/einer Auftragnehmerin orientieren können.

Lebenslauf

Mag. rer. soc. oec. Angelika Werth
angelika.werth@gmail.com

Geboren in Oberösterreich



Studium

Seit Okt 2001

Psychologie an der Universität Wien

Schwerpunkte:

Wirtschaftspsychologie, Klinische und Gesundheitspsychologie

Okt 2000 - Mai 2006

Internationale Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien

Schwerpunkte: International Human Resource Management, International Marketing & Management

Diplomarbeit: EU Regional Headquarters: Implications for Host Countries and Skills of Domestic Labor Force

Auslandserfahrung

Aug 2003 – Dez 2003

Austauschstudierende am **College of Business** an der University of Illinois, Urbana

Jul 1998

EF International Language Schools: **Englisch - Sprachkurs**, Oxford (England)

Seminare

28. 2. 2015

Evaluierung psychischer Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz

18. 11. 2014

Psychische Belastungen – Organisation, Durchführung und Dokumentation der Evaluierung

13. - 14. 11. 2014

Global HR Conference

10. - 11. 9. 2014

Management – Mythos Mitarbeiter/innenmotivation

25. - 26. 4. 2013

European Diversity, Business & Inclusion Congress

20. 9. 2012

Potenzialanalysen im Wandel der Zeit

19. 10. 2011

Ideen und Methoden der Mitarbeiter/innenmotivation

16. - 17. 5. 2011

Planspiel zum Thema Change Management

18. 1. 2011

Führen Frauen strategisch anders?

9. 11. 2010

Professionelles Lern- und Trainingsmanagement

12. 11. 2009

Bildungscontrolling

20. 10. 2009

HR-Berichtswesen entwickeln und erfolgreich einsetzen

4. 11. 2008

Wer fragt, führt!

28. 2. 2005

Personalwirtschaftliches Praxiskolloquium - Neue Weichenstellungen in Vergütungssystemen

8. 11. 2002

CV Writing Advice and Job Interview Techniques

Aktuelle berufliche Tätigkeit

Seit Juni 2008 **Personalentwicklerin** bei Wiener Städtische Versicherung AG in Wien

Schwerpunkte:

- Aus- und Weiterbildung (jährliche Bedarfsanalyse u. Erstellung des Seminarangebots, Beratung von Führungskräften u. Mitarbeiter/innen bei der Auswahl von Aus- u. Weiterbildungsmaßnahmen, Konzeption u. Umsetzung von zielgruppenspezifischen Programmen)
- Diagnostik (Konzeption u. Durchführung von Potenzialanalysen)
- Aufbau einer Karriere- u. Nachfolgeplanung
- Entwicklung von Funktionsbeschreibungen in Kooperation mit den Führungskräften
- Umsetzung von Solvency II – Fit & Proper
- Recruiting von Fach- u. Führungskräften (Durchführung von teilstrukturierten Interviews, Vorgabe von Fragebögen u. Testverfahren, Verfassen von Gutachten, AC)

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber/innen der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheber/innenrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Wien, am _____

Unterschrift _____