

**Nutzen der Evaluierung  
psychischer Belastung am Arbeitsplatz  
nach § 4 ASchG**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Barbara Frewein-Mayrbrugger

#1310683022

Begutachter/in: Mag.<sup>a</sup> Margit Kanka, MA

Treffen am Ossiachersee, 10.06.2015

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

10. Juni 2015

Barbara Frewein-Mayrbrugger, BA

# Zusammenfassung

Die Veränderungen der Gesellschaft und der Wandel der Arbeitswelt beeinflussen sowohl unser berufliches als auch unser privates Leben. Die vorliegende Masterarbeit untersucht den Nutzen der Evaluierung der psychischen Belastungen nach dem Arbeitnehmerinnenschutzgesetz. Das Gesetz wurde 2013 novelliert mit der Prämisse den Anstieg der psychischen Erkrankungen einzudämmen, die in den letzten Jahren europaweit stark angestiegen sind. Es wird der konkrete Nutzen untersucht, den die Evaluierung den Unternehmen bringen kann und ob Betriebe daran interessiert sind, die Evaluierung ernsthaft durchzuführen um diesen Nutzen generieren zu können. Weitere Fragen sind, wie Evaluierungen in Unternehmen durchgeführt werden und welche die häufigsten Belastungen und abgeleitete Maßnahmen sind. Viele Unternehmen führen bereits freiwillig Präventivprogramme ein um die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen zu fördern. Im Theorieteil werden theoretische Modelle beschrieben, deren Einfluss auf die Praxis hinterfragt wird. In einer qualitativen Interviewstudie werden Personen wie Personalverantwortliche, Arbeitspsychologinnen, eine Arbeitsmedizinerin, eine Arbeitsinspektorin und zwei Betriebsräte befragt und deren unterschiedliche Sichtweise auf die Evaluierung dargestellt.

Schlüsselbegriffe: Psychische Belastung, Demand/Control Model, Modell beruflicher Gratifikation, Stress assoziierte Erkrankungen, Evaluierung psychischer Belastung, Prävention, Handlungstheorie

## Abstract

The general changes in society and modern communication are influencing our behaviour and increasing the psychological demands in private as well as in work life. This master's thesis examines the benefit of the evaluation of psychological demands according to the law (ArbeitnehmerInnenschutzgesetz). This amendment to the law came into force in 2013 with the intention to reduce psychological illnesses which have increased in Europe in the last decade. The thesis examines the concrete benefits that the evaluation can provide companies and whether companies are interested in seriously carrying out the evaluation in order to generate these benefits. Other questions are how evaluations are carried out in companies and which the most common stressors are and what measures are taken. Many companies already voluntarily perform a preventive program to promote the health of their employees. Certain theoretical models are described and their practical influence assessed. In a qualitative interview study with persons in touch with the process of evaluation such as HR managers, industrial psychologists, a specialist in occupational medicine, Health and Safety Executives and members of a works council are questioned and their different viewpoints regarding the evaluation are presented.

Keywords: psychosocial stress, demand-control model, effort-reward imbalance model, stress-related diseases, psychological demand, evaluation of psychological demands, prevention, theory of action (Hacker)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Der Begriff Arbeit</b> .....	2
2.1	Definition des Begriffes Arbeit .....	2
2.2	Humane Arbeitsgestaltung .....	4
2.3	Handlungstheorie von Hacker (1978) .....	7
2.4	Arbeitsplatzgestaltung .....	8
2.5	Arbeitszufriedenheit.....	10
2.5.1	Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1974) .....	10
2.5.2	Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg (1959).....	13
2.5.3	Reifegrade nach Hersey und Blanchard (1982).....	14
<b>3</b>	<b>Psychische Belastungen</b> .....	17
3.1	Die Definition psychischer Belastungen.....	17
3.1.1	Das Demand/Control Model von Karasek und Theorell (1990).....	18
3.1.2	Modell der beruflichen Gratifikationskrise nach Siegrist (2008) .....	21
3.1.3	Modell der Salutogenese nach Antonovsky (1997) .....	24
3.2	Die häufigsten psychischen Fehlbelastungen.....	27
3.2.1	Stress – Transaktionales Stressmodell von Lazarus (1984).....	29
3.2.2	Burnout .....	31
3.2.3	Monotonie .....	33
<b>4</b>	<b>Die Evaluierung psychischer Belastung am Arbeitsplatz nach § 4 ASchG</b> ....	35
4.1	Hintergrund der gesetzlichen Vorschreibung .....	35
4.2	Evaluierung psychischer Belastungen .....	37
4.2.1	Messgüte der Daten und Datenerhebung.....	40
4.2.2	Vorgehensweise bei der Arbeitsplatzevaluierung gemäß § 4, § 5 und § 7 des ASchG .....	43
4.2.3	Kontrolle durch das Arbeitsinspektorat.....	44
<b>5</b>	<b>Forschungsfragen und Zielsetzung</b> .....	47

<b>6</b>	<b>Untersuchungsmethodik</b> .....	48
6.1	Erhebungsmethode .....	48
6.2	Stichprobe .....	48
6.3	Material .....	50
6.4	Durchführung .....	53
<b>7</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	55
7.1	Forschungsfrage 1: Welchen konkreten Nutzen sehen die UntersuchungsteilnehmerInnen in der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung nach § 4 ASchG? .....	56
7.1.1	Welchen konkreten Nutzen sehen Personalverantwortliche? .....	56
7.1.2	Welchen konkreten Nutzen sehen Arbeitspsychologinnen? .....	58
7.1.3	Welchen konkreten Nutzen sieht die Arbeitsmedizinerin? .....	60
7.1.4	Welchen konkreten Nutzen sehen die Betriebsräte? .....	60
7.1.5	Welchen konkreten Nutzen sieht die Arbeitsinspektorin? .....	61
7.2	Wie werden die Evaluierungen in Unternehmen durchgeführt? .....	62
7.2.1	Welche Fehlbelastungen werden am häufigsten erhoben? .....	65
7.2.2	Welche Maßnahmen werden abgeleitet? .....	67
7.2.3	Warum muss zwischen Belastungen und Beanspruchungen unterschieden werden .....	68
7.2.4	Wie kann die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft werden? .....	69
7.3	Forschungsfrage 3: Nehmen Unternehmen die Evaluierung ernst? .....	69
7.3.1	Was passiert, wenn man keine Evaluierung durchführt? .....	71
7.4	Forschungsfrage 4: Sind die theoretischen Modelle in der Praxis relevant? .....	71
<b>8</b>	<b>Diskussion und Schlussfolgerungen</b> .....	72
8.1	Ausblick und Implikationen für die Praxis .....	79
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	81
<b>10</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	87
<b>11</b>	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	88
<b>12</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	89

<b>Anhang A .....</b>	<b>90</b>
<b>Anhang A Kodierleitfaden .....</b>	<b>90</b>
<b>Anhang B Erhebungsinstrument .....</b>	<b>93</b>

# 1 Einleitung

Die Anzahl der Krankenstandstage und die damit verbundenen Kosten für psychische Erkrankungen sind in ganz Europa im Steigen begriffen ([www.statistik.austria.at](http://www.statistik.austria.at), 25.02.2015; [www.eurofound.eu](http://www.eurofound.eu), 22.03.2015). Das Thema liegt seit einigen Jahren stark im Fokus und es gibt eine Fülle von Publikationen, Studien, Schriften und Artikel zu dieser Problematik ([www.eurofound.europa.eu/de/publications](http://www.eurofound.europa.eu/de/publications), 22.03.2015). Die deutsche Angestelltenkrankenkasse spricht von einer Erhöhung der Zahl der Krankheitstage seit den 1990er Jahren um 200% (Voß, 2010, S. 2). Der österreichische Gesetzgeber hat diesen Umständen Rechnung getragen und eine Novellierung des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (ASchG) durchgeführt, das seit 2013 eine zwingende Evaluierung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz für Unternehmen vorsieht (ASchG-Novelle, BGBl. I Nr. 118/2012).

Der Grund für die steigende Zahl der psychischen Erkrankungen liegt in der sich stetig verändernden Arbeitswelt der letzten Jahre. Diese hat sich aus gesellschaftlichen, sozialwirtschaftlichen und technologischen Gründen stark weiterentwickelt. Die Arbeitswelt wandelt sich und fordert erhöhte Flexibilität sowohl von Unternehmen als auch von ArbeitnehmerInnen und es entstehen neue Beschäftigungsverhältnisse wie Leiharbeit, Teilzeitarbeit sowie Telearbeit. Aber nicht nur die zeitliche Flexibilität ist entscheidend, auch die Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen laufend angepasst werden. Die Anzahl der Beschäftigten im Dienstleistungssektor steigt, die Hierarchien und Managementstile verändern sich, Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, Vernetzung und Teamarbeit rücken in den Vordergrund. Die neue Arbeitswelt ist oft mit Stress verbunden und so erhöht sich auch die psychische Belastung (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000, S. 80). Psychische Erkrankungen steigen immer mehr an und gewinnen durch die vergleichsweise langen Ausfallszeiten an Bedeutung (Sedlacek, 2011, S. 4).

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Nutzen der Evaluierung der psychischen Belastung. Um tiefer in das Thema einzutauchen wurde mit einer intensiven Literaturrecherche begonnen um die Begriffe Arbeit und psychische Belastungen zu erfassen. Das zweite Kapitel versucht sich dem Begriff Arbeit zu nähern und zu erklären worum es bei einer humanen Gestaltung von Arbeit geht und auf welche Modelle bzw. Theorien diese zurück zu führen ist. Ein kurze historische Abriss soll den Bogen von der wissenschaftliche Betriebsführung, über die Hawthorne Studien (Ulich, 2011, S. 40ff) und der Human-Relations-Bewegung bis zum Konzept der Selbstverwirklichung spannen.

Im dritten Kapitel wird näher auf den Begriff der psychischen Belastung eingegangen. Hier werden die Ursachen und Ausprägungen beschrieben sowie arbeitspsychologische und sozialwissenschaftliche Modelle vorgestellt, die den Zusammenhang zwischen Arbeitssituation und Gesundheit maßgeblich erläutern.

Das vierte Kapitel geht auf die geforderte Evaluierung psychischer Belastung nach § 4 ASchG ein. Es wird der Ablauf einer Evaluierung beschrieben und die Instrumente, mit denen diese durchzuführen ist. Im Abschluss wird auf die Anforderungen des Arbeitsinspektorates eingegangen.

Der empirische Teil besteht aus einer qualitativen Interviewstudie, in der Arbeitspsychologinnen, Personalleiterinnen, ein Betriebsrat/eine Betriebsrätin, eine Arbeitsinspektorin und eine Arbeitsmedizinerin befragt wurden. Es wurden ihre Erfahrungen mit der Durchführung der Evaluierung näher untersucht.

Das Ziel der Arbeit ist herauszufinden, ob aus Sicht der UntersuchungsteilnehmerInnen, die die Evaluierung bereits durchgeführt haben oder gerade durchführen, der Prozess der Evaluierung ernst genommen wird oder ob diese nur durchgeführt wird, um dem Gesetz Folge zu leisten. Oft dienen gut gemeinte Programme wie CSR – Corporate Social Responsibility Programme, Maßnahmen zur Vereinbarung von Familie und Beruf oder Diversity Management Ansätze nur dem Schein und werden nicht gelebt (Süß, 2010, S. 283). Eine weitere Frage richtet sich nach der Praxisrelevanz der theoretischen Modelle. Mithilfe der Befragungen sollen Informationen über den Umgang der Unternehmen mit der Evaluierung und den Ergebnissen gewonnen und der Prozess der Evaluierung aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden.

## **2 Der Begriff Arbeit**

### **2.1 Definition des Begriffes Arbeit**

Es gibt verschiedene Interpretationen und Erklärungen, die zwischen den Disziplinen variieren und die sich auch im Laufe der Zeit verändert haben. Schmale (1983, S. 46f) zu Folge ist Arbeit eine bewusste Veränderung der Natur. Der Mensch versucht geeignete Lebensbedingungen zu schaffen und diese durch psycho-physische Kräfte und technologische Mittel zu erzeugen. Arbeit ist eine bewusste Veränderung der Natur zur optimalen Anpassung an den Zweck. Der Austausch zwischen Mensch und Umwelt ist ein dialektischer Prozess, dies bedeutet, dass jede Veränderung der Natur auch den Menschen selbst verändert. Da Ressourcen knapp sind, muss Arbeit nach ökonomi-



schen Maßnahmen stattfinden. Material, Rohstoffe, Geld und menschliche Arbeitskräfte sind nicht in unbeschränkten Mengen vorhanden, sondern begrenzt und müssen wirtschaftlich eingesetzt werden (Schmale, 1983, S. 46f).

Laut Hacker (1978, S. 54) ist Arbeit eine bewusste und zielgerichtete Tätigkeit, die willensmäßig reguliert und gesellschaftlich geprägt wird. Das Resultat wird geistig vorgegeben und ist somit vor dem Handeln ideell gegeben. Bevor man mit einer Tätigkeit beginnt, stellt man sich die dazu nötigen Handlungen sowie das geplante Produkt vor. Bei der Herstellung eines Produktes formt sich die Persönlichkeit und es werden Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie die persönlichen Einstellungen verändert. Wichtig ist auch, Arbeit nicht als Spiel zu verstehen, da das Ziel nicht die Tätigkeit an sich ist, sondern der Wunsch ein Produkt zu erzeugen um dieses auch zu benutzen (Hacker, 1978, S. 54).

Gegen Ende des neunzehnten Jahrhunderts untersuchte Frederick W. Taylor (1913 zitiert in Ulich, 2011, S. 8) mögliche Einflüsse auf die Produktion von Gütern, wie Finanzanreizsysteme, Art der verwendeten Werkzeuge und die benötigten Handgriffe. Das Bild, das wir vor Augen haben, wenn wir an Arbeiter oder Arbeiterinnen in einem Produktionsbetrieb denken, ist immer noch stark geprägt von den Prinzipien des Scientific Management, der wissenschaftlichen Betriebsführung von Frederick W. Taylor (1913). Das besagt, dass die Arbeit in kleinste Teilschritte zerlegt und ein optimaler Arbeitsablauf festgelegt wird. Es wird angenommen, dass es nur einen einzigartigen Ablauf eines Arbeitsschrittes gibt und dieser ist den Arbeitern und Arbeiterinnen zu vermitteln. Ein weiteres Element der wissenschaftlichen Betriebsführung ist die strikte Trennung von Kopf- und Handarbeit, da es den Ausführenden nicht zuzumuten sei, die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse zu kennen und umzusetzen (Taylor, 1913 zitiert in Ulich, 2011, S. 10f). Diese Tätigkeiten sind auf Dauer allerdings monoton und für die Arbeiter und Arbeiterinnen daher ermüdend. Wobei Monotonie laut Hacker und Richter (1984, S. 205) nicht auf Fließbandtätigkeiten reduziert werden kann.

Versuche monotone Tätigkeiten zu verändern gab es bereits in den 1970er Jahren. Ein schwedischer Fahrzeugbauer ersetzte sein Fließbandsystem durch teilautonome Arbeitsgruppen. Dabei wurde den überwiegend ungelerten Arbeitern ein umfassendes Aufgabenpaket übertragen, das sie in eigener Verantwortung bearbeiten konnten (Ulich, 2011, S. 239). Vor allem die Automobilindustrie war hier ein Vorreiter und hat auch in Deutschland in den 70er Jahren große Fortschritte mit teilautonomen Gruppen erzielt. Im Zuge der Wirtschaftskrise scheint allerdings ein gewisser Rückwärtstrend einzusetzen. Aufgrund der stärker werdenden Finanzorientierung und der wertorientierten Unternehmensführung (share holder value) werden innovative arbeitspolitische Kon-

zepte zurückgedrängt und nicht weiter verfolgt. Seit dem Ende der 1990er Jahren schreitet die sogenannte Retaylorisierung voran, also die Rückkehr zu kurzzyklischen, repetitiven Arbeiten im Sinne der wissenschaftlichen Betriebsführung als Folge der Ausrichtung vieler Unternehmen an eine kapitalistisch und wertorientierte Unternehmensführung (Kuhlmann, 2009, S. 675f). Ungelernte ArbeiterInnen, die einfache, sich wiederholende Handgriffe durchführen müssen, bedürfen keiner besonderen Fertigkeiten und Qualifikation und sind somit billiger als Fachkräfte. Dieses Prinzip wurde bereits 1835 von Babbage (1835 zitiert in Ulich, 2011, S. 13) erkannt und verwirklicht und wird „Babbage Prinzip“ genannt.

## **2.2 Humane Arbeitsgestaltung**

In den 1930er Jahren fanden die bekannten Hawthorne Studien (zitiert in Ulich, 2011, S. 40ff) statt, deren Ergebnisse eine weitere Entwicklungsphase des Konzepts der Arbeit einleiteten. Ursprünglich wurden Untersuchungen zu verschiedenen Arbeitsbedingungen gemacht, dabei aber auch festgestellt, dass die Leistung der Kontrollgruppe immer stieg, egal welche Bedingungen herrschten. Es wurde z.B. die Beleuchtung verbessert, es gab zusätzliche Pausen, Verpflegung und verkürzte Arbeitsschichten. Die Verbesserung der Leistung blieb sogar dann bestehen, wenn die Neuerungen wieder zurückgenommen wurden. Diese Ergebnisse veranlassten die Forscher, die diese Studien von 1927-1932 durchführten, zu der Hypothese, dass es vor allem die sozialen Beziehungen der Arbeiterschaft untereinander waren, die diese Verbesserungen herbeiführten. Auch eine bessere Kommunikation mit den Vorgesetzten, die sich nun für die Belange ihrer Arbeiter und Arbeiterinnen interessierten, hat dazu beigetragen. Die Forscher haben sich nicht für eine Änderungen der Produktionsbedingungen eingesetzt, für sie war klar, dass Arbeit als Folge der industriellen Revolution leer und monoton sei und nur die Kommunikation und die Zugehörigkeit zu einer Gruppe einen Sinn ergeben könne. Wichtig sind Kommunikation, Gruppendynamik, die Führungskräfte und das Betriebsklima (Ulich, 2011, S. 40ff), die auch in anderen Modellen aufgeführt werden. Laut dem Modell der Salutogenese sind diese Faktoren wichtig um das Kohärenzgefühl zu fördern und so die Resilienz stärken zu können (Bengel, Strittmacher & Willmann, 2001, S. 28ff). Arbeit beschränkt sich nicht auf die monetäre Entlohnung sondern steht in einem sozialen Kontext (Honneth, 1998 zitiert in Biffel, Gabriel, Leoni, Mayrhofer & Rückert, 2001, S. 18).

Die Hawthorne Studien (1930, zitiert in Ulich, 2011, S. 40ff) waren allerdings auch starker Kritik ausgesetzt. So behaupteten die ForscherInnen, die Arbeiterschaft handle nicht logisch, wenn sie nicht laufend Höchstleistungen vollbringen, sondern sich unter-

einander auf eine Tagesquote einigen würden (Roethlisberger & Dickson, 1947, S. 533). Aus Sicht der ArbeiterInnen war diese Methode in Zeiten der Depression und Wirtschaftskrise sehr wohl logisch, da eine höhere Leistung zu einer Anhebung der geforderten Gesamtleistung führen würde. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die Forscher nicht neutral waren und sich der Sichtweise des Managements anschlossen (Wright, 2004, S. 8). Auch die Methoden zur Datengewinnung und –interpretation war nicht objektiv und reliabel. Daten, die sich mit den Hypothesen als nicht vereinbar erwiesen, wurden nicht berücksichtigt (Gamst & Helmers, 1991, S. 31f). Trotzdem gelten die Hawthorne Studien (1930) bis heute als bedeutsame Organisationsstudie und als Basis der Human-Relations-Bewegung (Diel-Khalil & Götz, 1999, S. 28).

Gegen Ende der 1950er Jahre und in den 1960er Jahren entwickelten sich neue Strömungen und die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und einer psychologischen Anreicherung der Arbeit traten in den Mittelpunkt. Der Mensch ist ein Individuum, das nach Selbstverwirklichung und Autonomie strebt und seine Potenziale und Fähigkeiten einsetzen möchte (Ulich, 2011, S. 45). Ein bekannter Vertreter dieser Strömung ist Maslow (1943, S.372ff), der die fünf grundlegenden Bedürfnisse des Menschen beschrieben hat. Diese Bedürfnisse sind hierarchisch gegliedert und aufeinander aufbauend. Ein Bedürfnis kann erst erwachen, wenn das vorhergehende befriedigt worden ist, wobei auch Ausnahmen möglich sind. Die körperlichen Bedürfnisse wie Nahrung, Schlaf, Wärme, Sexualität, etc. sind die grundlegendsten und die mächtigsten Bedürfnisse bzw. Triebe des Menschen. Maslow (1943, S. 377) schreibt auch vom Bedürfnis nach Mineralstoffen und Vitaminen, also von grundlegenden Mitteln, die der Körper für eine gesunde Existenz benötigt. Wenn die physiologischen Bedürfnisse weitgehend erfüllt sind, folgen die Sicherheitsbedürfnisse wie eine sichere Umgebung, Geborgenheit, Schutz, Angstfreiheit, Stabilität, Struktur, Ordnung etc. Wenn diese Bedürfnisse zufriedengestellt sind, entstehen Bedürfnisse nach Liebe und Zugehörigkeit, nach Freunden, Familie, nach liebevollen Beziehungen, danach Teil einer Gemeinschaft zu sein. Bei Nichterfüllung können Einsamkeit oder soziale Ängste aufkommen (Maslow, 1943, S. 378). Die nächste Stufe bezieht sich auf die Wertschätzung. Die niedrige Form des Bedürfnisses bezieht sich darauf von anderen respektiert zu werden und äußert sich als Wunsch nach Status, Ruhm, Anerkennung, Aufmerksamkeit, einen guten Ruf zu haben, Würde, sogar nach Dominanz. Die höhere Form des Bedürfnisses nach Wertschätzung umfasst Selbstachtung, Selbstvertrauen, Kompetenz, Leistung, Unabhängigkeit und Freiheit. In der negativen Ausprägung kann sich die fehlende Wertschätzung als fehlende Selbstachtung oder Minderwertigkeitskomplex äußern (Maslow, 1943, S. 381). Diese vier Bedürfnisse nennt Maslow (1943, S. 382) die Defi-

zitbedürfnisse, weil wir ein Defizit feststellen, wenn uns etwas zur Befriedigung der Bedürfnisse fehlt, hingegen fühlen wir uns neutral, wenn ein Bedürfnis erfüllt ist. Die letzte Stufe ist das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung oder die Motivation sich selbst zu entwickeln. Maslow (1943, S. 382) spricht von Bedürfnis des Seins, dem fortwährende Antrieb an sich zu arbeiten und sich weiter zu entwickeln und seine Potenziale auszuschöpfen.

In der nachstehenden Abbildung 1 sind die Bedürfnisse nach Maslow (1943, S. 372ff) in Form einer Pyramide dargestellt um auf die hierarchische Ordnung hinzuweisen. Die unterste Stufe entspricht den körperlichen Bedürfnissen wie Nahrung, Schlaf, Wärme, Sexualität, etc. Die zweite Stufe stellt die Sicherheitsbedürfnisse dar, wie z.B. eine sichere Umgebung, Geborgenheit, Schutz, Angstfreiheit, Stabilität, Struktur und Ordnung. Die dritte Stufe der Pyramide entspricht den sozialen Bedürfnissen nach Familie und nach Freunden. Die vierte Stufe ist das Streben nach Wertschätzung in Form von Anerkennung und Selbstachtung. Die Spitze der Pyramide ist das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (Maslow, 1943, S. 372ff).

Abbildung 1: Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow (1943)



Quelle: eigene Darstellung nach Maslow (1943, S. 372ff)

Seit der Ende der 90er Jahre scheint es eine Abwendung von Konzepten zu geben, die auf aufgaben-, qualifikations- und beziehungsorientierten Ansichten beruhen. Auf Druck einer wertorientierten Unternehmensführung (Share-Holder-Value) werden bereits erreichte Ziele einer modernen Arbeitspolitik wieder zurückgenommen. Der Gewinn der EigentümerInnen und AnteilseignerInnen hat Vorrang vor den Interessen der Belegschaft. Betriebliche Bündnisse zwischen den Betrieben und den Gewerkschaften werden geschlossen und im Tausch gegen Arbeitsplatzsicherheit werden von den MitarbeiterInnen Zugeständnisse in den Bereichen Entlohnung, Arbeitszeiten, Flexibilität etc. eingegangen. Die Tendenzen zur Formalisierung und Standardisierung von Abläufen durch Vorgaben von Beratungsunternehmen oder durch das Management, ohne Miteinbeziehen der Betroffenen, finden sich vor allem in großen Produktionsbetrieben, aber vermehrt auch im Dienstleistungsbereich und bei vergleichsweise besser qualifizierten Angestellten. So werden Rotationsmöglichkeiten durch Einsatzeinschränkungen behindert, ausscheidende Beschäftigte nicht nachbesetzt und so die Arbeitsanforderungen erhöht. Es werden die Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten bereits etablierter autonomer Arbeitsgruppen eingeschränkt und der Trend geht zurück zu kurzzyklischen, repetitiven Arbeitstätigkeiten im Sinne der wissenschaftlichen Betriebsführung von Taylor (1913) (Kuhlmann, 2009, S. 675ff).

Es wurde bis jetzt generell über den Begriff Arbeit, historische Entwicklungen und Trends gesprochen. In den nächsten Kapiteln werden Modelle zur Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und des Arbeitsplatzes erläutert. Der Gestaltung von Arbeitstätigkeiten kommt große Bedeutung zu um von den ArbeiterInnen als gerecht und nicht belastend verstanden zu werden.

### **2.3 Handlungstheorie von Hacker (1978)**

Die Handlungstheorie von Hacker (1978 S. 56ff) ist eine umfassende und detailreiche Theorie der Arbeit und der Arbeitstätigkeit. Das Ziel der Arbeitstätigkeit liegt nicht an der Tätigkeit selbst, sondern im Produkt, das hergestellt wird. Arbeit ist laut der Charakterisierung von Marx (1962 zitiert in Hacker, 1978, S. 56) eine bewusste und zielgerichtete Tätigkeit, die auf die Verwirklichung dieses Zieles als vorweggenommenes Ergebnis abzielt. Das Ziel ist also vor dem Handeln ideell gegeben. Die Arbeitstätigkeit wird willensmäßig auf das angestrebte Ziel hin reguliert. Bei der Herstellung des Produktes formt sich gleichzeitig die Persönlichkeit, durch Verbesserung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und der Einstellungen. Jegliche Arbeitstätigkeiten, auch isoliert ausgeführte, sind gesellschaftlich bestimmt und da sie auf die Bedürfnisse der Menschen bezogen sind, gewinnen sie dadurch Sinn. Die ideelle Vorwegnahme (Antizipation) des Er-

gebnisses erlangt regulative Funktion für die gesamte Arbeitstätigkeit und erfordert komplizierte, kognitive Leistungen. Der Abgleich zwischen dem erreichten Ergebnis und dem vorweggenommenen Abbild verlangt Kontrolle und im Bedarfsfall Korrekturen um die Zielerreichung sicherzustellen (Hacker, 1978, S. 57). Diese Regulationsprozesse unterscheiden zwischen Antriebsregulation, der Zielgerichtetheit der Arbeitstätigkeit (Hacker, 1978, S. 110) und der Ausführungsregulation, der Steuerung der Handlungen (Hacker, 1978, S. 57). Die Handlungstheorie geht davon aus, dass Menschen, wenn sie sich mit ihrer Tätigkeit auseinandersetzen, ständig psychische Steuerleistungen vollbringen, das heißt, sie planen ihre Handlungen im Vorhinein und führen diese aus. Es werden laufend Informationen verarbeitet. Störungen treten in diesem System dann auf, wenn diese Regulationsarbeit beeinträchtigt wird z.B. durch Informationsdefizite, Zeitdruck, Unterbrechungen, ergonomische Mängel, wenn der Regulationsdruck zu hoch wird (Überforderung) oder zu niedrig wird (Unterforderung). Auch unvollständige Aufgaben, die nur ausführende und keine planenden Tätigkeiten beinhalten oder keinen Sinn ergeben, können zu Störungen führen (Hacker, 1978, S. 342).

## **2.4 Arbeitsplatzgestaltung**

Die Handlungstheorie stellt den Ablauf einer Tätigkeit dar. Das nächste Kapitel widmet sich der Gestaltung von Arbeitsplätzen. Das Modell zur Arbeitsplatzgestaltung von Hacker (1978, S. 378) ist hierarchisch aufgebaut und listet die Bedingungen in Bewertungsebenen auf, die erfüllt sein müssen, damit keine Fehlbeanspruchung sondern Persönlichkeitsförderlichkeit entstehen kann. Der Arbeitsplatz bzw. die Tätigkeiten müssen ausführbar und zumutbar sein und sie dürfen zu keinen Beeinträchtigungen führen (Hacker, 1978, S. 378).

Die Nicht-Ausführbarkeit einer geforderten Arbeitstätigkeit liegt vor, wenn diese überhaupt nicht ausführbar ist oder kein zuverlässiges, forderungsgerechtes und langfristiges Ausführen gegeben ist. Die Tätigkeit darf keine unzulässigen oder unzumutbaren Beeinträchtigungen beinhalten und keine physischen bzw. psychischen Schäden bewirken. Diese Störungen können Hörverlust durch ständigen, starken Lärm, Magen-Darm Erkrankungen durch jahrelange Wechselschichten und Nachtschichten oder Erkrankungen durch Zwangskörperhaltung ohne ergonomische Arbeitsmittel sein.

Beeinträchtigungsfreiheit bzw. Zumutbarkeit bedeutet, dass keine Fehlbeanspruchungen entstehen dürfen, die zu einer Über- oder Unterforderung führen könnten. Diese äußern sich durch Leistungsminderungen, einer Destabilisierung der Handlungsregulation oder vorübergehende körperliche Begleiterscheinungen ohne Krankheitsbild (z.B. Arbeitsdruck und Hetze durch Akkordsysteme, strikte Deadlines, etc.) (Hacker, 1978,

S.378; Ulich 2011, S. 151). Bleiben diese psychosozialen Beeinträchtigungen allerdings über längere Zeit aufrecht und die betroffenen Personen sind nicht in der Lage die Situation positiv zu beeinflussen oder zu stabilisieren, können Krankheitssymptome entstehen (Ulich, 2011, S. 151). Auch Hacker (1978, S. 379) schreibt, dass diese Beeinträchtigungen Auswirkungen auf die Effektivität und die Sozialverträglichkeit von Tätigkeiten haben.

Die letzte Ebene ist die Persönlichkeitsförderlichkeit, da angenommen wird, dass Arbeit ein wichtiges Mittel zu Formung der Persönlichkeit sei. So entwickeln sich kognitive und soziale Kompetenzen, Motivation zur Leistung, Selbstkonzepte etc. Arbeit muss auf jeden Fall ausführbar, beeinträchtigungsfrei und schädigungsfrei sein, damit sie persönlichkeitsfördernd sein kann. (Hacker, 1978, S. 378; Ulich 2011, S. 150).

Laut Hacker (1978, S. 379f) sind einige weitere Bedingungen nötig um zu einer positiven Persönlichkeitsentwicklung beizutragen. Wichtig ist es, die MitarbeiterInnen am Produktionsprozess zu beteiligen und ihnen Möglichkeiten zur Anwendung der erworbenen Fertigkeiten zu geben um sich nützlich fühlen zu können. Es sollen Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen zur Verfügung stehen um die eigenen Fähigkeiten zu verbessern, vor allem die geistige Leistungsfähigkeit. Den MitarbeiterInnen soll ein gewisser Handlungs- und Entscheidungsfreiraum eingeräumt werden um selbstständig entwickelte Verfahrensweisen zu entwickeln und anzuwenden. Die Leistungen sollen durch einen wertschätzenden und achtsamen Umgang anerkannt und bestätigt werden. Die ArbeitnehmerInnen sollen sich als wichtige Mitglieder der Gesellschaft fühlen können, die ihren Beitrag leisten. Als letzter Punkt sollen die MitarbeiterInnen soziale Kooperationen eingehen dürfen. Nur wenn diese Bedingungen erfüllt sind, kann eine Arbeitstätigkeit die Persönlichkeit weiterentwickeln (Hacker, 1978, S. 379f).

Arbeit soll im Sinne der WHO laut der Ottawa Charta 1986 (WHO, 1986) eine Quelle des Wohlbefindens und nicht der Krankheit sein. Wohlbefinden ist laut Hacker (1991, S. 48f) die Fähigkeit und die Möglichkeit einer wirtschaftlich ausreichenden und sozial aktiven Lebensführung. Es müssen Arbeits- und Lebensbedingungen geschaffen werden, die nicht krank machen sondern im Gegenteil die Gesundheit erhalten (Hacker, 1991, S. 48f).

In diesem Kapitel wurden einige theoretische Modelle beschrieben, die sich der Gestaltung der Arbeitstätigkeit und Arbeitsplätzen widmen. Die nächsten Kapitel beleuchten die Arbeitszufriedenheit näher und gehen auf die Theorien von Bruggemann (1974), Herzberg (1959) und Hersey & Blanchard (1982) ein.

## **2.5 Arbeitszufriedenheit**

### **2.5.1 Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1974)**

Bruggemann (1974) definiert in ihrem Beitrag Arbeitszufriedenheit als eine subjektive Einstellung zur Arbeit. Arbeitszufriedenheit ist das Ergebnis des eigenen Erlebens der Arbeit und der Umwelt in Bezug auf die eigenen Interessen. Es kommt zu einem mehr oder weniger bewussten Abwägen zwischen den Vor- und Nachteilen eines Arbeitsverhältnisses. Dazu gehören monetäre Zufriedenheit, Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst, das Betriebsklima und der Umgang mit KollegInnen. Wobei zu beachten ist, dass Zufriedenheit kein konstanter Zustand ist, sondern dass diese zum Zeitpunkt der Beurteilung gemessen wird. Es besteht auch die begründete Vermutung, dass Arbeitszufriedenheit die allgemeine Lebenszufriedenheit beeinflusst. Sie kann die Interessen, Unternehmungslust und Initiative anregen und bei Fehlen zu einem deprimierten, lähmenden und hemmenden Verhalten führen (Bruggemann, 1974, S.281).

