

# **Verpflichtende Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen – Sinn oder Unsinn?**

Eine qualitative Untersuchung der Unternehmenssicht.

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Vera Regensburger, BA

1510683030

Begutachter: Mag. Andreas Kremla

Wien, Mai 2017

## **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.

14. Mai 2017

Unterschrift

## Zusammenfassung

Die Beantwortung der Fragen: „Wie wird die seit 2013 bestehende gesetzliche Verpflichtung zur Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen von österreichischen Unternehmen umgesetzt?“ und „Wie wird die Kosten-Nutzen-Rechnung dieser Umsetzung von den Unternehmen eingeschätzt?“ liegt im Zentrum dieser Arbeit. Der theoretische Teil gibt einen Überblick über die grundlegenden Konzepte und gesetzlichen Vorgaben, des Weiteren werden Vor- und Nachteile aus Unternehmenssicht aufgezeigt.

Elf ExpertInnen liefern Informationen, die in Themenblöcke geclustert werden: Definition, Motivation, Art der Umsetzung, Kosten-Nutzen-Rechnung und Bewertung des Gesetzes. Es wird erkennbar, dass die Umsetzung individueller Art ist und vor allem im Bereich der Maßnahmenumsetzung die größte Schwierigkeit liegt. Die VertreterInnen der Unternehmen empfinden eine positive Kosten-Nutzen-Rechnung in Bezug auf die verpflichtende Evaluierung. Der weitere Forschungsansatz wird mit zu überprüfenden Hypothesen dargestellt.

Aus der Verknüpfung der Theorie und Praxis wird ersichtlich, dass eine Erfolgsmessung für die Bestätigung des Nutzeneffektes notwendig ist. Darüber hinaus kann die Kombination aus Personalmanagementinstrumenten, wie MitarbeiterInnenbefragung und verpflichtende Arbeitsplatzevaluierung, einen Mehrwert bringen.

Schlüsselbegriffe: Österreich, österreichisches Arbeitsrecht, ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz, ASchG, Arbeitsinspektorat, Umsetzung der Arbeitsplatzevaluierung, Verpflichtung, psychische Belastung, psychische Fehlbelastung, Gesundheit am Arbeitsplatz, Kennzahlen im Gesundheitsschutz, Kosten-Nutzen-Rechnung

## **Abstract**

The aim of this thesis is to identify the way of dealing with the mandatory evaluation of work in Austria. Furthermore, the study was designed to gain information about the cost-benefit analysis. The theoretical point of view shows the main concepts on psychic strain as well as legal obligations. Advantages and disadvantages for companies are discussed.

Interviews were conducted with eleven partners who are responsible for dealing with projects within Austrian companies. Findings are clustered in five categories: definition, motivation, way of realization, cost-benefit analysis and appraisal of legal obligations. Key findings show that the most difficult part for companies is the realization of activities because of evaluations of workplaces. Anyway, the representatives believe in a positive cost-benefit analysis and see valuable benefits. Hypotheses have been developed to show further need of research within the mentioned field.

Reviewing literature and research findings show that operating numbers need to be used for measurement of any success. Beyond that it is suggested to combine corporate projects like employee surveys with the mandatory evaluation of workplace.

**Keywords:** mandatory evaluation of workplace, Austria, legal obligation workers' protection, health at work, psychic strain, cost-benefit analysis, operating numbers on health

# Inhaltsverzeichnis

|                |   |           |
|----------------|---|-----------|
| <b>1</b>       | <b>Einleitung .....</b>   | <b>2</b>  |
| 1.1            | Problemstellung und Zielsetzung .....                             | 2         |
| 1.2            | Gang der Argumentation .....                                      | 2         |
| <b>Theorie</b> |   |           |
| <b>2</b>       | <b>Arbeitswissenschaftlicher Hintergrund .....</b>                | <b>3</b>  |
| 2.1            | Gesundheit am Arbeitsplatz .....                                  | 3         |
| 2.1.1          | Analyse von Arbeit und Abläufe .....                              | 3         |
| 2.1.2          | Wohlbefinden.....   | 9         |
| 2.1.3          | Work-Life-Balance .....   | 10        |
| 2.2            | Psychische Belastung .....  | 11        |
| 2.2.1          | Belastung durch Tätigkeitsmerkmale .....                          | 18        |
| 2.2.2          | Belastung durch das Sozial- und Organisationsklima .....          | 20        |
| 2.2.3          | Belastung durch Arbeitsumgebung .....                             | 21        |
| 2.2.4          | Belastung durch die Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation .....  | 22        |
| <b>3</b>       | <b>Arbeitsrechtlicher Hintergrund .....</b>                       | <b>23</b> |
| 3.1            | Europäische Union .....   | 23        |
| 3.2            | Österreich.....   | 27        |
| 3.2.1          | Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz .... | 28        |
| 3.2.2          | Arbeitsinspektorat.....   | 31        |
| <b>4</b>       | <b>Vor- und Nachteile aus Unternehmenssicht.....</b>              | <b>33</b> |
| 4.1            | Folgen von psychischen Belastungen.....                           | 37        |
| 4.2            | Umsetzungsmöglichkeit der Gesetzesgrundlage .....                 | 41        |
| <b>Empirie</b> |   |           |
| <b>5</b>       | <b>Methodik.....</b>  | <b>46</b> |
| 5.1            | Vorannahmen.....  | 46        |
| 5.2            | Forschungsdesign.....   | 48        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 5.2.1    | Erhebungsmethode .....  | 50        |
| 5.2.2    | Analysemethode: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring .....   | 52        |
| 5.2.3    | Beschreibung des Samples .....                                  | 54        |
| 5.2.4    | Beschreibung der Durchführung.....                              | 56        |
| 5.2.5    | Beschreibung der Kategorien .....                               | 60        |
| <b>6</b> | <b>Ergebnis .....</b>   | <b>61</b> |
| 6.1      | Darstellung der Ergebnisse .....                                | 61        |
| 6.1.1    | Themenblock 1: Definition – Gesundheit und psychische Belastung | 62        |
| 6.1.2    | Themenblock 2: Motivation für Durchführung.....                 | 64        |
| 6.1.3    | Themenblock 3: Art der Umsetzung .....                          | 65        |
| 6.1.4    | Themenblock 4: Kosten-Nutzen .....                              | 70        |
| 6.1.5    | Themenblock 5: Bewertung des Gesetzes .....                     | 73        |
| 6.2      | Beantwortung der Forschungsfragen und Interpretation.....       | 75        |
| 6.3      | Aufstellung von Hypothesen .....                                | 78        |
| <b>7</b> | <b>Zusammenfassung der Ergebnisse.....</b>                      | <b>79</b> |
| <b>8</b> | <b>Ausblick.....</b>  | <b>80</b> |
| 8.1      | Zukünftiger Forschungsansatz.....                               | 81        |
| 8.2      | Stärken und Schwächen der Studie.....                           | 82        |
| 8.3      | Limitation der Studie .....                                     | 82        |
| 8.4      | Implikationen für die Praxis .....                              | 83        |
|          | <b>Literaturverzeichnis .....</b>                               | <b>86</b> |
|          | <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                              | <b>93</b> |
|          | <b>Tabellenverzeichnis .....</b>                                | <b>94</b> |
|          | <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>                              | <b>95</b> |
|          | <b>Anhang</b>   |           |

# 1 Einleitung

Im März 2017 waren 3.615.666 Personen in Österreich erwerbstätig (Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger, 2017, o.S.). Es gibt unzählige Varianten von Arbeit in Österreich und der Welt, daher ist es notwendig, dass die tägliche Arbeit keine Gefahren für die ArbeitnehmerInnen birgt, welche zu Belastungen werden können. Arbeit ist ein Thema, das die Menschheit schon sehr lange begleitet, beginnend mit der Sklavenarbeit über Arbeit während der industriellen Revolution bis heute. Es hat sich allerdings viel in der Tätigkeit und deshalb auch an den Ansprüchen an die Arbeit verändert.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Umso wichtiger erscheint es, dass die Legislative den Schutz der ArbeitnehmerInnen vorsieht. Das Arbeitsrecht verfügt über viele Gesetze, welche nahezu alle Bereiche der Arbeit abdecken, so auch das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, welches an die ArbeitgeberInnen gerichtet ist, und den Schutz sowie die Gesundheitsförderung in den Mittelpunkt stellt. Die Verpflichtung zur Gefahrenevaluierung von psychischen Belastungen liegt im Fokus dieser Forschungsarbeit, denn es wird eruiert, wie diese Gesetzeslage umgesetzt und bewertet wird. Ziel der Arbeit ist es theoretisches Wissen zu gewinnen und in weiterer Folge einen Eindruck über die Umsetzung, die Kosten sowie den Nutzen zu erhalten. Dabei werden Ergebnisse für die Forschungsfragen: „Wie wird die seit 2013 bestehende gesetzliche Verpflichtung zur Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen von österreichischen Unternehmen umgesetzt?“ und „Wie wird die Kosten-Nutzen-Rechnung dieser Umsetzung von den Unternehmen eingeschätzt?“ herausgearbeitet. Die Arbeit dient dazu, das Tabuthema der psychischen Erkrankung zu bearbeiten und dessen Relevanz – am Arbeitsplatz – in den Vordergrund rücken. Für die Zukunft soll ein Forschungsansatz entwickelt werden und damit Ideen für zukünftige Forschungsarbeiten liefern.

## 1.2 Gang der Argumentation

Zu Beginn der Arbeit wird theoretisches Basiswissen in den Bereichen der Arbeitswissenschaft und des Arbeitsrechts behandelt. Darüber hinaus werden Vor- und Nachteile aus der Unternehmenssicht, welche die Literatur bereithält, beleuchtet. Der zweite Teil der Arbeit stellt die empirische Forschung dar. Durch die Analyse der Daten wird versucht die Forschungsfragen zu beantworten und Hypothesen erarbeitet, die den zukünftigen Forschungsansatz aufzeigen.