Wenn es gelingt ein Bedürfnis zu befriedigen und auch die subjektive Annahme besteht, dass dies in Zukunft so bleiben wird, kann eine sogenannte uneingeschränkte Zufriedenheit entstehen. Allerdings kommt es im Laufe der Zeit zu einer Gewöhnung an diesen Zustand. Die Zufriedenheit nimmt ab und macht einem neutralen Zugang Platz. Das befriedigte Bedürfnis wird zu einem Hygienefaktor im Sinne von Herzberg (1959) (siehe Kapitel 2.3.2 Zwei-Faktoren Theorie von Herz.B.erg). Das bedeutet, ein Fehlen dieser Faktoren führt zu Unzufriedenheit. Sind diese Faktoren jedoch vorhanden führt dies nicht zu Zufriedenheit (Bruggemann, 1974, S.282).

Werden Bedürfnisse nicht erfüllt, können verschiedenen Lösungsvarianten in Betracht gezogen werden. Es müssen Anstrengungen unternommen werden um Mittel und Wege zur Problemlösung zu finden oder das Anspruchsniveau muss gesenkt werden, das heißt, die früheren Ansprüche, Erwartungen und Ziele müssen aufgegeben werden (Bruggemann, 1974, S. 282).

Es werden zuerst die Soll und Ist Werte gegenüber gestellt, das bedeutet, die Bedürfnisse und Erwartungen werden mit der tatsächlichen Arbeitssituation verglichen. Durch den Vergleich der generellen und konkreten Bedürfnisse und Erwartungen mit den allgemeinen und konkreten Merkmalen der Arbeitssituation entsteht möglicherweise eine Differenz zwischen den Soll und Ist Werten, den Erwartungen und der Realität. Es ergibt sich ein Soll-Wert für konkrete Befriedigungsmöglichkeiten aus dem Arbeitsverhältnis, dem der Ist-Wert entgegensteht, nämlich die tatsächlichen Möglichkeiten zur Befriedung seiner Bedürfnisse. Im Fall einer positiven Beurteilung entsteht stabilisie-



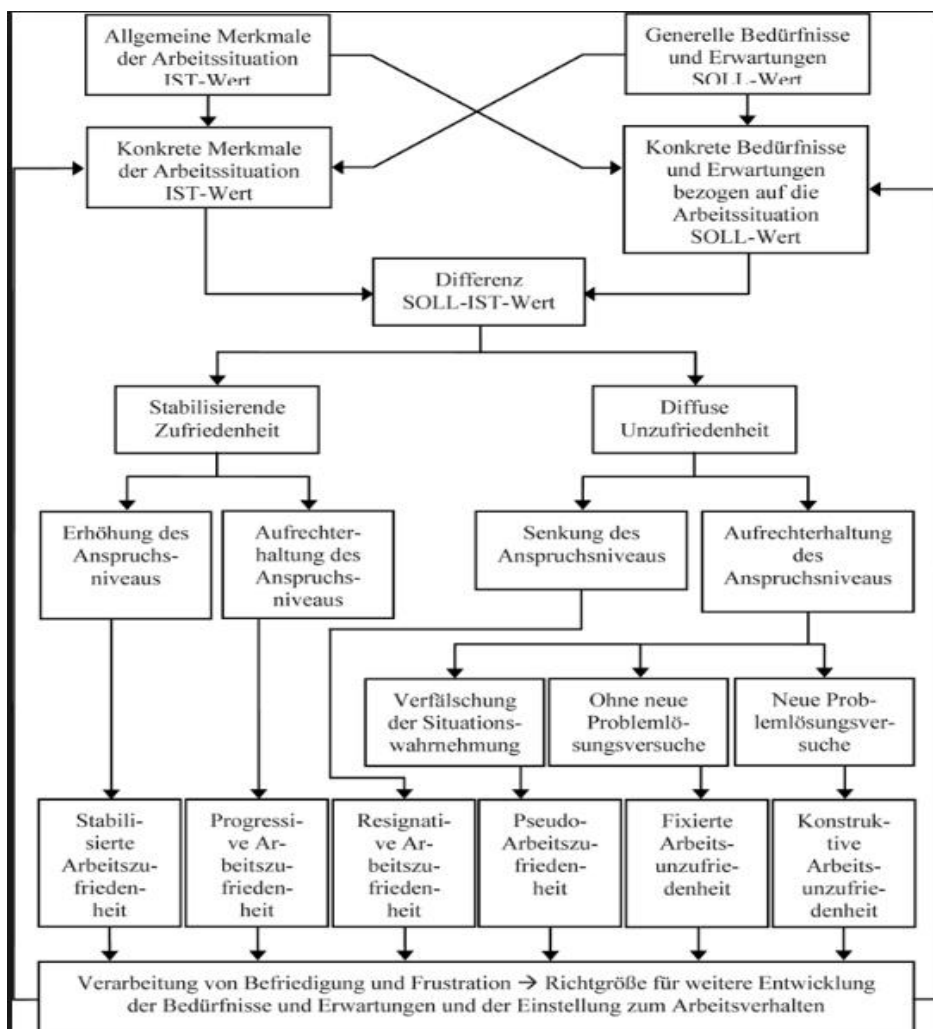
rende Zufriedenheit, eine Periode der Entlastung und Stabilisierung. Dann wird es höchstwahrscheinlich zu einer Erhöhung des Anspruchsniveaus kommen und durch weiter gesteckte Zielvorstellungen entsteht eine progressive Arbeitszufriedenheit. Obwohl die neuen Ziele noch nicht erreicht wurden, entstehen keine negativen Einstellungen. Wenn das Anspruchsniveau beibehalten wird, spricht Bruggemann (1974, S. 283f) von der stabilisierten Arbeitszufriedenheit. Diese ist gekennzeichnet, von der Motivation und dem Bemühen die befriedigende Arbeitssituation aufrecht zu erhalten (Bruggemann, 1974, S. 283f).

Wird eine Nicht-Befriedigung festgestellt, entsteht eine diffuse Unzufriedenheit und es gibt zwei Alternativen. Das Anspruchsniveau kann gesenkt oder beibehalten werden. Wird es gesenkt, kann es zu einer formal positiven Arbeitszufriedenheit kommen. Diese positive Arbeitszufriedenheit ist aber nicht mehr das Ergebnis des Soll-Ist Vergleiches sondern fußt auf einer Senkung des Sollwertes. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin fühlt sich resigniert und lustlos, was zu einer resignative Arbeitszufriedenheit führen kann (Bruggemann, 1974, S. 283f).

Wird am ursprünglichen Anspruchsniveau festgehalten, kann dies zu drei verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten führen. Sieht die handelnde Person noch Lösungsmöglichkeiten mit erweiterten Mitteln, entsteht konstruktive Arbeitsunzufriedenheit. Es herrscht genügend Frustrationstoleranz um sich der unbefriedigenden Situation bewusst zu sein und eine Veränderung herbeiführen zu wollen. Hier besteht der Unterschied zur fixierten Arbeitsunzufriedenheit. Aufgrund der Frustrationstoleranz wird das Problem wahrgenommen, aber es können keine Lösungsmöglichkeiten gefunden werden. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin steckt im Problem fest und der Problemlösungsdruck bewirkt keine Motivation zur Lösung sondern Frustration. Das Problem kann so dann nur noch von außen gelöst werden. Eine solche Situation kann zu einer sogenannten Pseudo-Arbeitszufriedenheit führen. Sie wird als unbefriedigend aber nicht lösbar empfunden, gleichzeitig kann das Anspruchsniveau nicht gesenkt werden. Aus diesem Dilemma führen nur Problemverdrängung oder Situationsverfälschungen, damit die Arbeitenden den Zustand als erträglich empfinden können (Bruggemann, 1974, S.283f). Die Abbildung 2 zeigt die Abläufe der Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Nach der Feststellung der Differenz der Soll-Ist Werte, das ist die Differenz zwischen den Erwartungen und den tatsächlichen Merkmalen der Tätigkeit, entsteht entweder eine stabilisierende Zufriedenheit oder eine diffuse Unzufriedenheit. Je nachdem ob das Anspruchsniveau beibehalten wird oder gesenkt wird, wird die Befriedigung bzw. die Frustration verschieden verarbeitet und es entstehen sechs verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit bzw. –unzufriedenheit.

Die Abbildung 2 zeigt die verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit. Zuerst erfolgt eine Analyse der Erwartungen und Bedürfnisse im Vergleich zu den konkreten Merkmalen einer Arbeitssituation. Diese Differenz des Soll-Ist Wertes kann als stabilisierende Zufriedenheit oder als diffuse Unzufriedenheit empfunden werden. Durch eine Erhöhung bzw. Senkung des Anspruchsniveaus ergeben sich weitere Ausprägungen der Zufriedenheit, die progressive Arbeitszufriedenheit, die stabilisierte Arbeitszufriedenheit, die resignative Arbeitszufriedenheit, die Pseudo-Arbeitszufriedenheit und die fixierte Arbeitsunzufriedenheit und die konstruktive Arbeitsunzufriedenheit. Je nach Verarbeitung der Befriedigung und Frustration ergeben sich Richtgrößen für die weitere Entwicklung von Bedürfnissen und Erwartungen und der Einstellung zum Arbeitsverhalten (Bruggemann, 1974, S. 283).

Abbildung 2: Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1974)



Quelle: Bruggemann, 1974, S. 283

Bruggemann (1974) weist wiederholt darauf hin, dass die Arbeitszufriedenheit zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedliche Formen annehmen kann, weshalb diese Differenzierung zu methodischen Problemen bei der Erfassung führen kann. Hier bedarf es noch mehr Forschungserfahrung um die Erkenntnisse über die verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit anwenden zu können (Bruggemann, 1974, S. 281).

### **2.5.2 Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg (1959)**

Im Jahr 1959 publizierten Herzberg, Mausner und Snyderman (zitiert in Ulich, 2011, S. 212) ihre Forschungen, nach denen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden. Sie sind nicht die Pole einer Geraden, sondern stellen zwei unterschiedliche Faktoren dar. Hygienefaktoren erzeugen Unzufriedenheit bei Abwesenheit und Nicht-Unzufriedenheit, wenn sie vorhanden sind. Diese sind der Arbeitsumgebung zuzuordnen und zu ihnen zählen z.B. die äußeren Arbeitsbedingungen, die Beziehung zu den KollegInnen, die Beziehung zur Führungskraft, das Betriebsklima und die Firmenkultur, die Entlohnung, die Sozialleistungen und die Krisensicherheit des Arbeitsplatzes. Eine positive Ausprägung der Hygienefaktoren kann der Unzufriedenheit entgegenwirken, aber keine Zufriedenheit herstellen (Herzberg et al., 1959 zitiert in Ulich, 2011, S. 212f).

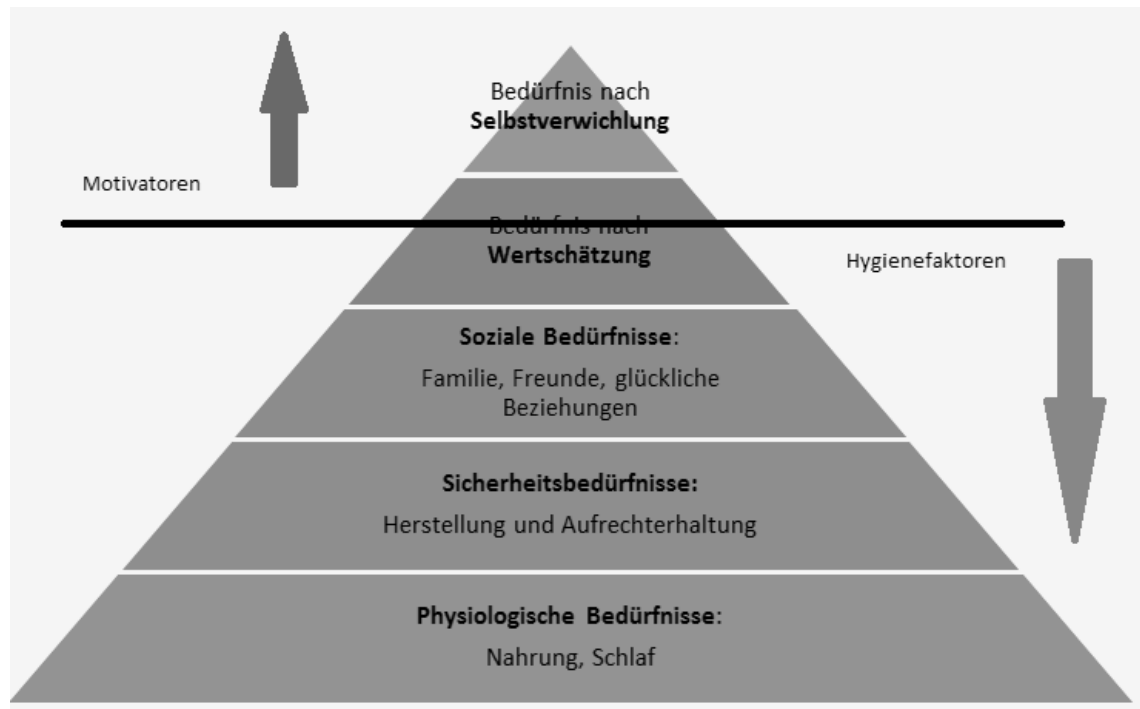
Die Faktoren, die Zufriedenheit bewirken, sind die sogenannten Motivatoren und diese hängen unmittelbar mit dem Inhalt der Arbeitstätigkeit zusammen. Dazu gehören z.B. die Tätigkeit selbst, die Möglichkeit etwas zu leisten, die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln, die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen, Aufstiegsmöglichkeiten oder berufliche Anerkennung (Herzberg et al., 1959 zitiert in Ulich, 2011, S. 212f). Die Motivatoren erinnern an die Bedingungen der persönlichkeitsfördernden Arbeitsgestaltung (siehe Kapitel 2.4 Arbeitsgestaltung), die von Hacker (1978, S. 379) genannt wurden.

Zurückblickend auf die Bedürfnisse nach Maslow (1943) (siehe Kapitel 2.2. Humane Arbeitsgestaltung), kann ein Zusammenhang zwischen diesen und der Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg (1959) festgestellt werden. Unser Verhalten kann auf unsere Motive und unsere Ziele zurückgeführt werden kann (Hersey & Blanchard, 1982, S. 60).

Die Abbildung 3 veranschaulicht, dass die körperlichen, die Sicherheits- und die sozialen Bedürfnisse nach Maslow (1943, S. 372ff) den Hygienefaktoren (Herzberg et al., 1959 zitiert in Ulich, 2011, S. 212f) entsprechen. Das Bedürfnis nach Wertschätzung kann sowohl Hygienefaktor als auch Motivator sein, da z.B. Status und Anerkennung auf verschiedene Arten erworben werden können. Maslow (1943, S. 381) hat hier zwischen der niedrigen und der höheren Form der Wertschätzung unterschieden. Das

Bedürfnis nach Selbstverwirklichung entspricht den Motivatoren, wie Aufstiegsmöglichkeiten, den Drang sich beruflich weiter zu entwickeln oder Verantwortung zu übernehmen (Hersey & Blanchard, 1982, S. 60; Maslow, 1943, S. 381).

Abbildung 3: Die Beziehung zwischen den Bedürfnissen nach Maslow (1943) und der Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg (1959)



Quelle: eigene Darstellung nach Hersey & Blanchard, 1982, S. 60

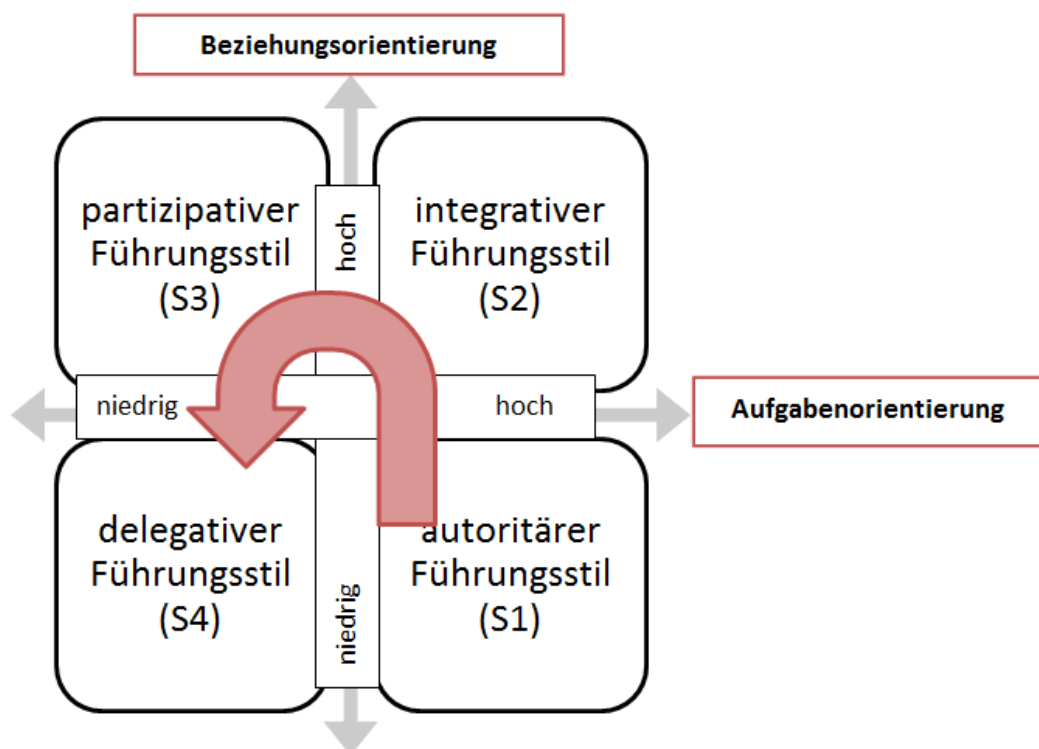
### 2.5.3 Reifegrade nach Hersey und Blanchard (1982)

Nach den Themen Arbeitsgestaltung und Arbeitszufriedenheit soll nun die Rolle der Führungskräfte näher untersucht werden. Die Forschung von Hersey und Blanchard (1982, S. 149f) beschäftigt sich mit verschiedenen Führungsstilen, vor allem mit dem situativen Führen. Es kann keinen universellen Führungsstil geben, sondern dieser sollte vom Reifegrad der geführten Personen bzw. Gruppen abhängen. Der Reifegrad wird nach Hersey und Blanchard (1982, S.151) als die Fähigkeit und der Wille definiert, Verantwortung für sein eigenes Verhalten zu übernehmen. Wobei zu beachten ist, dass es bei unterschiedlichen Aufgabengebieten zu unterschiedlichen Reifegraden kommen kann. Als Beispiel kann hier ein Mitglied des Verkaufspersonals in einem Be-

kleidungsgeschäft genannt werden. Die Person agiert im direkten Verkauf sehr verantwortungsbewusst und selbstsicher, aber bei Abrechnungen unsicher und fehlerhaft. Hier sollte die Führungskraft differenziert vorgehen und der Person im Verkaufsbereich den nötigen Freiraum lassen, aber bei der Abrechnung stark unterstützend eingreifen. Auch Gruppen können als solche einen gewissen Reifegrad annehmen, der sich von der Reife der individuellen Mitglieder unterscheidet (Hersey & Blanchard, 1982, S. 151).

Abbildung 4 zeigt das Modell des situativen Führens von Blanchard und Hersey (1982, S. 152). Die Grafik zeigt die geforderten Führungsstile S1 autoritäre Führungsstil, S2 integrativer Führungsstil, S3 partizipativer Führungsstil und S4 delegativer Führungsstil (S bezieht sich auf die englische Bezeichnung Style of Leader) und deren Verhältnis zur Aufgaben- bzw. Beziehungsorientierung.

Abbildung 4: Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (1982, S. 152)



Quelle: eigene Darstellung nach Hersey & Blanchard, 1982, S. 152

Der autoritäre Führungsstil (S1) ist ein geeigneter Führungsstil für MitarbeiterInnen mit dem geringsten Reifegrad. MitarbeiterInnen, die Aufgaben nicht alleine ausführen kön-

nen sind möglicherweise unsicher oder verfügen nicht über die geforderten Fertigkeiten. Hier empfiehlt sich ein direkter Führungsstil, das heißt, es müssen klare, spezifische Anweisungen gegeben werden, die überwacht werden, um die richtige Ausführung der Tätigkeit zu gewährleisten. Die Führungskraft gibt genau vor, was, wann und wie getan werden muss. Zuviel Unterstützung dieser MitarbeiterInnen kann aber von den anderen MitarbeiterInnen als zu große Toleranz und Belohnung für schlechte Arbeitsleistung gesehen werden. Die Aufgabenorientierung ist hoch und die Beziehungsorientierung niedrig. Der integrierende Führungsstil (S2) ist geeignet für MitarbeiterInnen mit einem niedrigen bis durchschnittlichen Reifegrad. Die MitarbeiterInnen verfügen über zu wenige Kenntnisse, sind aber bereit Verantwortung zu übernehmen. Dies erfordert wiederum einen direkten Führungsstil, mit klaren Anweisungen, was, wann und wie getan werden muss, da die benötigten Fähigkeiten noch fehlen. Die Unterstützung der Führungskraft ist wichtig, um die Motivation und den Willen aufrecht zu erhalten und zu stärken. Dieser Führungsstil S2 beinhaltet sowohl eine hohe Aufgaben- als auch eine hohe Beziehungsorientierung. Partizipieren (S3) steht für den passenden Führungsstil für MitarbeiterInnen mit einem durchschnittlichen bis hohen Reifegrad. Diese MitarbeiterInnen verfügen zwar über das nötige Wissen, sind aber generell weniger unmotiviert. Diese beruht möglicherweise auf Unsicherheit oder geringem Selbstvertrauen. Hier können Gespräche unter vier Augen und aktives Zuhören hilfreich sein. Wichtig für die Führungskraft ist es den betroffenen MitarbeiterInnen die Hand zu reichen und Unterstützung anzubieten. Der Führungsstil S3 soll unterstützend sein, aber keine direkten Anweisungen enthalten, die Führungskraft und die MitarbeiterInnen sollen gemeinsam Entscheidungen treffen und miteinander kommunizieren. Hier besteht eine hohe Beziehungs- und eine niedrige Aufgabenorientierung. Delegieren (S4) ist der Führungsstil für MitarbeiterInnen mit hoher Reife, die über die benötigten Kenntnisse und über große Motivation verfügen. Delegieren bedeutet für die Führungskräfte nur minimale Unterstützung und wenige Anweisungen zu geben. Sowohl die Aufgaben- als auch die Beziehungsorientierung sind niedrig (Hersey & Blanchard, 1982, S. 152ff).

Das Modell von Hersey und Blanchard (1982) wurde gewählt um die Verantwortung der Führungskräfte aufzuzeigen, da deren Führungskompetenz ein wesentlicher Faktor ist. Die Studie „psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. von Sedlacek (2011, S. 25) lässt auf erhebliche Defizite von Führungskräften im Umgang mit psychisch beanspruchten MitarbeiterInnen schließen. In der Studie wurden 238 HR-ManagerInnen befragt, die vor allem die fehlende Führungskompetenz der Führungskräfte kritisierten (Sedlacek, 2011, S. 25).

Nachdem im Kapitel 2 der Begriff Arbeit untersucht wurde um festzustellen, wie Arbeitstätigkeiten optimal gestaltet werden sollen, werden im nächsten Kapitel 3 die psychischen Belastungen beschrieben.

## **3 Psychische Belastungen**

### **3.1 Die Definition psychischer Belastungen**

Psychische Vorgänge sind Funktionen des Gehirns und umfassen sowohl kognitive als auch emotionale Prozesse. Laut ÖNORM EN ISO 10075-1 sind psychische Prozesse kognitive, informationsverarbeitende und emotionale Vorgänge im Menschen. Psychische Belastungen sind nach der ÖNORM EN 10075-1 alle erfassbaren Einflüsse, die auf den Menschen von außen psychisch einwirken (zitiert in Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 6f).

Belastungen sind Merkmale der Arbeitsaufgabe wie Komplexität, Kooperationsaufwand, bestimmte Sinne einzusetzen oder bestimmte Kräfte aufzubringen und deren Ausführungsbedingungen. Damit können Zeitvorgaben, Umwelteinflüsse und das Arbeitsklima gemeint sein. Mit Beanspruchung ist der Zustand einer Person gemeint, der abhängig ist von individuellen Merkmalen, dem Handeln einer Person und deren Arbeitsstrategien. Die persönlichen Merkmale sind z.B. der Gesundheitszustand, der Grad der Ermüdung, die Fertigkeiten und Qualifikationen (Semmer, Grebner & Elfering, 2010, S. 328). Belastungen und Beanspruchungen sind aber grundsätzlich neutral. Sie können positive oder negative Zustände aufweisen, bedeuten aber auf jeden Fall eine Inanspruchnahme von Ressourcen, wobei positive Beanspruchungen wie z.B. Herausforderungen andere Charakteristika haben als negative Beanspruchungen (Semmer, Grebner & Elfering, 2010, S. 328f).

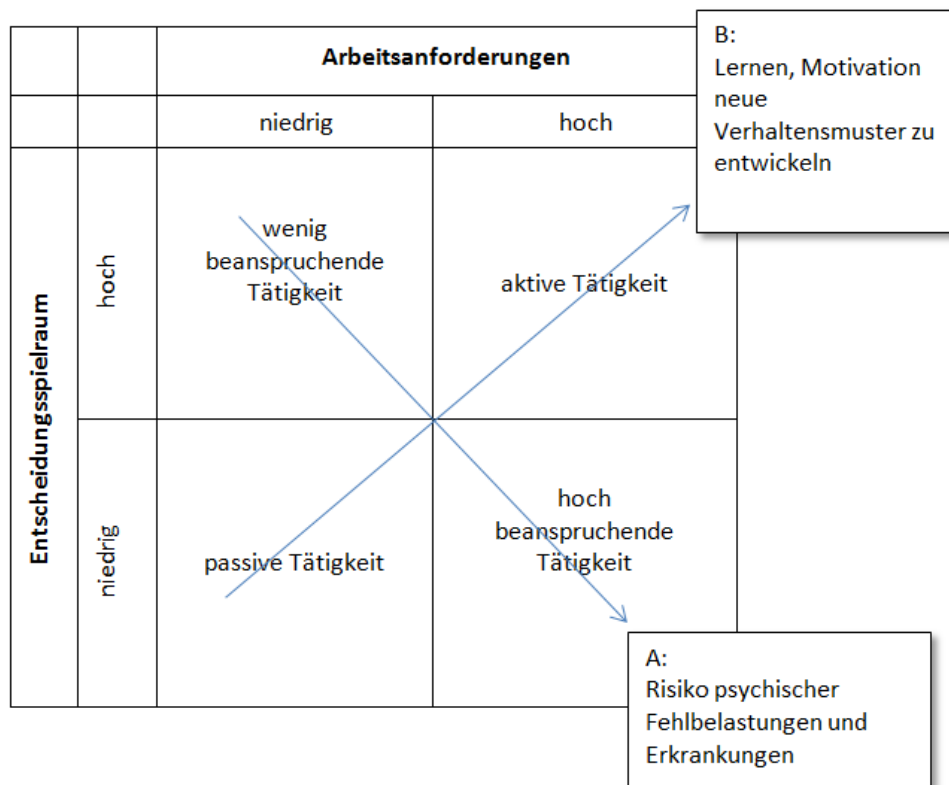
Der Begriff Belastung bezieht sich im Gegensatz zu Beanspruchungen nur auf Situationen und Ereignisse, die von außen auf die ArbeitnehmerInnen einwirken. Dazu gehören Aspekte, die die Arbeitssituation beeinflussen wie Informationen, Kommunikation, Umgebungsbedingungen, KollegInnen etc., das heißt, Belastungen müssen nicht negativ sein. Eine angenehme Zusammenarbeit mit den KollegInnen ist ein Beispiel für eine positive psychische Belastung (Joiko, Schmauder & Wolff, 2010, S.9f).

Die folgenden arbeitspsychologischen und sozialwissenschaftlichen Modelle sollen eine Erklärung der Auswirkungen psychischer Belastungen und Fehlbelastungen auf den Menschen liefern. Es werden die Wechselwirkungen von Arbeit und Gesundheit untersucht um Gefahren und Ressourcen zu erkennen.

### 3.1.1 Das Demand/Control Model von Karasek und Theorell (1990)

Das Demand/Control Model oder auch Anforderungs-Kontroll-Modell wurde bereits 1979 von dem amerikanischen Soziologen Robert Karasek etabliert und über die Jahrzehnte gemeinsam mit Töres Theorell weiterentwickelt. Das Modell bezieht sich auf die Zusammenhänge zwischen den Anforderungen einer Tätigkeit und dem Entscheidungsspielraum, den ein Dienstnehmer/eine Dienstnehmerin zur Verfügung hat. Es gibt laut Karasek und Theorell (1990, S. 31ff) vier Stufen der Belastung von Arbeitstätigkeiten. Die Abbildung 5 zeigt eine Matrix mit vier Feldern, die die Komponenten psychische Belastung und Entscheidungsfreiraum in jeweils niedriger und hoher Ausprägung kombinieren (Karasek und Theorell, 1990, S. 32).

Abbildung 5: Demand/Control Model von Karasek und Theorell (1990)



Quelle: eigene Darstellung nach Karasek & Theorell, 1990, S. 32

Ein hoch beanspruchende Tätigkeit in Kombination mit wenig Entscheidungsspielraum ist die schlechteste Alternative. Diese Paarung kann schwere Auswirkungen haben und



zu Erschöpfung, Angstzuständen, Depressionen und auch physische Krankheiten führen. In der Abbildung ist diese Kombination mit A gekennzeichnet. Das sind z.B. Tätigkeiten, die an enge Deadlines gekoppelt sind oder Berufe wie Call Center Angestellte, die an strikte Vorgehensweisen gebunden sind. Der eingeschränkte Entscheidungsspielraum bezieht sich nicht nur auf die formelle Tätigkeit, sondern auch auf informelle Aktivitäten, die der Entspannung dienen sollten. Die freie Entscheidung z.B. eine Kaffee- oder Zigarettenpause zu machen oder einfach nur einmal aufzustehen oder sich zu strecken sind eingeschränkt, wenn z.B. in Schichtbetrieben am Fließband gearbeitet wird. Laut Taylor (1930) wären das wasted motions, sogenannte unnötige Bewegungen (Karasek & Theorell, 1990, S. 31ff).

Aktive Arbeitstätigkeiten stellen eine große Herausforderung dar. Es ist zwar eine hohe Anforderung vorhanden, die aber gepaart mit der Möglichkeit selbst die Kontrolle und Verantwortung zu übernehmen, die Freiheit bietet all seine Fähigkeiten einzusetzen. Diese DienstnehmerInnen sind auch in der Freizeit sehr aktiv. Laut Karasek und Theorell (1990, S. 31ff) ist die freie Entscheidung der effektivste Weg einem Stressor zu begegnen. Die eigentlich hohe Anforderung der Tätigkeit wird als eher durchschnittlich empfunden und führt durch die gewährte Handlungsfreiheit, im Unterschied zur Kombination von beanspruchenden Tätigkeiten und wenig Entscheidungsspielraum, zu erhöhter Motivation (Kaba, 2007, S. 223; Karasek & Theorell, 1990, S. 31ff).

Arbeitstätigkeiten mit niedriger Belastung weisen ein niedriges Anforderungsniveau und einen hohen Entscheidungsspielraum aus. Das trifft z.B. auf ArbeiterInnen von Reparaturdiensten zu. Es gibt relativ wenige Herausforderungen und Möglichkeiten selbst Entscheidungen zu treffen. Diese Gruppe von ArbeiterInnen ist glücklicher und gesünder und diese zeigen auf, welches Potenzial vorhanden ist (Karasek & Theorell, 1990, S. 31ff).

Passive Arbeitstätigkeiten entstehen, wenn eine wenig beanspruchende Tätigkeit und eine Einschränkung der persönlichen Entscheidungen zusammen treffen. Dies kann zu Unterforderung, zu Demotivation und dem Verkümmern von Fähigkeiten und Qualifikationen führen. Es gibt zwei Auslegungen der Passivität, entweder darf der Arbeiter/die Arbeiterin gar nichts tun, also auch keine anderen Arbeiten während der Phasen der Untätigkeit ausführen oder die Initiativen und Ideen der ArbeiterInnen werden immer wieder zurückgewiesen. Ein Beispiel für eine derartige Arbeitstätigkeit wäre z.B. ein Mechaniker/eine Mechanikerin, der/die nur darauf wartet, dass eine Maschine repariert werden muss. Der Abbau von Fertigkeiten und Einsatzbereitschaft führt zu einem langfristigen Verlust von Arbeitsmotivation, die sich auch in den Freizeitbereich hineinziehen kann. Die psychische Belastung und der Grad der Krankheitsgefährdung werden

von den Autoren nur als durchschnittlich eingeschätzt, da die Tätigkeiten wenig beanspruchend sind und die ArbeiterInnen geringen Belastungen ausgesetzt sind. Der Motivationsverlust gepaart mit Passivität kann aber lange andauern (Karasek & Theorell, 1990, S. 31ff).