## **2 Arbeitswissenschaftlicher Hintergrund**

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit wird die Sicht der Arbeitswissenschaft veranschaulicht. In erster Linie wird erläutert, was unter einem gesunden Arbeitsumfeld zu verstehen ist. Dafür ist es notwendig die Begriffe Arbeit und die Abläufe von Arbeit zu definieren. Überdies werden Indikatoren für Gesundheit, nämlich Wohlbefinden und Work-Life-Balance, näher betrachtet. Der Fokus dieses Kapitels liegt allerdings auf psychischer Belastung, dies dient als Vorwissen in Hinblick auf das Kapitel der arbeitsrechtlichen Situation.

### **2.1 Gesundheit am Arbeitsplatz**

In der Literatur finden sich unzählige Definitionen des Begriffes Gesundheit, die sich voneinander unterscheiden und doch einen ähnlichen Kern besitzen. Für die vorhandene Arbeit wird die Definition der Konstitution der Weltgesundheitsorganisation (WHO) herangezogen. Unter Gesundheit wird demnach ein Zustand verstanden, welcher einem körperlichen, psychischen sowie sozialen Wohlbefinden entspricht. Jedoch beschreibt Gesundheit nicht nur das Fehlen einer Krankheit oder Behinderung (Weltgesundheitsorganisation, 1948, o.S.). Es ist anzunehmen, dass es für jedes Unternehmen ein erstrebenswertes Ziel ist, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das weder schädigend noch gefährdend für MitarbeiterInnen ist.

#### **2.1.1 Analyse von Arbeit und Abläufe**

Für die Erläuterung von Arbeit und deren Abläufe sind verschiedene Ansichten notwendig, und zu berücksichtigen. In der deutschen Sprache wird das Wort Arbeit als eine Verrichtung von Tätigkeiten, Ausführung eines Auftrages oder auch als Berufsausübung und Erwerbstätigkeit definiert (Bibliographisches Institut, 2016, o.S.). Weiter kann Arbeit als soziale Tätigkeit betrachtet werden, die Teil jeder Gesellschaft ist. Weit in der Geschichte zurück, in Gedanken bei Jägern und Sammlern, wird der Begriff der Arbeit nicht verwendet, trotzdem ist zu erkennen, dass verschiedene Tätigkeiten ausgeübt wurden, welche zentral für die Reproduktion der Menschheit sind (Hann, 2000, S. 24ff.). Anfänglich war Arbeit damit die Variante zur unmittelbaren Existenzsicherung. Im Laufe der Zeit und mit mehr sozialer Differenzierung sowie Arbeitsteilung und der Entwicklung einer Tauschwirtschaft sowie Geldwirtschaft war Arbeit lediglich mittelbare Existenzsicherung. In der Soziologie wird Arbeit als Prozess gesehen, wel-

cher eine soziale Beziehung darstellt und essentiell für den gesamten Lebenszusammenhang ist. Wichtige Faktoren sind dafür die soziale Anerkennung, das Selbstwertgefühl sowie auch die Strukturierung der Zeit (Wohltmann, 2016, o.S.).

Ausgehend von den verschiedenen Definitionen, welche in den Lehren der Wissenschaften bekannt sind, kann zusammenfassend gesagt werden, dass unter Arbeit folgende körperliche und geistige Tätigkeiten verstanden werden (Rudow, 2014, S. 6f.):

- Tätigkeiten, die zielgerichtet und zweckbezogen sind
- Tätigkeiten, die stattfinden, weil sie selbst- oder fremddefiniert sind
- Tätigkeiten, welche durch Arbeitsmittel oder Werkzeuge durchgeführt werden
- Tätigkeiten, die der Aneignung oder Veränderung der vorhandenen Umwelt dienen
- Tätigkeiten, die individuelle oder kollektive Kompetenzentwicklung brauchen
- Tätigkeiten, die für die Befriedigung oder Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Bedürfnissen verwendet werden
- Tätigkeiten, die ökonomischen, sozialen als auch gesellschaftlichen Bewertungen unterliegen

Über die Definition hinaus ist es wichtig zu beachten, dass Arbeitstätigkeiten generell eine Doppelwirkung mit sich bringen. Arbeitstätigkeit hat somit zwei Bereiche, in denen Auswirkungen zu beobachten sind. Einerseits erbringt jede Tätigkeit ein Arbeitsergebnis, das auf dem Markt und in der Gesellschaft bewertet wird. Andererseits entsteht durch Arbeit eine Wirkung auf die arbeitende Person selbst. Diese Wirkungen können kurze, mittel- oder langfristige Veränderungen mit sich bringen. Als die zwei Extrempole können das Verlernen oder das Erlernen von Fertigkeiten gesehen werden (Hacker, 1995, S. 26).

Laut Winfried Hacker (1995, S. 23) ist es für die Analyse von Arbeit und Arbeitstätigkeit ausschlaggebend, dass zwei wesentliche Aspekte unterschieden werden: Kontextmerkmale und Inhalts- oder auch Kontentmerkmale genannt. Kontextmerkmale stellen Ausführungsbedingungen dar, das heißt, es geht um Rahmenbedingungen und stellt folgende Fragen an die Arbeit: Wo, Wann, Unter welchen Bedingungen. Im Gegensatz dazu beschreiben die Kontentmerkmale die Inhalte der Arbeit. Um diesen Merkmalen

näher zu kommen, sind andere Fragen von Relevanz: Was, Wozu, Mit welchen Folgen. Für die psychologische Arbeitsanalyse ist es notwendig, die zentralen Begriffe Auftrag und übernommene Aufgabe zu unterscheiden, weil grundsätzlich die psychischen Anforderungen zur Erfüllung der Arbeitstätigkeit durch die Merkmale der Aufgabe bedingt sind. Dabei ist anzumerken, dass ein objektiv gegebener Auftrag von einem Beziehungsgeflecht beeinflusst wird, das bedeutet, dass eine individuelle und subjektive Redefinition des Auftrages stattfindet. Kaum eine Person kann den Auftrag exakt so durchführen wie dies erwartet wird. Grund dafür ist, dass der Auftrag subjektiv interpretiert wird und dadurch die Ausführung der Aufgabe beeinflusst. Das bedeutet in weiterer Folge, dass die gesundheits- und persönlichkeitsbeeinflussende Wirkung von Aufträgen davon abhängig ist, wie die Redefinition von Auftrag in Aufgabe durch die arbeitende Person erstellt wird. Gegenstand einer psychologischen Arbeitsanalyse kann demnach einerseits der objektive Auftrag oder andererseits die subjektiv interpretierte Aufgabe, die redefiniert wurde, sein (Hacker, 1995, S. 22ff.). Hacker (1995, S. 37) geht davon aus, dass das ausschlaggebende Merkmal von Arbeitstätigkeiten psychischer Natur ist. Diese Aussage erläutert sich daraus, dass regulierende Merkmale eine Rolle spielen, sie sind damit bestimmend für die Leistung und Effektivität der Ausführung von Arbeitstätigkeit – aus dieser Sicht heraus entwickelte er das Handlungsregulierungsmodell. Folglich ist es notwendig, dass die psychischen Merkmale im Mittelpunkt einer Arbeitsanalyse stehen. Arbeitstätigkeiten sind keine Reaktionen, das bedeutet, dass es sich um keine Abfolge von mentaler oder physischer Bewegungen folgend auf Reize handelt, sondern vielmehr zielgerichtete und willentliche Tätigkeiten von Individuen, die Regulation durch motivationale, kognitive und volitionale Prozesse erleben und von mentalen Repräsentationen geprägt sind. Winfried Hacker fokussiert sich in seinem Forschungsbereich auf die Handlungsregulationen. Es werden fünf psychische Vorgänge beziehungsweise Sachverhalte beschrieben, die eine Beteiligung an der psychischen Regulation von Arbeitstätigkeiten haben und deshalb berücksichtigt werden (Hacker, 1995, S. 38):

- Redefinition: Die individuelle Redefinition von Aufträgen inkludiert Ziele. Diese Ziele führen zu Antizipation und verhelfen zur Intention, dass die Aufgabe verwirklicht wird. Die Verwirklichung ist abhängig von Motivation, im Arbeitsprozess wird dabei von intrinsischer Selbstmotivierung gesprochen.
- Orientierung: Die Orientierung stellt einen Prozess dar, welcher die Ausführungsbedingungen evaluiert. Relevant dafür sind die Arbeitssituation, das Gedächtnis, die Arbeitserfahrung sowie das Vorwissen.

- Entwicklung einer Vorgehensweise: Für die Zielerreichung werden Vorgehensweisen entworfen oder aktualisiert. Dies wird erledigt durch das Aufstellen oder auch Reproduzieren von Ketten oder Teilzielen. Dies kann auch als die Ausgestaltung eines Planes gesehen werden.
- Tätigkeitsspielraum: Innerhalb des Tätigkeitsspielraumes ist eine Entscheidung zu treffen, welcher Weg für die Zielerreichung eingeschlagen wird. Diese Entscheidung ist ein Operieren mit Bezug auf mentalen Repräsentationen und deshalb nur so zutreffend, wie es diese erlauben.
- Führung und Kontrolle: Es wird ein rückkoppelnder Vergleich zwischen den Zielen sowie Teilzielen vorgenommen. Das heißt, durch das Führen und Kontrollieren dieser Ziele wird eine mentale Repräsentation der Vorgehensweise oder Pläne vorangetrieben.

Die beschriebenen Vorgänge können in einzelnen Phasen gleichzeitig ablaufen und darüber hinaus in unterschiedlichem Bewusstseitsgrad das Handeln regulieren. Dabei handelt es sich meistens um die Vorbereitung der Ausführung einer Tätigkeit, deshalb kann das Entwerfen eines Planes einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen, allerdings schlussendlich dazu führen, dass die Tätigkeit effektiv umgesetzt werden kann und Leistungsgewinne entstehen – obwohl ein Mehraufwand in der Vorbereitung entstanden ist (Hacker, 1995, S. 39).

Weiters führt Hacker (1995, S. 39) aus, dass das Bewusstsein der psychischen Regulation sich auf drei heterarchischen Ebenen kennzeichnet:

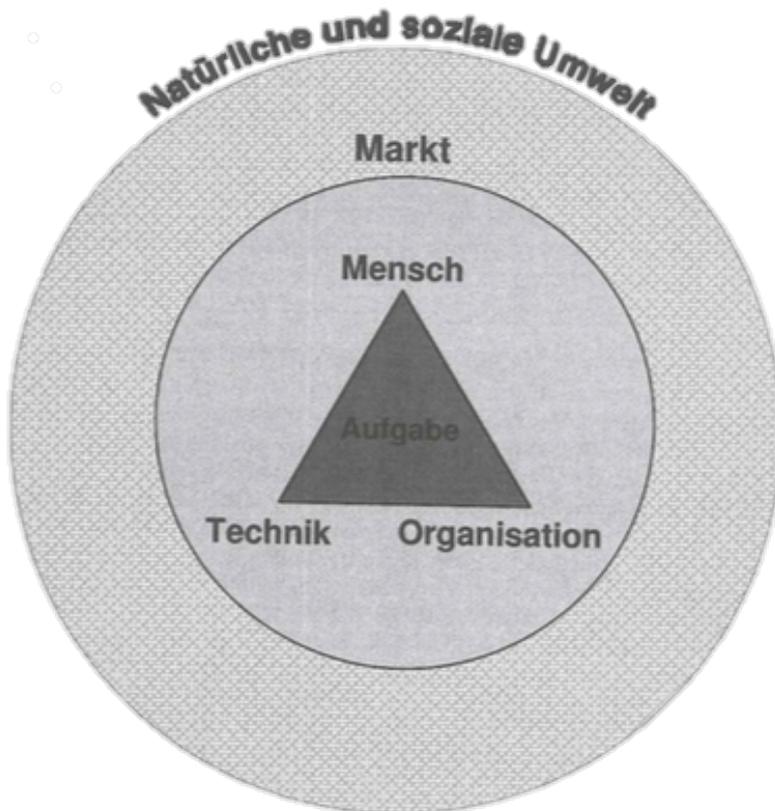
- Prozesse, die sich auf der Ebene befinden, die nicht bewusstseinsfähig sind. Das heißt, innerhalb dieser Arbeitstätigkeiten passieren die Abläufe nicht bewusst, sondern psychisch automatisierte und sind dadurch sind es regulierte Prozesse. Diese können nicht bewusst eingesetzt werden und es besteht auch nicht die Möglichkeit, dass diese durch Selbstbeobachtung erfasst werden können. Diese Ebene wird als sensumotische Regulationsebene beschrieben.
- Innerhalb einer weiteren Ebene werden psychische Prozesse herangezogen, die grundsätzlich bewusstseinsfähig sind, allerdings nicht bewusstseinspflichtig. Beispiele dafür sind Handlungsschemata oder Erfahrungswissen. Es besteht die Chance, dass diese bewusst eingesetzt werden und darüber hinaus einer Reflexion unterliegen, jedoch passiert dies nicht zwingend. Diese Ebene gilt als wahrnehmungsmäßig-begriffliche, wissensbasierte Regulationsebene.

- Die Mehrheit der Arbeitstätigkeiten braucht den bewussten Einsatz von psychischen Prozessen und Repräsentation, um Ziele zu erreichen. Diese werden als bewusstseinspflichtig titulierte. Man spricht dabei von einer intellektuellen Repräsentationsebene.

Die erläuterten Phasen und Ebenen sind relevant für das Arbeitsergebnis sowie für die arbeitende Person. Besonders zu berücksichtigen sind diese bei der Ausgestaltung von Arbeitsstrategien im organisationalen und personenbezogenen Sinn. Dabei dürfen Ziele nicht außer Acht gelassen werden, denn das zentrale Merkmal einer Arbeitstätigkeit ist die Zielgerichtetheit. Das heißt, die Ziele der arbeitenden Person bilden einen roten Faden durch die psychische Regulation (Hacker, 1995, S. 40). Das Aufstellen von Teilzielen zur Vereinfachung der Aufgabe wird allerdings für Durchführung von komplexen Handlungen nicht ausreichend sein. Deshalb spielen für die Ausführung von komplexen Handlungen die beschriebenen Ebenen eine wesentliche Rolle. Die bewusste Ebene macht es möglich, dass Hauptziele erreicht werden können. Allerdings werden kleinere Teilziele parallel oder sequentiell von den anderen Ebenen beeinflusst und dadurch erledigt. Deshalb ist es nicht notwendig, die Konzentration oder das Bewusstsein vom Hauptziel abzuwenden (Hacker, 1995, S. 41).

Eine weitere Möglichkeit Arbeit zu analysieren bietet das MTO-Konzept beziehungsweise die daraus entwickelte MTO-Analyse. Für die Begriffsklärung ist essenziell, dass das Arbeitssystem als soziotechnisches System verstanden wird. Das bedeutet, dass Arbeitssysteme aus zwei Komponenten bestehen, nämlich aus der sozialen und aus der technischen. In diesem Konzept wird davon ausgegangen, dass Mensch, Technik und Organisation (MTO) voneinander abhängig sind und das Zusammenwirken verstanden werden muss. Die Aufgabe stellt die Priorität dar, denn die Arbeitsaufgabe verbindet das soziale und das technische Teilsystem miteinander und verknüpft andererseits auch den Menschen und die Organisation miteinander. Von hoher Relevanz ist die Reihenfolge, demnach bildet den Ausgangspunkt die Verbindung von „Mensch“ und „Technik“. Im zweiten Schritt wird die Verbindung mit „Organisation“ hergestellt (Ulich, 2011, S. 85f.). Wie bereits angesprochen, ist das Zusammenspiel der Teilsysteme Mensch und Technik wichtig. Für die Konstruktion und Entwicklung eines Produktionssystems ist demnach die Mensch-Maschine-Funktionsteilung zentral, dadurch wird ersichtlich, zu welchem Maße Automatisierung für die Erledigung der Arbeit bedeutsam ist (Ulich, 1997, S. 9). Zur bildlichen Darstellung siehe Abbildung 1.

**Abbildung 1: Ganzheitliches MTO-Konzept**



Quelle: Ulich (1997, S. 10)

Dieser konzeptionelle Ansatz zielt auf eine ganzheitliche Analyse ab. Für die MTO-Analyse müssen vier Ebenen in Betracht gezogen werden: Ebene der Unternehmung, Ebene der Organisationseinheit, Ebene der Gruppe sowie die Ebene des Individuums (Ulich, 2011, S. 86). Die Ebene des Unternehmens verfolgt die Schaffung von Klarheit über das Produktionsumfeld des Betriebes sowie die Unternehmensstrategie und eine Bewertung der Potenzielle im Bereich Mitarbeiterorientierung und Technologieorientierung. Unter anderem sind Elemente der Analyse innerhalb dieser Ebene: die Unternehmensziele, die Produktionsbedingungen, die Unternehmerorganisation, die Arbeitszeit, der Technikeinsatz, das Lohnsystem oder auch das Qualitätsmanagement und das Innovationsverhalten. Auf den Ergebnissen aufbauend kann die Ebene der Organisationseinheiten betrachtet werden. Von Relevanz sind dabei die Art und Weise der Arbeitsteilung sowie die Primäraufgaben in den verschiedenen Organisationseinheiten. Für die ganzheitliche Analyse muss beachtet werden, dass sämtliche Abteilungen der Wertschöpfungskette berücksichtigt werden. Dies kann erreicht werden durch Auftragsdurchlauf- und Arbeitssystemanalysen, diese beinhalten prozess- und strukturbezogene Abläufe. Auf der Ebene der Gruppe steht die Untersuchung von kollektiven

Regulationen der Arbeit im Mittelpunkt. Anzumerken ist, dass die Möglichkeit Arbeit innerhalb von selbstregulierten Gruppen zu erledigen, auf der Ebene der Organisationseinheit gestaltet werden kann. Aus Abbildung 1 wird ersichtlich, dass die Schlüsselkomponente der MTO-Analyse die Aufgabe ist. Generell können Arbeitsbedingungen durch subjektive Wahrnehmung beeinflusst werden. Die vierte Ebene achtet darauf, welche zentralen Tätigkeiten vorhanden sind. Dies wird erreicht durch eine subjektive Beschreibung der Arbeitsbedingungen durch die arbeitenden Personen (Strohm, 1997, S. 22ff.).

Ziel des Modells der Handlungsregulierung sowie des MTO-Konzepts ist es, Arbeitsabläufe zu bewerten und zu analysieren. Für die vorliegende Forschungsarbeit sind diese Ansätze von Bedeutung, weil daraus ersichtlich wird, wie komplex das System „Arbeit“ ist. Wenn die Effizienzoptimierung der Arbeitsabläufe ein Ziel des Unternehmens ist, ist es von Wichtigkeit, dass theoretische Ansichten berücksichtigt werden. Im Kapitel 4 wird die Unternehmenssicht genauer betrachtet. Die vorangegangenen Ansätze von Winfried Hacker, Eberhard Ulich und Oliver Strohm dienen dem theoretischen Verständnis von Arbeitsabläufen. Für das problemlose funktionieren von Arbeitsabläufen sind auch Aspekte, die dem Bereich Gesundheit zuzuordnen sind wichtig. Im Folgenden werden zwei beleuchtet: das Wohlbefinden und die Work-Life-Balance.

### **2.1.2 Wohlbefinden**

Für die Begriffsdefinition von Wohlbefinden ist es essenziell, dass eine Unterscheidung zwischen Wohlbefinden und Lebensqualität getroffen wird. Jedoch ist dies nicht eindeutig möglich, da eine klare Abgrenzung nicht vorhanden ist (Schumacher, Klaiberg & Brähler, 2003, S. 2). Allerdings wird in der folgenden Diskussion versucht, die Merkmale von Wohlbefinden sowie Lebensqualität zu erarbeiten.