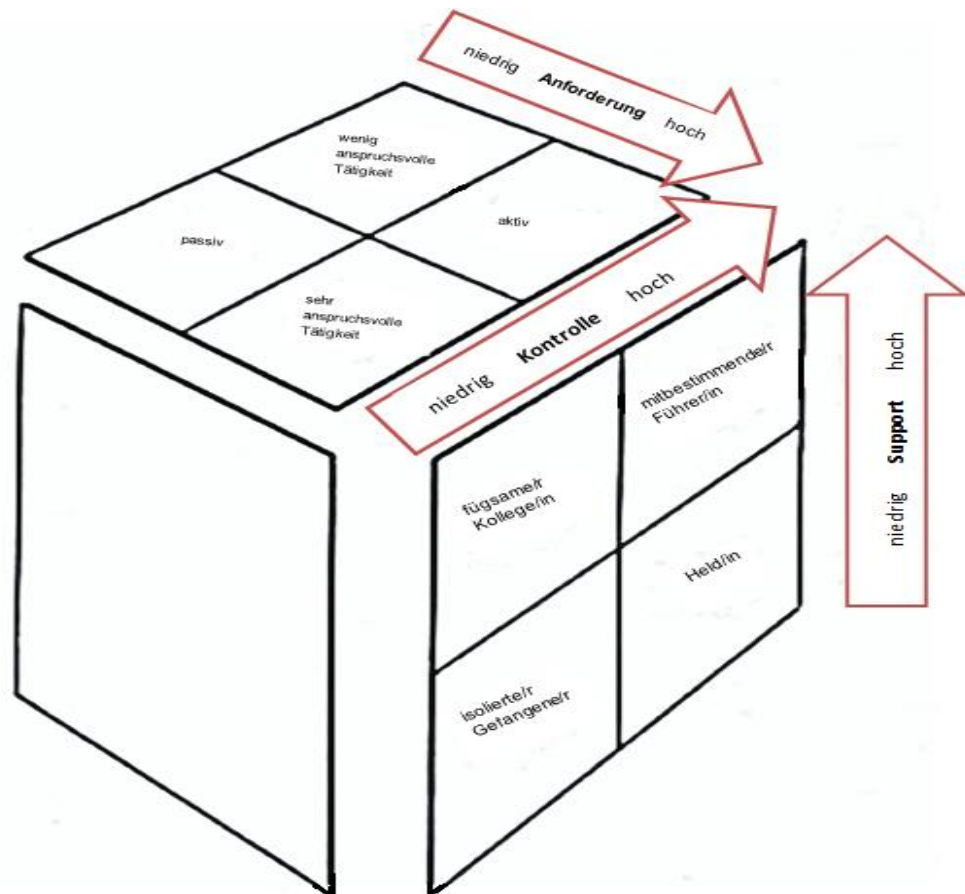
Berufe wie NäherIn, FließbandarbeiterIn oder Call-Center Angestellte/r erweisen sich als Arbeitstätigkeiten mit hohen Anforderungen und geringen Freiheitsgraden. DienstnehmerInnen in aktiven Beschäftigungen sind z.B. ManagerInnen, LandwirtInnen und HandwerkerInnen. Diese sind zwar hohen Belastungen ausgesetzt, verfügen aber über einen großen Entscheidungsfreiraum. Als Berufe mit wenig Anforderungspotenzial und viel Freiraum werden NaturwissenschaftlerInnen und ArchitektInnen aufgeführt. Personen deren Tätigkeiten sowohl wenig anspruchsvoll sind als auch wenig Freiraum bieten, sind z.B. Bergarbeiter und Wachpersonal (Karasek & Theorell, 1990, S. 43).

Das Modell stößt auch auf Kritik, da nicht auf die individuellen Bewältigungsstrategien und die persönlichen Merkmale der arbeitenden Personen eingegangen wird. Karasek und Theorell (1990, S. 70) haben ihr ursprüngliches Modell deshalb um eine zusätzliche Komponente erweitert, nämlich den sogenannten sozialen Support, also soziale Unterstützung oder Rückhalt am Arbeitsplatz. So erleiden ArbeitnehmerInnen, die sehr anspruchsvolle Tätigkeiten ausführen müssen, dabei keinen Entscheidungsfreiraum haben und auch keine soziale Unterstützung erfahren, tendenziell mehr Herzinfarkte und Magen-Darm Erkrankungen (Johnson, 1986 zitiert in Karasek und Theorell, 1990, S. 135).

Die Abbildung 6 zeigt das erweiterte Demand/Control Model mit der zusätzlichen Dimension soziale Unterstützung. Diese kann Arbeitsbelastungen abfangen bevor es zu ungünstigen gesundheitlichen Auswirkungen kommt. Bei allen Lebewesen wirken sich soziale Kontakte und Strukturen auf die grundlegenden physiologischen Prozesse aus und beeinflussen langfristig das Wohlbefinden und die Gesundheit. Wie die Abbildung 6 zeigt, ergeben sich vier Typen von MitarbeiterInnen. Es gibt die fügsamen KollegInnen („obedient comrades“), die mitbestimmenden FührerInnen („participatory leader“), den Helden/die Heldin („Cowboy, Hero“) und die isolierten Gefangenen („isolated prisoner“). Die fügsamen KollegInnen erhalten viel soziale Unterstützung, üben aber wenig anspruchsvolle Tätigkeiten mit wenig Kontrolle aus. Beim Held bzw. der Heldin ist es umgekehrt, er/sie erhält für seine/ihre anspruchsvolle Tätigkeit wenig soziale Unterstützung, hat aber Handlungsspielraum. Der mitbestimmenden FührerInnen verfügen über hohe soziale Unterstützung, hohen Entscheidungsspielraum und eine anspruchsvolle Tätigkeit. Der letzte Typ, der/die isolierte Gefangene/r erhält wenig Handlungs-

spielraum, wenig soziale Unterstützung und übt eine wenig anspruchsvolle Tätigkeit aus (Karasek und Theorell, 1990, S. 70).

Abbildung 6: Erweitertes Demand/Control Modell von Karasek und Theorell (1990)



Quelle: eigene Darstellung nach Karasek & Theorell, 1990, S. 70

Durch das Hinzufügen der Komponente soziale Unterstützung, kann sich die Zuordnung einiger Berufsgruppen verändern. Die Bergarbeiter zum Beispiel verfügen über ein starkes soziales Gefüge und enge Gruppenbildung (Karasek und Theorell, 1990, S. 73).

### 3.1.2 Modell der beruflichen Gratifikationskrise nach Siegrist (2008)

Nach der Meinung des Schweizer Medizinsoziologen Siegrist (Siegrist & Dragano, 2008, S. 307f) ergänzen sich die Modelle der beruflichen Gratifikationskrise und das Demand/Control Modell von Karasek und Theorell (1990, S. 31ff). Ihrer Meinung nach wurden die persönlichen Bewältigungsstrategien und die Arbeitsmarktsituation von

Karasek und Theorell (1990, S. 31ff) vernachlässigt und sie lassen diese Komponenten miteinfließen (Siegrist & Dragano, 2008, S. 307f). Das Modell der beruflichen Gratifikationskrise begründet sich auf der im Arbeitsvertrag festgelegten sozialen Reziprozität<sup>1</sup>. Es wird vereinbart, dass Arbeitsleistung des Dienstnehmers/der Dienstnehmerin gegen Gratifikationen des Dienstgebers, in Form von Bezahlung, beruflichen Aufstieg bzw. Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie Wertschätzung und Anerkennung getauscht wird. Gratifikationskrisen entstehen dann, wenn den erbrachten Leistungen der DienstnehmerInnen keine angemessenen Belohnungen gegenüberstehen, wenn sich also das Tauschverhältnis im Ungleichgewicht befindet. Es werden drei Bedingungen spezifiziert, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Gratifikationskrise führen können. Diese Bedingungen sind fehlende Arbeitsplatzalternativen, ungünstige Arbeitsverträge und ein spezifisches psychisches Bewältigungsmuster, das zur Verausgabung neigt (Biffel et al., 2011, S. 16f).

Die Gründe für die Abhängigkeit vom aktuellen Arbeitsplatz aufgrund eines Mangels an Alternativen können vielfältig sein. Es kann sich um eingeschränkte Möglichkeiten zur Mobilität aufgrund der familiären Situation handeln, um Arbeitsplatzmangel in einer Region oder um mangelnde Qualifikationen des Dienstnehmers/der Dienstnehmerin. Besonders bei ungelernten DienstnehmerInnen oder Beschäftigten mit Zeitarbeitsverträgen können die Dienstgeber die Belohnungen relativ gering ansetzen. Derartige ungünstige Verhältnisse kommen in der heutigen globalen Wirtschaft häufig vor (Biffel et al., 2011, S. 16f). Die Rolle im Beruf beeinflusst die individuelle Selbstregulation durch positive Selbstwertschätzung und Selbstwirksamkeit. Der Verlust dieser Rolle beschränkt die Selbstregulation und verletzt die Voraussetzungen für die Reziprozität des sozialen Austauschs (Peter, 2002, S. 389f). Diese negativen Emotionen, die durch das Ungleichgewicht zwischen Verausgabung und Belohnung entstehen, können zu dauerhaften gesundheitlichen Beeinträchtigungen wie Schädigungen des Herz-Kreislauf-Systems, des Immunsystems, des Magen-Darm-Trakts und des Muskel-Skelett-Apparats führen (Peter, 2002, S. 390).

Dienstverträge können aus wettbewerbstechnischen Gründen ungünstig ausfallen und aus strategischen Gründen über einen längeren Zeitraum gültig sein. Das kann ArbeitnehmerInnen betreffen, die in einem hart umkämpften Bereich tätig sind oder die am

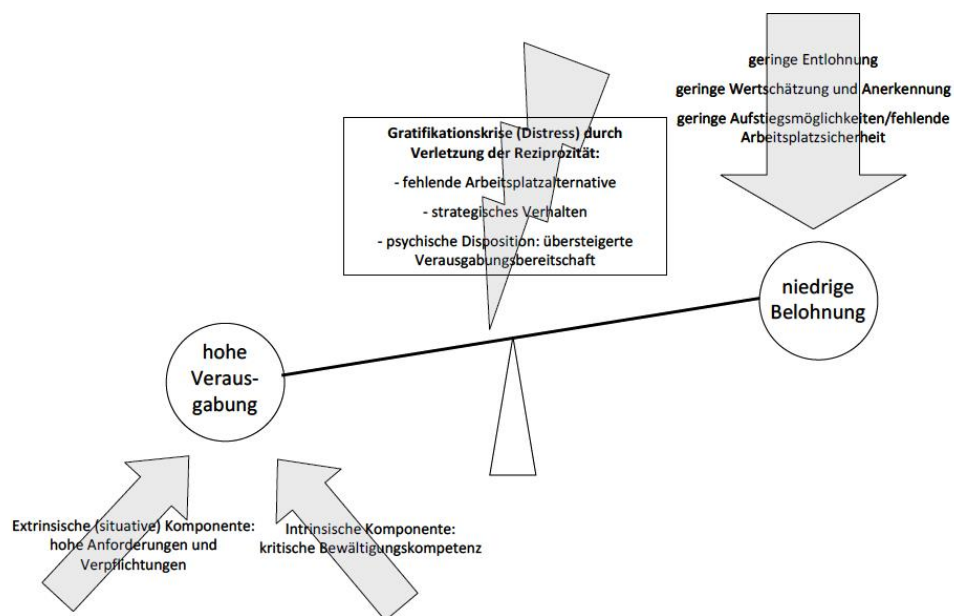
---

<sup>1</sup> Die **Norm der Reziprozität von Gouldner (1960, S. 171)** besagt, dass sich Personen aber auch Gruppen, die von anderen Personen oder Gruppen etwas erhalten, verpflichtet fühlen etwas zurückzugeben. Die beteiligten Personen oder Gruppen tauschen wechselseitig und voneinander abhängig Leistungen und Verpflichtungen aus.

Anfang ihrer beruflichen Karriere stehen und sich durch den für sie ungünstigen Vertrag eine Verbesserung ihrer Aufstiegschancen erhoffen. Sie investieren anfangs viel und rechnen mit einer späteren Kompensation, stecken aber in einem langfristigen, unveränderlichen Arbeitsvertrag fest. Werden diese Erwartungen trotz andauernder Leistungen nicht erfüllt, kann das dramatische Auswirkungen sowohl auf die Gesundheit als auch das Wohlbefinden haben (Biffel et al., 2011, S.16f; Siegrist & Dragano, 2008, S. 308f).

Die dritte Bedingung entsteht aus einem speziellen psychischen Bewältigungsmuster, das sich durch eine Neigung zur überhöhten Verausgabung ohne Grenzen, unrealistische Einschätzungen der geforderten Tätigkeiten und der dafür zu erwartenden Belohnungen zusammensetzt. Diese Personen investieren aus einem inneren Antrieb heraus mehr als verlangt wird, weil sie von einem großen Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung angetrieben werden. Diese Verausgabung geht häufig einher mit dem Unvermögen, die Kosten und den Nutzen realistisch abzuschätzen. Auf lange Sicht besteht dann das Risiko ausgeprägter Erschöpfungszustände (Biffel et al., 2011, S.16f; Siegrist & Dragano, 2008 S. 308f).

**Abbildung 7: Modell der beruflichen Gratifikationskrisen nach Siegrist (2008)**



Quelle: Biffel et al., 2011, S. 17

Die obige Abbildung 7 stellt das Modell der Gratifikationskrisen dar. Es zeigt eine Waage, die durch die hohe Verausgabung und die niedrige Belohnung im Ungleichgewicht ist. Die hohen Verausgabungen werden ausgelöst durch extrinsische (situative) und intrinsische (persönliche) Komponenten, wie hohe Verpflichtungen und kritische Bewältigungskompetenzen. Die niedrige Belohnung kann sich aus geringer Entlohnung, geringer Wertschätzung und Anerkennung, geringen Aufstiegschancen und fehlender Arbeitsplatzsicherheit zusammensetzen. Der Grund für das gestörte Gleichgewicht sind Gratifikationskrisen aufgrund der Verletzung der Reziprozität (Biffel et al., 2011, S. 17).

Das Modell von Siegrist (2008) schließt sowohl die Arbeitssituation als auch die persönlichen Merkmale der handelnden Person, wie deren Bewältigungsstrategien mit ein. Weiters werden die Situation am Arbeitsmarkt und die Entwicklung der Erwerbsbiografie mit berücksichtigt. Die heutige Situation am Arbeitsmarkt ist geprägt von hohen Mobilitätsanforderungen, dem Verlangen nach Flexibilität und der Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes (Siegrist & Dragano, 2008, S. 308). Laut Honneth (1998, zitiert in Biffel et al., 2001, S. 18). kann Arbeit zum Prozess einer positiven Identitätsbildung führen, da sie Anerkennung und Wertschätzung bieten kann. Arbeit beschränkt sich nicht auf die monetäre Entlohnung sondern steht in einem sozialen Kontext, da ein gesellschaftlicher Leistungsaustausch stattfindet. Das kann allerdings zu einem sogenannten anerkennungstheoretischen Dilemma führen, wenn die hohen Belastungen durch zunehmende Flexibilisierungsansprüche als Anerkennung empfunden werden. Diese Überidentifizierung mit der Arbeitstätigkeit, die möglicherweise entsteht, könnte zu einer Selbstaussbeutung führen (Kropf, 2004, S. 341f).

### **3.1.3 Modell der Salutogenese nach Antonovsky (1997)**

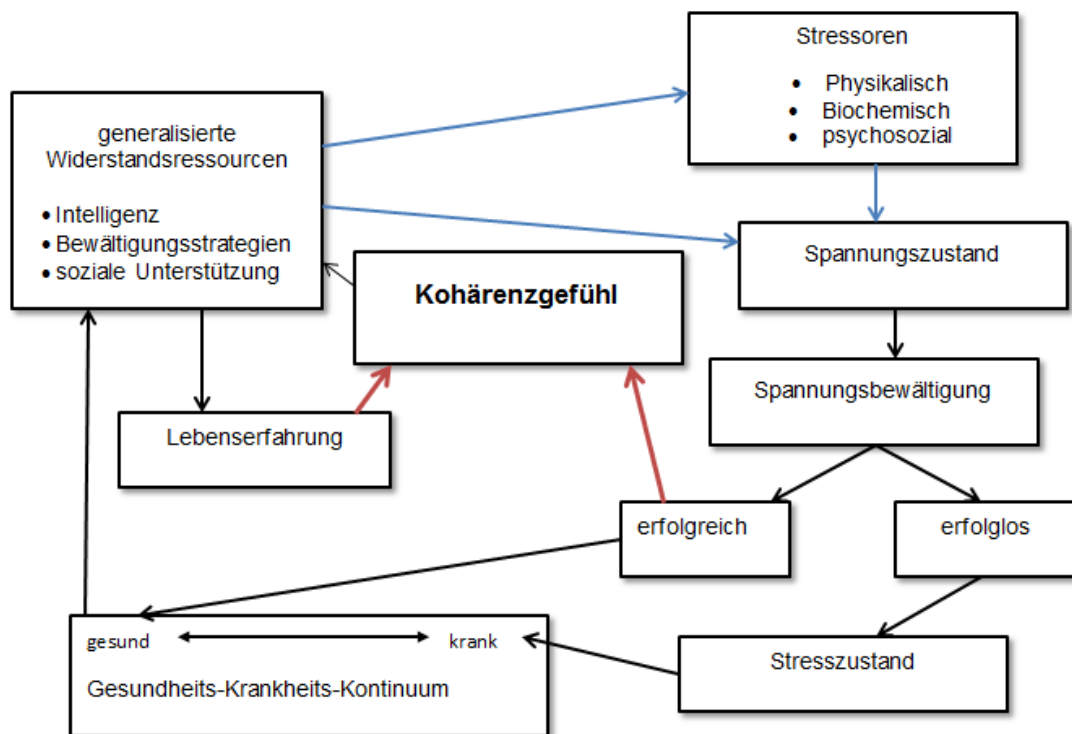
Der Medizinsoziologe und Stressforscher Antonovsky (1997) ging einen Schritt weiter und stellte sich in den 1970er Jahren die Frage, warum Menschen trotz Belastungen gesund bleiben bzw. wie sie wieder gesund werden können. Ihn interessierte, welche Faktoren den Einfluss der negativen psychischen Belastungen hemmen können. Somit rückte er erstmalig die gesundheitsfördernden und –erhaltenden Bedingungen in den Mittelpunkt und entwickelte das Konzept der Salutogenese. Im Gegensatz dazu war bis dahin die Pathogenese dominant, die sich mit der Erforschung von Krankheiten beschäftigt. Das Konzept der Salutogenese entwickelt Kompetenzen, die es den Menschen möglich machen sollen, gesund zu bleiben bzw. zu werden. Pathogenese und Salutogenese sollen sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern ein Kontinuum mit den Polen Gesundheit und Krankheit bilden. (Biffel et al., 2011, S. 20).

Das Konzept der Salutogenese besteht im Wesentlichen aus vier Elementen, (1) dem Kohärenzgefühl, (2) dem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum, (3) den Stressoren und dem Spannungszustand und (4) den generalisierten Widerstandsressourcen (Biffel et al., 2011, S. 21). Das Kohärenzgefühl (1) stellt das Herzstück des Konzepts der Salutogenese dar. Es versteht sich als das Empfinden des Zusammenhangs und der Verbundenheit mit der Welt bzw. Umwelt. Die eigene Lebensgeschichte wird als geordnet und nachvollziehbar angesehen, das Leben mit seinen Herausforderungen wird als bewältigbar und handhabbar empfunden. Das Gefühl, das Leben mache Sinn, ist die wichtigste motivationale Komponente für die Ausprägung des Kohärenzgefühls. Je ausgeprägter das Kohärenzgefühl sei, umso stärker sei der Gesundheitszustand. Krankheiten richten sich auch nach anderen Faktoren, aber die Möglichkeiten, die eigenen Ressourcen zur Erhaltung von Gesundheit und Wohlbefinden zu nutzen, hängen von der individuellen Grundhaltung ab. Förderlich für ein gesundes Ausmaß an Kohärenzgefühl ist die Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen, soziale Anerkennung des Unternehmens und der Tätigkeit, faire Bezahlung, Entscheidungsspielräume, Legitimität der Machtverteilung, Verfügbarkeit von Ressourcen für den Einzelnen und für das Team, Balance zwischen hohen Anforderungen und Erholungsmöglichkeiten, Transparenz in Bezug auf das Arbeitsumfeld und die eigene Stellung im Arbeitsprozess, Arbeitsplatzsicherheit, Kommunikation, Kooperation und Feedback (Bengel, Strittmacher & Willmann, 2001, S. 28ff). Das Gesundheits-Krankheits-Kontinuum (2) beschreibt die Balance zwischen Gesundheit und Krankheit. Diese sind zwar gegensätzliche Pole, aber jeder Mensch trägt beide Anteile in sich (Bengel, Strittmacher & Willmann, 2001, S. 32).

Ein Stressor (3) ist laut Antonovsky (1997, S. 72 zitiert in Bengel, Strittmacher & Willmann 2001, S. 32) eine Anforderung an die Person bzw. den Organismus, die von innen oder außen kommen kann und seine Balance stört, zu deren Wiederherstellung gewissen Handlungen nötig sind. Hauptaufgabe des Organismus ist die Bewältigung von Spannungszuständen, wobei eine gelungene Aufgabe eine gesundheitsförderliche bzw. –erhaltende Wirkung entfaltet. Wird die Herausforderung nicht bewältigt, entsteht Stress bzw. eine belastende Situation. Diese Stressreaktionen sind allgegenwärtig, aber nicht zwangsläufig negativ. Stressoren können physikalischer (z.B. Waffen), biochemischer (z.B. Krankheitserreger) oder psychosozialer Herkunft sein (Biffel et al., 2011, S. 21). Bei Stressoren physikalischer und biochemischer Herkunft sollten pathogenetische Sichtweisen angewendet werden, bei psychosozialen Stressoren könnte das Konzept des Kohärenzgefühls herangezogen werden. Personen mit einem ausgeprägten Kohärenzgefühl könnten Stressoren als neutral bewerten, die Personen mit

einem wenig ausgeprägten Kohärenzgefühl bereits als belastend empfinden. Außerdem könnte eine Person mit einem ausgeprägten Kohärenzgefühl die Stressoren als bedrohlich, günstig oder irrelevant einstufen und entsprechende Reaktionen setzen. Faktoren, die eine erfolgreiche Bewältigung von Spannungszuständen unterstützen, sind generalisierte Widerstandsressourcen (4). Diese Faktoren können individuellen, sozialen oder kulturellen Ursprungs sein. Das sind z.B. die Intelligenz eines Menschen, dessen Bewältigungsstrategien, soziale Unterstützung oder materielles Vermögen (Bengel, Strittmacher & Willmann 2001, S. 32; Biffel et al., 2011, S. 22).

Abbildung 8: Modell der Salutogenese (1997)



Quelle: vereinfachte eigene Darstellung nach Biffel et al., 2011, S. 22

Die Abbildung 8 stellt die Wechselwirkungen im Modell der Salutogenese dar. Das Kohärenzgefühl wird gespeist durch erfolgreiche Bewältigungsstrategien und die Lebenserfahrung. Die generalisierten Widerstandsressourcen helfen dem Individuum mit den Stressoren umzugehen und den erreichten Spannungszustand durch Spannungsbewältigungsstrategien abzubauen. Erfolgreiche Strategien stärken das Kohärenzgefühl und führen zu Gesundheit im Gesundheits-Krankheits-Kontinuum, während erfolglose Strategien Stress und Krankheiten auslösen können (Biffel et al. 2011, S. 22). Menschen mit ausgeprägtem Kohärenzgefühl verfügen über bessere Ressourcen zur



Stressbewältigung, können sich besser anpassen und bewegen sich im Gesundheits-Krankheits-Kontinuum eher Richtung Gesundheit (Blättner, 2007, S. 68).

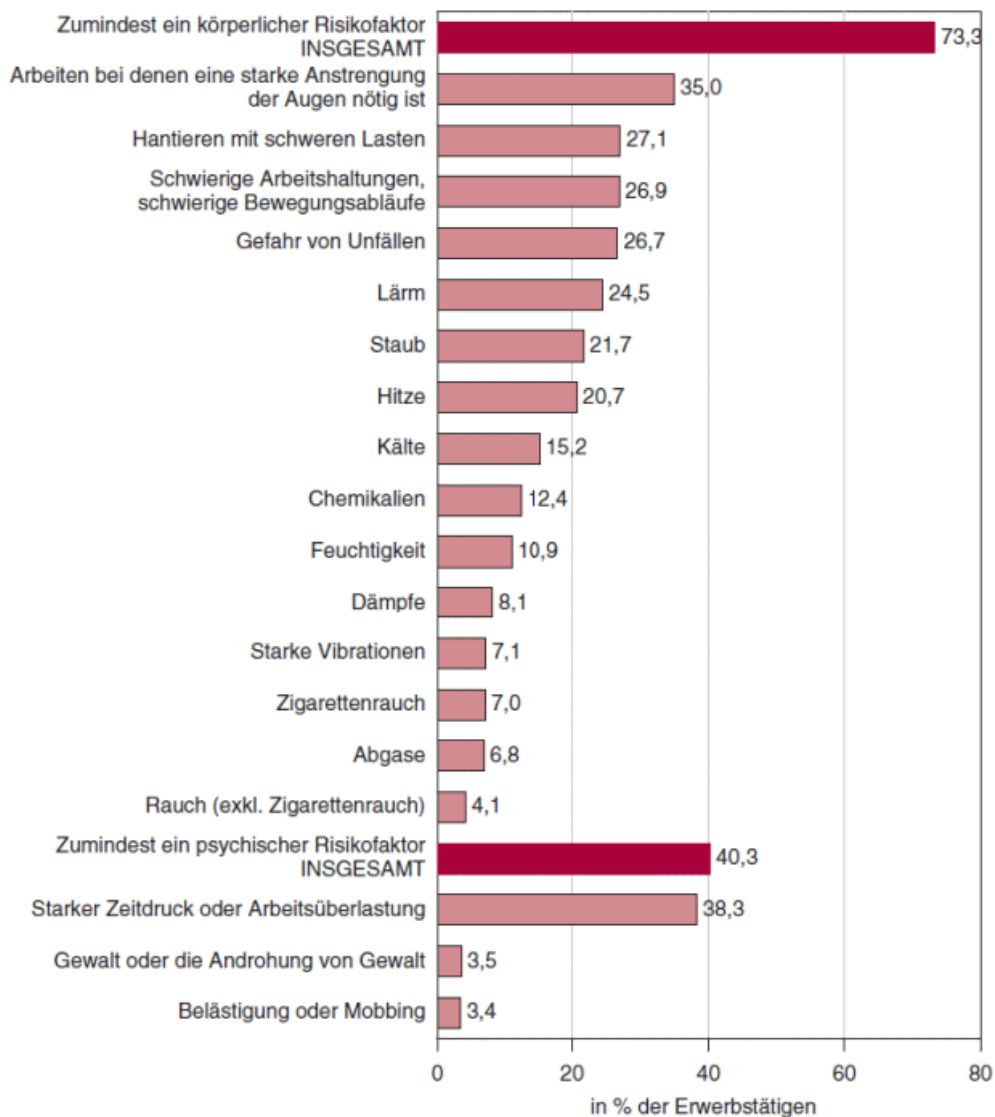
### **3.2 Die häufigsten psychischen Fehlbelastungen**

Belastungen können sowohl positiv als auch negativ besetzt sein. In der vorliegenden Arbeit wird in Folge von Fehlbelastungen bzw. Fehlbeanspruchung gesprochen, wenn es um negativ besetzte Belastungen handelt.

Die häufigsten negativen psychischen Belastungen im Arbeitsalltag sind laut Molnar, Prinkel & Friesenbichler (2013, S. 9) häufige, unkontrollierte Unterbrechungen z.B. durch Telefonanrufe, eine Maschine, die plötzlich still steht oder ein wichtiges Werkzeug, das fehlt. Emotionaler Druck durch Kundenbeschwerden, das Leid von PatientInnen oder stets erwartete Freundlichkeit in Dienstleistungsberufen. Unklare Informationen über Aufgaben, missverständliche Kommunikation, die wiederholtes Nachfragen erfordert oder ungünstige Umgebungsbedingungen durch Lärm, Hitze, Staub, die die Wahrnehmung beeinträchtigen können (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 9f). Die Statistik Austria gibt auch starken Zeitdruck und Arbeitsüberlastung als Fehlbeanspruchung an ([www.statistik.at](http://www.statistik.at), 15.05.2015). Die deutsche Angestelltenkrankenkasse meldet einen 200%igen Anstiege der Krankenstandstage aufgrund psychischer Erkrankungen seit den 1990er Jahren (Voß, 2010, S. 2)

Die Abbildung 9 zeigt die häufigsten physischen und psychischen Risikofaktoren am Arbeitsplatz laut der Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung der Statistik Austria ([www.statistik.at](http://www.statistik.at), 15.05.2015). Bei dieser Befragung gaben 40,3% der Befragten an, zumindest einem psychischen Risikofaktor wie starkem Zeitdruck oder Arbeitsbelastung, Gewalt oder Androhung von Gewalt, Belästigung oder Mobbing ausgesetzt zu sein.

**Abbildung 9:** Körperliche und psychische Risikofaktoren am Arbeitsplatz



Quelle: Statistik Austria ([www.statistik.at](http://www.statistik.at), 15.05.2015)

In der Abbildung 9 nennen fast alle Befragten starken Zeitdruck oder Arbeitsüberlastungen als häufige Fehlbelastung. Im nächsten Kapitel 3.3.1 wird deshalb Stress im Allgemein sowie das Transaktionale Stressmodell von Lazarus (1984) im Besonderen beschrieben.

### **3.2.1 Stress – Transaktionales Stressmodell von Lazarus (1984)**

Stress ist eine oft als negativ empfundene Belastung, womit im täglichen Sprachgebrauch massive Belastungen, hohe Konzentrationsanforderungen mit übermäßigem Druck, als hoch empfundene Anforderungen, zu viele verschiedene Anforderungen gleichzeitig, etc. gemeint sind. Die Komponenten, die wesentlich sind um Stress zu definieren sind ein Stimulus, der den Stress auslöst (Stressor) und eine Reaktion darauf. Der Stimulus kann entweder physische oder psychische Ursachen haben. Wenn die Reaktion, die auf den Stimulus erfolgt, in Verbindung mit Zwängen und Forderungen steht, kann sie stressauslösend wirken. Gemeinsam mit einem Gefühl der Ungewissheit und der Wichtigkeit des Ergebnisses kann dies zu Stress führen. Vor allem die letzten zwei Bedingungen sind notwendig um Stress entstehen zu lassen (Weinert, 1998, S. 234).

Wie stark Stress wahrgenommen wird, hängt von den Anforderungen der Situation und der handelnden Person ab. Lazarus und Folkman (1984, S. 32ff) gehen im Transaktionalen Stressmodell davon aus, dass nicht die objektive Beschaffenheit der Reize ausschlaggebend ist, sondern die subjektive Bewertung der Situation durch die Person. Das bedeutet, dass Menschen mit der gleichen Situation höchst unterschiedlich umgehen und die Höhe des Stressfaktors differenziert empfunden wird (Lazarus & Alfert, 1964, S. 195). Zwischen dem Wahrnehmen des Stressors und dem Einsetzen einer Stressreaktion findet ein Bewertungsprozess statt, der in drei Stufen unterteilt wird. In der primären Bewertung einer Situation wird geprüft, ob in einer Stress auslösenden Situation Herausforderung, Bedrohung oder Schädigung empfunden wird (Lazarus & Folkman, 1984, S. 32ff). In der sekundären Bewertung wird ermittelt, ob genügend verfügbare Ressourcen vorhanden sind um die Situation zu bewältigen. Es wird eine Strategie entworfen, die von der Person und deren kognitiven Eigenschaften sowie der Situation abhängig ist (Lazarus & Folkman, 1984, S. 35ff). Die dritte Stufe ist die Neubewertung der Situation abhängig vom Erfolg der Bewältigungsstrategien. So können Bedrohungen zu Herausforderungen werden, wenn die gewählte Strategie als Erfolg bewertet wird. Erfolgreiche Strategien bieten die Möglichkeit einer neuerlichen Bewertung der Situation und können somit Verbesserungen herbeiführen. Umgekehrt können nicht erfolgreiche Bewältigungsstrategien auch eine schlechtere Bewertung einer Situation zur Folge haben (Lazarus & Folkman, 1984, S. 38ff).

Der Prozess der Stressbewältigung, von Lazarus und Folkman (1984, S. 32ff) Coping genannt, kann sich an den Problemen, den Emotionen oder den Bewertungen orientieren. Das problemorientierte Bewältigen bezieht sich auf die Ebene der Situation oder des Reizes. Der Mensch versucht Informationen zu gewinnen und durch direkte Hand-

lungen Probleme zu lösen oder sich der Situation anzupassen. Bei der Emotionsorientierung wird vor allem versucht, die entstandenen, mitunter heftigen emotionalen Erregungen abzubauen (Lazarus & Folkman, 1984, S. 141ff). Die Neubewertung einer Situation kann auch gleichzeitig eine Bewältigungsstrategie sein. So kann Stress durch eine Neubewertung der Situation gemindert werden (Lazarus, 1999, S. 77).

Abbildung 10: Das Transaktionale Stressmodell (1984)



Quelle: eigene Darstellung nach Lazarus und Folkman, 1984, S. 32ff

Die Abbildung 10 zeigt das Transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984, S. 32ff). Wenn ein Stressor auftritt findet eine primäre Bewertung statt. Es wird festgestellt, ob es sich um eine Herausforderung, eine Bedrohung oder eine Schädigung handeln könnte. Je nach Wissen, Erfahrungen oder Persönlichkeit wird ein Stressor eingeschätzt und bewertet. Im Prozess der sekundären Bewertung werden die verfügbaren Ressourcen überprüft und eine Bewältigungsstrategie entworfen. Wenn diese erfolgreich war, kann der Stressor neu bewertet werden und wird unter Umständen nicht mehr als Bedrohung empfunden, da eine erfolgreiche Bekämpfungsstrategie gefunden wurde (Lazarus & Folkman, 1984, S. 32ff).

Als Hauptmerkmal von Stress sehen Hacker und Richter (1984, S. 217) einen Zustand angstbedingter erregter Gespanntheit. Im Verhalten zeigt sich Stress durch Desorganisationstendenzen in der Informationsverarbeitung und der Tätigkeitsregulation. Charakteristische indirekte Folgen von Stresszuständen sind erhöhter Medikamentenverbrauch, verstärktes Rauchen und Alkoholmissbrauch (Hacker & Richter, 1984, S. 217). Diese Folgen die Hacker und Richter (1984, S. 217) ansprechen, spiegeln sich auch in den Symptomen von an Burnout Erkrankten wieder. Das nächste Kapitel 3.3.2 widmet sich diesem Thema.