Laut The WHOQOL-Group (1994, o.S.) ist es wesentlich, dass die Lebensqualität ein weites Konzept beschreibt. Darin sind subjektive Wahrnehmungen zur eigenen Person, welche sich auf die Relation des Wertesystems und Kulturen bezieht, enthalten. Die Beeinflussung der Lebensqualität passiert durch verschiedene Aspekte wie beispielsweise der körperlichen Gesundheit, des psychischen Zustandes, der sozialen Beziehungen und der angesprochenen Stellung mit Bezug auf die Umgebung. Daraus resultiert, dass der Begriff der Lebensqualität eher aus dem medizinisch-sozialwissenschaftlichen Bereich kommt und dort einzuordnen ist. Im Vergleich dazu wird unter Wohlbefinden nur ein rein psychologisches Phänomen verstanden, dies geht

aus verschiedenen Studien und Erkenntnissen der Psychologie hervor. Die Verwendung der Begriffe stellt eine Schwierigkeit dar, Wohlbefinden wird des Öfteren als Synonym für Lebensqualität verwendet (Schumacher et al., 2003, S. 3).

In der Psychologie werden verschiedene Definitionen verwendet, allerdings ist es für die vorliegende Arbeit relevant eine Definition des Wohlbefindens heranzuziehen. Dazu dient die Begriffsdefinition des Wohlbefindens nach Diener (2009, S. 11ff.). In seiner Theorie des Subjektiven Wohlbefindens sind zwei wesentliche Komponenten enthalten. Es ist davon auszugehen, dass das Subjektive Wohlbefinden von emotionalen und affektiven Komponenten sowie von kognitiv-evaluativen Komponenten abhängig ist. Die emotionale affektive Komponente unterliegt einer weiteren Unterteilung in drei Punkte: der positive Affekt, der negative Affekt und das Glück. Unter Glück ist der längerfristige positive Affekt zu verstehen. Diese drei Unterkategorien zusammen, ergeben das Subjektive Wohlbefinden, im Vergleich dazu beschreibt die Komponente der kognitiv-evaluativen Aspekte die allgemeine Zufriedenheit.

### **2.1.3 Work-Life-Balance**

Der Begriff Work-Life-Balance stellt ein Themengebiet in der Wissenschaft dar. Es kann von keiner einheitlichen Begriffsdefinition ausgegangen werden. Eine Abfrage auf der Website Google am 02. März 2017 mit dem Begriff „work life balance“ bringt in 0,63 Sekunden ungefähr 98.900.000 Suchergebnisse. Daraus ist abzulesen, dass dieser Begriff ein Thema für die Gesellschaft ist und darüber gesprochen wird. Im groben beschreibt das Phänomen das Zusammenspiel aus Arbeit und Freizeit, genauer gesagt, ist es die Balance zwischen Erwerbstätigkeit und Familie, Freunden oder anderen Freizeitaktivitäten. Teilweise werden unter „Life“ auch gewisse Gesundheitsfaktoren erläutert (Wiese, 2015, S. 228). Für die vorliegende Arbeit wird die Definition von Syrek, Bauer-Emmel, Antoni & Klusemann (2011, S. 135) herangezogen, diese bezeichnet die Work-Life-Balance als Einstellung. Diese Einstellung definiert sich auf die eigene Lebenssituation und bezieht sich somit auf die verschiedenen persönlichen Lebensbereiche, individuelle Rollen und Ziele. Innerhalb dieser Bereiche wird die Vereinbarkeit betrachtet. Diese Sichtweise impliziert, dass es sich um einen längeren und vor allem dynamischen Prozess handelt, wodurch für das Individuum relevante Bereiche behandelt werden können. Es wird zwischen Work und Life eine Trennung herbeigeführt, wobei aber trotzdem durch die Betrachtung der Vereinbarkeit das Wort der Balance essenziell ist. Innerhalb dieser Definition wird auch der Zufriedenheit ein Aspekt gewährt, für die AutorInnen geht die Zufriedenheit mit der Zielerreichung einher. Das

heißt, ob die Balancevorstellung mit der reellen Gestaltung der Lebensbereiche übereinstimmt. Über die klare Definition hinaus gab es vor allem in der Vergangenheit Probleme bezüglich des Operationalisierens des Konstrukts Work-Life-Balance. Syrek et al. (2011, S. 136) haben Skalen erarbeitet, welche die Work-Life-Balance in einer positiven Variante darstellen. Das heißt der Konflikt zwischen Work und Life steht nicht im Vordergrund, sondern die Balance zwischen den beiden Elementen. Ziel des entwickelten Messinstrumentes ist es, eine subjektive, globale sowie richtungsfreie Bewertung zu ermöglichen. Die sogenannte „Trierer Kurzsкала zur Messung von Work-Life-Balance (TKS-WLB)“ umfasst fünf Items, wobei Item eins und fünf auf die Zufriedenheit abzielen und in Richtung einer Affektivität gehen. Die Items zwei bis vier erfragen nach der Balance in einer kognitiven Variante.

Im Zusammenhang mit dem Begriff Work-Life-Balance steht auch der Begriff der Life-Domain-Balance, welcher sich mehr auf die Balance zwischen allen Lebensbereichen fokussiert. Innerhalb des Konzeptes der Life-Domain-Balance wird darauf geachtet, welche Bereiche Erwerbstätigkeit mit einbeziehen und welche dem Privatleben zugerechnet werden können. Beispielsweise ist die Erledigung des Haushaltes Arbeit, ist aber nicht gleichzeitig als Erwerbstätigkeit im engeren Sinne zu sehen, sondern gilt als Privatleben. Das heißt, in dem Konzept der Life-Domain-Balance werden neben den Erwerbstätigkeiten auch andere Lebensbereiche betrachtet (Pangert & Schüpbach, 2013, S.15). Beachtenswert ist, dass der Begriff der Work-Life-Balance teilweise irreführend verwendet wird und nicht berücksichtigt, dass Arbeit Teil des menschlichen Lebens ist. Deshalb wird in den wissenschaftlichen Bereichen eher der Begriff der Life-Domain-Balance verwendet, da auch vielfältige Arbeiten einen Platz finden, wenngleich sie nicht der Erwerbstätigkeit dienen (Ulich, 2011, S. 524f.). Resch (2003, S. 7f.) beschreibt die Life-Domain-Balance dahingehend, dass der Mensch die berufliche Arbeit so gestaltet, dass darüber hinaus noch freie Kapazitäten für soziale Verantwortung in der Gesellschaft vorhanden sind. Es stellt sich die Frage, was passiert, wenn MitarbeiterInnen kein Wohlbefinden und/oder keine Life-Domain-Balance empfinden. Der folgende Aspekt von psychischen Belastungen versucht dafür eine Erklärung zu geben.

## **2.2 Psychische Belastung**

Das Kernelement dieser Arbeit bezieht sich auf einen Bereich der Psychologie und beschreibt psychische Belastungen, welche auf den Arbeitsplatz zurückzuführen sind. Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick über die Ursachen und Auswirkungen zu erhalten.

Die Unterscheidung von psychische Beanspruchung und psychische Belastung ist wichtig zu verstehen. Laut Kirchner (1989, S. 69ff.) wird unter Belastungen die Gesamtheit der Bedingungen verstanden, welche einen Einfluss auf die Beschäftigten haben könnten, beispielhaft dafür sind Lärm und Zeitdruck, da diese Faktoren eine äußere Beeinträchtigung darstellen. Im Vergleich dazu wird unter einer Beanspruchung eine subjektive Bedingung verstanden, die Auswirkungen auf den arbeitenden Menschen haben könnten. Diese Auswirkungen können auf die Tätigkeit sowie die Situation zurückführen. Eine weitere Kategorisierung in psychische Beanspruchung und physische Beanspruchung ist möglich. Die psychische stellt mentale und die physische stellt körperliche Auswirkungen dar. Der Fokus wird auf der Betrachtung der psychischen Belastungen sowie Beanspruchungen liegen, weil Veränderungen beobachtet werden, die aufgrund der Weiterentwicklung der Arbeitswelt vorhanden sind. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurde bei ArbeiterInnen eine neue Diagnose von Krankheit im westlichen Europa und den Vereinigten Staaten von Amerika entdeckt beziehungsweise entwickelt. Die Symptome reichten von Schlaflosigkeit über Angst bis zum Gefühl von Druck. Es waren dafür keine physiologischen Ursachen für die Zustände erkennbar. Einzig konnte Energieverlust und die Unmöglichkeit am Arbeitsplatz zu funktionieren, beobachtet werden (Allvin, Aronsson, Hagström, Johannsson & Lundberg, 2011, S. 161).

Die Definition von Belastung und Beanspruchung bedeutet demnach, dass unter einer Belastung eine Einwirkungsgröße und unter einer Beanspruchung eine Auswirkungsgröße verstanden wird. Die Arbeitspsychologie hält im Allgemeinen fest, dass es sich bei den zwei Determinanten nicht um ein Reiz-Reaktionsmuster handelt, sondern vielmehr, dass sich Belastung und Beanspruchung gegenseitig beeinflussen – es wird von Vermittlungsprozessen und Rückkopplungsprozessen gesprochen. Es ist deshalb nicht davon auszugehen, dass auf eine Beanspruchung zwingend eine Belastung folgt (Ulich, 2011, S. 471f.).

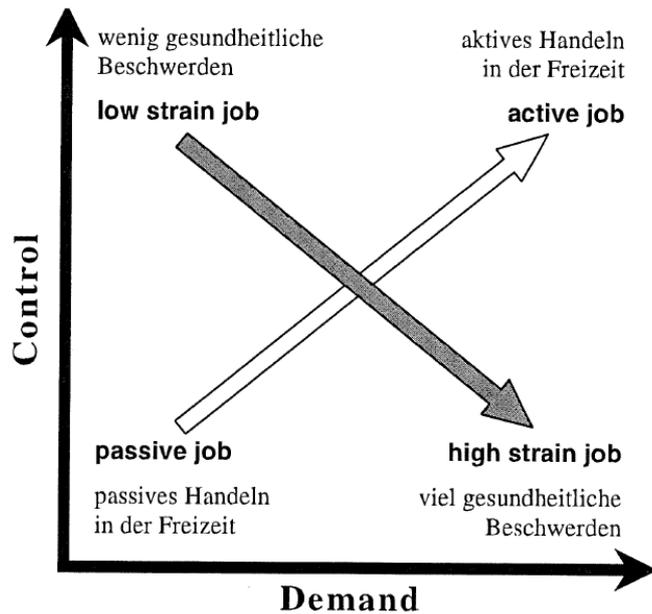
Erklärung liefern die Dimensionen nach Schönpflug (1987, S. 144ff.), er beschreibt, dass eine Unterscheidung von Belastungen aufgrund der nachfolgenden sechs Dimensionen möglich ist:

- Nach der Belastungsherkunft
- Nach der Qualität der Belastung
- Nach der Möglichkeit, die Belastung zu beeinflussen

- Nach der Möglichkeit, das Auftreten der Belastung vorherzusehen
- Nach der Zeitstruktur der Belastung
- Nach der Art der Auswirkungen der Belastung auf die betroffene Person

Das Job-Demand-Control Modell nach Karasek (1979) ist eines der bekanntesten Modelle, um Beanspruchungen zu beurteilen. Zusammenfassend beschreibt es, dass eine Beanspruchung nicht ausschließlich zu einer Belastung führen muss, sondern, dass die Auswirkungen einer Beanspruchung abhängig von den zur Verfügung stehenden Kontrollmöglichkeiten sind. Karasek konnte in seiner Studie beweisen, dass hohe Arbeitsanforderungen zu Stresssymptomen führen, sollten sie verbunden sein mit kleinen Kontroll- und Entscheidungsspielräumen. Im Gegensatz dazu zeigte sich, dass eine hohe Anforderung kombiniert mit großem Kontroll- und Entscheidungsspielraum zu keinen Stresssymptomen oder unerwünschten Beanspruchungen führt. Abbildung 2 erläutert diesen Vorgang bildlich und beschreibt die essenziellen Aspekte des Job-Demand-Control Modells.

**Abbildung 2: Job-Demand-Control Modell**

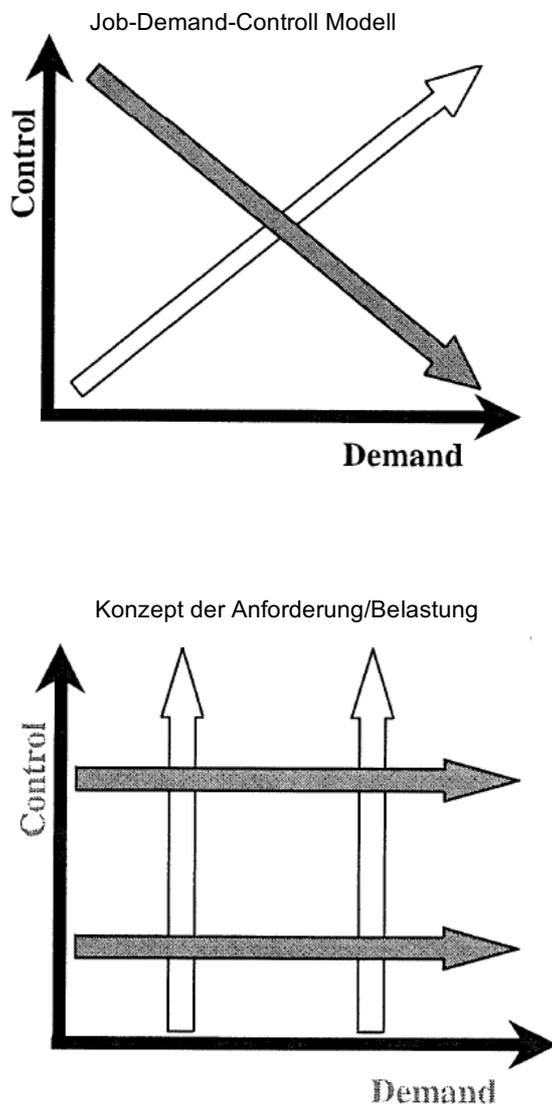


Quelle: Oesterreich (2001, S. 163)

Das Modell wurde von Karasek und Theorell (1990) erweitert und ergänzt, dadurch wurde die Situation ausführlicher dargestellt. Es werden in diesem Modell zwei Dimensionen betrachtet. Die Dimension „Demand“ beschreibt die Bereiche der Arbeitsanforderung und der Arbeitstätigkeit, die zu negativen Beanspruchungsfolgen führen. Darunter fallen beispielsweise Zeitdruck oder Arbeitsmenge. Die zweite Dimension „Control“ legt den Fokus auf positive Beanspruchungsfolgen, musterhaft entstehen diese, wenn eigenständige Entscheidungen getroffen werden können oder höhere Qualifikationen notwendig sind. In weiterer Folge wurden die beiden Dimensionen verbunden und die bereits angesprochene Matrix (Abbildung 2) entsteht. Ergibt sich zum Beispiel eine Kombination aus großer psychomentaler Anforderung und zugleich wenig Kontrolle über die Aufgabenausführung (high strain job), dann entsteht ein hohes gesundheitliches Risiko. Gegenteilig hierzu zeigt sich bei niedriger Anforderung und einem hohen Anteil an Kontrolle die am wenigsten eintretende gesundheitliche Beeinträchtigung (low strain job). Ebenfalls wird dargestellt, dass die beste Möglichkeit zur Weiterentwicklung dann eintritt, wenn die Aufgaben mit hohen Anforderungen und großen Handlungsspielräumen ausgestattet sind (Emmermacher, 2008, S 70f.). Aus dem Modell ist herauszulesen, dass eine höhere „Demand“-Komponente nicht wünschenswert ist, hingegen eine höhere „Control“-Komponente erwünscht wird (Oesterreich, 2001, S. 163).

Ein ähnliches Modell „Konzept Anforderung/Belastung“, das aus dem deutschsprachigen Raum stammt, haben Oesterreich und Voplert (1999) entwickelt. Innerhalb dieses Modells werden ebenfalls zwei Dimensionen behandelt. Die Dimension „Belastung“ entspricht im Allgemeinen der Dimension „Demand“ mit Bezug auf das Job-Demand-Control Modell. Diese unterscheidet drei Aspekte: den Zusatzaufwand durch Regulatorshindernisse, den Zeitdruck sowie die monotone Arbeitsbedingung. Die Dimension „Anforderung“ ähnelt der Dimension „Control“. Teile davon sind der Entscheidungsspielraum, die Kommunikationserfordernisse, die Kooperationserfordernisse und Qualifikationserfordernisse. Der Unterschied zum Job-Demand-Control Modell besteht darin, dass das Konzept der Anforderung/Belastung davon ausgeht, dass die schädigenden Wirkungen von Belastungen entfaltet werden und zwar unabhängig von den Anforderungen. Das heißt, im Umkehrschluss, dass auch keine Abhängigkeit in die andere Richtung besteht, es kann in Bedingungen, die Belastungen hervorrufen und dadurch gesundheitsschädlich sind, trotzdem zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen, weil die Anforderungen hoch sind (Oesterreich, 2001, S. 166). Abbildung 3 veranschaulicht den Unterschied der beiden Modelle und lässt den Unterschied auf einen Blick erkennen.

**Abbildung 3: Vergleich Job-Demand-Control Modell & Konzept der Anforderung /Belastung**



Quelle: Oesterreich (2001, S. 164)

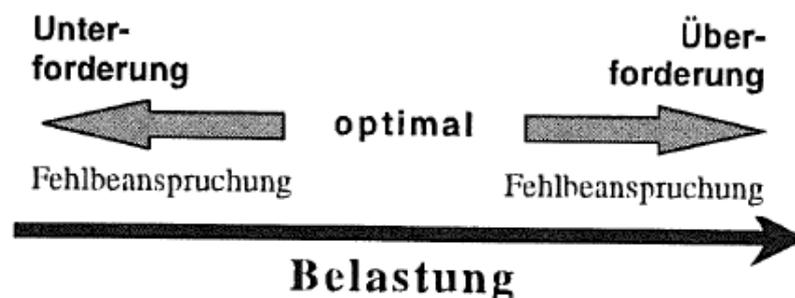
Wie erwähnt, ist es wichtig, dass die Begriffe Belastung und Beanspruchung unterschieden werden. Um kurz in Erinnerung zu rufen, betreffen Belastungen äußere Aspekte wie Arbeitsbedingungen und Beanspruchungen innere Aspekte der arbeitenden Person. Diese Sichtweise ist ein zentrales Element des Belastungs-Beanspruchungskonzepts (Kirchner, 1986, S. 69ff.). Die Frage liegt nun nahe, wie die empirische Erfassung von Belastungen möglich ist, nachdem für die Befragung die jeweiligen ArbeiterInnen oder Angestellten herangezogen werden. Für die Arbeitsanalyse sind primär die Arbeitsbedingungen relevant und nicht die TrägerInnen der Arbeit

– die Individuen. Vorgeschlagene Methode, um die Erhebung der Arbeitsbedingungen zu erreichen, ist ein Beobachtungsinterview, das heißt, dass die MitarbeiterInnen nicht nur befragt werden, sondern, dass diese auch beobachtet werden (Oesterreich, 2001, S. 166). Oesterreich (2001, S. 167) schlägt vor, dass mindestens die folgenden drei Vorschriften eingehalten werden sollen, um innerhalb einer Erhebung die Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt zu stellen:

- Die Antworten der befragten Personen sollen nicht nur protokolliert werden, sondern müssen mit wissenschaftlichen Theorien hinterlegt werden.
- Während der Befragung muss erfahren werden, ob die erläuterten Bedingungen auch für andere Personen als die/den Befragte/n gelten.
- An der Befragung teilnehmende Personen sollen sich nicht mehr in der Onboarding Phase befinden.