### **3.2.2 Burnout**

Der englische Begriff Burnout wurde vom amerikanischen Psychoanalytiker Herbert Freudenberger 1974 eingeführt (zitiert in Lohmer, 2013, S. 118). Direkt übersetzt bedeutet es ausgebrannt sein und wird als Komplex aus körperlichen, emotionalen, kognitiven und verhaltensorientierten Symptomen und als Reaktion auf Stressoren beschrieben. Ein Burnout geht im Gegensatz zu anderen psychiatrischen Erkrankungen weniger mit einer Stigmatisierung einher (Lehofer et al., 2011, S. 3). Das könnte ein Hinweis auf das sogenannte anerkennungstheoretische Dilemma sein, in dem hohe Belastungen und Ansprüche als Anerkennung empfunden werden und diese Überidentifizierung mit der Arbeitstätigkeit zu einer Selbstausschöpfung führt, die in einem Burnout gipfeln kann (Kropf, 2004, S. 341f). Da weder objektive Parameter noch eine konstante Definition existieren, gilt es als einer der unschärfsten Begriffe in der Psychiatrie. Nach allgemeiner Auffassung ist das Kardinalsymptom Erschöpfung nach einer längeren Periode der interpersonellen Belastung. Meist beginnt ein Teufelskreis, der sich auf die Beziehungen zu Familie und FreundInnen auswirkt (Lehofer et al., 2011, S. 3). Laut Maslach und Leiter (2001, S. 41ff) müssen drei Faktoren feststellbar sein um ein Burnout zu diagnostizieren, das sind Erschöpfung, Depersonalisierung (Zynismus) und Ineffizienz (reduzierte Leistung, Begeisterung, Leistungszufriedenheit) (Maslach & Leiter, 2001, S. 41ff). Burnout kann sich in psychischen Syndromen (z.B. Niedergeschlagenheit, Schuldgefühlen, Selbstzweifeln), physischen Syndromen (z.B. ständige Müdigkeit, erhöhter Blutdrucke, Herzklopfen oder -rasen), Verhaltenssyndromen (z.B. Hinausschieben, erhöhte Aggressivität, exzessiver Genuss von Tabak, Alkohol, Kaffee, Drogen) und kognitiven Syndromen (z.B. Konzentrationsstörungen, Entscheidungsunfähigkeit, Gefühl der inneren Leere) äußern (Lehofer et al., 2011, S. 6).

Das körperliche und geistige Wohlbefinden verschlechtert sich und kann krank machen. Die Qualität der beruflichen Leistung kann sinken und das Verhältnis zu Kolle-

gInnen und Vorgesetzten wird angespannter. Gründe für die steigenden Zahlen an Burnout Fällen in Nordamerika und Europa liegen für Maslach und Leitner (2007, S. 2ff) in den heutigen unmenschlichen Arbeitswelten. Unternehmen versuchen kurzfristig hohe Gewinne abzuschöpfen und andererseits zu sparen. Abteilungen werden ausgliedert und von externen Dienstleistern übernommen (z.B. Reinigungsdienste, Telefonzentralen, Lohnverrechnung, etc.). Die Informationstechnologie produziert laufend neue komplexere Modelle, die die Effektivität noch mehr steigern können. Viele Unternehmen kümmern sich nicht um gesellschaftliche Interessen sondern nur um die monetäre Bereicherung der Führungskräfte. In dieser anspruchsvollen neuen Arbeitswelt zu leben kann belasten (Maslach & Leitner, 2007, S. 4). Das sind allgemeine Faktoren die durch moderne Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Entwicklungen geschaffen werden (Lohmer, 2013, S. 117).

Weitere Risikofaktoren für Burnout sind personenbezogene Faktoren wie z.B. geringes Selbstvertrauen oder schwache Resilienz und arbeitsbezogene Faktoren wie starke Belastungen, hohe Erwartungen, Rollenkonflikte, geringe Entscheidungs- und Handlungsspielräume, fehlende Unterstützung und Feedback, etc. Eigenschaften, die schützen können sind unter anderem emotionale Intelligenz, Resilienz, Verträglichkeit, Offenheit und ein gut funktionierendes soziales Netz. Präventionen können personen-, gruppen- und organisationsbezogen sein. Lange Zeit wurden vor allem personenbezogene Ansätze verfolgt, da angenommen wurde, dass dem Individuum und seinem Umgang mit den Arbeitsbedingungen zentrale Bedeutung bei der Entwicklung eines Burnouts zukommt. Diese personenbezogenen Ansätze umfassen häufig kognitive verhaltensbezogene Maßnahmen (z.B. Coaching), die das Ziel haben, professionelle Kompetenzen zu fördern, Muster zu verändern und präventive Copingstrategien zu entwickeln. Es werden auch Interventionen angeboten, die insgesamt die Gesundheit fördern sollen. Viele Unternehmen nehmen z.B. freiwillig an Gesundheitsförderungsprogrammen wie fit2work teil (Walter, Krugmann & Plaumann, 2012, S. 172).

Organisationsbezogene Änderungen können Modifikationen von Abläufen oder die Zunahme von Partizipation und Entscheidungsbefugnissen sein. Diese Maßnahmen tragen zur Förderung der MitarbeiterInnen bei und versuchen die Stressfaktoren zu vermindern. In einer Analyse haben Walter, Krugmann und Plaumann (2012, S. 174ff) Studien bezüglich Burnout Prävention untersucht, die im Zeitraum von 1995 bis 2011 veröffentlicht wurden. In 76% konnten positive Effekte der Präventionsmaßnahmen festgestellt werden.

Besonders risikobehaftet sind drei Typen von Organisationen, die bürokratisch-formalisierte Organisation wie große Konzerne, Verwaltungen und Behörden, die durch

strenge Vorgaben den persönlichen Handlungsspielraum einschränken. Den MitarbeiterInnen wird wenig Verantwortung übertragen, stattdessen überwiegen Routineaufgaben, die Unterforderung mit sich bringen und zu Frustration führen. Der zweite Typ ist die entgrenzte- und entformalisierte Organisation, die besonders in der IT Branche oder im biotechnischen Bereich zu finden ist. Es gibt wenig Vorgaben, dafür hohes Engagement und keine Grenzen zum Privatleben. Dies kann sich bis zur Arbeitssucht entwickeln und zu chronischer Überlastung führen. Der dritte Typ einer risikobehafteten Organisation ist die emotional fordernde wie z.B. Bildungseinrichtungen, Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen, etc. Das hohe emotionale Engagement trifft auf zu wenig Anerkennung und Wertschätzung seitens des Klientels. Diese Typen von Organisationen sind besonders Burnout gefährdet (Lohmer, 2013, S. 121f).

Störungen treten laut Hacker (1978, S. 342) dann auf, wenn die Regulationsarbeit z.B. durch Informationsdefizite, Zeitdruck, Unterbrechungen, ergonomische Mängel beeinträchtigt wird. Dann kann der Regulationsdruck zu hoch wie bei Stress oder zu niedrig (Unterforderung) werden. Auch unvollständige Aufgaben, die nur ausführende und keine planende Tätigkeiten beinhalten oder keinen Sinn ergeben, können zu Störungen führen (Hacker, 1978, S. 342). Dies führt zur Monotonie, die im nächsten Kapitel näher beschrieben wird.

### **3.2.3 Monotonie**

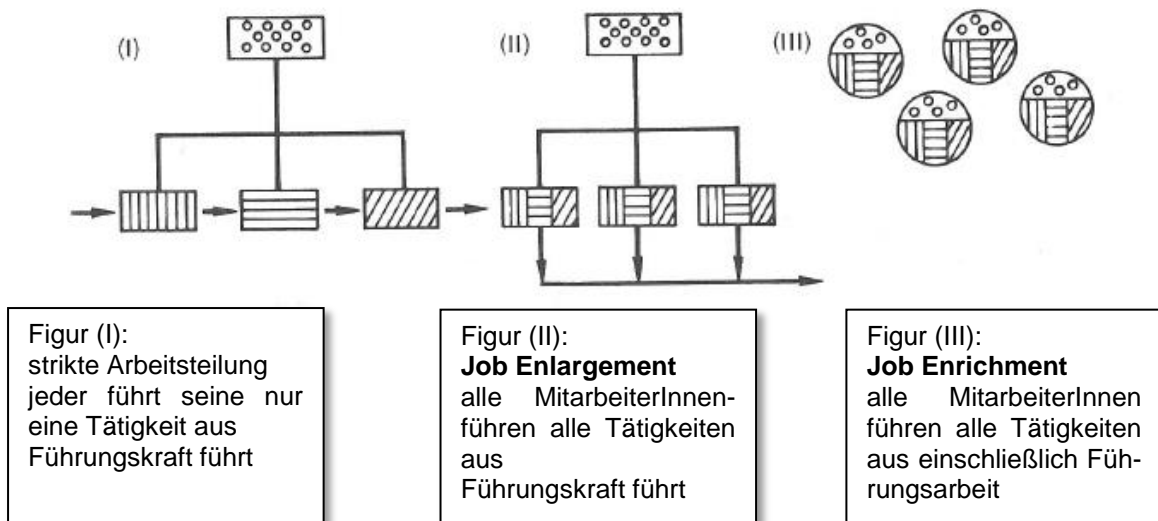
Oft wird Monotonie als Folge einförmiger Montage- oder Fließbandarbeiten gesehen, was aber eine unzureichende Vereinfachung des Problems darstellt. Monotoniezustände können bei allen Formen gleichbleibender, sich häufig wiederholender Aufgaben entstehen, die über einen längeren Zeitraum (mehrere Stunden) durchgeführt werden. Es ist einerseits nicht möglich, sich vollständig von der Aufgabe zu lösen, andererseits gibt es auch keine ausreichende, gedankliche Auseinandersetzung mit der Tätigkeit (Hacker & Richter, 1984, S. 205). Es fehlen Handlungs- und Entscheidungsspielräume, intellektuelle Anforderungen und Möglichkeiten zur Kommunikation und Kooperation. Die Folgen immer wieder kehrender Monotoniezustände können eine Verschlechterung der geistigen Leistungsfähigkeit, Demotivierung, Unzufriedenheit, psychosomatische Beschwerden und lange Krankenstandstage sein (Richter, 2000, S. 7).

Damit Arbeitstätigkeiten abwechslungsreicher gestaltet werden können, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Herzberg (1959 zitiert in Ulich, 2011, S. 213f) weist darauf hin, dass es wichtig ist zwischen „Job Enlargement“ und „Job Enrichment“ zu unterscheiden. Durch den Ersatz einer einfach strukturierten Tätigkeit mit einer anderen,

entsteht noch keine Ausweitung der Aufgabe, sondern nur eine horizontale Erweiterung. „Job Enrichment“ bedeutet im Gegensatz dazu eine wirkliche Anreicherung und Aufwertung der Tätigkeit. Die Aufgaben sollen vertikal statt horizontal erweitert werden, was aber nicht nur die Ablauforganisation sondern auch die Aufbauorganisation verändert (Ulich, 2011, S. 213f).

Abbildung 11 zeigt den Unterschied zwischen „Job Enlargement“ und „Job Enrichment“. Figur I zeigt eine Führungskraft und drei MitarbeiterInnen, die alle eine gewisse Tätigkeit ausüben und nur diese. Die Führungskraft führt und trifft die Entscheidungen. Die Figur II zeigt eine Führungskraft und drei MitarbeiterInnen, von denen alle drei MitarbeiterInnen alle Arbeitstätigkeiten durchführen, was einer horizontalen Erweiterung entspricht. Die Entscheidungen werden nach wie vor von der Führungskraft getroffen. Figur III ist am wenigsten strukturiert und zeigt eine vertikale Erweiterung, nämlich „Job Enrichment“. Alle MitarbeiterInnen führen alle Arbeitstätigkeiten aus, einschließlich einer Entscheidungsfunktion, die in den vorherigen Modellen nur dem/der Vorgesetzten vorbehalten war.

Abbildung 11: Drei Arten von Kontrollsystemen



Quelle: Hersey und Blanchard, 1982, S. 137 mit eigenen Kommentaren

Nach der Beschreibung von psychischen Belastungen bzw. Fehlbelastungen, widmet sich das nächste Kapitel der Evaluierung psychischer Belastung nach § 4 ASchG.



## **4 Die Evaluierung psychischer Belastung am Arbeitsplatz nach § 4 ASchG**

### **4.1 Hintergrund der gesetzlichen Vorschreibung**

Die WHO (1986) hat in der Ottawa Charta<sup>2</sup> auf die Bedeutung einer gesunden Arbeitswelt hingewiesen. Die Gesundheit wird durch die veränderten Lebens-, Arbeits- und Freizeitbedingungen massiv beeinflusst. Arbeitsbedingungen und Freizeit sollen gesund erhalten und nicht krank machen (WHO, 1986, S.1).

Mit 01. Jänner 2013 wurde eine Gesetzesnovelle des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes mit dem Ziel in Kraft gesetzt, neben den arbeitsbedingten physischen auch die psychischen Gefahren zu erfassen. Das Bundesgesetz spricht von Gefahren und meint damit psychische und physische Belastungen die zu Fehlbelastungen führen können (§ 2 Z 7 ASchG). Die Novelle stellt klar, dass auch psychische Belastungen zu Fehlbeanspruchungen führen können und es soll als erster Schritt den Betrieben das Thema bewusst werden. Die Verantwortlichen sollen unterstützt werden, indem ihnen geeignete Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden und allgemein die Auseinandersetzung mit diesem Thema verstärkt wird. In den Erläuterungen und dem Vorblatt zur Novelle des ASchG<sup>3</sup> werden die Beweggründe der Bundesregierung zu den Änderungen dargelegt. So ist in der heutigen Arbeitswelt eine Zunahme der psychischen Belastungen und Gefährdungen festzustellen, die zu Fehlbeanspruchungen führen können. Ungünstige psychische Belastungen verursachen nicht nur Erkrankungen sondern verstärken auch andere Erkrankungen wie z.B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen, Magen-Darmerkrankungen, Schlafstörungen und Diabetes. Diese Fehlbelastungen rufen menschliches Leid hervor, aber erhöhen auch die betriebswirtschaftlichen Kosten durch krankheitsbedingte Frühpensionierungen und (Langzeit)Krankenstände. Häufige in der Regierungsvorlage genannte Gründe für arbeitsbedingte Fehlbeanspruchungen sind widersprüchliche Arbeitsaufgaben, Arbeitsverdichtung, unangemessene Zeit- und Terminvorgaben, ständige Erreichbarkeit, unangemessene Wiederholung immer gleicher Arbeitsvorgänge, Informationsmangel oder –überflutung, knappe Personalbemessung und ein Verwischen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, häufige Umstrukturierung, Angst vor Arbeitsplatzverlust, fehlende

---

<sup>2</sup> Die erste Internationale Konferenz der WHO zur Gesundheitsförderung hat am 21. November 1986 in Ottawa die erwähnte Charta verabschiedet.

<sup>3</sup> Vorblatt und Erläuterungen zur Novelle des ASchG 2013 (1983 der Beilagen XXIV. GP – Regierungsvorlage).

Handlungsspielräume und mangelnde Beteiligungsmöglichkeiten, isoliertes Arbeiten ohne Möglichkeiten zu sozialen Kontakten und fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte (Novelle des ASchG 2013, S. 3f). Die ständige Erreichbarkeit ist eine meist nicht regulierte Form der erweiterten Verfügbarkeit für arbeitsbezogene Angelegenheiten außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten (Strobel, 2013, S. 6). In einer weiter gefassten Definition lässt sich die ständige Erreichbarkeit auf unterschiedliche Lebensbereiche ausweiten, die auch die ständige private Erreichbarkeit miteinschließt. Ein weiteres Merkmal ist die dienstliche Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeiten und durch neue Informations- und Kommunikations-Medien auch außerhalb des regulären Arbeitsortes. Sie erstreckt sich auf Bereiche, die eigentlich räumlich und zeitlich abgegrenzt sein sollten (Pangert & Schüpbach, 2013, S. 8). Neben dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz gibt die ÖNORM EN ISO 10075 Ergonomische Grundlagen vor, wie die Evaluierung psychischer Belastung am Arbeitsplatz von statten gehen soll und welche Belastungen erfasst werden sollen. Die Norm wurde durch eine Arbeitsgruppe des Internationalen Normenausschusses Ergonomie (ISO TC 159) erarbeitet. Teil eins enthält allgemeine Informationen und Definitionen von Begriffen wie psychische Arbeitsbelastung und -beanspruchung sowie der Gestaltung von Arbeitsbedingungen (ÖNORM EN ISO 10075-1, 2000). Der zweite Teil beinhaltet Gestaltungsgrundsätze von Arbeitssystemen, Aufgaben, Arbeitsmittel, Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen. Damit soll eine optimale Arbeitsumgebung gestaltet werden um die Gesundheit und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen zu erhalten (ÖNORM EN ISO 10075-2, 2000). Im dritten Teil der Norm werden Grundsätze und Anforderungen an die Verfahren zur Durchführung und Erfassung psychischer Belastungen beschrieben (ÖNORM EN ISO 10075-3, 2004). Angemessene Arbeitsbedingungen fördern die Gesundheit und die Aktivität sowie die Produktivität der MitarbeiterInnen und führen zu einem guten Betriebsklima. Wie bereits in Kapitel 3.2.1 Das Demand/Control Model von Karasek und Theorell (1990) erwähnt, sind MitarbeiterInnen in aktiven Jobs auch in ihrer Freizeit aktiver und häufig Mitglieder in Vereinen (Karasek & Theorell, 1990, S. 35). Eine verbesserte Organisation und Kommunikation im Unternehmen zusammen mit einer gelebten Wertschätzung und Anerkennung ist für alle Beteiligten ein Gewinn (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S.11). Die Hawthorne Studien (1930) haben schon gezeigt, wie wichtig der Austausch und die Beziehung der arbeitenden Personen zu einander sind (Ulrich, 2011, S. 40ff). Die Tätigkeiten müssen vielseitig und ganzheitlich sein um die Persönlichkeit zu fördern (Hacker, 1978, S. 378). Eine hohe psychische Belastung allein ist kein Grund für ein erhöhtes Krankheitsrisiko. Wenn ein ausreichend großer gestalterischer Freiraum zur Verfügung steht, wirkt die Belastung motivierend und aktivierend (Karasek & Theorell, 1990, S. 32f).

## 4.2 Evaluierung psychischer Belastungen

Alle Unternehmen (ab einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin) müssen im Zuge der vorgeschriebenen Evaluierung belastende Arbeitsbedingungen erkennen und durch entsprechende Maßnahmen verbessern. Dies soll durch die seit 2013 gesetzliche vorgeschriebene Arbeitsplatzevaluierung (Ermittlung, Beurteilung von Gefahren, Maßnahmenfestlegung) geschehen. Die Arbeitsplatzevaluierung hat die Grundsätze der Gefahrenverhütung gemäß § 7 ASchG anzuwenden (§ 7 ASchG). Im Sinne einer Gefahrenverhütung nach § 7 ASchG sind Risiken und Gefahren zu vermeiden und die Gefahren nicht zu vermeidender Risiken abzuschätzen. Der Faktor Mensch soll bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen, den Arbeitsaufgaben, der Arbeitsumgebung und den bereitgestellten Arbeitsmitteln berücksichtigt werden. Die Arbeitsmittel sollen dem Stand der Technik entsprechen. Wichtig sind die Gefahrenbekämpfung an der Quelle und die Installierung kollektiv wirksamer Maßnahmen. Diese haben Vorrang vor individuellem Gefahrenschutz (§ 7 ASchG). Hier setzt auch die Evaluierung nach § 4 ASchG an, da die erarbeiteten Maßnahmen an der Quelle und kollektiv wirken müssen (Molnar, Prinkler & Friesenbichler, 2013, S. 25).

Tabelle 1: Grundsätze der Gefahrenverhütung gemäß § 7 ASchG

1	Vermeidung von Risiken
2	Abschätzung nicht vermeidbarer Risiken
3	Gefahrenbekämpfung an der Quelle
4	Berücksichtigung des Faktors Mensch bei der Arbeit, insbesondere bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- und Fertigungsverfahren, vor allem im Hinblick auf eine Erleichterung bei eintöniger Arbeit und bei maschinenbestimmtem Arbeitsrhythmus sowie auf eine Abschwächung ihrer gesundheitsschädigenden Auswirkungen
4a	Berücksichtigung der Gestaltung der Arbeitsaufgaben und Art der Tätigkeiten, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation
5	Berücksichtigung des Standes der Technik
6	Ausschaltung oder Verringerung von Gefahrenmomenten
7	Planung der Gefahrenverhütung mit dem Ziel einer kohärenten Verknüpfung von Technik, Tätigkeiten und Aufgaben, Arbeitsorganisation, Arbeitsabläufen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsumgebung, sozialen Beziehungen und Einfluß der Umwelt auf den Arbeitsplatz
8	Vorrang des kollektiven Gefahrenschutzes vor individuellem Gefahrenschutz
9	Erteilung geeigneter Anweisungen an die ArbeitnehmerInnen

Quelle: § 7 Grundsätze der Gefahrenverhütung ASchG

Die festgestellten Maßnahmen müssen im Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument (SIGE) dokumentiert und erfasst werden (§ 5 ASchG). Oft gibt es in Unternehmen ungerechtfertigte Befürchtungen oder Vermutungen zum Thema psychische Belastungen, da diese manchmal mit psychischen Erkrankungen gleichgesetzt werden. Es wird befürchtet, dass gegen psychische Belastung nichts ausgerichtet werden kann oder zu viele Kosten ohne Nutzen entstehen. Dabei kann eine Verbesserung der Abläufe und der Arbeitsbedingungen nicht nur den ArbeitnehmerInnen sondern auch den Unternehmen nutzen. Wichtig ist eine realistische Herangehensweise um die lösbaren Probleme zu erkennen und daran zu arbeiten. Eine wichtige Personengruppe sind die Führungskräfte. Diese befinden sich in einer sogenannten Sandwich Position, da sie Vorgesetzte und MitarbeiterInnen gleichzeitig sind. Sie sollen für ihre MitarbeiterInnen da sein, sind aber oftmals selbst psychischen Belastungen und dem stetigem Druck ihrer Vorgesetzten ausgesetzt (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 17).

Die Messung der psychischen Belastung erfolgt durch Verfahren, die tatsächlich arbeitsbedingte Belastungen messen, also Faktoren die aus dem Arbeitsumfeld belastend auf den Menschen einwirken. Es wird erfasst, ob und in welcher Ausprägung bestimmte Merkmale kollektiv als belastend empfunden werden oder nicht. Eine geeignete Erhebungsmethode muss folgende vier Dimensionen der Belastung systematisch erfassen und beurteilen, psychische Belastungen aus der Gestaltung der Arbeitsaufgaben und der Art der Tätigkeit, aus der Gestaltung der Arbeitsabläufe aus der Gestaltung der Arbeitsumgebung und aus der Gestaltung der Arbeitsorganisation (§ 4 Abs. 1 ASchG; ÖNORM EN ISO 100075).

Die erste Dimension bezieht sich auf arbeitsbedingte psychische Belastungen aufgrund der Aufgabenanforderungen und Tätigkeiten. Diese beinhaltet körperliche Belastungen wie Fehlhaltungen oder hohe Anforderungen an Sehen, Hören, Fühlen, etc., geistige Belastungen wie hohe Konzentration und Aufmerksamkeit, hohe Informationsdichte und fehlende Ganzheitlichkeit der Tätigkeit. Die emotionalen Belastungen beziehen sich auf externe Konflikte, z.B. durch schwierige Kunden in einem Call-Center, dem Freundlichkeitsdruck im Dienstleistungsbereich und dem Umgang mit Trauer und Leiden z.B. in der Pflege und im Sozialbereich. Der letzte Punkt der ersten Dimension sind Qualifikationsprobleme wie Aufgabenüberforderung bzw. –unterforderung, fehlende Einschulung und fehlende Entwicklungsmöglichkeiten (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2013, S. 5). Hier finden sich die Untersuchungsergebnisse von Hacker & Richter (1984, S. 378ff) und von Siegrist (2008, S. 308f) wie-

der. Die zweite Dimension beschreibt das Sozial- und Organisationsklima. Hier wird nach mangelnder qualitativer Zusammenarbeit (z.B. mangelhafte Kommunikation, fehlende Unterstützung durch Führungskräfte, interne Konflikte mit KollegInnen) und quantitativer Zusammenarbeit (z.B. zu viele Schnittstellen mit KollegInnen oder Alleinarbeit). Ein weiterer Punkt ist der Informationsmangel und fehlender Handlungsspielraum (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2013, S. 5). Hier spiegeln sich ebenfalls die Untersuchungsergebnisse von Hacker und Richter (1978, S. 378), dem Modell der beruflichen Gratifikationskrisen nach Siegrist (2008, S. 308f) und Karasek und Theorell (1990, S. 31ff) wieder. Die dritte Dimension widmet sich der Arbeitsumgebung und untersucht klimatische, akustische und visuelle Belastungen. Weitere Kategorien sind der Arbeitsplatz und die bereitgestellten Arbeitsmittel und die Belastung durch Gefahren, gemäß § 7 ASchG (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2013, S. 5; § 7 ASchG). In der vierten Dimension werden Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation abgefragt. Die Kategorien sind ungenügend gestaltete Arbeitsprozesse (z.B. Mehrfacharbeit, Doppelgleisigkeiten oder eine unveränderbare Reihenfolge von Arbeitsschritten, etc.), Orientierungsmängel wie unklare Prioritäten, unklare Zuständigkeiten, widersprüchliche Ziele, etc. Weitere Kategorien sind Störungen und Unterbrechungen, eine belastende Arbeitszeitgestaltung und eine belastende Arbeitsmenge (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2013, S. 5). Hier könnte wieder Hacker (1978, S. 342) herangezogen werden, wenn es um Abläufe und ziellose Anforderungen geht. Laut der Handlungstheorie werden durch Informationsdefizite, Zeitdruck, Störungen und Unterbrechungen die Steuerungsprozesse gestört (Hacker, 1978, S. 432). Eine Arbeitsplatzevaluierung nach § 4 ASchG muss diese vier Dimensionen in seinen Messverfahren abdecken (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2013, S. 4).

Im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz vorgeschrieben, ist eine Erfassung und Bewertung der psychisch wirksamen Eigenschaften der Arbeitsbedingungen, den Belastungen die von außen einwirken. Darüber hinausgehende Befragungen zu personenbezogenen Themen wie Arbeitszufriedenheit, Befinden, Gesundheit, Burnout, Ernährung, Bewegungsgewohnheiten, Privatleben, etc. sind nicht Gegenstand der gesetzlichen Arbeitsplatzevaluierungen (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 18). Fragen die die psychischen Belastungen gemäß § 4 ASchG erfassen sind z.B. Fragen nach den Entwicklungsmöglichkeiten, nach Unterbrechungen im Arbeitsablauf, nach der Unterstützung von KollegInnen und dem Feedback der Führungskraft. Fragen die keine psychischen Belastungen nach § 4 ASchG sind Fragen, in denen erhoben wird, ob in der Freizeit an die Arbeit gedacht wird, ob die Person mit den Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb

zufrieden ist, ob jemand gesundheitliche Beschwerden hat und über niedrige Motivation verfügt oder ob es Probleme im Privatleben gibt. Hier wird nach sehr persönlichen und privaten Dingen gefragt. Diese können natürlich auch einen Grund für eine Fehlbeanspruchung darstellen, doch eine Erhebung dieser Daten muss aus Datenschutzgründen genau geregelt sein und ist für die vorgeschriebene Evaluierung nicht vorgesehen, da nur Belastungen erfasst werden sollen, die von außen und kollektiv einwirken (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 18).

#### **4.2.1 Messgüte der Daten und Datenerhebung**

Die eingesetzten Verfahren wie schriftliche Fragebögen, mündliches bzw. schriftliches Einzel- oder Gruppeninterview und Beobachtungsverfahren, müssen den Hauptgütekriterien nach ÖNORM EN ISO 10075-3 wie Objektivität, Reliabilität und Validität entsprechen. Es dürfen nicht einfach selbst erstellte Fragebögen verwendet werden. Geeignete Verfahren sind theoretisch fundiert, empirisch erprobt und können nachweisen, was sie messen und wie diese Ergebnisse zu interpretieren sind (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 18f). Sie sind objektiv, das heißt die Ergebnisse sind nicht von einem Befrager/einer Befragerin abhängig. Die Reliabilität gibt die Zuverlässigkeit der gewählten Methode an, so sollte eine Wiederholung der Befragung unter den gleichen Bedingungen zu ähnlichen Ergebnissen führen. Die Validität bestätigt die Gültigkeit der Daten und den Grad der Genauigkeit mit dem eine Untersuchung das erfasst, was sie erforschen soll (Moosbrugger & Keleva, 2012, S. 8f). Geeignete Maßnahmen nach § 7 ASchG müssen folgende Aspekte erfüllen, sie müssen an der Quelle ansetzen, das heißt, die negativen Belastungen müssen dort verändert werden, wo sie entstehen und sie müssen kollektiv wirksam sein. Die ergriffenen Maßnahmen müssen für alle Personen gültig sein, die unter diesen Bedingungen arbeiten und sind somit unabhängig von bestimmten Individuen (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 25).

Es gibt mehrere Quellen für anerkannte Verfahren der Arbeitsplatzevaluierung nach § 4 ASchG. Die Toolbox der deutschen Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) enthält die umfangreichste Sammlung von Methoden für ExpertInnen im deutschsprachigen Raum unter <http://www.baua.de>. Das BAuA untersteht unmittelbar dem deutschen Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und ist eine Forschungseinrichtung, die das Bundesministerium in allen Fragen rund um Sicherheit, Gesundheit und menschenwürdige Arbeitsgestaltung berät (Huber, Molnar & Steuerer, 2013, S. 15). Geeignete Verfahren werden auch auf der Homepage der AUVA

(<http://www.eval.at>) und der Homepage der Arbeitsinspektion (<http://www.arbeitsinspektion.gv.at>) aufgelistet.

Zur besseren Orientierung werden die Voraussetzung für geeignete Messverfahren nach den Vorgaben der BAuA Toolbox und der ÖNORM EN ISO 100775: 1-3 zusammengefasst. Die Zielsetzung der Messung ist die Feststellung arbeitsbedingter psychischer Belastungen. Gefahren durch psychische Belastungen bei der Arbeit sollen ermittelt und beurteilt werden. Bei Bedarf sind Maßnahmen festzulegen und die Wirksamkeit der festgelegten Maßnahmen ist zu überprüfen (gemäß §§ 2, 4 und 7 ASchG). Keine Zielsetzung der Messung ist daher eine Ermittlung von individuellen psychischen Zuständen wie Depression, Burnout, etc., eine Messung von Befinden, Gesundheit, etc., eine verhaltensorientierte, betriebliche Gesundheitsförderung oder eine Befragung der MitarbeiterInnen mit dem Ziel der Erfassung der Arbeitsplatzzufriedenheit. Es sind bedingungsbezogenen Verfahren (quantitativ und/oder qualitative) anzuwenden und psychische Belastungen, die aus den Merkmalen der Arbeitsgestaltung resultieren (unabhängig von individuellen Besonderheiten einzelner Personen) zu ermitteln. Eine theoretische Fundierung der angewandten Methode ist essentiell und es ist das dahinterliegende wissenschaftliche Konzept nach dem ein Verfahren entwickelt wurde wie Handlungsregulation, Regulationsbehinderungen, Demand/Control Modell, transaktionales Stressmodell, Handlungsregulation, etc. anzugeben. Die eingesetzten Instrumente sollen wissenschaftlich und mathematisch-statistisch geprüft werden und den Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität entsprechen. Die relevanten gesetzlichen Erfordernisse sind einzuhalten und die vier Dimensionen nach § 4 ASchG zu ermitteln. Diese beinhalten die Dimensionen Aufgabenanforderungen und Tätigkeiten, Sozial- und Organisationsklima, Arbeitsumgebung und Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation (Huber, Molnar & Steurer, 2013, S. 16f).

Die Daten, die zur Evaluierung benötigt werden, können durch schriftliche Befragungen, Einzel- und Gruppeninterviews oder Beobachtungsverfahren gewonnen werden. Schriftliche Fragebögen bedeuten wenig Zeitaufwand und die Möglichkeit, alle MitarbeiterInnen miteinzubeziehen. Die Erfassung und Auswertung ist schneller durchzuführen als bei anderen Verfahren. Es werden quantitative Daten erhoben, die positive oder negative Ausprägungen zeigen. Es können allerdings keine Detailinformationen eingeholt werden (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 19).

Tabelle 2: Auswahl bewährter und anerkannte Fragebogen Verfahren

Verfahren	Anwendung	Dauer	Wissenschaftlicher Hintergrund	Kosten	Kenntnisse für Auswertung
<b>SALSA</b>	Schriftlicher Fragebogen online	15-20 Minuten	Belastungs-Beanspruchungskonzept (Demand/Control Model), transaktionales Stressmodell, Handlungsregulationstheorie	Ja	Grundkenntnisse zur psychischen Belastung
<b>IMPULS Test2</b>	Schriftlicher Fragebogen online	10 Minuten	Belastungs-Beanspruchungskonzept, transaktionales Stressmodell, Handlungsregulationstheorie	Ja	Nein, Auswertung erfolgt automatisch
<b>BASAI</b>	Schriftlicher Fragebogen, Beobachtungsverfahren, Interviews, Maßnahmen Workshop online	10-15 Minuten 4 Stunden 1 Stunde 4 Stunden	Handlungsregulationstheorie, Regulationsbehinderungen, Ressourcen, Arbeitsbedingungen, Humankriterien, Sicherheit, Risiko, Gesundheit	In der BAuA Version nicht, sonst ja	Gewisse Qualifikationen nötig, automatische Auswertung möglich

Quelle: eigene Darstellung nach BAuA Toolbox (www.baua.de, 16.05.2015)

Bewährte und anerkannte Verfahren sind hier schriftliche Befragungen durch SALSA, IMPULS-Test2 oder BASAI. Abhängig vom eingesetzten Fragebogen ist es hilfreich, die Auswertung und Interpretation der Daten durch ExpertInnen durchführen zu lassen, da diese über das nötige Fachwissen verfügen. Manche Fragebögen z.B. der IMPULS-Test2 werden automatisch ausgewertet. Es können auch mehrere Methoden angewandt werden, z.B. eine Abfrage durch schriftliche Fragebögen um Schwerpunkte zu erkennen, mit anschließenden Interviews zur Vertiefung oder Maßnahmenworkshops (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 19). Die ABS – Arbeitsbewertungsskala wurde von Molnar, Prinkel und Friesenbichler (2012) auf Basis der Checkliste Arbeitssituationsbewertung durch Beschäftigte (Molnar & Friesenbichler, 1998 zitiert in Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 29ff) neu entwickelt. Diese umfasst arbeitsbezogene psychische Belastungen anhand von vier Skalen, die vier Dimensionen die nach den Vorgaben des Gesetzgebers abgefragt werden müssen, nämlich Arbeitsmerkmale, Organisationskultur, Arbeitsumgebung und Arbeitszeit sowie Arbeitsabläufe. Jede Skala enthält fünf bis sechs Items und eine dichotomisierte Antwortskala. Das komplette ABS Set enthält eine Broschüre und ein Moderationsset mit Fragebögen und Plakaten. Die MitarbeiterInnen werden anhand ihrer Funktionen in Gruppen zusammengefasst und eine Moderatorin/ein Moderator führt durch das Verfahren. Die Moderationsrolle kann von externen Fachleuten oder interne MitarbeiterInnen eingenommen werden, die dafür geschult wurden. Wichtig ist es die Anonymität zu wahren und professionell vorzugehen (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 29ff).