Die arbeitspsychologischen Konzepte, wie beispielsweise das Job-Demand-Control Modell sowie das Konzept der Anforderung/Belastung, verwenden den Begriff der psychischen Belastung, dennoch werden darunter vor allem Merkmale verstanden, die den Arbeitsbedingungen zugeordnet werden können. Demnach sind unter psychischen Belastungen objektive Bedingungen zu verstehen, die möglicherweise eine psychische Beanspruchung in unterschiedlicher Art und Weise bewirken können. Innerhalb des Belastungs-Beanspruchungskonzepts kann eine zu geringe oder zu hohe Belastung zu einer Fehlbeanspruchung führen und dadurch gesundheitsschädigende Auswirkungen aufweisen. Angestrebt wird die mittlere Belastung, denn nur dadurch werden keine Fehlbeanspruchungen ausgelöst (Oesterreich, 2001, S. 168). Abbildung 4 zeigt die Ausprägungen des Belastungs-Beanspruchungskonzepts.

**Abbildung 4: Belastungs-Beanspruchungskonzept**



Quelle: Oesterreich (2001, S. 163)

Nach Betrachtung der verschiedenen Aspekte und Modelle ist ein wesentlicher Unterschied zu erkennen. Für das Job-Demand-Control Modell und das Konzept der Anforderung/Belastung gibt es keine zu geringe Belastung. Im Gegensatz dazu besagt das Belastungs-Beanspruchungskonzept, dass die geringe Belastung genauso schädlich sein kann wie eine zu hohe Belastung. Das heißt, innerhalb der arbeitspsychologischen Konzepte können Belastungen keine neutralen Modi einnehmen. Darüber hinaus beschreibt das Belastungs-Beanspruchungskonzept auch physiologische Aspekte, die arbeitspsychologischen Modelle beschränken sich auf psychische Aspekte. Das Job-Demand-Control Modell und das Konzept der Anforderung/Belastung berücksichtigen den Bereich „Control“ und legen zugrunde, dass durch diese Ausprägungen eine Persönlichkeitsentwicklung und damit eine positive Entwicklung eintreten kann. Das bedeutet, dass die Gesundheitsförderung im Sinne der World Health Organization einbezogen wird (Oesterreich, 2001, S. 168f.).

In den folgenden Unterkapiteln werden auf Belastungen hingewiesen, welche in verschiedene Kategorien unterteilt werden können. Die Kategorisierung ist an das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) angepasst, das bedeutet im §§ 4 und 7 des ASchG werden dieselben Teilbereiche als essenziell beschrieben. Dem allgemeinen Verständnis ist zu entnehmen, dass auch die Evaluierung des Arbeitsplatzes die folgenden Abschnitte berücksichtigen soll. Anzumerken ist, dass die folgenden Kapitel, besonders in Bezug auf die genannten Beispiele, keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Die vorgestellten Belastungen setzen sich aus folgenden Aspekten zusammen:

- Belastung durch Tätigkeitsmerkmale
- Belastung durch Sozial- und Organisationsklima
- Belastung durch Arbeitsumfeld
- Belastung durch Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation

### **2.2.1 Belastung durch Tätigkeitsmerkmale**

Unter Belastungen, welche auf Tätigkeitsmerkmale zurückzuführen sind, werden Aspekte verstanden, die zu einem hohen emotionalen Druck führen wie der ständige Kontakt mit KundInnen, die unzufrieden sind (Huber, Molnar & Steurer, 2013, S. 11). Es werden vier Unterkategorien für die Belastungen durch Tätigkeitsmerkmale vorge-

schlagen, welchen innerhalb dieser Kategorie besondere Aufmerksamkeit zuteilwerden soll (Huber et al., 2013, S. 13):

- Körperliche Belastungen
- Geistige Belastungen
- Emotionale Belastungen
- Qualifikationsprobleme

Es wird von körperlichen Belastungen gesprochen, wenn die Arbeitsbedingungen Fehlhaltungen des Bewegungsapparates oder sehr hohen Kraftaufwand verlangen. Darüber hinaus sind typische Merkmale einer Arbeitsbedingung, die für diese Kategorie relevant sind, eine Anstrengung durch Anforderungen an die Geschicklichkeit oder an die Sinnesorgane. Geistige Belastungen spiegeln sich wider, wenn hohe Konzentration beziehungsweise Aufmerksamkeit in einem hohen Maß notwendig sind. Weitere Indikatoren stellen eine erhebliche Informationsdichte und eine zu hohe oder zu geringe Komplexität der Arbeit dar. Ein weiterer Aspekt der Belastungen in Bezug auf die Tätigkeitsmerkmale sind monotone Arbeitsabläufe. Bartenwerfer (1957, S. 63) definiert Monotonie am Arbeitsplatz oder innerhalb von Arbeitsabläufen dahingehend, dass eine arbeitende Person eine einförmige Tätigkeit auszuführen hat und dadurch die Aufmerksamkeit darauf zu lenken ist. Allerdings nebenbei oder innerhalb von kurzen Intervallen keine Möglichkeit auf motorische oder erlebnismäßigen Veränderungen hat, ohne dabei der Gefahr zu begegnen, die Arbeit fehlerhaft zu erledigen. Unterscheidung zu Begrifflichkeit der Ermüdung sind essenziell, vor allem ist dies relevant für die Ursachenbestimmung. Das stärkste Unterscheidungsmerkmal liegt darin, dass die Monotonie in kürzester Zeit verschwindet, wenn ein Wechsel der Tätigkeit oder Anforderung herbeigeführt wird (Ulich, 2011, S. 482). Emotionale Belastungen entstehen durch interne und externe Konflikte oder wenn ein Freundlichkeitsdruck besteht, das heißt, pragmatischer ausgedrückt, wenn ständig ein „Lächelstress“ vorhanden ist. Ebenso stellt die Verantwortung für Personen und/oder Ergebnisse eine emotionale Belastung dar. Unter Qualifikationsprobleme werden Situationen verstanden, die einer Aufgabenüber- oder Aufgabenunterforderung entsprechen oder auch die fehlende Einschulung bezüglich der auszuführenden Arbeiten. Ein weiteres Beispiel für emotionale Belastung ist, wenn die arbeitende Person keine oder nur intransparente Entwicklungsmöglichkeiten erlebt (Huber et al., 2013, S. 13). Dazu zählen einerseits die Weiterentwicklungsmöglichkeiten, andererseits darf nicht vergessen werden, dass Arbeitstätigkeiten grundsätzlich auch zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen. Dies wird besonders erkennbar, sobald Arbeitslosigkeit in den Bereich des Interesses fällt und deren Folgen analy-

siert werden soll. Der positive Effekt von Arbeit und Arbeitstätigkeit auf die Persönlichkeitsentwicklung und die Persönlichkeitsmerkmale sind Transfer- und Abbaueffekte, dadurch kann Arbeit zur Entwicklung von intellektueller Leistungsfähigkeit beitragen (Ulich, 2011, S. 495f.).

### **2.2.2 Belastung durch das Sozial- und Organisationsklima**

Im Bereich der Belastung durch das Sozial- und Organisationsklima werden wiederum vier Unterkategorien herangezogen, um zu erläutern, welche essenziellen Aspekte für diesen Bereich relevant sind. Dringende Beachtung bedürfen folgende (Huber et al., 2013, S. 13):

- Mangelnde Zusammenarbeit bezogen auf die Quantität
- Mangelnde Zusammenarbeit bezogen auf die Qualität
- Informationsmängel
- Fehlender Handlungsspielraum

Mangelnde Zusammenarbeit in quantitativer ebenso wie qualitativer Art, ist auf MitarbeiterInnen untereinander zu beziehen. Kennzeichen dafür können viele Schnittstellen zwischen Führungskräften und KollegInnen oder KundInnen sein, ebenso ist die Alleinarbeit ein einzubeziehender Aspekt. Des Weiteren spielen die Kommunikation sowie die empfundene Unterstützung innerhalb der Arbeitsorganisation eine Rolle. Ebenfalls können Themenbereiche wie Diskriminierung und interne Konflikte zu Belastungen durch die Arbeitsorganisation beitragen. Informationsmängel entstehen, wenn unzureichende, fehlerhafte, falsche oder unklare Informationen zur Verwendung stehen. Darüber hinaus gilt fehlender Handlungsspielraum als Belastung durch die Arbeitsorganisation. Verstanden wird darunter, wenn keine oder nur wenig Gestaltungsoption zur Organisation der Arbeiten gegeben wird oder keine Mitwirkungsmöglichkeiten im Rahmen von arbeitsrelevanten Maßnahmen erteilt wird. Ferner wird als Belastung gesehen, wenn kein Einfluss auf Situationen zugelassen wird und weder an Problemen noch Lösungen teilgenommen werden kann (Huber et al., 2013, S. 13). Der Gedanke des fehlenden Handlungsspielraumes lässt sich vor allem mit dem Job-Demand-Control Modell verknüpfen. Wie bereits erwähnt, beschreibt dieses Modell, dass durch ein hohes Maß an Kontrolle auch ein hohes Maß an Anforderung verkraftet werden kann.

### 2.2.3 Belastung durch Arbeitsumgebung

Wenn die Qualität der Arbeitsumgebung unzureichend vorhanden ist können Belastungen entstehen, welche psychischer Natur sind. Dazu können sechs Merkmale beschrieben werden, denen Achtung geschenkt werden muss (Huber et al., 2013, S. 14):

- Klimatische Belastungen
- Akustische Belastungen
- Visuelle Belastungen
- Unzureichende Plätze und Flächen
- Unzureichende Ausstattung und Arbeitsmittel
- Belastende Gefahren

Zu klimatischen Belastungen zählen Temperatur, Luftfeuchtigkeit oder auch Luftbewegung, die einerseits jeweils zu hoch oder zu niedrig sein können. Darüber hinaus spielt es eine Rolle, ob die Raumtemperatur individuell steuerbar ist. Akustische und visuelle Belastungen sind auf die Sinne des Hörens und Sehens zu verstehen. Beispielhaft kann Lärm die Konzentration und auch Sprachverständlichkeit beeinträchtigen. Visuelle Belastungen betreffen vorwiegend Lichtverhältnisse, darunter sind natürliche und künstliche Lichtquellen zu verstehen. Der zur Verfügung stehende Platz und die Flächen sind relevant, insofern der Arbeitsplatz für die Ausführung der Arbeit als wichtig erachtet wird (Huber et al., 2013, S. 14). Desk-Sharing kann nicht nur positive Aspekte mit sich bringen, sondern auch zu psychosozialen Beeinträchtigungen führen. Vollmer (2002, S. 71f.) führt an, dass es durch Desk-Sharing zu einer Aufhebung von territorialer Sicherheit kommen kann und die Identifikation mit dem Unternehmen abnimmt. Beispielhaft wird dafür erläutert, dass ein Elternteil den Kindern keinen „Arbeitsplatz“ zeigen kann. MitarbeiterInnen identifizieren sich mit dem eigenen „Arbeitsplatz“ – in den meisten Fällen ein Schreibtisch – und bauen von dort aus soziale Beziehungen auf. Wenn Identität und Zugehörigkeitsgefühl nicht mehr durch den Arbeitsplatz geschaffen werden, hat das Unternehmen die Aufgabe dies anders zu lösen. Weitere Belastungen, die grundsätzlich aus der Arbeitsumgebung resultieren können, sind unzureichende oder fehlende Arbeitsmittel oder Arbeitsausstattung. Darüber hinaus gelten auch generelle belastende Gefahren für diesen Teilbereich relevant, inkludiert werden darin beispielsweise Unfallrisiken und gefährliche Arbeitsstoffe (Huber et al., 2013, S. 14).

## 2.2.4 Belastung durch die Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation

Belastungen, die auf Arbeitsabläufe und –organisation zurückzuführen sind, betreffen vor allem Teilbereiche, welche struktureller Natur sind. Dafür werden fünf Kategorien angeführt (Huber et al., 2013, S. 14):

- Gestaltung der Arbeitsprozesse
- Orientierungsmängel
- Störungen und Unterbrechungen
- Arbeitszeitgestaltung
- Arbeitsmenge

Doppel- und Mehrfacharbeit sind typische Indikatoren dafür, dass Arbeitsprozesse unzureichend gestaltet sind. Diese und weiters auch undefinierte oder unklare Ziele sowie unklare Prioritäten und Zuständigkeiten können zu Belastungen für MitarbeiterInnen werden. Auch wechselnde Ziele oder Prioritäten bringen Störung und führen für die Ausführung von Arbeitstätigkeiten zu Unterbrechungen. Mangelhafte Pausengestaltung oder Schichtpläne zählen zum Bereich der Arbeitszeitgestaltung. Ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitszeit und Erholungsphasen stellt möglicherweise eine Belastung dar. Darüber hinaus sind auch inadäquate Arbeitszeiten bezüglich der Stundenanzahl zu berücksichtigen. In der Arbeitspsychologie werden seit mehreren Jahren viele verschiedene Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung diskutiert, teilweise finden diese bereits Anwendung. Beispiele für solche Modelle sind die flexible Lebensarbeitszeit, die flexible Jahresarbeitszeit, die flexible Wochenarbeitszeit, die Gleitzeit oder auch das Konzept des Job-Sharing (Ulich, 2011, S. 612ff.). Unter einer belastenden Arbeitsmenge sind Situationen zu verstehen, die vor allem eine unerwartete oder auch unregelmäßige Menge von zu erledigenden Aufgaben mit sich bringen (Huber et al., 2013, S. 14).

Kapitel 3 wird in weiterer Folge die arbeitsrechtlichen Hintergründe aufzeigen und zeigen inwiefern die angesprochenen psychischen Belastungen im Gesetz verankert sind.

### **3 Arbeitsrechtlicher Hintergrund**

Einer der wichtigsten Aspekte für die Forschungsarbeit ist das Verständnis, dass die Verantwortung für Gefahrenverhütung beim Unternehmen liegt – diese Verantwortung wird den Unternehmen durch das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz übertragen. Unter einer Gefahr werden dabei physische und psychische Belastungen verstanden. Das heißt, die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitsplatzevaluierung muss durchgeführt werden, um Gefahrenpotenziale aufzuzeigen. Ein Nicht-Ziel der Evaluierung ist demnach, vorhandene psychische Beeinträchtigungen der MitarbeiterInnen, wie eine Depression oder Burn-Out zu diagnostizieren (Huber et al., 2013, S. 19f.).

Das Kapitel des arbeitsrechtlichen Hintergrundes gliedert sich in verschiedene Teilbereiche, welche einerseits die Europäische Union betreffen und andererseits die österreichische Gesetzesgrundlage.

#### **3.1 Europäische Union**

Die europäische Rahmenrichtlinie aus dem Jahr 1989 zu Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (Richtlinie 89/391/EWG), beschreibt Mindestanforderungen, welche die Sicherheit und die Gesundheit am Arbeitsplatz betreffen. Einer der Gründe für die Einführung der Richtlinie, waren die gravierenden Unterschiede, die in den Mitgliedsstaaten, bezogen auf den Arbeitsplatz und darin enthaltene Sicherheit und Gesundheit, vorhanden waren (EUR-Lex, 1989, o.S.). Die einzelnen Mitgliedstaaten hatten die Aufgabe, diese Richtlinie innerhalb des eigenen Staatsgebietes bis 1992 umzusetzen (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2016, o.S.). Nachdem Österreich erst 1995 Mitglied der Europäischen Union (EU) wurde, war diese Richtlinie von Beginn des Beitrittes gültig. In weiterem Zusammenhang mit der beschriebenen Richtlinie steht die Veröffentlichung der Europäischen Kommission (Mitteilung Dokumenten Nummer: 52004DC0062) im Jahr 2004. In diesem Bericht wird beschrieben, dass die Einführung der EU-Vorschrift einen positiven Einfluss auf die einzelnen Mitgliedsstaaten, in Bezug auf die Sicherheit und den Gesundheitsschutz, aufwies. Darüber hinaus kommt die Europäische Kommission zur Einstellung, dass die Einführung der Standards eine Präventionskultur innerhalb der gesamten Europäischen Union schafft. Nicht zuletzt werden darin auch Schwachstellen der Richtlinien beschrieben. Eine davon ist, dass psychische Belastungen nicht explizit in der Richtlinie beschrieben wurden (EUR-Lex, 2016, o.S.).

Die Europäische Stiftung für die Verbesserung von Lebens- und Arbeitsbedingungen wird in der englischen Sprache als „European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions“ genannt und wird im Allgemeinen verkürzt als „Eurofound“ bezeichnet. Eurofound ist eine Agentur der Europäischen Union, die 1975 gegründet wurde, um bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen zu forcieren. Dies geschieht vor allem durch den partnerschaftlichen Charakter der Stiftung. Sie arbeitet mit Staaten, ArbeitnehmerInnenvereinigungen, Wirtschaftsvereinigungen und natürlich mit Institutionen der Europäischen Union zusammen. Die Aktivitäten sind vielfältig, jedoch liegt der Fokus auf zwei Themengebieten. Einerseits gibt Eurofound Studien heraus und beschäftigt sich mit gesellschaftlichen Veränderungen und andererseits wird die Informationsverbreitung und damit zusammenhängende Kommunikation als wichtiger Auftrag gesehen. Die Studie wird alle fünf Jahre durchgeführt. Primär sollen Unternehmensbereiche und Institutionen unterstützt werden, die sich mit administrativen, personellen, operativen und kommunikativen Tätigkeiten beschäftigen (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2017b, o.S.). Insgesamt gibt Eurofound drei Studien heraus, die sich alle mit dem Schwerpunkt der Lebens- und Arbeitsbedingungen beschäftigen. Vorteil dieser Studien ist, dass diese Langzeitstudien sind und dadurch einen Mehrwert zur Trend-Erkennung der Europäischen Union ermöglichen. Teil der repräsentativen Studien sind alle Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und die Mitglieder der European Free Trade Association sowie alle Nationen, die potenzielle Kandidaten für die Aufnahme in die Europäische Union sind (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2017c, o.S.). Für die ausgegebenen Richtlinien der EU war vor allem die Studie zum Thema „Arbeitsbedingungen“ wichtig. Die European Working Conditions Survey (EWCS) wurde 1990 zum ersten Mal durchgeführt und gibt einen Überblick über die Arbeitsbedingungen in der EU, um Aufschluss über folgende Bereiche zu geben (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2017a, o.S.):

- Bewertung und Messung von Arbeitsbedingungen, die selbstständige und un-selbstständige Personen im Bereich Arbeit betreffen
- Analyse von Zusammenhängen in Bezug auf diverse Aspekte der Arbeitsbedingungen
- Identifizierung von Risikogruppen und deren Entwicklungen
- Aufdeckung von Trends mittels homogenen Indikatoren
- Beisteuerung zu Vorgehensweisen der EU im Bereich der Arbeitsqualität

2015 fand die letzte Studie statt. Herangezogen wurden die 28 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union sowie Norwegen, Schweiz, Albanien, Mazedonien, Montenegro, Serbien und Türkei. Im Vergleich zu der ersten Studie wurden die Themenbereiche erweitert. In der heutigen Fassung der Studien werden multiple Faktoren berücksichtigt. Die Themengebiete sind weitläufig und beziehen Fragenblöcke ein, die sich unter folgenden Kategorien zusammenfassen lassen (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2017a, o.S.):

- Status des Arbeitsverhältnisses
- Arbeitszeit
- Arbeitsorganisation
- Aus- und Weiterbildung
- Physische und psychische Risikofaktoren
- Gesundheit und Sicherheit
- Work-Life-Balance
- Partizipation der ArbeitnehmerInnen
- Gehalt / Lohn und finanzielle Absicherung
- Arbeit und Gesundheit

Insgesamt wurden im Jahr 2015 44.000 arbeitende Personen – selbstständige und unselbstständige – befragt. Für die vorliegende Forschungsarbeit werden Ergebnisse, die die psychische Situation der arbeitenden Personen betreffen, in Betracht gezogen und im folgenden Abschnitt kurz umrissen.