#### 4.2.2 Vorgehensweise bei der Arbeitsplatzevaluierung gemäß § 4, § 5 und § 7 des ASchG

Ein vollständiger Evaluierungsprozess bedarf gründlicher Planung und Vorbereitung. Die AVUA empfiehlt vor Beginn den Rat von ExpertInnen einzuholen um sich bei der Wahl der Methoden und der Umsetzung beraten zu lassen (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 27). Auch laufende Absprachen mit dem Arbeitsinspektorat könnten hilfreich sein. Laut § 4 Abs. 6 ASchG sind, wenn erforderlich, geeignete Fachleute heranzuziehen, insbesondere Arbeits- und OrganisationspsychologInnen. Der Einsatz psychologisch fundierter Verfahren ist ohne Fachwissen kaum möglich und wird wenig qualitative Ergebnisse bringen können (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S. 28). Die Abbildung 12 stellt den Prozess der Evaluierung dar.

Abbildung 12: Prozess der Evaluierung



Quelle: AUVA Homepage ([www.eval.at](http://www.eval.at), 21.03.2015)

Zuerst ist die Planung durchzuführen und ein Ablaufplan zu erstellen, indem die Zuständigkeiten geklärt und einzelne Arbeitsschritte festgelegt werden. Es soll eine Steuergruppe gebildet werden, die alle Unternehmensbereiche miteinbezieht und die bereits vorhandene Informationen sammelt, die z.B. aus früheren MitarbeiterInnenbefragungen stammen können. Wichtig ist den Betriebsrat/die Betriebsrätin miteinzubeziehen und die Belegschaft kontinuierlich zu informieren. Gegebenenfalls kann auch eine

externe Fachkraft, wie eine Arbeits- oder OrganisationspsychologIn hinzugezogen werden. Anschließend sind die Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen. Dies geschieht durch die Auswahl der geeigneten Messinstrumente, die auch kombiniert werden können. Eine Kombination verschiedener Methoden könnte z.B. bei Sprachbarrieren vonnöten sein. Diese Ergebnisse sind an die MitarbeiterInnen rückzumelden. Nachfolgend sind geeignete Maßnahmen unter Beachtung der Grundsätze der Gefahrenverhütung nach §7 ASchG laut Tabelle1 abzuleiten und festzulegen. Zum Abschluss sind die Maßnahmen im Sicherheits- und Gesundheitsschutz Dokument festzuhalten (Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz 2013, S. 3f; AUVA Homepage ([www.eval.at](http://www.eval.at)), 21.03.2015).

Die Dokumentation hat gemäß § 5 ASchG verpflichtend zu erfolgen und fordert vom Arbeitgeber die Ergebnisse und Beurteilung der festgestellten Gefahren schriftlich zu dokumentieren und für spätere Inspektionen durch das Arbeitsinspektorat zu archivieren. Die Art und Weise der Feststellung muss der Anzahl der Beschäftigten und den potenziellen Gefahren entsprechen (Huber, Molnar & Steurer, 2013, S.6).

#### **4.2.3 Kontrolle durch das Arbeitsinspektorat**

Das Arbeitsinspektorat besichtigt im Rahmen einer Routinekontrolle (Überblickskontrolle oder Erhebung besonderer Aspekte) oder aufgrund eines Anlassfalles (Beschwerde, Kontaktaufnahme, anonyme Anzeige, Arbeitsunfall, Schwerpunktaktion) die Durchführung der Evaluierung psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Die Besichtigung eines Unternehmens kann zu Informationszwecken und zur Unterstützung der betrieblichen Ansätze oder auch zur Kontrolle durchgeführt werden (Huber, Molnar & Steurer, 2013, S. 7).

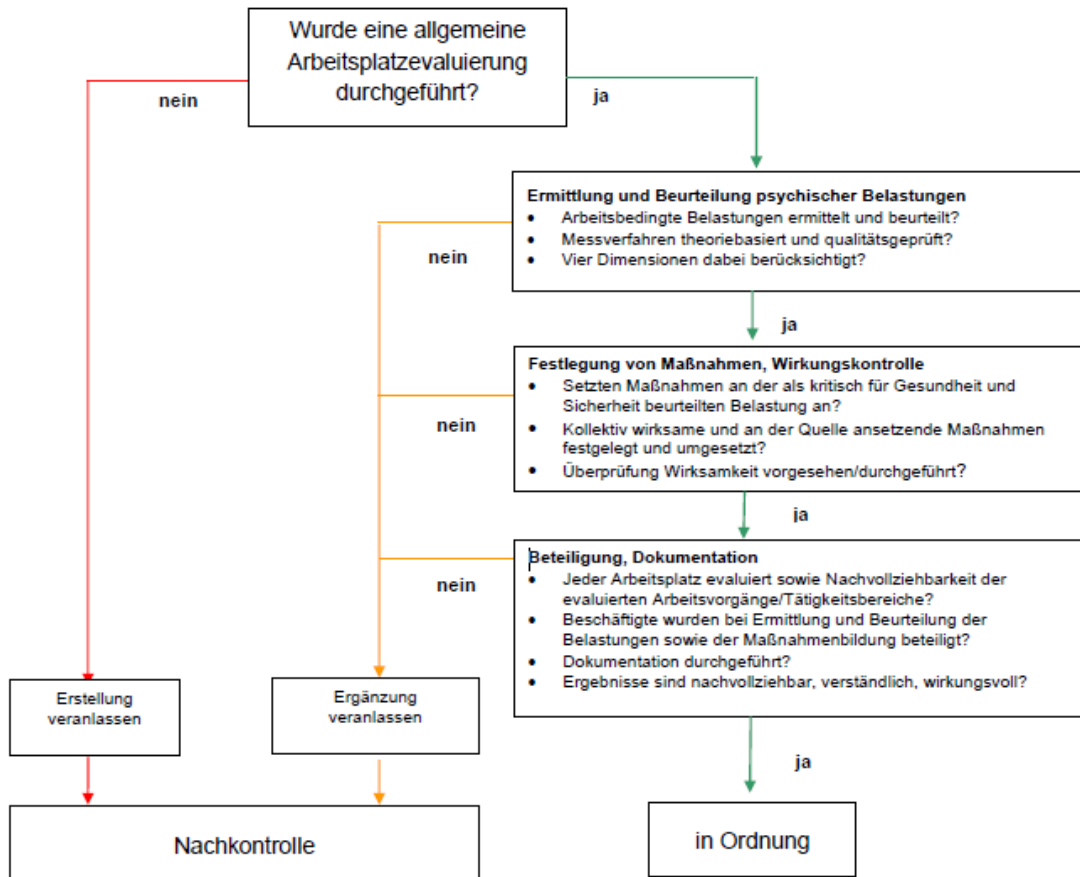
Die Aufgabe der ArbeitsinspektorInnen ist es die Unternehmen zu informieren, ein Problembewusstsein zu schaffen, zu beraten und zu unterstützen. Es soll ein Grundverständnis geschaffen und Hilfestellung geboten werden. Dann erfolgt eine Bestandsaufnahme und Bewertung der betrieblichen Aktivitäten. Es wird kontrolliert, ob der Prozess gemäß des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes durchgeführt wurde, ob die Ermittlungen und Beurteilungen den gesetzlichen Vorgaben (§ 4 Abs. 1 ASchG) entsprechen, ob eine Dokumentation im geforderten Sinne gemäß (§ 5 ASchG) stattgefunden hat, ob die geeignete Messverfahren angewandt wurden (§ 3 Abs. 2 ASchG) und ob eine Beurteilung und Festlegung von Maßnahmen vorliegt (§ 4 und § 7 ASchG) (Huber, Molnar & Steurer, 2013, S. 6). Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche

Evaluierung ist, ob die Bekämpfung der Gefahren an der Quelle erfolgt und kollektiv wirksam ist (§ 7 Abs. 3 und 8 ASchG). Die Beschäftigten müssen ausreichend informiert und unterwiesen werden, vor allem auch die Führungskräfte um der Informationspflicht gemäß § 12 und § 14 ASchG Genüge zu tun. Schlussendlich sollen die Arbeitsplatzevaluierung genutzt werden, indem die Maßnahmen umgesetzt werden (§ 4 Abs. 4 und 5 ASchG) (Huber, Molnar & Steurer, 2013, S. 7).

Es ist nicht die Aufgabe der ArbeitsinspektorInnen selbst Evaluierungen und Beurteilungen durchzuführen, wobei gewisse Informationen über arbeitsbedingte psychische Belastungen vorhanden sein können (Wahrnehmung von Benachteiligungen, Beschwerden von MitarbeiterInnen, anonyme Anzeigen etc.). ArbeitsinspektorInnen entscheiden nicht, ob Arbeits- oder OrganisationspsychologInnen, sogenannte sonstige geeignete Fachleute hinzuzuziehen sind oder nicht (Huber, Molnar & Steurer, 2013, S. 7).

Hinweise für das Vorliegen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz erlangen die ArbeitsinspektorInnen durch Informationen von Personen, das können Beschäftigte des Betriebes sein, Präventivkräfte wie ArbeitsmedizinerInnen oder Sicherheitsvertrauenspersonen, der Betriebsrat, die Gleichbehandlungsbeauftragten etc., durch Kennzahlen der Betriebe (z.B. Unfallquote, Krankenstandstage, Fluktuation, etc.) und durch eigene Beobachtungen während der Besichtigung (Huber, Molnar & Steurer, 2013, S. 8). Die Abbildung 13 zeigt das Vorgehen der ArbeitsinspektorInnen bei Beratung und Kontrolle in Betrieben. Wenn eine allgemeine Arbeitsplatzevaluierung stattgefunden hat, wird überprüft, ob psychische Belastungen ermittelt und beurteilt wurden. Dann werden die festgelegten Maßnahmen und deren Wirkung beurteilt und die verpflichtende Dokumentation kontrolliert. Können die Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastungen, wirksame Maßnahmen und Dokumentation positiv beurteilt werden, war die Evaluierung in den Augen des Arbeitsinspektorats erfolgreich. Wurde etwas nicht korrekt durchgeführt sind Ergänzungen zu veranlassen und es erfolgen Nachkontrollen. Auch im Falle einer fehlenden Evaluierung wird zuerst eine Kulanzfrist eingeräumt (Huber, Molnar & Steurer, 2013, S. 10).

Abbildung 13: Vorgehen der Arbeitsinspektion bei Beratung und Kontrolle der Erfüllung von §§ 4, 5 und 7 ASchG



Quelle: Huber, Molnar und Steurer (2013, S. 10) in Anlehnung an den Deutschen Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI Veröffentlichung, 2009, S. 24)

Wenn die ArbeitsinspektorInnen feststellen, dass eine allgemeine Arbeitsplatzevaluierung stattgefunden hat, wird die Erfüllung der §§ 4, 5 und 7 ASchG geprüft. Sind die Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastungen, die Festlegung der Maßnahmen mitsamt Wirkungskontrolle, die Beteiligung der MitarbeiterInnen und eine korrekte Dokumentation erfolgt, war die Besichtigung in Ordnung (Huber, Molnar und Steurer, 2013, S. 10). Erfolgte keine Evaluierung psychischer Belastungen sind im § 130 ASchG Strafbestimmungen vorgesehen. Eine Verwaltungsübertretung kann mit einer Geldstrafe von € 166,- bis € 8.324,- bestraft werden, im Wiederholungsfall können € 333,- bis € 16.659,- anfallen (§ 130 Abs. 1 ASchG).

## 5 Forschungsfragen und Zielsetzung

Das Thema dieser Arbeit ist der Nutzen der Evaluierung psychischer Belastung am Arbeitsplatz nach § 4 ASchG. Im vorangegangenen Theorieteil wurden die Begriffe Arbeit und psychische Belastungen beschrieben und anhand der Literatur untersucht wie ideale Arbeitsbedingungen ausschauen könnten. Es wurden die theoretischen Modelle erklärt, auf die sich die Instrumente stützen, die für die Evaluierung psychischer Belastungen herangezogen werden können. Die Recherche der Literatur und die Beschäftigung mit der wissenschaftlichen Theorie haben zu folgenden Forschungsfragen geführt.

1. **Welchen konkreten Nutzen sehen die UntersuchungsteilnehmerInnen in der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung nach § 4 ASchG?**
  - a. Welchen konkreten Nutzen sehen Personalverantwortliche?
  - b. Welchen konkreten Nutzen sehen Arbeitspsychologinnen und die Arbeitsmedizinerin?
  - c. Welchen konkreten Nutzen sehen Betriebsrat/Betriebsrätin?
  - d. Welchen konkreten Nutzen sieht die Arbeitsinspektorin?
  
2. **Wie werden die Evaluierungen in Unternehmen durchgeführt?**
  - a. Welche Fehlbelastungen werden am häufigsten erhoben?
  - b. Welche Maßnahmen werden abgeleitet?
  - c. Wie kann die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft werden?
  
3. **Nehmen Unternehmen die Evaluierung ernst?**
  - a. Was passiert, wenn man keine Evaluierung durchführt?
  
4. **Sind die theoretischen Modelle in der Praxis relevant?**

Die Zielsetzung der Befragung ist es herauszufinden, inwieweit die Evaluierung psychischer Belastungen in der vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Form umgesetzt wird und den beteiligten Personen nützen kann. Es wird angenommen, dass die UntersuchungsteilnehmerInnen verschiedene Sichtweisen haben werden. Diese sollen verglichen werden um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten. Weiters soll herausgefunden werden, ob Unternehmen die Evaluierung ernst nehmen und bereit sind Ressourcen zu investieren.

## **6 Untersuchungsmethodik**

### **6.1 Erhebungsmethode**

Für die Untersuchung der Forschungsfragen und Zielsetzung wurde eine qualitative Vorgehensweise gewählt. Durch qualitative halbstrukturierte Interviews mit verschiedenen Personen, die am Evaluierungsprozess beteiligt sind, soll eine Momentaufnahme der aktuellen Situation gelingen sowie Übereinstimmungen, gegensätzliche Ansichten, verschiedene Sichtweisen und Trends herausgearbeitet werden. Im theoretischen Teil wurde das Vorwissen generiert, aufgrund dessen die Forschungsfragen formuliert wurden. Qualitative Untersuchungen sind in ihren Ergebnissen offener und lassen neue Entwicklungen zu. Sie haben weniger Anspruch Hypothesen zu testen, sondern eher diese zu generieren (Mayring, 2010, S. 20). Es wurde eine offene, leitfadengestützte Interviewstudie geführt. Die Befragten hatten die Möglichkeit ihre Meinung offen wiederzugeben und ihren Gedanken zu folgen. Der Fragebogen enthält keine Liste vorformulierter Fragen, sondern jeweils eine Leitfrage mit einigen Unterpunkten, die in passender Reihenfolge gestellt worden sind. Wenn wichtige Themen nicht oder nicht tiefgründig genug besprochen wurden, wurde nachgefragt (Kromrey, 2000, S. 364). Die Meinung der UntersuchungsteilnehmerInnen lag im Fokus, deshalb waren die Fragen offen, mit weitem Antwortrahmen gestellt und das Interviewverhalten war entgegenkommend und wenig bestimmt.

### **6.2 Stichprobe**

Die Auswahl der UntersuchungsteilnehmerInnen kam durch gezieltes Sampling zustande (Patton, 1990, S. 264ff). Bei der Auswahl wurden untenstehende Kriterien angewandt:

- Die UntersuchungsteilnehmerInnen müssen unmittelbar mit dem Prozess der Evaluierung zu tun haben, entweder als Verantwortliche in Unternehmen oder als FachexpertIn in beratender oder kontrollierender Funktion.
- Der Prozess der Evaluierung soll aus unterschiedlichen Blickwinkeln untersucht werden, aus der Sicht von ArbeitspsychologInnen und ArbeitsmedizinerInnen, Personalverantwortlichen sowie Betriebsräten und Kontrollorganen wie ArbeitsinspektorInnen.
- Kein Auswahlkriterium sind Alter oder Geschlecht, es wurde jedoch angestrebt sowohl Männer als auch Frauen zu befragen.

- Die UntersuchungsteilnehmerInnen verfügen über Erfahrung in Bezug auf die Evaluierung und sind bereit an dieser Studie mitzuwirken und ihre Erkenntnisse zur weiteren Verarbeitung zur Verfügung zu stellen.

Die Tabelle 3 zeigt die Zusammensetzung der UntersuchungsteilnehmerInnen.

Tabelle 3 : Verteilung der Stichprobe

Arbeits- psychologin		Arbeits- medizinerin		Arbeits- inspektorin		Personalleiterin		Betriebsrat/rätin	
m	w	m	w	m	w	m	w	m*	w
0	3	0	1	0	1	0	3	1	1
<b>n=10</b>						* auch Sicherheitsvertrauensperson			

Es wurden fünf Unternehmen aus verschiedenen Branchen direkt kontaktiert und versucht, mit den für die Evaluierung zuständigen Personen in Kontakt zu treten. Von diesen Unternehmen haben sich drei Personalverantwortliche und ein Betriebsratsmitglied für ein Interview zur Verfügung gestellt. Es wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen gewählt um ein möglichst breites Feld abzudecken und unterschiedliche Vorgehensweisen aufzuzeigen. Es wurden ein Dienstleistungsbetrieb, zwei Produktionsbetriebe und ein Pflegedienstleister herangezogen und die für die Evaluierung zuständigen Personen im Personalbereich befragt. Um auch die Sicht der MitarbeiterInnen zu erfahren, wurden eine Betriebsrätin und ein Betriebsrat befragt. Diese Kontakte haben sich durch die direkte Ansprache der Unternehmen bzw. die Vermittlung einer Personalleiterin ergeben. Da viele Unternehmen auch externe BeraterInnen heranziehen, wurden auch Arbeitspsychologinnen und eine Arbeitsmedizinerin, die Evaluierungen in Unternehmen durchführen, interviewt. Eine Arbeitspsychologin ist bei einem Beratungsunternehmen tätig, das vor allem Dienstleistungsunternehmen berät und führt dort Evaluierungen durch. Die beiden anderen Arbeitspsychologinnen sind bei Evaluierungen in verschiedensten Unternehmen in beratender Funktion tätig. Die Arbeitsmedizinerin ist selbstständig und arbeitet für Unternehmen ab 50 MitarbeiterInnen, vor allem im Bereich der Schwerindustrie. Sie wird in dieser Funktion auch in die Evaluierungsprozesse eingebunden. Diese Personen wurden aufgrund einer Recherche kontaktiert und persönlich angesprochen. Sehr wichtig war ein Gespräch mit einem Arbeitsinspektor/einer Arbeitsinspektorin zu führen, da dadurch auch die Sichtweise

der Kontrollorgane miteingebracht werden sollte. Der Versuch mit dem Arbeitsinspektorat in Kontakt zu treten war schwierig, da telefonische und schriftliche Anfragen ignoriert wurden. Erst durch die Vermittlung einer Untersuchungsteilnehmerin konnte eine Arbeitsinspektorin direkt kontaktiert und ein Gesprächstermin vereinbart werden. Alle Befragten haben sich fast ausnahmslos durch besonderes Engagement und Interesse am Thema ausgezeichnet und oft wurde nach Beendigung der Aufnahme noch heftig weiterdiskutiert. Einige TeilnehmerInnen haben bereits im Vorfeld nach dem Leitfaden gefragt und sich auf die Befragung vorbereitet. Von den zehn UntersuchungsteilnehmerInnen waren neun Frauen und ein Mann, wobei das Geschlecht kein Kriterium war.

Tabelle 4: UntersuchungsteilnehmerInnen

Rolle	Code	Branche	Anzahl MA
Arbeitsinspektorin	AI	Arbeitsinspektorat	
Arbeitsmedizinerin	AM	Selbstständig, berät Unternehmen ab 50 MA	
Arbeitspsychologin	AP1	berät Unternehmen	
Arbeitspsychologin	AP2	berät vor allem Dienstleistungsunternehmen	
Arbeitspsychologin	AP3	berät Unternehmen	
Betriebsrätin	BR1	Dienstleistungsbetrieb	300 MA
Betriebsrat	BR2	Pflegedienstleister	550 MA
Personalleiterin	HR1	Produktionsbetrieb	500 MA
Personalleiterin	HR2	Produktionsbetrieb	320 MA
Personalleiterin	HR3	Dienstleistungsbetrieb	300 MA

### 6.3 Material

Für die Untersuchung wurde als Methode die Durchführung einer qualitativen Befragung mittels eines halbstandardisierten Interviewleitfadens und problemzentrierter Interviews gewählt. Der Grund für die Wahl eines halbstandardisierten Fragebogens war die gebotene Flexibilität und die Möglichkeit einem natürlichen Gesprächsverlauf folgen zu können. So wurden Punkte, die weiter hinten im Leitfaden aufgeführt werden, früher thematisiert, weil sie für die Person wichtiger waren und wurden somit auch tiefer und ausschweifender besprochen. Die für den Leitfaden generierten Fragen sollten offen sein und eine weite Antwortmöglichkeit bieten um Text zu erzeugen (Helfferich, 2005, S. 160ff). Sie sollten für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sein, trotzdem aber noch die Möglichkeit bieten eigene Gedanken der Befragten einzubringen.



Der Interviewprozess ließ sich in drei Phasen gliedern, die Einführungsphase, die Befragung und die Zusammenfassung und Abschluss. In der Einführungsphase wurde die Anonymität geklärt, dass die Interviews zwar aufgezeichnet werden, dies aber rein für die Erstellung der Transkripte erforderlich ist und von niemandem außer der Interviewerin gehört werden. Es wurden Namen von Personen oder Firmen genannt, die dann im Transkript mit x bezeichnet wurden. In dieser Phase wurde auch über die Rolle der Person und deren Tätigkeit gesprochen. Der Aufbau des Fragebogens ist in Anhang B dargestellt. Es wurde jeweils eine Leitfrage zu einem Thema formuliert, dann der Inhalt der Frage und der Literaturbezug dargestellt und Nachfragen für Punkte festgehalten, die eventuell nicht zur Sprache gekommen sind. Nachstehend wird der Leitfaden mit den einzelnen Fragestellungen vorgestellt und der Bezug zu den Forschungsfragen hergestellt:

1. Welchen konkreten Nutzen sehen die UntersuchungsteilnehmerInnen in der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung nach § 4 ASchG?
  - a. Welchen konkreten Nutzen sehen Personalverantwortliche?
  - b. Welchen konkreten Nutzen sehen Arbeitspsychologinnen und die Arbeitsmedizinerin?
  - c. Welchen konkreten Nutzen sehen Betriebsräte/Betriebsrätinnen?
  - d. Welchen konkreten Nutzen sieht die Arbeitsinspektorin?

Diese Fragen sollen es ermöglichen einen konkreten Nutzen der Evaluierung nach § 4 ASchG herauszuarbeiten. Es soll auf die möglicherweise verschiedenen Ansichten von Arbeitspsychologinnen, der ArbeitsmedizinerInnen und den Personalverantwortlichen von Unternehmen näher eingegangen werden. Ein möglicher Nutzen ist die Prävention. Herangezogene Literatur: Molnar, Prinkel & Friesenbichler (2013, S. 2ff); Maslach & Leitner (2007, S. 4ff); Maslach & Leitner (2004, S. 41ff); Cox, Griffiths & Rial-González, 2000, S. 80; Biffel et al., 2011, S. 21). Die Leitfragen hierzu:

- Was halten Sie von der Evaluierung nach § 4 ASchG?
- Wurde die Evaluierung in Ihrem Unternehmen umgesetzt? (Frage an HR und BR über das eigene Unternehmen)
- Wird die Evaluierung umgesetzt? (Frage an AI, AM und AP allgemein auf Unternehmen bezogen)
- Steigt die Zahl psychischer Erkrankungen?
- Was wurde nicht bedacht?
- Was könnte anders gemacht werden?

2. Wie werden die Evaluierungen in Unternehmen durchgeführt?
  - a. Welche Fehlbelastungen werden am häufigsten erhoben?
  - b. Welche Maßnahmen werden abgeleitet?
  - c. Warum muss zwischen Belastung und Beanspruchung unterschieden werden?
  - d. Wie kann die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft werden?

Es ist von Interesse, welche Methoden gewählt werden und ob die angebotenen Instrumente nach Meinung der Befragten ausreichend und gut verwendbar sind. Im Rahmen dieser Fragen soll untersucht werden, ob es Übereinstimmungen zwischen den Unternehmen gibt und ob es vielleicht universale Fehlbelastungen gibt, mit denen die Betriebe kämpfen. Es werden Beispiele aus stattgefundenen Evaluierungen beschrieben und die dazugehörigen Maßnahmen, die abgeleitet wurden um die Belastung zu senken. Herangezogene Literatur: Molnar, Prinkel & Friesenbichler (2013, S. 2ff); Leitfaden des Arbeitsinspektorats (Huber, Molnar & Steurer, 2013, S. 2ff; BAuA Toolbox ([www.baua.de](http://www.baua.de), 16.05.2015). Im Leitfaden wurden hierzu folgende Fragen formuliert:

- Wie ist die Evaluierung in Ihrem Unternehmen abgelaufen? (Frage an HR und BR)
- Wie laufen Evaluierungen in Unternehmen ab? (Frage an AP, AM und AI)
- Welche Belastungen werden identifiziert?
- Welche Maßnahmen abgeleitet?
- Ist die Persönlichkeit der MitarbeiterInnen wichtig?

3. Nehmen Unternehmen die Evaluierung ernst?
  - a. Was passiert, wenn man keine Evaluierung durchführt?

Es soll erforscht werden, inwieweit Unternehmen bereit sind, sich auf die Thematik einzulassen und wieviel Aufwand sie bereit sind zu investieren. Es soll hinterfragt werden, ob Unternehmen Interesse an einer seriösen Vorgehensweise haben. Es werden viele Projekte zum Thema Gesundheitsförderung, Förderung der Familienfreundlichkeit, Förderung der Diversität angeboten und zertifiziert, aber ob diese positiven Beispiele auch in Unternehmen gelebt werden oder nur eine Fassade sind, soll mit Hilfe dieser Forschungsfrage erhoben werden. Die von Bundesministerium und Arbeitsin-

spektorat zur Verfügung gestellten Informationen sind etwas schwammig, wenn es um die Konsequenzen für Unternehmen geht, die keine Evaluierungen durchführen, z.B. wann tatsächlich Strafen ausgesprochen werden. Herangezogene Literatur: Leitfaden des Arbeitsinspektorats (Huber, Molnar & Steurer, 2013, S. 2ff); Süß, 2010, S. 283. Die Leitfrage hierzu:

- Werden Evaluierungen ernsthaft umgesetzt?

#### **4. Sind die theoretischen Modelle in der Praxis relevant?**

Mithilfe dieser Frage soll der Einfluss der theoretischen Modelle in die Praxis behandelt werden. Der theoretische Überbau mancher Modelle ist komplex und für Laien möglicherweise schwer zu verstehen. Inwiefern die Modelle in die Praxis übersetzt werden können und ob es Beispiele gibt, die sich mit den Forschungsmodellen decken, soll mit dieser Forschungsfrage beantwortet werden. Literatur: Hacker (1978, S. 378ff); Karasek & Theorell (1990, S. 43ff); Hersey & Blanchard (1982, s. 151ff). Die Leitfrage:

- Sind die theoretischen Modelle in der Praxis relevant?

Im Anhang B befindet sich der Aufbau des Leitfadens mit den Leitfragen, den Angaben der inhaltlichen Aspekte, der herangezogenen Literatur und den Nachfragen.

## **6.4 Durchführung**

Die Interviews wurden im März und April 2015 geführt. Durch die Osterferien wurde eine effektivere Terminerstellung verhindert, da viele InterviewpartnerInnen während dieser Woche nicht greifbar bzw. vorher und nachher aufgrund vieler Termine schwer erreichbar waren. Die Interviews dauerten zwischen 32 und 75 Minuten und wurden mit dem Einverständnis der TeilnehmerInnen audiodokumentiert. Die Transkription in Schriftsprache fand ausschließlich durch die Autorin statt. Bei einem Gespräch gab es ein Problem mit der Aufnahme, da durch einige Störungen wie Kollegen, die ins Büro kamen oder das Telefon der Interviewpartnerin, die Aufnahme zwischendurch nicht gelaufen ist. Diese Stelle wurde aus dem Gedächtnis so weit wie möglich rekonstruiert, ist im Text farblich eindeutig gekennzeichnet und wurde für die Auswertung nicht berücksichtigt. Die Gespräche fanden teilweise in Firmenräumlichkeiten, teilweise auch im privaten Umfeld zu Hause bei der Autorin oder einer Interviewpartnerin statt. Bis auf die bereits erwähnte Ausnahme, fanden alle Gespräche planmäßig in einem sehr ruhigen, ungestörten Setting statt. Nachdem eine angefragte Gesprächspartnerin um den

Interviewleitfaden gebeten hatte, wurde dieser an alle TeilnehmerInnen im Vorfeld verschickt. Es haben sich einige bereits vor dem Interview damit auseinandergesetzt und eine Arbeitspsychologin hat sogar einige Fakten recherchiert.

Nach der Durchführung des dritten Interviews wurde mit der Transkription begonnen. Die Gespräche waren alle von den Dialekten der TeilnehmerInnen sprachlich gefärbt, und wurden aus Gründen der besseren Lesbarkeit und eines besseren Verständnisses in die Schriftsprache übertragen. Bei manchen direkten Aussagen, die mit Anführungszeichen gekennzeichnet wurden, wurden Dialektausdrücke absichtlich belassen, um die dahinterstehenden Emotionen bestehen zu lassen. Pausen und Lachen wurden mit Hinweisen in Klammern dokumentiert, wobei wirklich nur lange Pausen auf diese Art kenntlich gemacht wurden. Es gab keine besonderen auffällige Mimik oder Körpersprache, die TeilnehmerInnen haben eher ruhig gesprochen.

Für die Auswertung wurden die Transkripte mehrmals gelesen und zuerst eine Stichwortliste erstellt. Aus diesen Stichwörtern wurden Kategorien gebildet, die dann den Forschungsfragen zugeordnet wurden. Der Auswertungsleitfaden, der zur Bildung der Kategorien benutzt wurde, ist im Anhang A abgebildet. Er erklärt den Inhalt einer Kategorie, enthält Ankerbeispiele und Abgrenzungsregeln. Anhand des Kodierleitfadens werden die Interviews kategorisiert.

**Tabelle 5:** Auswertungskategorien

Code	Kategorien	Stichwörter
SE	Sinn der Evaluierung	Pflicht, allgemeine Einschätzung, Sensibilisierung, Nutzen, befragungsmüde MA, Benchmark**
DE	Durchführung Evaluierung	Nach-Evaluierung, Kosten, zuständige Personen, externe Beratung, Branchen**, Kleinbetriebe*
ERNST	Ernsthaftigkeit	Image, Leitung, Fassade, Strafen
KOMM	Kommunikation	MA aufklären, Ausländer, Eigenverantwortung
BEL	Belastungen	Maßnahmen, Beispiele, Wirksamkeit
PRÄ	Prävention	Resilienz, Ressourcen
MOD	Modelle	Modelle, Produktion, Monotonie, Führungskräfte
AP	Faktor Arbeitsplatz	A Zeit, Sicherer Arbeitsplatz, Umgang MA, Wertschätzung
PSYCH	Anstieg psychologischer Erkrankungen	Grund für Anstieg, Burnout
NEU	Neue Themen	Generation Y, Kleinbetriebe*, Branchen**, Benchmark***

Beim wiederholten Lesen der Transkripte wurde auf Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Besonderheiten geachtet. Manchmal wurden Themen angesprochen, die im Fragebogen gar nicht bedacht wurden. Die Auswertung der Transkripte erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010, S. 65). Mit Hilfe der Codierung soll Übersicht über das Material gefunden werden und die Möglichkeit, Antworten auf die Forschungsfragen zu geben (Schmidt, 2013, S. 447ff). Die wörtlichen Zitate wurden Kategorien zugeordnet, paraphrasiert und generalisiert. Durch diesen Schritt können Aussagen, die nichtssagend oder inhaltsgleich sind, gestrichen und die Menge der Daten reduziert werden. Die Tabelle 6 zeigt als Beispiel ein Zitat von AP1, das der Kategorie SE (Sinn der Evaluierung) zugehörig ist (siehe Tabelle 5) und wird wie folgt verkürzt und verallgemeinert.

**Tabelle 6:** Paraphrasierung

Code	Zitat	Kategorie	Paraphrasierung
AP1	<i>Aber an und für sich ist es schon eine gute Geschichte. Und dass es gesetzlich vorgeschrieben ist finde ich auch gut. Einfach um die Leute auch irgendwie zu sensibilisieren, das ist sicher total wichtig.</i>	SE	Die gesetzliche vorgeschriebene Evaluierung ist wichtig um die Leute zu sensibilisieren.

## 7 Ergebnisse

Die zusammengefassten und generalisierten Aussagen werden anhand der Forschungsfragen dargestellt. Die gefundenen Kategorien lassen sich den Forschungsfragen zuordnen. Es wurden vier neue Themenkreise angesprochen, dazu gehörten Generation Y, die Probleme der Kleinbetriebe, Spezifikation nach Branchen und Benchmarks. Die Themen Branchen und Kleinbetriebe wurden in die Kategorie Durchführung integriert. Das Thema Benchmarks findet sich beim Sinn der Evaluierung wieder.

## **7.1 Forschungsfrage 1: Welchen konkreten Nutzen sehen die UntersuchungsteilnehmerInnen in der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung nach § 4 ASchG?**

Die erste Forschungsfrage fragt nach dem konkreten Nutzen, den die UntersuchungsteilnehmerInnen in der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung nach § 4 ASchG sehen und spaltet sich in vier weitere Fragen auf. Es soll der konkrete Nutzen für Personalverantwortliche, ArbeitspsychologInnen, ArbeitsmedizinerInnen, Betriebsräte/Betriebsrätinnen und Arbeitsinspektorinnen erfasst werden. Zu dieser Forschungsfrage gehören die Kategorie K1 der Sinn der Evaluierung, Kategorie K6 Prävention und die Kategorie K9 der Anstieg der psychischen Erkrankungen (Tabelle 5). Diese Kategorien beinhalten Aussagen über den Nutzen, über die gesetzliche Pflicht, befragungsmüde MitarbeiterInnen, die Präventionsmaßnahmen, die Unternehmen freiwillig implementieren und den Anstieg der psychischen Erkrankungen als Grund für die Einführung der Evaluierung. Das Unternehmen von HR1 wollte ein nachhaltiges Gesundheitsprojekt installieren, da ein Mitarbeiter an Burnout erkrankt ist. Sie nehmen am Projekt fit2work des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz teil, dessen Ziel es ist, die Invaliditätspension zu vermindern. Die Krankenstandsdauer wird genauer untersucht und auch mit den MitarbeiterInnen besprochen und Arbeitsplätze werden nachevaluiert. Sie konnten in Folge des Projektes ihre Krankenstandsdauer senken

### **7.1.1 Welchen konkreten Nutzen sehen Personalverantwortliche?**

Die Personalverantwortlichen finden, dass die Einführung der Evaluierung der psychischen Belastungen grundsätzlich eine gute Idee ist um zu sensibilisieren und die Aufmerksamkeit auf das Thema zu lenken. Die Evaluierung zwingt die Unternehmen bewusst hinzuschauen und sollte eine zentrale Forderung an den Arbeitgeber sein. Was sie kritisch beurteilen ist die gesetzliche Pflicht. Die Evaluierung wird den Arbeitgebern aufgezwungen und sollte aber nach Meinung einer Personalverantwortlichen auf Freiwilligkeit beruhen. Es gibt immer mehr Vorschriften und gesetzliche Vorgaben für Arbeitgeber. Das ASchG ist bereits ein strenges Gesetz mit strengen Auflagen was die Gefährdung betrifft, so gesehen ist der Arbeitgeber bereits gezwungen genau hinzuschauen, wenn er einen Arbeitsplatz einrichtet, allerdings wird es nicht möglich sein alle Belastungen zu eliminieren. *„dass es in einer Lackfabrik ja nun einmal nach Lack riecht und mich das als MA in der Produktion psychisch belastet, ich kann den Lackge-*

*ruch nicht wegtun“ (HR1, Zeile 281-283).* Bei den Gründen für die hohe Zahl psychischer Erkrankungen sind sich die UntersuchungsteilnehmerInnen einig. Die Arbeitswelt und die Gesellschaft wandeln sich, die Rollenbilder ändern sich, wir leben in einer sehr schnelllebigen Zeit aufgrund der modernen Kommunikationsmittel und nutzen unsere Freizeit nicht genügend für Erholungspausen. Es herrscht hoher Zeitdruck und es bleibt zu wenig für Planungen. Wir lassen es zu, dass die Grenzen zwischen Freizeit und Arbeit immer mehr verschwimmen. Es herrsche ein Konkurrenzkampf um Geld und Status und die Individualität wäre immer wichtiger, meint HR3. Im Gegensatz zu körperlichen Erkrankungen sind psychische Belastungen mitunter schwer zu erkennen und so könnten Unternehmen von langen Krankenständen ihrer MitarbeiterInnen überrascht werden. Die hohe Anzahl der Erkrankungen verbunden mit langer Ausfallsdauer gibt einigen Unternehmen den Anlass freiwillig Präventionsprogramme zu starten. Viele Betriebe führen freiwillig MitarbeiterInnen Befragungen oder Projekte zur betrieblichen Gesundheitsförderung durch. Das Unternehmen von HR2 führt keine speziellen Projekte durch, sondern einzelne Projekte und Aktionen wie z.B. eine Äpfelaktion oder sportliche Aktivitäten. Allerdings legt der Betrieb Wert darauf, dass in der Freizeit keine Mails bearbeitet werden oder Telefonate an den Diensthandys geführt werden. Nach der Ansicht von HR3 ist das ein Führungsthema. Sie sieht es als Aufgabe der Führungskraft darauf zu schauen, wie es den eigenen MitarbeiterInnen geht. Es gibt in ihrem Unternehmen Gesundheitsförderung, Sportprogramme und sie sieht auch die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen für einen gesunden und ausgewogenen Lebensstil zu sorgen. Die Erkenntnisse, die dadurch gewonnen werden, dürfen allerdings nicht oder nur unter bestimmten Voraussetzungen für die Evaluierung genutzt werden und so werden MitarbeiterInnen immer wieder befragt. Diese Mehrfachbefragungen führen zu Unverständnis sowohl von Seiten der MitarbeiterInnen als auch auf Seiten der Unternehmen. In einem Betrieb werden konzernweit MitarbeiterInnen Befragungen durchgeführt und die Fragen überschneiden sich teilweise mit dem angewandten Fragebogen, der für die Evaluierung eingesetzt wurde. Es ist schwierig den MitarbeiterInnen verständlich zu kommunizieren, dass es sich um verschiedene Befragungen mit verschiedenen Zugängen handelt. Es ist auch für Folgeprojekte schlecht, wenn immer wieder Befragungen durchgeführt werden, aber keine Maßnahmen umgesetzt werden, was auch mehrmals genannt wurde. Die MitarbeiterInnen sollen die Fragebögen bewusst ausfüllen um ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten. Die Vorschreibung der Evaluierung durch das Arbeitsinspektorat macht es mitunter unmöglich einen besser geeigneten Zeitpunkt für die Durchführung der Evaluierung abzuwarten. Eine Personalverantwortlich sieht schlicht keinen Nutzen in der vorgeschriebenen Evaluierung, da keine neuen Erkenntnisse herauskommen. Durch die regelmäßig durchgeführten Mit-

arbeiterInnen Befragungen werden Information über das Empfinden der MitarbeiterInnen gewonnen und diese unterscheiden sich für sie nicht von den Ergebnissen der Evaluierung. HR1 wird in ihrem Unternehmen die Evaluierung möglichst tiefgründig durchführen, um wirklich einen Nutzen daraus ziehen zu können. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Nutzen für die Personalverantwortlichen sein kann, sich konkret mit möglichen Fehlbelastungen auseinandersetzen zu müssen und so z.B. lange Ausfälle zu vermeiden und ernsthafte Rückmeldungen zu Abläufen und Kommunikation im Unternehmen zu erhalten. Der Wunsch nach Benchmarks wurde mehrfach geäußert, damit sich Unternehmen vergleichen können.

### **7.1.2 Welchen konkreten Nutzen sehen Arbeitspsychologinnen?**

Die befragten ArbeitspsychologInnen sehen durchaus Sinn in der Einführung der Evaluierung der psychischen Belastungen. Eine Arbeitspsychologin ist der Meinung, dass es immer Ergebnisse geben wird und sie noch keine Evaluierung ohne Ergebnisse erlebt hat. So gesehen hat jedes Unternehmen einen Nutzen gewonnen, der abhängig ist von der Intensität der Durchführung. Wenn Betriebe keinen Nutzen sehen, dann werden sie eine Minimalversion durchführen. Wirklich profitieren werden Unternehmen nach Meinung von AP1, die die Evaluierung ernsthaft durchführen und bereit sind Ressourcen zu investieren. Allerdings gibt es viele Betriebe die sich bereits mit Themen wie Personalentwicklung, betriebliche Gesundheitsförderung etc. auseinandersetzen und diese Unternehmen, die bereits Ressourcen aufwenden, werden eher geringen zusätzlichen Nutzen aus der Evaluierung gewinnen können. Durch die Vorschreibung werden alle Betriebe gezwungen sich das eigene Unternehmen und die Abläufe und Tätigkeiten anzuschauen und da ergibt sich nach Meinung von AP1 immer etwas. Überraschend sind die Ergebnisse bei den Kleinbetrieben, die nach der Erfahrung einer Arbeitspsychologin wenige Ergebnisse erzielen. Sie hätte hier mit mehr Nutzen gerechnet, da große Organisationen gewisse Strukturen und Abläufe generieren, die bei Kleinbetrieben nicht vorhanden sind. Ihrer Meinung nach liegt das daran, dass es in Kleinbetrieben einen überschaubaren Rahmen gibt und Probleme schnelle ans Tageslicht kommen. Ein Kleinbetrieb ist anders nicht überlebensfähig glaubt die Arbeitspsychologin. Der Nutzen ist für größere Betriebe gravierender als für kleine Betriebe. Am Anfang einer Evaluierung werden eher oberflächliche Themen gewählt, die rasch umsetzbar sind. Die MitarbeiterInnen erhalten so das Gefühl, dass etwas passiert, das ist für den Prozess wichtig. Aber die Evaluierung muss aktiv weiterleben, damit sie tiefgründiger wirken kann. Das SIGE soll eine Art Kontrollinstrument sein, dass auch für die Führungsarbeit verwendet werden kann. AP2 hat bei der Durchführung der ABS Gruppen bereits im Prozess Rückmeldungen über innerbetriebliche Änderungen erhal-



ten. AP3 sieht ein gutes Projekt, in das investiert wird als Riesenchance für ein Unternehmen um etwas zu generieren. Der Punkt ist laut AP3, dass Geld bzw. menschliche Ressourcen eingesetzt werden müssen. Eine ernsthafte Evaluierung kann nicht nebenbei gemacht werden, da ist es besser, es wird nichts getan. Grundsätzlich halten die befragten Arbeitspsychologinnen die Evaluierung für eine gute Idee um Unternehmen zu sensibilisieren und die Aufmerksamkeit auf das Thema psychische Belastungen zu lenken. Ohne die gesetzliche Vorschreibung würde nichts passieren. Auch die Arbeitspsychologinnen sehen das Problem von befragungsmüden MitarbeiterInnen. „...viele Betriebe sind auch müde von den gesamten Befragungen, die sie immer durchlaufen. Man muss immer wieder ganz gut überlegen, wann das gemacht wird, ob schon vorher eine Befragung war, die Leute nehmen das ja mit der Zeit nicht mehr ernst“ (AP2, Zeile 34-36). Wenn zu viele Befragungen durchgeführt werden, sind die MitarbeiterInnen genervt und wollen nicht mitmachen, vor allem wenn die entwickelten Maßnahmen nicht umgesetzt werden. Es ist wichtig richtig zu kommunizieren und die MitarbeiterInnen zu informieren, warum dieser Fragebogen angewandt wird und was der Grund einer neuerlichen Befragung ist. Das Thema Anstieg der psychischen Erkrankungen bewegt auch die Arbeitspsychologinnen. Ein Grund, der mehrfach genannt wurde ist auch die ständige Erreichbarkeit bzw. das Gefühl ständig erreichbar sein zu müssen. Burnout ist ein schwieriger Fall, es ist laut ICD 10<sup>4</sup> keine eigenständige Krankheit. Es kann sicher nicht jeder Burnout Fall durch die Evaluierung verhindert werden, es können nur die Arbeitsplätze verbessert werden. AP1 meint, wir haben verlernt zu reflektieren und auf die Signale unseres Körpers zu achten. AP3 weist darauf hin, dass laut dem European Working Conditions Survey, einer Umfrage der EU betreffend Arbeitsbedingungen in Europa, die Anzahl der psychischen Erkrankungen nicht wirklich steigt, sondern konstant auf einem hohen Niveau liegt. AP2 berichtet von einer von ihr besuchten Veranstaltung und dem großen Interesse der Unternehmen an den Themen Gesundheitsförderung, Stärkung der Resilienz und Achtsamkeit. Das sind für Unternehmen Begriffe, mit denen sie mehr anfangen könnten und die leichter und griffiger wären, meint AP2. Es werden einfach Schulungen und Seminare angeboten, da auf diesem Gebiet große Nachfrage herrscht. Viele Unternehmen beschäftigen sich mit der Gesundheitsförderung ihrer MitarbeiterInnen und implementieren freiwillig Projekte zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

---

<sup>4</sup> ICD 10 bedeutet International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems, eine internationale statistische Klassifizierung der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme in der aktuellsten Version 10 von aus dem Jahr 2012.

### 7.1.3 Welchen konkreten Nutzen sieht die Arbeitsmedizinerin?

Die Arbeitsmedizinerin sieht dringenden Bedarf in der Durchführung der Evaluierung der psychischen Belastungen. AM ist der Meinung, dass es absolut notwendig ist, dass etwas gemacht wird. Sie ist aber nicht sicher, ob die Evaluierung in der jetzigen Form das richtige Instrument ist. Manche Firmen sind einfach noch nicht bereit für die Umsetzung der Evaluierung. So wie sie jetzt ist, ist sie laut AM nicht ideal, vor allem der Titel ist ihrer Meinung nach unglücklich gewählt, da der zu sehr dazu verleitet in eine falsche Richtung zu denken und Abwehrhalten sowohl bei MitarbeiterInnen als auch bei Firmenleitungen zu erzeugen. Das Thema beschäftigt sie schon lange, da sie aufgrund ihrer beruflichen Erfahrungen davon überzeugt ist, dass mehr Augenmerk auf psychische Belastungen zu richten ist, allerdings ist sie nicht sicher, ob diese Art die richtige ist, z.B. die vorgeschriebenen Instrumente, der theoretische Überbau etc. Allerdings würden viele Betriebe ohne die gesetzliche Vorschreibung keine Evaluierungen durchführen. AM denkt, dass in größeren Einheiten viel schöneredet wird und gezielt auf ein gewünschtes Ergebnis hingearbeitet wird. Die Evaluierung psychischer Belastungen kann ihrer Meinung auch als Instrument gesehen werden, die Produktivität der MitarbeiterInnen noch weiter zu erhöhen und sie noch effektiver zu machen. *„manchmal habe ich echt das Gefühl, ich weiß nicht, wie lange man noch an diesen Schrauben drehen kann, dass die Leute noch besser funktionieren und noch mehr und oft wird auch viel verlangt von den Leuten“ (AM, Zeile 254-256).*

### 7.1.4 Welchen konkreten Nutzen sehen die Betriebsräte?

Der Betriebsrat und die Betriebsrätin halten die Evaluierung für eine sinnvolle Idee und sie sind auch davon überzeugt, dass eine gesetzliche Vorschreibung wichtig ist. Ohne die gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung wird zu wenig auf das Thema geschaut. Laut BR2 ist das eigentliche Ziel, ein gesundes Unternehmen mit gesunden MitarbeiterInnen in dem alle voneinander profitieren. *„Das ist eigentlich das Ziel, gesunde Mitarbeiter und ein gesundes Unternehmen, das funktioniert, wo alle profitieren voneinander (BR2, Zeile 31-315).* BR1 sieht den Nutzen der Evaluierung in der Motivation der MitarbeiterInnen und einer stärkeren Identifizierung mit dem Unternehmen, vorausgesetzt die Maßnahmen werden auch umgesetzt. Oft sind es wirklich Kleinigkeiten, die keiner finanziellen Ressourcen bedürfen. Die Betriebsräte sind der Ansicht, dass die psychischen Belastungen und Fehlbelastungen steigen, was auch allgemeine gesellschaftliche Gründe hat. Burnout Prävention ist schwierig. Im Unternehmen von BR2 wurde es mit Tests und ArbeitspsychologInnen versucht, aber trotzdem waren auch Personen

betroffen, die über Burnout Bescheid wussten. Es ist wichtig Pausen zu machen und auf ein stabiles soziales Umfeld zurückgreifen zu können. BR2 meint, dass die Gesundheitsbranche, der öffentliche Dienst und Nichtregierungsorganisationen besonders von Burnout betroffen sind. BR1 meint, dass viele Arbeitgeber die Arbeitsplatzunsicherheit ausnutzen und die MitarbeiterInnen ausbeuten und dann ersetzen. Für sie fehlt in den Unternehmen ein langfristiges Denken. Ein Geschäftsführer oder eine Geschäftsführerin auf Zeit wird versuchen das Maximum aus der Belegschaft herauszuholen. BR2 arbeitet seit sechs Jahren am Projekt der betrieblichen Gesundheitsförderung und das Unternehmen bietet ein umfangreiches Bildungsprogramm mit speziellen Präventivmaßnahmen. Wobei diese Programme alle auf Freiwilligkeit beruhen, es kann niemand zur Teilnahme gezwungen werden. BR1 meint, dass Gesundheitsförderung, Stärkung der Resilienz Themen für die ganze Organisation sind. Es hilft nicht, immer nur am Mitarbeiter/der Mitarbeiterin anzusetzen und immer wieder Seminare anzubieten

#### **7.1.5 Welchen konkreten Nutzen sieht die Arbeitsinspektorin?**

Die Arbeitsinspektorin ist der Meinungen, dass die Evaluierung eine sehr gute Idee ist, da es wichtig ist irgendwo anzusetzen. Sie ist nicht sicher, ob es der ideale Einstieg ist, aber Hauptsache, es wird etwas in diese Richtung getan. Die Evaluierung ist laut AI erfolgreich, wenn ein Betrieb groß genug ist und externe Fachberater wie Arbeits- und OrganisationspsychologInnen beauftragt. Und die Evaluierung ist gut, wenn in einem kleinen Betrieb jemand Interesse bekundet und sich für das Thema Evaluierung interessiert. Die ABS Gruppen funktionieren ihrer Meinung nach gut, wenn im Vorfeld Schulungen gemacht werden und z.B. externe Unterstützung in der Startphase vorhanden ist. Wenn es Unternehmen ernst nehmen und bereit sind, ein bisschen Geld zu investieren, dann können sie davon profitieren. Das kann viel Frustration bei den MitarbeiterInnen ersparen und wenn sie die Ergebnisse umsetzen, ist es sehr förderlich für das Image. Es ist laut AI wichtig, dass sich Unternehmen tiefer mit der Evaluierung beschäftigen damit sie den Nutzen für ihren Betrieb sehen können. AI weist darauf hin, dass Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung oder MitarbeiterInnenbefragungen das Individuum betreffen und nicht mit einer Evaluierung der psychischen Belastung verwechselt werden dürfen. Kleinbetriebe haben nach ihrer Meinung z.B. nicht die Kapazitäten um solche Programme durchführen zu können und deshalb ist gerade für diese Betriebe die Evaluierung wichtig.

## 7.2 Wie werden die Evaluierungen in Unternehmen durchgeführt?

Zu dieser Forschungsfrage gehören die Kategorien K2 Durchführung der Evaluierung, K4 Kommunikation und 5 Fehlbelastungen. Im diesem Kapitel wird die Durchführung der Evaluierung in Unternehmen beschrieben, mit Beispielen von Fehlbelastungen und Maßnahmen. Weitere Inhalte sind die Kommunikation im Unternehmen und die Unterschiede zwischen Belastungen und Beanspruchungen.

Laut Meinung von AP1, AI und AM sind die Großbetriebe grundsätzlich auf Schiene was die Durchführung der Evaluierung betrifft. Die Klein- und Mittelbetriebe haben aber noch Nachholbedarf. Die großen Betriebe haben Ressourcen wie Betriebsräte und Personen, die auf Informationsveranstaltungen gehen können. Gerade den Klein- und Kleinstbetrieben ist nicht bewusst, dass auch sie eine Evaluierung der psychischen Belastungen ihrer MitarbeiterInnen bzw. MitarbeiterIn durchzuführen haben, denn die Evaluierung ist ab einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin verpflichtend.

Die befragten Unternehmen befinden sich in unterschiedlichen Phasen der Durchführung der Evaluierung. Das Unternehmen, das die Evaluierung bereits abgeschlossen hat, hat bereits im Jänner 2013 mit der Projektplanung begonnen. Von den anderen Betrieben ist einer in der Endphase und ein Betrieb bereitet eine Evaluierung mit ABS Gruppen und externer Begleitung vor und hat bereits Fragebögen ausgeschickt. Ein Unternehmen ist bestrebt den Aufwand sowohl aus kostentechnischer als auch resourcentechnischer Sicht möglichst klein zu halten. Es wurde der KFAST Fragebogen gewählt, der online kostenlos abrufbar ist und auch automatisch ausgewertet wird. Das ist bereits passiert und als nächster Schritt ist geplant die Ergebnisse mit der Führungsebene und direkt in den Abteilungen zu besprechen. Wichtig war für dieses Unternehmen ein kostenloses, leicht zu bearbeitendes Instrument, was im Gespräch mehrmals erwähnt wurde. *„Da haben wir gesagt, wir machen es, aber so wirklich mit dem geringsten Aufwand was es gibt“* (HR2, Zeile 26-27). HR2 kritisiert am ABS Verfahren, dass nicht alle MitarbeiterInnen involviert seien, sondern nur eine gewisse Auswahl an den Gruppenmaßnahmen teilnehmen könne. Für sie stellt sich die Frage, ob diese willkürliche Auswahl repräsentativ sein kann und favorisiert deshalb einen Fragebogen, den alle MitarbeiterInnen erhalten. Das Unternehmen in der Endphase der Evaluierung hat diese gemeinsam mit einem Projekt der betrieblichen Gesundheitsförderungen durchgeführt. Es soll einerseits als Prävention wirken und andererseits auf die Stärken und Ressourcen fokussieren nicht nur auf die Belastungen. Es

wurde eine Fragebogenbatterie gewählt, die beides kombinieren soll. Die Vorgehensweise war mit der AUVA und dem Arbeitsinspektorat abgestimmt, die es nicht so gerne sehen, wenn Projekte vermischt werden. Diese Erfahrung hat auch BR2 gemacht, der seit sechs Jahren betriebliche Gesundheitsförderung im Unternehmen anbietet und sehr viele Daten aus Befragungen vorweisen konnte. Damals wurde in Absprache mit den AUVA der Impulstest 1 gewählt, der mittlerweile laut AI nicht mehr verwendet werden darf. Zusammenfassend wurde nur von einem Unternehmen die externe Projektbegleitung durch eine Arbeitspsychologin/einen Arbeitspsychologen gewählt. Die anderen führen die Evaluierungen intern mit Unterstützung und Beratung der AUVA durch.

Die betriebliche Gesundheitsförderung zielt vor allem auf individuelle Maßnahmen ab und nicht auf das geforderte Kollektiv. Aus diesem Grund sind Projekte der betrieblichen Gesundheitsförderung nicht geeignet eine Evaluierung psychischer Belastung zu ersetzen, sie können sich höchstens ergänzen, da es sicher Überschneidungen geben wird. AM berichtet von einem Unternehmen, das seit Jahren KVP anwendet und Parallelen zu Evaluierung sieht, auf denen er aufbaut. Es empfiehlt sich mit dem Arbeitsinspektorat Rücksprache zu halten, wenn unkonventionelle Mittel eingesetzt werden sollen, wie z.B. eine Kombination mit Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Sowohl die Unternehmen als auch die Arbeitspsychologinnen und die AM würden sich mehr Flexibilität bei der Auswahl der Instrumente wünschen, unter der Voraussetzung, dass der Prozess von einer Fachkraft begleitet wird. Bei der Einführung der Evaluierung 2013 war noch alles offen und es gab keine verpflichtende Vorgehensweise. *„...und dann sind sie aber auf einmal draufgekommen, hoppala, viele Betriebe können sich keine Fachkraft leisten oder wollen es nicht (...) und dann haben viele Leute selbst etwas erfunden, also da sind dann die wüstesten Geschichten passiert (...) und jetzt habe ich das Problem als Fachkraft, dass ich in diesen Regeln drinnen bin und ich kann den Betrieb nicht mehr so beraten, wie es für ihn sinnvoll wäre“* (AP1, Zeile 603-608). Bei der Einführung des Gesetzes hat sich laut AP2 niemand über die Umsetzung Gedanken gemacht und deshalb wurden dann vom AI so rigorose Regeln aufgestellt. Gewisse Instrumentarien wurden nicht mehr akzeptiert und dadurch wurden bereits durchgeführte Befragungen irrelevant und mussten wiederholt werden. Die Nachfrage bei der Arbeitsinspektorin zu diesem Punkt hat ergeben, dass es für die ArbeitsinspektorInnen nicht möglich sei nachzuvollziehen, ob die verwendeten Instrumente den Gütekriterien entsprechen würden und ausreichend standardisiert und geprüft wären. Es gibt österreichweit nur eine Arbeitspsychologin im Arbeitsinspektorat, die über die nötige Expertise verfügen würde und die einzelne Testverfahren prüfe. Die ArbeitsinspektorInnen, die die Durchführung der Evaluierung prüfen, sind ArbeitsmedizinerInnen und

verfügen über keinen psychologischen Hintergrund, außer dem Wissen, dass sie sich selbst aneignen. „(...) *ich habe keine Ahnung, warum der eine Test geht und der andere nicht geht, wenn mir das nicht plakativ jemand zeigt, warum, dass da nicht nach Belastungen gefragt wird. Das heißt, ich kann nicht beurteilen, wenn das kein standardisiertes Verfahren ist*“ (AI, Zeile 336-339). Die Fragebögen dürfen nicht selbst erstellt oder verändert werden, das ist gerade bei der Einführung der Evaluierung passiert. Laut AI läuft die Evaluierung in großen Betrieben ab 50 MitarbeiterInnen gut, allerdings sieht sie Probleme bei Kleinbetrieben. Diese können keine Fragebögen auswerten und sind auch zu klein für ABS Gruppen. Ihrer Meinung sollten hier die Innungen und die Wirtschaftskammer aktiv werden und die Kleinbetriebe unterstützen.

Die Personen, die in den Prozess der Evaluierung eingebunden waren, waren die Personalabteilungen und Betriebsräte. In einigen Unternehmen wurden Steuerungsgruppen gebildet, in denen außerdem noch Vertreter der MitarbeiterInnen, ArbeitsmedizinerInnen, Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung und die Sicherheitsvertrauensperson mitgearbeitet haben, sogar externe BeraterInnen von der AUVA. Die Evaluierung soll nach Auskunft von AI innerhalb von sechs Monaten durchgeführt und die Maßnahmen umgesetzt sein. Die Dokumentation hat auf dem SIGE Dokument zu erfolgen, auf dem auf einer A4 Seite die wichtigsten Informationen aufscheinen müssen. Dazu zählen die Belastungen, die Maßnahmen, die betroffenen Abteilungen, die zuständigen Personen und bis wann die Umsetzung erfolgen wird. Die Kontrolle des SIGE Dokuments hat laut AI in regelmäßigen Abständen zu erfolgen.

Die beliebteste Methode bei den befragten UntersuchungsteilnehmerInnen war die ABS Gruppen Methode. AM erklärt, dass sie bei der Begleitung von Betrieben viele verschiedene Methoden anwendet, darunter auch Instrumente, die nicht mehr akzeptiert werden. Der Impuls 1 Test z.B. war ihrer Meinung nach praktisch, denn er war gratis, er war online verfügbar und dies in diversen Sprachen. Anschließend kombiniert sie den Test mit der ABS Gruppenmethode. Ihrer Meinung würde dafür professionelle Unterstützung gebraucht um gruppenspezifisch richtig reagieren zu können. Dazu gehört Erfahrung und eine externe Person wäre sicher eine Hilfe, die allerdings Zusatzkosten verursacht. Die Kosten für eine Evaluierung mit ABS Gruppen mit externer Begleitung belaufen sich laut AP2 auf ca. € 1.500,- pro Gruppe für die gesamte Durchführung (zwei Workshops und Präsentation). AP1 empfiehlt externe Beratung in Anspruch zu nehmen, wenn entsprechende Ressourcen vorhanden sind. Als besonders wichtig erachten sowohl AP2 als auch AP3 sich die Qualifikationen der externen Personen genau anzuschauen. Auf diesem Riesenmarkt drängen sich viele Anbieter, die

teilweise horrenden Preise verlangen und dafür wenig bieten. „das ist eine große Torte und jeder will ein Stück davon“ (AP3, Zeile 155-156). Manchmal gibt es intern geeignete und interessierte Personen die herangezogen werden können. Manche Betriebe benötigen lediglich Starthilfe und machen dann alleine weiter. AP1 meint, die Ansprüche an die Evaluierung sind zu überdenken, denn die Unternehmen sollen ja keine wissenschaftlichen Studien machen. Die Evaluierungen, die in den Unternehmen durchgeführt werden können schon an die 1,5 Jahre dauern, wobei es auch Projekte gibt, die schneller durchgeführt werden. Die zur Verfügung gestellten Instrumente werden teilweise als ausreichend betrachtet, teilweise nicht. AP1 und AM würden gerne andere Methoden einsetzen bzw. sich nicht so an die BAuA Toolbox gebunden fühlen. Die befragten Arbeitspsychologinnen sehen die BAuA Toolbox kritisch, da es sehr schwierig sei, sich dort als Laie zurechtzufinden und überhaupt einen geeigneten Test auszuwählen. Laut AP1 gäbe es in der Toolbox auch Instrumente, die für die Evaluierung psychischer Belastungen ungeeignet sind. BR1 hat angemerkt, dass es Unterschiede zwischen den Bundesländern gäbe und plädiert für eine österreichweite Vereinheitlichung der akzeptierten Instrumente.

Eine Nachevaluierung ist nicht vorgeschrieben, außer es wechseln große Teile der Belegschaft, meint AP1. Aber unabhängig voneinander planen alle befragten Unternehmen eine Nachevaluierung mit den gleichen Instrumenten nach zwei Jahren.

### **7.2.1 Welche Fehlbelastungen werden am häufigsten erhoben?**

Die am häufigsten auftretenden Fehlbelastungen basieren auf Kommunikation und Abläufe im Unternehmen mit den verschiedensten Unterpunkten. Die am häufigsten genannten Fehlbelastungen waren:

- Abläufe und Kommunikation (wurde von allen genannt)
- zu viele Tätigkeiten auf einmal
- Dauerkonzentration
- Daueraufmerksamkeit
- inkompetente Führungskräfte
- Kurzfristigkeit
- hoher Druck
- kein wertschätzender Umgang mit MitarbeiterInnen

Es lässt sich laut AP1 alles auf Abläufe und Kommunikation reduzieren. Informationen werden mangelhaft oder gar nicht weitergegeben z.B. zwischen Abteilungen oder zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen. Bei manchen Berufsgruppen werden auch Fehlbelastungen durch die Arbeitsumgebung angegeben z.B. am Bau, aber diese sind nicht von großer Bedeutung. Die Arbeitsumgebung wird eher positiv beschrieben, hier zeigt der ArbeitnehmerInnenschutz Früchte. Es ist wichtig auch die Ressourcen herauszuheben und die Stärken zu betonen und nicht nur die Belastungen zu fokussieren. Weitere Beispiele für Fehlbelastungen z.B. im Bankensektor sind hohe Konzentration, Daueraufmerksamkeit, viele Tätigkeiten auf einmal und viel Verantwortung. Die MitarbeiterInnen in der mobilen Pflege sind durch ihre Tätigkeit an sich bereits stark belastet und teilweise fehlbelastet durch die ständig wechselnden Dienste und die fehlende Kommunikation. Es gäbe auch hier Wege um die Organisation zu verbessern, aber es fehlt das Geld. Die MitarbeiterInnen vermissen Unterstützung und Feedback durch die Führungskräfte, da es wenige Gelegenheiten gibt sich zu treffen und dann auch eher Organisatorisches besprochen wird. Es gibt laut AP2 auch Kernkonflikte, die nicht lösbar sind, weil sie durch die verschiedenen Typen und Anforderungen und fehlende wechselseitige Wertschätzung entstehen. Die Buchhaltung und der Vertrieb z.B., dort herrschen unterschiedliche Sichtweisen und Prioritäten und das wird immer wieder zu Konflikten führen. Das ist nach Meinung von AP2 ein Punkt, der für eine externe Beratung spricht, da jemand der über die nötige Expertise verfügt, die Gruppen fachgerechter anleiten kann und weiß, in welchen Fällen er oder sie nicht tiefer gehen sollte, da manche Probleme nicht gelöst werden können. Ein weiterer Punkt, der von AP3 genannt wurde, sind Gratifikationskrisen wie fehlende Wertschätzung und Belohnungen, keine partizipative Entwicklung und schlechte Gesprächskultur. BR2 berichtet, dass die Zusammenarbeit zwischen den KollegInnen schlecht sei und es an sozialer Unterstützung fehle. Der Handlungs- und Entscheidungsspielraum ist begrenzt. Ein Produktionsbetrieb gibt noch Kurzfristigkeit in der Produktion und hohen Druck an. Es könne die Produktion nicht mehr so geplant werden, wie es früher üblich war. Alles muss schneller gehen und produziert werden. Nach Meinung von HR1 geht die psychische Fehlbelastung vom einzelnen Menschen aus. Da ist auch Eigenverantwortung wichtig, denn wenn die MitarbeiterInnen die angebotenen Mittel nicht annehmen, z.B. einen Gehörschutz zu tragen, ist der Arbeitgeber relativ machtlos. *„Das schreibe ich dann ins Sicherheitsdokument hinein (...) Gehörschutz zur Verfügung gestellt. Ich müsste jeden Tag hingehen und sagen, ihr seid belastet, bitte setzt den Gehörschutz auf“* (HR1 Zeile 311-315). Ein weiterer Punkt der genannt wurde ist die fehlende Führungskompetenz. Es werden in manchen Fällen MitarbeiterInnen nur aufgrund der langen Firmenzugehö-



rigkeit zu Führungskräften gemacht, ohne auf darauf zu achten, ob die Person auch dafür geeignet ist.

### **7.2.2 Welche Maßnahmen werden abgeleitet?**

Die häufigsten Fehlbelastungen lassen sich laut den UntersuchungsteilnehmerInnen auf Abläufe und Kommunikation reduzieren. Die Evaluierung psychischer Belastung kann als Möglichkeit genutzt werden, einen Blick auf die gesamte Organisation zu werfen und die Strukturen und Abläufe zu hinterfragen. Es sind laut AI selten Maßnahmen erforderlich, die hohen finanziellen Aufwand bedeuten. Ein typisches Beispiel sind für sie Kommunikationsdefizite in den Abteilungen, die z.B. durch wöchentlich Newsletter in denen über aktuelle Firmenentwicklungen berichtet wird, behoben werden könnten. *„Die Empfangsdame vom x, die war die Ärmste von allen (...) weil die das ganze Aggressionspotenzial und die Verzweiflung von den Leuten abbekommen hat, die dorthin gekommen sind und gleichzeitig das Telefon. Allein die Umorganisation (...), da haben sie einfach die Budel umgestaltet und das Telefon weggeschaltet und ihr ein bisschen mehr Spielraum gegeben und die hat können nach hinten gehen für ein paar Minuten und jemand anderer war zuständig. Das hat den Arbeitsplatz dort massiv aufgewertet (AI, Zeile 162-169).*

Ein weiteres Beispiel von AP1 kommt von den Bademeistern eines Schwimmbades. Diese haben als Belastung angegeben, dass sie die Fliesen im Schwimmbad aufräumen müssten um die Rutschgefahr zu minimieren. Ihrer Meinung nach müsste diese Tätigkeit von einer Firma, die dazu vertraglich verpflichtet sei, übernommen werden. Gespräche mit dem Vorgesetzten haben dann ergeben, dass es solche Verträge nicht gibt und das Aufräumen der Fliesen eine Arbeit ist, die von den Bademeistern ausgeführt werden muss. In dem Fall war die Belastung weg, da es für alle Betroffenen klar war, dass das Aufräumen der Fliesen sehr wohl Teil ihres Tätigkeitsbereiches ist. AP2 hat als Belastung den Kernkonflikt genannt, den es zwischen einzelnen Abteilungen geben kann. Hier gilt es mehr Verständnis zu schaffen, damit gegenseitige Akzeptanz entstehen kann. Die Maßnahmen, die sie empfiehlt, sind Jobrotation um mehr Wertschätzung untereinander zu schaffen. Für BR1 ist die Führungskraft entscheidend, denn diese bestimmt die Regeln. Eine vorgeschlagene Maßnahme war eine Evaluierung der Führungskräfte. Als Prävention für Burnout könnten anonyme Einzelcoachings angeboten werden. Die Belastungen, die BR2 angegeben hat, waren fehlende Wertschätzung und Kommunikation untereinander. Hier werden informelle Treffen und gemeinsame Unternehmungen organisiert, die die soziale Zusammengehörigkeit stärken sollen. Diese Maßnahmen werden für alle angeboten, aber es liegt in der Entscheidung des Einzel-

nen, in seiner Eigenverantwortung diese Angebote anzunehmen. Ähnlich argumentiert hier AP3. Eine vorgeschlagene Maßnahme waren bewegte Pausen für das Verwaltungspersonal anzubieten, um die MitarbeiterInnen zu mehr Bewegung zu animieren und auch um das soziale Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. HR3 hält es für wichtig, die Ressourcen zu stärken und sieht regelmäßige MitarbeiterInnengespräche für geeignete Maßnahmen. Der Vorgesetzte hat die Möglichkeit sich direkt mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin auszutauschen und auch das Positive herauszuheben.

### **7.2.3 Warum muss zwischen Belastungen und Beanspruchungen unterschieden werden**

Ein wichtiges Thema ist die Unterscheidung zwischen Belastungen und Beanspruchungen. Hier fehlt es den Unternehmen an Verständnis für diese Trennung. Einige Betriebe führen bereits seit Jahren Projekte der betrieblichen Gesundheitsförderung durch und empfinden die Evaluierung psychischer Belastungen als Doppelgleisigkeit und verstehen die Differenzierung nicht. Es gilt herauszufinden wie hoch die Belastungen am Arbeitsplatz sind, nicht wie sehr der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin persönlich beansprucht ist. Der Arbeitsplatz muss so eingerichtet werden, dass dort jeder möglichst gut arbeiten kann. Das Kollektiv steht im Vordergrund. In erster Linie wird individuell gedacht und auf dieser Ebene ist es möglich, als erstes das Verständnis von Firmenleitungen zu erreichen. Es muss viel Vorarbeit geleistet werden, damit diese Differenzierung verstanden wird. Der Arbeitgeber kann es nicht jedem rechtmachen, das wäre nicht konstruktiv. Für individuelle Beanspruchungen gibt es Sicherheitsfachkräfte, Personalentwicklung, Präventivkräfte, Betriebsräte usw. Bei der Evaluierung psychischer Belastungen ist eine Mehrheit zu finden, eine Gruppenmeinung um den Stressanteil der Arbeit zu reduzieren. Laut AP3 geht der Trend dahin, diese für sie künstliche Trennung zwischen Belastungen und Beanspruchungen aufzuweichen. Die Betriebe sind frustriert, wenn ihre Vorarbeiten durch MitarbeiterInnenbefragungen oder Projekte der betrieblichen Gesundheitsförderung nicht gelten. Es hängt nach Meinung von HR1 schon sehr von der Person ab, wie diese von Dingen belastet bzw. beansprucht wird.

#### **7.2.4 Wie kann die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft werden?**

Das Arbeitsinspektorat kontrolliert bei einer Prüfung die abgeleiteten Maßnahmen und deren Wirksamkeit. Hier sind laut AP1 die Ansprüche zu überdenken, da die Unternehmen keine wissenschaftlichen Studien durchführen sondern die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen erhöhen sollen. Um die Wirksamkeit ernsthaft zu überprüfen, müssten laut BR2 alle MitarbeiterInnen von einer neutralen Person befragt werden, sonst kann laut BR1 eigentlich nicht überprüft werden, ob etwas gemacht worden ist, außer das SIGE Dokument zu befüllen. Deswegen ist die Evaluierung laut BR2 eine Proforma Geschichte, da vom Arbeitsinspektorat nicht überprüft werden kann, ob sich etwa geändert habe. AP1 stellt auch die Frage, wann eine Evaluierung beendet ist und ob sie wirklich jemals beendet sein kann. Das sieht auch AI so, weil *„mit meinen Arbeitsstoffen bin ich irgendwann einmal fertig, wenn ich sie nicht ändere. Habe ich meine 20 Arbeitsstoffe, weiß ich, was die machen. Aber die Belastungen können sich ja permanent ändern. Das heißt, es muss im Maßnahmenblatt auch ein Kontrollmechanismus drinnen sein“* (AI, Zeile 60-63). Die Wirksamkeit von Maßnahmen, also die Reduktion von Belastungen ist eigentlich nur von den Personen des Systems zu beurteilen, ist auch die Ansicht von AP1. *„wie überprüft man die Wirksamkeit von Maßnahmen. Also da bin ich gespannt, wie sie das machen, weil das weiß ich nicht einmal als Psychologin“* (AP1, Zeile 334-336). Manche Unternehmen haben viel Geld investiert und AM sieht mit Interesse einer Re-Evaluierung entgegen und fragt sich, ob bei den Umfragen signifikante Ergebnisse herauskommen werden. Ihrer Meinung nach ist es schwierig, die Wirksamkeit in Zahlen zu beziffern.

### **7.3 Forschungsfrage 3: Nehmen Unternehmen die Evaluierung ernst?**

Diese Forschungsfrage beinhaltet die Kategorien K3 Ernsthaftigkeit der Durchführung und K8 Faktor Arbeitsplatz. Es gibt Firmen, die eine Minimalversion der Evaluierung durchführen um dem Gesetz Genüge zu tun. Mit der Ernsthaftigkeit der Durchführung ist gemeint, ob Unternehmen bereit sind, mehr zu investieren als den Mindestaufwand einer Befragung mittels online Kurzfragebogens, ob sie tiefer schauen möchten und sich für die Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen interessieren und auch gewillt sind, erforderliche Maßnahmen umzusetzen. Die AM vertritt die Meinung, dass Unternehmen, die sich für das Wohl ihrer MitarbeiterInnen interessieren, auch die Evaluierung ernsthaft durchführen. Das bedeutet, dass Betriebe, die bereits Projekte wie z.B. betriebliche Gesundheitsförderungen oder Zufriedenheitsbefragungen durchführen und umset-

zen, auch eher bereit sind, mehr in die Evaluierung zu investieren. Nach Ansicht von AI sind das vor allem Betriebe, die schwer Leute bekommen und wo ein gewisser Fachkräftemangel herrscht. FacharbeiterInnen sind gesucht und hier werden Unternehmen schauen, das die Arbeitsplätze so gestaltet sind, dass die Leute bleiben. AP1 berichtet, dass sie bisher in vier Betrieben war, die nicht bereit waren, eine korrekte Evaluierung durchzuführen. Ihrer Meinung nach machen Scheinbefragungen die Situation für die MitarbeiterInnen schlimmer, da Hoffnungen und Erwartungshaltungen geweckt werden, die nicht erfüllt werden und so zu Frustration führen können. Auch AP2 meint, dass Unternehmen die bereits in Gesundheitsförderungen investieren, diese Evaluierung tiefergehender betreiben. Für Unternehmen steht die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund und in erster Linie müssen die Zahlen passen. Viele Betriebe wollen nur den geringsten Aufwand an Kosten und Ressourcen. HR1 meint, dass viele UnternehmerInnen nicht auf ihre MitarbeiterInnen schauen. Sie zahlen das monatliche Gehalt und das muss reichen. Diese Firmen werden die Evaluierung abarbeiten und für das Arbeitsinspektorat dokumentieren. Wichtig ist dann laut AP1, den MitarbeiterInnen keine Umsetzung zu versprechen. AI berichtet, dass der Grund für ernsthafte Durchführungen einer Evaluierung oft ein vorangegangener schwerer Arbeitsunfall war, der Unternehmen hat umzudenken. Es gibt auch Betriebe die viele CSR<sup>5</sup> Maßnahmen auflisten und Diversity Programme erstellen, wo laut AP1 viel Papier erzeugt wird. AI berichtet von einem Unternehmen, das sehr viel Richtung Diversity und verantwortungsbewussten Umgang mit den MitarbeiterInnen anbietet, in der Realität wird den MitarbeiterInnen die Rückkehr aus der Karenz schwer gemacht. AM meint, dass oft der Gedanke an ein Zertifikat hinter diesen Maßnahmen steht. Auch BR1 sieht die Gefahr, dass die erreichten Zertifikate und Logos eher Imagegründen oder Marketingzwecken dienen und nicht zum Wohl der MitarbeiterInnen durchgeführt werden. Es mangelt dann an einer Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen und das erzeugt Frust bei den MitarbeiterInnen. *“wo die MitarbeiterInnen total euphorisch so drauf eingegangen sind und Konzepte mitgearbeitet haben, (...) aber wenn das dann nur gesammelt wird um einen Pressebericht zu machen“* (HR3, Zeile 301-313). Die Verantwortung liegt bei der Unternehmensleitung, da sind sich die UntersuchungsteilnehmerInnen einig. Wenn die Firmenleitung nicht oder nur halbherzig dahintersteht, fehlt die Möglichkeit zu einer konstruktiven Umsetzung der Maßnahmen.

---

<sup>5</sup> CSR bedeutet Corporate Social Responsibility oder unternehmerische Gesamtverantwortung und umschreibt den freiwilligen Beitrag eines Unternehmens neben der eigentlichen Geschäftstätigkeit auch Verantwortung für die Umwelt und die MitarbeiterInnen zu übernehmen und nachhaltig zu agieren.

### **7.3.1 Was passiert, wenn man keine Evaluierung durchführt?**

Laut AI wird seit Ende 2015 auch die Evaluierung geprüft, wenn Kontrollen in Betrieben stattfinden. Sie weiß von Unternehmen, die auch nach mehrmaliger Aufforderung keine Evaluierung durchgeführt haben und die vom Arbeitsinspektorat angezeigt wurden. BR1 berichtet von einer AUVA Informationsveranstaltung, bei der vom Arbeitsinspektorat gesagt wurde, dass vorerst nur 5% der Betriebe geprüft werden und sieht dies als schlechtes Signal an die Unternehmen. Aus ihrer Sicht müsse der Gesetzgeber auf eine Umsetzung beharren, sonst könne bei den Unternehmen eine Aufschiebe Mentalität entstehen. Die Strafandrohungen sind ihrer Meinung auch zu niedrig angesetzt. Da könnte es passieren, dass Unternehmen versuchen, das auszusitzen.

## **7.4 Forschungsfrage 4: Sind die theoretischen Modelle in der Praxis relevant?**

Dieser Forschungsfrage gehört die Kategorie K7 Praxisrelevanz der theoretischen Modelle an. Die Modelle beschreiben ideale Arbeitsbedingungen, die dazu beitragen können die Persönlichkeit zu entwickeln und sich selbst zu verwirklichen. Mit Hilfe diese Frage soll beantwortet werden, ob dies auch den Unternehmen ein Anliegen ist.

AM denkt, dass viele Unternehmen daran interessiert sind, ihre MitarbeiterInnen gesund und leistungsfähig zu erhalten. Die Arbeit soll so gestaltet werden, dass der Mensch sich wohlfühlt und der Betrieb wirtschaftlich erfolgreich ist. Arbeit bietet Identifikationsmöglichkeiten, persönlicher Wachstum und Lebenssinn ist AM überzeugt Bei der Durchführung der Evaluierung muss die Theorie niederschwellig und das Instrumentarium klein gehalten werden und es darf nicht zu abgehoben argumentiert werden, sonst kommt bei den MitarbeiterInnen zu wenig an.. Auch AP3 sieht die Aufgabe der Theorie in der Verankerung des Themas in einem Kontext. Die Arbeitsbedingungen in der Produktion von HR1 und HR2 sind monoton und es gibt immer wieder Bemühungen, diese abzuwechseln oder aufzuwerten. HR1 berichtet, dass seit 2003 von der Akkordproduktion auf Montagegruppen umgestiegen wurde, jetzt aber wieder geplant ist eine Serienproduktion mit wenigen Arbeitsschritten einzuführen. Laut AP1 experimentieren viele Produktionsbetriebe mit Arbeitsgruppen oder Jobrotation Aber nach der Ansicht von HR1 und HR3 wollen die ArbeiterInnen das oft gar nicht und wehren sich gegen Veränderungen. Auch AP1 hat die Erfahrung gemacht, dass die ProduktionsmitarbeiterInnen Widerstände gegen Veränderungen haben. Die Leute stellen sich

auf ihre Tätigkeit ein und wollen keine Handlungsfreiheit. Manchmal muss von der Theorie abgewichen werden und die MitarbeiterInnen sollen selbst entscheiden können. Die Maßnahmen, die von den MitarbeiterInnen entwickelt werden, werden wahrscheinlich komplett anders sein, als Maßnahmen, die ein Arbeitspsychologe oder eine Arbeitspsychologin erstellen würde. Aber die Ideen, die von den MitarbeiterInnen selbst kommen, werden eher umgesetzt. Die Evaluierung ist ergebnisoffen und eine wissenschaftliche Studie würde wahrscheinlich zu anderen Ergebnissen führen. Die Mitarbeiterinnen haben mit Hilfe der Evaluierung die Möglichkeit ihren Arbeitsplatz zu verbessern. Handlungsspielraum kann laut AP1 auch anders hergestellt werden, z.B. durch eine gute Organisation- und Kommunikationskultur. Dies schafft die Möglichkeit, viele Belastungen aufzuwiegen. Laut AP2 sind auch die Handlungsspielräume der Unternehmen aufgrund der Wirtschaftskrise immer stärker begrenzt. Es kommt auch immer auf die Person an, ob z.B. Handlungs- und Entscheidungsfreiheit gewünscht wird, manche MitarbeiterInnen benötigen eher starke Führung und fühlen sich sonst unsicher. Die Führungskräfte müssten über Führungskompetenz und verschiedene Führungsstile Bescheid wissen.

## **8 Diskussion und Schlussfolgerungen**

Das Ziel der Arbeit war herauszufinden, ob aus Sicht der genannten ExpertInnen sowie aus Sicht der befragten Unternehmen, der Prozess der Evaluierung ernst genommen wird oder ob diese nur durchgeführt wird, um dem Gesetz Folge zu leisten. Oft dienen gut gemeinte Programme wie CSR – Corporate Social Responsibility Programme, Maßnahmen zur Vereinbarung von Familie und Beruf oder Diversity Management Ansätze nur dem Schein und werden nicht gelebt (Süß, 2010, S. 283). Durch die Befragung der ExpertInnen sollen Informationen über den Umgang der Unternehmen mit der Evaluierung und den Ergebnissen gewonnen und der Prozess der Evaluierung aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Im Laufe des Prozesses der Literaturrecherche haben sich weitere Fragen aufgetan, die in die Forschungsfragen eingeflossen sind.

Die erste Forschungsfrage fragt nach dem konkreten Nutzen der Evaluierung psychischer Belastungen. So ist eine verbesserte Organisation und Kommunikation im Unternehmen zusammen mit einer gelebten Wertschätzung und Anerkennung für alle Beteiligten ein Gewinn, sowohl für Unternehmen als auch für MitarbeiterInnen (Molnar, Prinkel & Friesenbichler, 2013, S.11). Der Gesetzgeber wollte durch die Einführung der

Evaluierung auf das Problem der ansteigenden psychischen Erkrankungen aufmerksam machen (Vorblatt und Erläuterungen zur Novelle des ASchG 2013). Der Nutzen des Gesetzgebers auf das Problem aufmerksam zu machen wurde erfüllt. Den Nutzen einer verbesserten Organisation und Kommunikation sehen die befragten Unternehmen eher nicht. Ein konkreter Nutzen für Unternehmen kann dann generiert werden, wenn sie bereit sind etwas in die Evaluierung zu investieren. Das bedeutet entweder finanzielle Mittel bereitzustellen um die Evaluierung mit externer Expertise durchführen zu lassen oder interne Ressourcen in Form von engagierten MitarbeiterInnen beizusteuern. Die Evaluierung kann es ermöglichen tiefer zu blicken und die Abläufe und Organisationsstrukturen im Unternehmen näher beleuchten und zu überdenken. Die häufigsten Fehlbelastungen resultieren aus Problem bei Abläufen und Kommunikation. BR2 fasst den Nutzen zusammen in dem er sagt, das Ziel der Evaluierung soll ein gesundes Unternehmen mit gesunden MitarbeiterInnen sein, in dem alle voneinander profitieren. Durch die gesetzliche Vorschreibung werden alle Unternehmen ab einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin gezwungen eine Evaluierung durchzuführen und sich mit den Belastungen am Arbeitsplatz auseinander zu setzen. Der Vorteil der Evaluierung gegenüber individuellen Fördermaßnahmen ist das kollektive, das heißt die Maßnahmen müssen so angelegt sein, dass sie auf alle MitarbeiterInnen wirken. Die ArbeitspsychologInnen sehen den Nutzen auf jeden Fall in der Vorschreibung der Evaluierung, da alle Unternehmen gezwungen werden sich mit dem Thema auseinander zu setzen und das sehen sie als dringend nötig an. Diese Sicht teilen auch die Betriebsräte und die Arbeitsinspektorin. Für sie ist es unabdingbar, dass etwas unternommen wurde, aber es herrscht auch Einigkeit darüber, dass die Evaluierung wie sie jetzt vorgeschrieben ist, noch nicht das Optimum darstellt. Wer weniger von der Evaluierung profitieren wird, sind aus Sicht der UntersuchungsteilnehmerInnen Klein- und Kleinstbetriebe. Mit den angebotenen Erhebungsinstrumenten sind hier eigentlich keine Evaluierungen durchführbar, da Fragebögen erst ab zehn Personen eingesetzt werden können und es eher nicht sinnvoll ist, wenn der Eigentümer/die Eigentümerin mit zwei MitarbeiterInnen eine Befragung durchführt. Hier müssen noch geeignete Instrumentarien gefunden bzw. andere Lösungen angestrebt werden. Unternehmen versuchen einen Nutzen durch die freiwillige Umsetzung von Präventionsmaßnahmen in Unternehmen zu gewinnen. Es gibt viele Betriebe die freiwillige Präventionsmaßnahmen vor allem im Bereich der Gesundheitsförderung anbieten. Es gibt staatliche Programme z.B. im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung, die zertifiziert werden. Das bestätigt auch AP2, die hier einen Trend ortet, der auch die Stärkung der Resilienz und Achtsamkeit mit einschließt. Ihrer Meinung nach sind das griffige Themen, die gut für Schulungen und Seminare geeignet sind. Drei der befragten Unternehmen bieten Maßnah-

men der betrieblichen Gesundheitsförderung an und zwei sind bereits zertifiziert. Diese Maßnahmen richten sich ganz nach dem Prinzip der Salutogenese, das sich mit der Frage beschäftigt, was einen Menschen gesund erhält (Biffel et al., 2011, S. 21). HR3 findet das sehr wichtig, dass nicht immer nur die negativen Dinge gesehen werden, sondern dass die MitarbeiterInnen sich bewusst auf die positiven Ressourcen an ihrem Arbeitsplatz besinnen sollten. Das kann ein schöner Arbeitsplatz, nette KollegInnen usw. sein.

Die zweite Forschungsfrage widmet sich dem Thema Durchführung der Evaluierung in Unternehmen. Die beliebteste Methode scheint die ABS Gruppen Methode zu sein. Es kann, muss aber nicht, vorab ein Fragebogen verschickt werden und daraufhin werden Gruppen nach den verschiedenen Funktionen im Unternehmen gebildet. Die einzelnen Gruppen arbeiten mit einer internen oder externen Moderatorin/einem Moderator einen Fragenkatalog durch, der die vier Dimensionen misst. Wenn ein Fragebogen vorab verschickt wurde, werden diese Ergebnisse auch besprochen und anschließend Maßnahmen abgeleitet. Die beschriebenen Varianten sind alle in den befragten Unternehmen vorgekommen, nur ein Betrieb hat sich für den Kurzfragebogen entschieden. Es haben sich alle befragten Unternehmen mit dem Thema Evaluierung ausgiebig beschäftigt und haben diese bereits durchgeführt bzw. stehen mitten im Prozess. Die häufigsten festgestellten Fehlbelastungen betreffen Abläufe und Kommunikation mit verschiedenen Unterpunkten. Sonst wurden noch fehlende Wertschätzung und viele Tätigkeiten auf einmal mehrfach genannt. Dazu kommen hoher Zeitdruck, Dauerkonzentration und inkompetente Führungskräfte. Die Maßnahmen, die als Beispiele genannt wurden, sind oft klein, aber wirkungsvoll und müssen auch nicht unbedingt Geld kosten. Sich mit den Abläufen auseinandersetzen und die Kommunikationswege im Unternehmen zu untersuchen kostet zeitliche Ressourcen, kann aber viel bringen. Wichtig ist die Unterscheidung zwischen Belastungen und Beanspruchung. Die Maßnahmen die im Rahmen der Evaluierung abgeleitet werden, müssen kollektiv wirken und an der Quelle ansetzen. Es sind nicht alle Menschen gleich, manche sind empfindlicher und weniger belastbar, trotzdem muss im Rahmen der Evaluierung nach § 4 nur auf Belastungen die von außen auf den Arbeitsplatz einwirken gesucht werden. Es wäre einem Unternehmen nicht zuzumuten sich um individuelle Beanspruchungen zu kümmern, das wäre nicht konstruktiv. Die Wirksamkeit der Maßnahmen kann vom Arbeitsinspektorat im Rahmen einer Kontrolle nicht überprüft werden. Es kann geprüft werden, ob die Maßnahmen zu den Belastungen passen, ob sie kollektiv wirken und an der Quelle ansetzen. Es kann nicht geprüft werden, ob die Belastungen reduziert werden, dann müssen alle Personen des Systems befragt werden. Der Trend geht laut



AP3 aber Richtung Aufweichung der strikten Trennung von Belastungen und Beanspruchungen.

Die dritte Forschungsfrage untersucht die Ernsthaftigkeit, mit der Unternehmen die Evaluierung durchführen. Die Personalverantwortlichen der befragten Unternehmen sind hier verschiedener Ansicht. HR2 führt die Evaluierung mit dem geringsten möglichen Aufwand und ohne finanziellen Aufwand durch. Sie nehmen die Pflicht der Evaluierung ernst, aber diese wird im Grunde nur für das Arbeitsinspektorat durchgeführt. Der Konzern gibt jährliche MitarbeiterInnenbefragungen vor und diese unterscheiden sich ihrer Meinung nach wenig vom für die Evaluierung verwendeten Kurzfragebogen. HR1 sieht das anders, ihr Unternehmen möchte die Chance nutzen und eine ernsthafte Befragung mit ABS Gruppen durchführen und ist daran interessiert, die Maßnahmen auch umzusetzen. Da hakt es bei HR3, die in ihrem Unternehmen auch die ABS Methode angewandt hat, aber die die Maßnahmen nicht umsetzt. Das Problem sind hier die Unternehmensleitung und die Führungskräfte, die das Projekt nicht unterstützen, wie dies auch bei anderen Projekten der Fall war und ist. Die erhaltenen Zertifizierungen werden eher zu Marketingzwecken genutzt und dazu das Image nach außen zu verbessern. BR2 ist der Ansicht, dass es auch nötig ist, Geld in die Hand zu nehmen oder Ressourcen in Form von MitarbeiterInnen freizugeben um Projekte dieser Art voranzutreiben und nicht versanden zu lassen. Die UntersuchungsteilnehmerInnen sind der Ansicht, dass Unternehmen, die am Wohl ihrer MitarbeiterInnen interessiert sind und z.B. freiwillig Projekte zur betrieblichen Gesundheitsförderung anbieten auch gewillt sind, die Evaluierung ernsthaft durchzuführen. Die anderen werden die Kurzfassung anwenden bzw. das Thema Evaluierung versuchen auszusitzen. Denn was passiert wirklich, wenn keine Evaluierungen stattgefunden haben und keine Dokumentation nachweisbar ist. Die angedrohten Strafen sind nicht so hoch und werden auch nicht sofort exekutiert, sodass sie abschreckend wirken könnten. Wenn sonst keine Konsequenzen drohen, dann werden einige Unternehmen sicher abwarten bis sie geprüft und zur Evaluierung aufgefordert werden. Diese Situation sieht vor allem BR1 bedenklich, da sie in der gesetzlichen Vorschreibung die große Chance sieht, die Unternehmen zu zwingen sich mit der Thematik auseinander zu setzen.

Die vierte Frage betrifft die Praxisrelevanz der theoretischen Modelle. Die theoretischen Modelle sind teilweise praxisrelevant, sie sollten aber sozusagen übersetzt werden, sonst wirken sie möglicherweise abschreckend. Hacker (1978, S. 378) postuliert, dass Arbeit ausführbar, beeinträchtigungsfrei und schädigungsfrei zu sein hat. Beeinträchtigungsfrei bedeutet für ihn, dass keine Fehlbeanspruchungen entstehen dürfen,

die Über- oder Unterforderungen hervorrufen können. Denn dies kann zu einer Leistungsminderung oder körperlichen Auswirkungen führen. Zu diesem Punkt passen die genannten Fehlbeanspruchungen hoher Zeitdruck, viele Tätigkeiten auf einmal und Monotonie. Laut Hacker (1978, S. 379f) ist den MitarbeiterInnen ein gewisser Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu ermöglichen um sich selbstständig weiter zu entwickeln. Karasek und Theorell (1990, S. 43) sind der Meinung, dass bei höherem Entscheidungsfreiraum stärkere Belastungen kompensiert werden können. Hier widersprechen zwei der befragten Personalverantwortlichen und auch AP1. Ihrer Erfahrung nach sind ProduktionsmitarbeiterInnen nicht unbedingt an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit interessiert. Das ist abhängig von der Persönlichkeit und den Erfahrungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, geben hier AP2 und HR3 zu bedenken. Die Führungskraft muss abschätzen, welchen Führungsstil sie verwendet und wie viele Freiheitsgrade die geführte Person benötigt. Nach Hersey und Blanchard (1982, S. 151f) ist es vom Reifegrad des/der Geführten abhängig, welcher Führungsstil am besten geeignet ist. Eine weitere Fehlbelastung, die mehrfach genannt wurde, ist die fehlende Wertschätzung. Dies könnte auf Gratifikationskrisen nach Siegrist (Biffi et al. 2011, S. 17) hinweisen, wie auch AP3 ausführt. Die MitarbeiterInnen haben das Gefühl sie leisten zu viel und bekommen dafür vom Arbeitgeber zu wenig zurück, zu wenig Lob, Anerkennung, Unterstützung, Feedback usw. Die theoretischen Modelle finden in der Praxis sehr wohl Niederschlag, allerdings gehen sie von einer idealen Vorstellung des Arbeitgebers als auch der MitarbeiterInnen aus.

Die Handlungstheorie von Hacker (1978, S. 342) beschreibt die psychischen Steuerleistungen die ständig vollbracht werden, in dem Handlungen voraus geplant und dann ausgeführt werden. Störungen dieser Regulationsarbeiten, wie z.B. bei unvollständigen Aufgaben, sinnlosen Arbeiten oder Tätigkeiten die keine Planung erfordern, werden als Belastungen empfunden. Dies können Informationsdefizite, Zeitdruck, Unterbrechungen, ergonomische Mängel und zu hoher oder zu niedriger Regulationsdruck sein. Einige diese beschriebenen Belastungen bzw. Fehlbelastungen wurden auch in der Befragung genannt. Die Aussagen von HR1, HR2 und AP1 in Bezug auf monotone Tätigkeiten passen nicht ganz zu der Theorie von Hacker (1978, S. 342). Ihrer Erfahrung nach sind die ProduktionsmitarbeiterInnen nicht an Veränderungen und einer Erweiterung des Handlungsspielraums interessiert. HR 1 meint, sie kommen, erledigen ihre Arbeiten und gehen und solange der Lohn pünktlich überweisen wird, ist alles in Ordnung. AP1 gibt zu bedenken, dass es natürlich schwer ist, sich über etwas Unbekanntes Gedanken zu machen. Die meisten Menschen fürchten Veränderungen und leisten zuerst Widerstand, meint AP1. Laut Hacker (1978, S. 378) kann Arbeit persönlichkeits-

förderlich sein, wenn sie ausführbar, schädigungslos und zumutbar sei, ein gewisser Handlungsfreiraum besteht und ein wertschätzender und achtsamer Umgang die Leistungen bestätigt. Das ist sicher ein ideales Bild, das in der Praxis in der Form wahrscheinlich selten anzutreffen sein wird. Aber die befragten Unternehmen sehen es schon auch als Aufgabe des Arbeitgebers die MitarbeiterInnen weiterzuentwickeln bzw. zumindest Angebote und Programme zu stellen, die die Angestellten freiwillig nutzen können. Wenn Fehlbelastungen entstehen und diese über einen längeren Zeitraum aufrecht bleiben und die betroffene Person keine Änderungen herbeiführen kann, können psychosomatische Krankheiten die Folge sein (Ulich, 2011, S. 151). Diesen Zustand beschreibt Bruggemann (1974, S. 283f) als Pseudo Arbeitszufriedenheit. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin sieht das Problem, kann aber keine Lösung herbeiführen. Das Problem kann nur von außen gelöst werden und führt zu einem Dilemma (Bruggemann, 1974, S. 283f). Einige der UntersuchungsteilnehmerInnen gaben an, dass die Fragen nach der direkten Arbeitsumgebung immer recht schnell durchgenommen wurden und hier auch kaum Belastungen festgestellt wurden. Manchmal haben die Befragten dann festgestellt, dass der Arbeitsplatz in Ordnung ist und die Kolleginnen auch nett sind, aber das musste ihnen erst bewusst gemacht werden. Laut Herzberg (1959, zitiert in Ulich, 2011, S. 212f) gehört die Arbeitsumgebung zu den Hygienefaktoren, das bedeutet, dass ein Fehlen unzufrieden macht. Wenn die Arbeitsumgebung in Ordnung ist, führt das aber nicht zu Zufriedenheit, sondern das Gefühl ist eher mit Nicht-Unzufriedenheit zu beschreiben. Die Faktoren die laut Herzberg (1959, zitiert in Ulich, 2011, S. 212f) Zufriedenheit bewirken hängen unmittelbar mit der Tätigkeit zusammen, wie die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln, Verantwortung zu übernehmen und Anerkennung. Wie bereits von einigen UntersuchungsteilnehmerInnen gehört, trifft das nicht auf alle MitarbeiterInnen zu. Viele wollen sich gar nicht entwickeln, sondern ihre Arbeit erledigen und dafür pünktlich entlohnt werden. Vielleicht stehen für diese Personen andere Aktivitäten im Vordergrund, die sie als Ausgleich zur Arbeit zufrieden machen, wie Sport, Hobbys oder Familie. Das Modell des situativen Führens von Hersey und Blanchard (1982, S. 152ff) geht auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten von MitarbeiterInnen ein und zeigt passende Führungsstile auf. Hacker (1978, S. 379f) zufolge, sollen sich MitarbeiterInnen als wichtiger Teil der Gesellschaft fühlen und so sieht es auch eine Arbeitspsychologin. Die ProduktionsmitarbeiterInnen einer großen Firma sind stolz auf die Zugehörigkeit zu einem prestigeträchtigen Unternehmen, auch wenn sie eine vergleichsweise einfache Tätigkeit ausführen. Das Modell von Karasek und Theorell (1990, S. 70) wurde noch um eine Komponente erweitert, nämlich die soziale Unterstützung. BR2 berichtet von den Problemen in der mobilen Pflege und der fehlenden sozialen Unterstützung die die Mitarbeiterinnen empfinden. Dadurch, dass die

PflegerInnen ständig unterwegs sind, gibt es auch keine Möglichkeiten zum Austausch oder Gesprächen mit den Vorgesetzten. In der Literatur war von einem Rückgang bereits eingeführter Modelle zur Aufwertung von Tätigkeiten die Rede. So werden Arbeitsgruppen zurückgefahren und der Trend geht wieder zu kurzzyklischen, repetitiven Arbeitstätigkeiten (Kuhlmann, 2009, S. 675ff). HR1 berichtet, dass in ihrem Unternehmen zwar seit 2003 ein Montagegruppenprinzip eingeführt wurde, dies aber von einer Serienproduktion ersetzt werden soll, in dem nur mehr zwei bis drei Handgriffe vonnöten sein sollen. Die ProduktionsmitarbeiterInnen von HR2 sind zum Teil schon sehr lange im Betrieb, weil teilweise auch Alternivarbeitsplätze in der Region fehlen, was sie offen ausspricht. Das wäre eine Bedingung für eine Gratifikationskrise nach Siegrist (Biffli, Leoni, Mayrhuber und Rückert, 2011, S. 16f). Die drei Bedingungen sind fehlende Arbeitsplatzalternativen, ungünstige Arbeitsverträge und spezielle Bewältigungsmuster. Hier könnten wieder das Prestige des Arbeitgebers (Hacker, 1978, S. 379ff) und die gute Entlohnung dafür sprechen, dass die ProduktionsmitarbeiterInnen gerne in diesem Betrieb arbeiten. Die Fluktuation ist laut HR2 sehr niedrig. Die dritte Bedingung im Modell der Gratifikationskrisen ist ein spezielles psychisches Bewältigungsmuster. Das bedeutet, dass die Person aus einem inneren Antrieb heraus mehr leistet als verlangt wird, weil sie das Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung hat (Siegrist & Dragano, 2008, S. 308f). Das kann zu einem Dilemma führen, wenn die hohen Belastungen als Anerkennung empfunden werden (Kropf, 2004, S. 341f). Das könnten auch Gründe für die gesellschaftliche Anerkennung des Burnout sein (Lehofer et al., 2011, S. 3). Die Menschen fühlen sich anerkannt, wenn sie viel leisten und werden dann krank, weil sie so viel für die Firma aufgegeben haben. Ein wichtiger Punkt ist die Eigenverantwortung, der mehrmals angesprochen wurden. Es werden in vielen Unternehmen Programme angeboten, doch diese zu nutzen basiert auf Freiwilligkeit. Auch Antonovsky (Bengel, Strittmacher und Willmann, 2001, S. 28ff) meint, dass die eigenen Ressourcen zur Erhaltung von Gesundheit und Wohlbefinden von der individuellen Grundhaltung abhängen. Es liegt auch in der Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen Mittel zur Reduzierung von Belastungen in Anspruch zu nehmen. Lazarus und Folkman (1984, S. 38ff) erklären in ihrem transaktionalen Stressmodell die subjektive Bewertung von Stress. Stress ist nicht für alle gleich, sondern er kommt auf die Einstellung und die eigenen Erfahrung an. Beim Beispiel mit den Bademeistern, haben diese Belastungen empfunden, weil sie ihrer Meinung nach eine Tätigkeit ausführen mussten, die nicht Teil ihrer Arbeit waren. Nachdem das geklärt und klargestellt war, dass diese Arbeiten sehr wohl Teil ihrer Tätigkeiten sind, war die Belastung weg. Diese Arbeit wurde anders bewertet und löst somit keinen Stress mehr aus.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Einführung der Evaluierung psychischer Belastungen vom Gesetzgeber grundsätzlich gut gemeint war. Allerdings gibt es nach wie vor Probleme bei der Umsetzung. Viele Betriebe haben noch gar nicht begonnen die Evaluierung durchzuführen bzw. wissen nicht, wie sie vorgehen sollen. Das betrifft vor allem Kleinbetriebe, die die angebotenen Instrumente nicht gut einsetzen können. Hier müssten noch Instrumentarien adaptiert oder neue geschaffen werden. Die befragten UntersuchungsteilnehmerInnen sind der Meinung, dass die Einführung der Evaluierung grundsätzlich eine gute Idee ist. Sie bietet die Möglichkeit, sich die Abläufe und die Kommunikation im Unternehmen anzuschauen und etwaige Verbesserungen zu etablieren. Viele haben bereits Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung implementiert und verstehen nicht, warum ein weiteres Instrument eingesetzt werden muss. Diese setzt aber bei kollektiven und nicht bei individuellen Maßnahmen an. Wichtig für eine erfolgreiche und nutzbringende Evaluierung ist es, gewisse Ressourcen freizugeben und eine Unternehmensleitung, die hinter dem Projekt steht. Die theoretischen Modelle bergen viele Erklärungsansätze und Lösungsmöglichkeiten und können Anregungen für die Praxis sein. Die Durchführung der Evaluierung in den Unternehmen war bereits abgeschlossen bzw. der Prozess am Laufen. Hier gab es keine besonderen Erkenntnisse, sehr wohl aber bei der Kontrolle des Arbeitsinspektorats. Diese sollen die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfen, was in der Praxis schwer möglich sein wird und somit kann die erfolgreiche Durchführung einer Evaluierung eigentlich nicht überprüft werden. Es kann lediglich kontrolliert werden, ob eine Evaluierung stattgefunden hat.

Bei der Durchführung der Studie war es nicht immer möglich sich auf bereits vorhandene Literatur zu stützen. Die Forschungsfragen haben sich bei der Erarbeitung des Vorwissens ergeben und es wurde versucht, diese mittels qualitativer Interviews zu beantworten. Die Fragen für die Erstellung des Leitfadens mussten selbst erarbeitet werden und basieren nicht auf bestimmte Literatur. Bei der Darstellung des Aufbaus des Leitfadens wurde versucht, die Gedankengänge und Themen der Fragen darzustellen.

## **8.1 Ausblick und Implikationen für die Praxis**

Praktische Erkenntnisse, die aus dieser Studie abgeleitet werden können, betreffen die Situation der Kleinbetriebe. Hier ist noch eine Nachbesserung nötig, indem z.B. weitere Instrumente zur Verfügung gestellt werden oder Hilfestellung z.B. in Form von Förderungen angeboten werden. Dies könnte aber auch von den Innungen oder der Wirt-

schaftskammer ausgehen. Ein weiterer Nutzen wären Benchmarks, die den Betrieben helfen könnten sich zu vergleichen oder besser einzuschätzen. Die ArbeitspsychologInnen würden sich ein flexibleres und offeneres Verfahren wünschen, vorausgesetzt die Evaluierung wird mit der Unterstützung von Fachkräften durchgeführt. Es ist darauf zu achten, dass nicht zu viele Befragungen der MitarbeiterInnen hintereinander durchgeführt werden. Die MitarbeiterInnen sind der Befragungen dann müde und werden keine repräsentativen Antworten mehr geben. Es sollte auf einen Mindestabstand geachtet werden. Die Konsequenzen, die Unternehmen drohen, die noch keine Evaluierungen durchgeführt haben, scheinen bis jetzt eher gering. Hier sollte auf eine sofortige Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften gedrängt werden, damit die Evaluierung nicht zu einer Proforma Angelegenheit verkommt. Es sollte eine Vereinheitlichung der erlaubten Instrumente in den Bundesländern stattfinden, was aktuell nicht der Fall ist. Jedes Bundesland setzt andere Standards.

In der Zukunft wird noch viel Informations- und Kommunikationsaufwand betrieben werden müssen, um die Unternehmen auf die gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung psychischer Belastungen nach § 4 ASchG aufmerksam zu machen und aufzuzeigen, dass eine ernsthafte Durchführung durchaus Nutzen für den Betrieb bringen kann. Es sollte vermehrt auf den Nutzen hingewiesen werden, vor allem in Kombination mit individuellen Maßnahmen durch die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Dadurch können Betriebe durch nicht belastende Arbeitsbedingungen und individuelle Angebote zufriedene und motivierte MitarbeiterInnen erhalten. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es sehr wohl einen Nutzen der Evaluierung psychischer Belastung geben kann, wenn diese von den Unternehmen mit einer gewissen Tiefe durchgeführt wird. Noch fehlt das Interesse daran und der Trend geht Richtung Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Es besteht Interesse an Programmen zur Stärkung der Resilienz und Achtsamkeit. Scheinbar sind diese Begriffe für Unternehmen leichter zu fassen und führen zu schnellerer Umsetzung. Die Evaluierung wirkt möglicherweise zu theoretisch und der Begriff psychische Belastung auf den ersten Blick abschreckend. Dabei birgt die Evaluierung das Potenzial sich zu einem guten Kontrollmechanismus der MitarbeiterInnenzufriedenheit zu entwickeln. Wie es ein Untersuchungsteilnehmer beschrieben hat, sollte es das Ziel sein, ein gesundes Unternehmen mit gesunden MitarbeiterInnen zu schaffen, die voneinander profitieren können.

## 9 Literaturverzeichnis

- Antonovsky, Aaron (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt-Verlag.
- AUVA Homepage. Online: <https://www.eval.at/evaluierung-psychischer-belastungen> [Abruf vom 21.03.2015].
- Babbage, Charles (1835). On the Economy of Machinery and Manufactures. London: Knight.
- BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin - Toolbox. Online: [http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Suche/Datarecord\\_toolbox.html?idDatarecord=82528](http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Suche/Datarecord_toolbox.html?idDatarecord=82528) [Abruf vom 16.05.2015].
- Bengel, Jürgen/Strittmacher, Regine/Willmann, Hildegard (2001). Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese- Diskussionsstand und Stellenwert. Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung. Band 6. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA).
- Biff, Gudrun/Faustmann, Anna/Gabriel, Doris/Leoni, Thomas/Mayrhuber, Christine/Rückert, Eva (2011). Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen. Endbericht. Krems, Wien: Donauuniversität Krems und WIFO im Auftrag der AK Wien.
- Blättner, Beate (2007). Das Modell der Salutogenese. Eine Leitorientierung für die berufliche Praxis. Prävention und Gesundheitsförderung, Vol. 2, Nr. 2, S. 67-73.
- Bruggemann, Agnes (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. Arbeit und Leistung. 28. Jg, Nr. 11, S. 281-284.
- Bundesgesetz über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (ArbeitnehmerInnenschutzgesetz - ASchG), kundgemacht als BGBl Nr. 450/1994.
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2013). Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastung nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) Merkblatt.
- Cox, Tom/Griffiths, Amanda/Rial-González, Eusebio (2005). Forschung - Zum Stand der Erforschung von arbeitsbedingtem Stress. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft.

- Deutscher Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (2009). LASI Veröffentlichung 52. Integration psychischer Belastungen in die Beratungs- und Überwachungspraxis der Arbeitsschutz Behörden der Länder.
- Diehl, Helga/Götz, Klaus (1999). Ethnologie und Organisationsentwicklung. München: Rainer Hampp Verlag.
- European Agency for Safety and Health at Work (2014). Psychological risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention. Online: <http://www.eurofound.europa.eu/de/publications/executive-summary/2014/eu-member-states/pracovne-podmienky/psychosocial-risks-in-europe-prevalence-and-strategies-for-prevention-executive-summary> [Abruf vom 22.03.2015].
- Freudenberger, Herbert J. (1974). Staff Burnout. Journal of Social Issues, Band 30. S. 159-165.
- Gamst, Frederick C./Helmers, Sabine (1991). Die kulturelle Perspektive und die Arbeit: ein forschungsgeschichtliches Panorama der nordamerikanischen Industrieethnologie. Zeitschrift für Ethnologie. S. 31-32.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review. 25(2) S. 161–178.
- Hacker, Winfried (1978). Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Hans Huber.
- Hacker, Winfried/Richter, Peter (1984). Psychische Fehlbeanspruchung: Psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Streß. Berlin, Heidelberg, New York, Tokio: Springer Verlag.
- Helfferich, Cornelia (2005). Die Qualität qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hersey, Paul/Blanchard, Ken (1982). Management of organizational Behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley.
- Honneth, Axel (1998). Kampf um Anerkennung: Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Huber, Elsbeth/ Molnar, Martina/Steurer, Julia (2013). Bewertung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen im Rahmen der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Leitfaden für die Arbeitsinspektion. Wien.



- Johnson, Jeffrey V. (1986). The impact of the workplace social support, job demands, and the work control under cardiovascular disease in Sweden. Ph.D. diss. John Hopkins University. Stockholm: Department of Psychology, University of Stockholm, Report no. 1-86.
- Joiko, Karin/Schmauder, Martin/Wolff, Gertrud (2010). Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennung - Gestalten. Broschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Kaba, Alexander (2007). Psychische Belastungen am Arbeitsplatz und ihre Folgen. WISO, 30. Jg., Nr. 3, S. 209-227.
- Karasek, Robert/Theorell, Töres (1990). Healthy Work: stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Komrey, Helmut (2000). Empirische Sozialforschung. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kropf, Julia (2004). Flexibilisierung – Subjektivierung – Anerkennung. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 5/3, S. 337-347.
- Kuhlmann, Martin (2009). Perspektiven der Arbeitspolitik nach der Krise: Entwicklungslinien und Handlungsbedingungen. WSI-Mitteilungen.
- Lazarus, Richard/Alfert, Elizabeth (1964). The short-circuiting of threat by experimentally altering cognitive appraisal. Journal of Abnormal and Social Psychology, Band 69, S. 195-205.
- Lazarus Richard S./Folkman, Susan (1984). Stress, Appraisal and Coping. New York: Springer Verlag.
- Lazarus, Richard S. (1999). Stress and Emotion. A new Synthesis. London: Free Association Books.
- Lehofer, Michael/Glehr, Reinhold/Haring, Christian/Jimenez, Paul/Kaspar, Siegfried/Lalouschek, Wolfgang/Marksteiner, Josef/Musalek, Michael/Sperner-Unterweger, Barbara/Tischer, Georg/Weiss, Elisabeth (2011). Burnout & Depression. Ein Leitfaden zur Prävention, Früherkennung und Behandlung. Experten-Meeting. 31.01.2011 in Wien. Internationale Zeitschrift für ärztliche Fortbildung, Nr. 9.
- Lohmer; Mathias (2013). Burn-out im Spannungsfeld zwischen Persönlichkeit und Organisationsstruktur. Psychotherapeut, Nr. 58. S. 117-124.
- Marx, Karl (1962). Das Kapital. Bd. 1. Berlin: K. Marx und F. Engels, Werke, Bd. 23

- Maslach, Christina/Leitner Michael P. (2001). Die Wahrheit über Burnout. Wien, New York: Springer Verlag.
- Maslach, Christina/Leitner Michael P. (2007). Burnout erfolgreich vermeiden. Wien, New York: Springer Verlag.
- Maslow, Abraham H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review. S. 370-381.
- Mayring, Philip (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz Verlag.
- Molnar, Martina/Friesenbichler, Herbert (1998). Merkblatt E 14, Psychische Belastungen. Gefahren ermitteln und beseitigen. Wien: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt.
- Molnar, Martina/ Prinkel, Maria/Friesenbichler, Herbert (2012). Die Arbeits-Bewertungs-Skala – ABS.
- Molnar, Martina/ Prinkel, Maria/Friesenbichler, Herbert (2013). Evaluierung psychischer Belastungen Die Arbeits-Bewertungs-Skala – ABS Gruppe. Wien: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt.
- Moosbrugger, Helfried/Keleva, Augustin (2012). Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.
- ÖNORM EN ISO 100-75-1 (2000). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 1: Allgemeines und Begriffe.
- ÖNORM EN ISO 100-75-2 (2000). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 1: Gestaltungsgrundsätze
- ÖNORM EN ISO 100-75-3 (2004). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 1: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung.
- Pangert, Barbara/Schüpbach, Heinz (2013). Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Patton, Michael Q. (1990) Qualitative Sampling and Research Methods. 2. Auflage. London: Sage.
- Peter, Richard (2002): Berufliche Gratifikationskrisen und Gesundheit. Psychotherapeut, Volume 47, Nummer 6. S. 386-398.

- Richter, Gabriele (2000). Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse Nr. 116. Psychische Belastung und Beanspruchung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Roethlisberger, Fritz J./Dickson, William J. (1947). Management and the Worker. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Schmale, Hugo (1983). Psychologie der Arbeit. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sedlacek, Bronia (2011). DGFP Langzeitstudie: Professionelles Personalmanagement; Ergebnisse der pix-Studie 2010. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung.
- Semmer, Norbert K./Grebner, Simone/Elfering, Achim (2010). "Psychische Kosten" der Arbeit. In Kleinbeck, Uwe/Schmidt, Klaus-Helmut (Hrsg.) Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH und Co. KG.
- Siegrist, Johannes/Dragano Nico (2008). Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. Bundesgesundheitsblatt-Gesundheitsforschung-Gesundheitsschutz. 51, S. 305-312.
- Statistik Austria (2014). Gesundheitsrisiko Arbeitsplatz: Acht von zehn Erwerbstätigen gesundheitlich belastet. Online: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/gesundheit/gesundheitsdeterminanten/arbeitsbezogene\\_erkrankungen\\_und\\_risiken/079842.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/gesundheit/gesundheitsdeterminanten/arbeitsbezogene_erkrankungen_und_risiken/079842.html). [Abruf vom 25.02.2015].
- Strobel, H (2013). iga. Report 23. Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga).
- Süß, Stefan (2010). Quo vadis Diversity-Management: Legitimationsfassade oder professionelles Management personeller Vielfalt? Zeitschrift für Management, Volume 5, Issue 3, S. 283-304.
- Taylor, Frederick (1913). Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung. München: Oldenbourg.
- Ulich, Eberhard. Arbeitspsychologie (2011). 7. Auflage. Stuttgart: vdf- Hochschulverlag AG an der ETH Zürich und Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht GmbH.

- Vorblatt und Erläuterungen zur Novelle des ASchG 2013 (1983 der Beilagen XXIV. GP – Regierungsvorlage).
- Voß, Günther (2010). Burn-Out - Arbeiten bis zum Umfallen. Mitschnitt einer Sendung des Südwestrundfunk 2. Programm. Sendung vom 08.08.2010., SWR 2 Aula.
- Walter, Ulla/Krugmann, Caroline/Plaumann, Martina (2012). Burn-out wirksam prävenieren? Ein systematischer Review zur Effektivität individuumbezogener und kombinierter Ansätze. Bundesgesundheitsblatt, Nr. 55. S. 172-182.
- Weinert, Ansfried (1998) Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch (4. Auflage). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- WHO - Weltgesundheitsorganisation (1986). Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung. (WHO autorisierte deutsche Übersetzung). Erste Internationale Konferenz über Gesundheitsförderung, Ottawa, Kanada, 17.-21. November 1986. Online: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/129534/Ottawa\\_Charter\\_G.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf). [Abruf vom 14.05.2014].
- Wright, Susan (2004). The Anthropology of Organizations. London, New York: Routledge.

## 10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow (1943) .....	6
Abbildung 2: Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1974) .....	12
Abbildung 3: Die Beziehung zwischen den Bedürfnissen nach Maslow (1943) und der Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg (1959) .....	14
Abbildung 4: Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (1982, S. 152).....	15
Abbildung 5: Demand/Control Model von Karasek und Theorell (1990).....	18
Abbildung 6: Erweitertes Demand/Control Modell von Karasek und Theorell (1990) ...	20
Abbildung 7: Modell der beruflichen Gratifikationskrisen nach Siegrist (2008) .....	23
Abbildung 8: Modell der Salutogenese (1997) .....	26
Abbildung 9: Körperliche und psychische Risikofaktoren am Arbeitsplatz .....	28
Abbildung 10: Das Transaktionale Stressmodell (1984) .....	30
Abbildung 11: Drei Arten von Kontrollsystemen.....	34
Abbildung 12: Prozess der Evaluierung .....	43
Abbildung 13: Vorgehen der Arbeitsinspektion bei Beratung und Kontrolle .....	46

## 11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundsätze der Gefahrenverhütung gemäß § 7 ASchG.....	37
Tabelle 2: Auswahl bewährter und anerkannte Fragebogen Verfahren .....	42
Tabelle 3 : Verteilung der Stichprobe .....	49
Tabelle 4: UntersuchungsteilnehmerInnen .....	50
Tabelle 5: Auswertungskategorien .....	54
Tabelle 6: Paraphrasierung .....	55

## 12 Abkürzungsverzeichnis

ABS	Arbeitsbewertungsskala
AG	Arbeitgeber
AI	ArbeitsinspektorIn
AM	ArbeitsmedizinerIn
AschG	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz
AUVA	Allgemeine Unfallversicherungsanstalt
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Bgf	betriebliche Gesundheitsförderung
BR	Betriebsrat/Betriebsrätin
Bzw	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
etc	et cetera
EU	europäische Union
f	Folgeseite
ff	Folgeseiten
ICD	International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MA	MitarbeiterIn bzw. MitarbeiterInnen
PE	PersonalentwicklerIn
SIGE	Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument
SVP	Sicherheitsvertrauensperson
usw.	und so weiter
WHO	Weltgesundheitsorganisation
z.B.	zum Beispiel
%	Prozent
§	Paragraph

## Anhang A

Kodierleitfaden			
Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K1: Sinn der Evaluierung	Diese Kategorie sollen der <b>Sinn</b> und der <b>Nutzen</b> einer Evaluierung für ein Unternehmen aus <b>persönlicher Sicht</b> dargelegt werden. Dazu gehören Vor- und Nachteile eine Evaluierung wie z.B. <b>Sensibilisierung</b> oder das Problem der <b>befragungsmüden MA</b> . Ein Aspekt ist auch die gesetzliche <b>Pflicht</b> der Evaluierung.	<p>„ob das jetzt das Allheilmittel ist, davon bin ich nicht überzeugt, weil ich einfach glaube, dass die Pflicht bzw. das Konzept noch nicht wirklich ausge-reift ist“</p> <p>„Generell finde ich die Idee gut, (...) weil ich finde, dass man zumindest auf das achtet“</p> <p>„Aber es ist gut, die Betriebe zu sensibilisieren, also die Aufmerksamkeit darauf zu lenken. Wenn ein Projekt gut ist, ist es eine Riesenchance für ein Unternehmen für sich etwas zu generieren“</p> <p>„...viele Betriebe sind auch müde von den gesamten Befragungen, die sie immer durchlaufen“</p>	Es geht hier um die persönliche Meinung zum Thema Sinn und Nutzen der Evaluierung und um eine klare Abgrenzung zur Durchführung der Evaluierung, weshalb auch die befragungsmüden MA in diese Kategorie fallen. Zu viele Befragungen können den Sinn und Nutzen gefährden, da diese nicht mehr ernstgenommen werden.
K2: Durchführung der Evaluierung	Diese Kategorie befasst sich mit der <b>Durchführung</b> der Evaluierung in einem Unternehmen, den <b>Kosten</b> , der <b>Dauer</b> , der <b>Dokumentation</b> , den <b>zuständige Personen</b> , dem Ablauf, möglichen Problemen und Erfahrungen mit <b>externen BeraterInnen</b> um dem <b>Arbeitsinspektorat</b> und geplante <b>Nach-evaluierungen</b> .	<p>„...und dann sind sie aber auf einmal draufgekommen, hoppala, viele Betriebe können sich keine Fachkraft leisten oder wollen es nicht“</p> <p>„(...) ich habe keine Ahnung, warum der eine Test geht und der andere nicht geht, wenn mir das nicht plakativ jemand zeigt, warum, dass da nicht nach Belastungen gefragt wird. Das heißt, ich kann nicht beurteilen, wenn das kein standardisiertes Verfahren ist“</p> <p>„ dann haben wir die ABS Methode angewandt. Es wurden interne MitarbeiterInnen als ModeratorInnen geschult und haben dann die Gruppen angeleitet“</p>	Der Fokus liegt ganz in der konkreten Durchführung entweder im eigenen Unternehmen oder in Betrieben, in denen Evaluierungen durchgeführt bzw. kontrolliert wurden.
K3: Ernsthaftigkeit der Durchführung	Diese Kategorie widmet sich der Ernsthaftigkeit bzw. den Aufwand den Unternehmen bereit sind zu leisten. Wird die Evaluierung mit dem Mindeststandards durchgeführt oder nutzen Unternehmen solche Projekte wie die Evaluierung und auch ggf Maßnahmen	<p>„Also manchmal weiß man von vornherein, das ist eine Alibihandlung. Puh, wo man einfach weiß, da bleibt man auf der Strecke, da kann nichts heraus schauen, wenn man es so angeht“</p> <p>„Aber ich glaube, dass die Verantwortung dann bei der Geschäftsführung liegt, sehr wohl darauf zu achten, dass</p>	Hier soll die Intention der Durchführung der Evaluierung beleuchtet werden. Nicht wie im Sinne eines praktischen Ablaufes sondern mit welchem Aufwand und



	für ihr <b>Image</b> und dienen diese womöglich nur der <b>Fassade</b> . Hierher gehört auch die Rolle der <b>Unternehmensleitung</b> und dem Ausmaß in dem sie dahinter steht.	<i>sich sehr wohl etwas ändert“ „In manchen Unternehmen, also die x macht Gender und Diversity bis zum, und trotzdem machen sie den Frauen den Wiedereinstieg nach der Karenz schwer“</i>	welchem Hintergrund wird die Evaluierung durchgeführt.
K4: Kommunikation	Diese Kategorie beschreibt die Kommunikation über die Evaluierung im Unternehmen vor allem die <b>Information der MA</b> . Welche Lösungen gibt es z.B. für <b>ausländische MA</b> , die über wenige Deutschkenntnisse verfügen. In diese Kategorie fällt auch die Rolle der <b>Führungskraft</b> und inwiefern diese die Kommunikation verbessern können.	<i>„bei einzelnen MA kommen die Maßnahmen dann zum Teil nicht mehr an, weil es einfach, also da hapert es an der Kommunikation, an der Führungskraft, am Interesse auch zum Teil“ „Da muss man am Anfang schon so viel Aufklärungsarbeit machen“ “wo doch in der Produktion ein gewisser Anteil an nicht deutschsprachigen MA ist und hat hast du sowieso das Thema. Dass die einfach gewisse Fragestellungen nicht verstehen“</i>	Es geht um die Kommunikation zu den MA und den möglichen Problemen in Bezug auf die Evaluierung. Wichtig ist hier die Abgrenzung zur Durchführung der Evaluierung, da es einen speziellen Aspekt behandelt.
K5: häufige Fehlbelastungen	Diese Kategorie beinhaltet Beispiele der <b>häufigsten Fehlbelastungen</b> , der dazu abgeleitete <b>Maßnahmen</b> und deren <b>Wirksamkeit</b> . Wichtig ist auch der Unterschied zwischen <b>Beanspruchung und Belastung</b> .	<i>„Von der Person eigentlich unabhängig, aber die Person gibt mir die Information über den Arbeitsplatz oder wie der Arbeitsplatz oder die Tätigkeit wirkt“ „ganz klar, Abläufe und Kommunikation“</i>	Es sollen Beispiele für Belastungen und Maßnahmen aufgelistet werden.
K6: Prävention	Einige Unternehmen führen bereits freiwillig <b>Präventionsmaßnahmen</b> durch und versuchen die <b>Resilienzen</b> ihrer MA zu stärken. Inwieweit kann das gelingen und welche Programme werden angeboten. Es gilt auch an die <b>Eigenverantwortung</b> der MA zu appellieren.	<i>„Wir haben ja fit2work, das Projekt mit dem wir vor 3 Jahren gestartet sind, das hat ja einen Grund gehabt und zwar ist uns eine Schlüsselstelle ins Überlastungssyndrom abgerutscht. Er selber ist rechtzeitig gekommen, wir haben rechtzeitig erkannt. Wir haben gesagt, wir müssen anfangen etwas tun. Und dann haben wir das Fit2work gestartet, das ja unter anderem das Ziel hat, die Krankenstands Quote anzuschauen etc. Wir sind runtergegangen.“</i>	Das Hauptaugenmerk liegt auf präventiven Projekten, die freiwillig geleistet werden.
K7: theoretische Modelle	Diese Kategorie repräsentiert die <b>theoretischen Modelle</b> und wie diese in die Praxis umsetzbar sind. Hierunter fallen auch <b>monotone</b> Arbeitsweisen in <b>Produktionsbetrieben</b> .	<i>„Also dieses sich wehren, weil sie gar nicht erahnen können, sag ich einmal oder über das reflektieren, dass es anders besser wäre“ „also vieles beruht auf Gratifikationskrisen, die Leute fühlen sich ausgenutzt und nicht anerkannt und wertgeschätzt“</i>	Aussagen zur Praxistauglichkeit der beschriebenen theoretischen Modelle, eine Abgrenzung ist einfach einzuhalten.

K8: Faktor Arbeitsplatz	Die Kategorie umfasst Beschreibungen eines guten Arbeitsplatzes wie passende <b>Arbeitszeiten</b> , <b>Arbeitsplatzsicherheit</b> , der <b>Umgang mit den MA</b> und die entgegengebrachte <b>Wertschätzung</b> und die <b>Fluktuation</b> .	„(...) manchmal habe ich echt das Gefühl, ich weiß nicht, wie lange man noch an diesen Schrauben drehen kann, dass die Leute noch besser funktionieren und noch mehr und oft wird auch viel verlangt von den Leuten“ „In einem Unternehmen, wo ich sage, ich kann, ich brauche zwei Stunden um jemand einzulernen und der kann das, denen ist das wurscht“	Hierher passen viele einzelne Aussagen in den Interviews, die sich unter dieser Kategorie vereinen lassen. Wichtig ist eine klare Abgrenzung zur Prävention.
K9: Anstieg psychischer Erkrankungen	Diese Kategorie enthält Meinungen über den <b>Anstieg der psychischen Erkrankungen</b> und den Punkt <b>Burnout</b> . Die Fragen gehen dem Problem nach, ob die Erkrankungen tatsächlich zunehmen oder ob sich z.B. unsere Wahrnehmung sensibilisiert.	„(...) der Wandel der Gesellschaft, der sozialen Verhältnisse, der Strukturen, Veränderungen in den Rollenbildern belasten die Menschen vielleicht doch unbewusst mehr“ „Wenn man sich das European Survey of working conditions der letzten Jahre anschaut, (...) dann stagnieren die Zahlen auf einem hohen Niveau, also nicht dass es nicht eine hohe Zahl gibt, wir arbeiten heute an hoch belastenden Arbeitsplätzen. Da wird von den Medien viel hochgespielt und aufgebauscht.“	Wichtig ist hier eine Abgrenzung zu K1: Sinn der Evaluierung. Hier geht es rein um den möglichen Anstieg der psychischen Erkrankungen.

## ANHANG B

Evaluierung psychischer Belastung – Interviewleitfaden		
Leitfragen	Inhaltliche Aspekte	Nachfragen
<b>Was halten Sie von der Evaluierung nach § 4 ASchG?</b>	Eigene Meinung zur Evaluierung, bewusst offen als Einstiegsfrage	Was halten sie von der gesetzlichen Vorschreibung?
<b>Wurde die Evaluierung in ihrem Unternehmen umgesetzt?</b>	Frage an HR und BR: wie ist der Stand der Evaluierung im eigenen Unternehmen?  Literatur: Molnar, Prinkel & Friesenbichler (2013, S. 2ff); Leitfaden des Arbeitsinspektorats (Huber, Molnar & Steuerer, 2013, S. 2ff)	Wie lange hat es gedauert?  Kosten?  Mit externe Beratern?  Welche Erfahrungen gemacht?
<b>Wird die Evaluierung umgesetzt?</b>	Frage an AI, AM und AP: allgemein auf Unternehmen bezogen	Wie sind die allgemeinen Erfahrungen?  Fehlen noch viele Unternehmen?  Ist die Pflicht zur Evaluierung schon angekommen?
<b>Wie ist Evaluierung in ihrem Unternehmen abgelaufen? Bzw. Wie läuft die Evaluierung in ihrem Unternehmen ab?</b>	Wie war der konkrete Ablauf der Evaluierung, wer war beteiligt, Erfahrungen  Literatur: Molnar, Prinkel & Friesenbichler (2013, S. 2ff); Leitfaden des Arbeitsinspektorats (Huber, Molnar & Steuerer, 2013, S. 2ff)	Welche Instrumente?  Vor- und Nachteile?  Wer ist zuständig im Unternehmen?  Unterstützung von externen Partnern?  Wie oft ist geplant eine Evaluierung durchzuführen?

<p><b>Wie laufen Evaluierungen ab?</b></p>	<p>Frage an AI, AM und AP: allgemein auf Unternehmen bezogen</p> <p>Literatur: Molnar, Prinkel &amp; Friesenbichler (2013, S. 2ff); Leitfaden des Arbeitsinspektors (Huber, Molnar &amp; Steuerer, 2013, S. 2ff)</p>	<p>Welche Instrumente werden am häufigsten angewandt?</p> <p>Werden externe Fachleute herangezogen?</p> <p>Werden externe Fachleute aus ihrer Sicht empfohlen?</p>
<p><b>Nehmen Unternehmen die Evaluierung ernst?</b></p>	<p>Sehen die Unternehmen einen Nutzen oder wird die Evaluierung nur aufgrund der Vorschreibung durchgeführt. Dienen Projekte wie bfg nur der Fassade?</p> <p>Literatur: Süß, 2010, S. 283</p>	<p>Sind Unternehmen an einem konkreten Nutzen interessiert?</p> <p>Evaluierung für den AI?</p> <p>Projekte wie bfg nur Fassade?</p>
<p><b>Welche Belastungen identifiziert?</b></p>	<p>Aufzählung der Belastungen, Beispiele</p> <p>Literatur: Molnar, Prinkel &amp; Friesenbichler (2013, S. 2ff); Statistik Austria (www.statistik.at, 25.05.2015)</p>	<p>Was waren die Hauptbelastungen?</p> <p>Gibt es Bournout Fälle?</p> <p>Gibt es Ansprechpartner?</p> <p>Wie hoch ist die Fluktuation?</p>
<p><b>Welche Maßnahmen abgeleitet?</b></p>	<p>Beispiele für Maßnahmen</p> <p>Literatur: AUVA (2013, S. 2ff);</p>	<p>Wurden konkrete Maßnahmen bereits umgesetzt?</p>
<p><b>Ist die Persönlichkeit eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin wichtig?</b></p>	<p>Unterscheidung Belastung und Beanspruchung, Kommunikation im Unternehmen, Stärkung der Ressourcen</p> <p>Literatur: Molnar, Prinkel &amp; Friesenbichler (2013, S. 2ff); BAuA Toolbox</p>	<p>Ist es wichtig von Belastungen und nicht von Beanspruchungen zu sprechen?</p> <p>Verstehen die Unternehmen die Unterscheidung?</p> <p>Ist die Unterscheidung richtig?</p>

	(www.baua.de, 16.05.2015	Präventionsmaßnahmen, Stärkung der Resilienzen?
<b>Sind die theoretischen Modelle in der Praxis relevant?</b>	Handlungstheorie von Hacker: Arbeit kann persönlichkeitsfördernd, wenn sie ganzheitlich, sinnhaft etc. ist, Demand/Control Model von Karasek: genug Handlungsspielraum, Führungskräfte  Literatur: Hacker (1978, S. 378ff); Karasek & Theorell (1990, S. 43ff), Hersey & Blanchard (1982, s. 151ff)	Denken Unternehmen an das Wohl der MA?  Denken Unternehmen an die Gestaltung von Arbeitstätigkeiten?  Denken Unternehmen an die Gestaltung von genügen Handlungsspielraum?  Wie können Führungskräfte geschult werden?
<b>Was sind Gründe für die ansteigenden psychischen Erkrankungen?</b>	Mögliche Gründe psychische Erkrankungen nennen, Burn-out beschreiben  Literatur: Maslach & Leitner (2007, S. 4ff); Maslach & Leitner (2004, S. 41ff); Cox, Griffiths & Rial-González, 2000, S. 80	Ist die Anzahl im Steigen begriffen?  Entgrenzung der Arbeit?  Schnellebigkeit?  Moderne Kommunikationsmittel?  Arbeitsplatzunsicherheit?  Ist Burnout eine Moderscheinung oder eine Seuche?  Gibt es Burnout Prävention?
<b>Was könnte man anders machen?</b>		Ausleitung
<b>Was wurde nicht bedacht?</b>		