Innerhalb der Variable „Arbeitsintensität“ wird erläutert, in welchem Ausmaß gearbeitet wird. Die Studie zeigt, dass das Job-Demand-Control Modell relevant ist, denn eine hohe Arbeitsanforderung mit wenig Entscheidungsspielraum kann zu erheblichen Risiken der gesundheitlichen Erkrankung führen. Für die erforschte Arbeitsintensität werden verschiedene Aspekte herangezogen. Einerseits werden Faktoren herangezogen, die auf Zeitdruck hinweisen, darunter ist zu verstehen, wenn Deadlines zu erreichen sind oder im Allgemeinen zu wenig Zeit für die Erfüllung der Arbeit eingeräumt wird. Darüber hinaus werden auch Störfaktoren wie Unterbrechungen betrachtet. Wichtig für diesen Themenblock der Studie sind auch emotionale Anforderungen, denen die arbeitende Person ausgesetzt ist. Zusammenfassend kann berichtet werden, dass aus der

Studie hervorgeht, dass die Arbeitsintensität für ältere Beschäftigte geringer ausfällt als für junge. Des Weiteren wird festgehalten, dass die Arbeitsintensität davon abhängig ist, wie hoch die Geschwindigkeit der Arbeit ist. Es spielen mehrere Determinanten eine Rolle. Genauer gesagt, ist es abhängig von den Anforderungen dieser Determinanten. Darunter sind Personen oder Situationen zu verstehen, die in die Arbeit inkludiert sind. Beachtenswert dafür sind teilhabende Personen wie KundInnen, KollegInnen oder numerische Produktionsziele. Je mehr Determinanten in der Arbeit relevant sind, desto höher fällt die Intensität aus. Aus der Forschung ist bekannt, dass hohe emotionale Anforderungen zu mentalen Erkrankungen, Müdigkeit oder Burnout führen können. Die emotionalen Anforderungen sind zunehmend in Bereichen zu finden, die in der täglichen Arbeit mit Menschen zu tun haben. Einerseits sind diese in Betreuung und Pflege zu finden, als auch im Bereich des Kundensupports. Beschäftigte in diesen Branchen müssen Emotionen verstecken, mit verärgerten KundInnen oder in emotional schwierigen Situationen arbeiten. Die Unterschiede in den einzelnen Staaten sind enorm. In Dänemark, den Niederlanden und in Norwegen empfinden weniger als 19% der Arbeitenden, dass sie Gefühle verstecken müssen. Im Gegensatz dazu erleben in Frankreich, Bulgarien und Griechenland fast 50%, dass Emotionen versteckt werden müssen. Es wird in den Ergebnissen erläutert, dass sich die Anzahl der Personen, die mit einem verärgerten Gegenüber zu tun haben, gesteigert hat. Das verärgerte Gegenüber sind einerseits KundInnen aber auch beispielsweise SchülerInnen. Das Zusammenarbeiten mit einer dritten Partei, im Sinne von KundInnen, hat sich seit 2010 verschlechtert. Es wird ebenso festgehalten, dass Frauen mehr von emotionalen Belastungen betroffen sind als Männer. Sie zeigen einen Wert von 35%, die ihre Gefühle zu verstecken haben. Das ist auch darauf zurückzuführen, dass Frauen eher Arbeiten verrichten, die mit sensitiven Situationen, der Pflege und Betreuung oder Bildung zu tun haben (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2016, S. 51). Die Studienergebnisse, welche auf das subjektive Wohlbefinden abzielen, zeigen, dass sich die TeilnehmerInnen heute besser fühlen als vor fünf Jahren. Innerhalb des Fragebogens ist eine Maximalpunktezah von 100 zu erreichen, die durchschnittlich erreichte Punktezah liegt bei 69. Eine hohe Punkteanzahl ist mit einem hohen subjektiven Wohlbefinden zu identifizieren, eine niedrige Punkteanzahl wird mit der Gefahr von psychischen Beeinträchtigungen assoziiert. Im Vergleich von Männer und Frauen, schneiden Männer – mit 70 Punkten – besser als Frauen – mit 68 Punkten – ab. Es ist auch zu erkennen, dass jüngere ArbeitnehmerInnen ein höheres Wohlbefinden haben als Ältere. Neben physischen Erkrankungen geben 36% der Befragten an, dass sie unter Ermüdung leiden und 16% Angst empfinden. Weiters wird berichtet, dass Ermüdung und Angst mit den Bereichen „Soziales Umfeld“

und „Arbeitsintensität“ in Zusammenhang gebracht werden. Fragen zum Schlaf werden in der Studie abgefragt, interessant daran ist, dass 63% der Managerinnen Probleme mit dem Schlaf aufweisen, im Vergleich dazu geben nur knapp 50% der männlichen Kollegen dieses Problem an (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2016, S. 109ff.). 81% der Befragten sagen aus, dass sie zufrieden sind mit ihrer Work-Life-Balance. Daran ist interessant, dass ein Unterschied zwischen Männern und Frauen herrscht. 20% der Männer sagen, dass keine Balance zwischen Work-Life besteht, im Gegensatz dazu zeigen das 16% der Frauen auf (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2016, S. 125). Die Studie macht darauf aufmerksam, wie essenziell die Arbeitsqualität für Sicherheit, Produktivität, Kreativität, Innovation und öffentliche Gesundheit ist. Deshalb wird insgesamt vorgeschlagen, dass sich Nationen mit den angesprochenen Themengebieten auseinandersetzen, um einen einheitlichen Standard in Zukunft zu erreichen. Aus Sicht der Stiftung sollte die Europäische Union die Richtung einschlagen, diese Situation zu verbessern (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 2016, S. 141f.).

Um sicher zu stellen, dass Standards eingehalten werden und eine Richtung für die Möglichkeiten vorgeben, gibt es die Internationale Organisation für Standards (ISO). Die Aufgabe dieser unabhängigen und übernationalen Organisation ist es, Standards für viele verschiedene Bereiche des Lebens zugeben. Insgesamt verzeichnet die Organisation 164 Mitglieder (International Organization for Standardization, o.J.a, o.S.). Die ISO 10075 befindet sich in der Kategorie Ergonomie und beschreibt in drei Teilen psychische Belastungen, darunter fallen die Definition, die Gestaltung von Arbeit und die Messung sowie Bewertung von psychischen Belastungen (International Organization for Standardization, o.J.b, o.S.).

## **3.2 Österreich**

Die angesprochene Norm wurde für die Europäische Union und für Österreich übernommen, deshalb wird von der Norm als ÖNORM EN ISO 10075 gesprochen (Austrian Standards Institute, 2017a, o.S.).

Die ÖNORM wird von Austrian Standards herausgegeben. Austrian Standards ist ein gemeinnütziger Verein und wurde 2008 in der heutigen Variante gegründet. Früher war Austrian Standards als Normungsinstitut bekannt (Austrian Standards Institute, 2017b,

o.S.). Es wird festgehalten, dass mehr als 90% der österreichischen Normen ursprünglich von einer europäischen oder internationalen Norm abstammen. Die Mitgestaltung ist dabei ein zentraler Aspekt. Austrian Standards ist das österreichische Mitglied für das europäische Komitee der Normung und bei der Internationalen Organisation für Normung (Austrian Standards Institute, 2017c, o.S.).

Die Arbeitsplatzevaluierung von psychischen Fehlbelastungen ist laut dem österreichischen Gesetz dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz unterstellt (ASchG), das die Grundlagen für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz darstellt. Dieses Gesetz ist gültig für alle Personen, die sich in einem Beschäftigungs- oder Ausbildungsverhältnis befinden. Für die Vollständigkeit des Verständnisses ist anzuführen, dass für Personen, die in der Land- und Forstwirtschaft sowie in privaten Haushalten und durch Heimarbeiten beschäftigt sind, andere gesetzliche Bestimmungen gelten (§ 1, ASchG). Darüber hinaus betrifft das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz nicht Bedienstete des Bundes. ArbeitnehmerInnen im öffentlichen Dienst unterliegen dem Bundes-Bedienstetenschutzgesetz (B-BSG). Anzumerken ist, dass der Gesetzestext mit den relevanten Stellen aus dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz deckungsgleich ist. Von Wichtigkeit für die vorliegende Arbeit sind neben § 1 auch §§ 2, 4 sowie 7 (ASchG, B-BSG). In weiterer Folge wird das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz herangezogen.

### **3.2.1 Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz**

Das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz ist das zuständige Ressort für das Gesetz des Arbeitsschutzes. Es soll hier ein Einblick in die relevanten Paragraphen gegeben werden. Die Novelle zum ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, das dadurch einen Schwerpunkt auf psychische Belastungen wirft, ist im Jahr 2013 in Kraft getreten (Huber et al., 2013, S. 20). Veränderung fand das vorangehende Gesetz vor allem in Begriffsbestimmungen, hierbei wird der psychischen Gesundheit sowie der Präventionsarbeit ein hoher Grad an Wichtigkeit zugerechnet, welche durch die Arbeitsplatzevaluierung erreicht werden soll. Darüber hinaus werden ArbeitspsychologInnen im Gesetz verankert und explizit als Fachpersonal genannt (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Sektion Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat, 2016b, o.S.).

§ 7, ASchG, Abs. 2 gibt Informationen zu Gefahren und der Gefahrenverhütung. Unter dieser Verhütung sind alle Vorkehrungen zu verstehen, die dazu führen, dass Gefah-

ren verringert oder vermieden werden. Darüber hinaus ist in diesem Teil des Gesetzes auch der Begriff „Gefahr“ definiert. Laut des Bundesgesetzes sind Gefahren, arbeitsbedingte psychische und physische Belastungen, welche zu Fehlbelastungen führen können. Des Weiteren werden im § 7, ASchG die Grundsätze erläutert, die essenziell für die Gefahrenverhütung sind. Insgesamt finden innerhalb des angesprochenen Paragraphen folgende neun Punkte Erwähnung:

- Risikovermeidung
- Abschätzung von Risiken, die nicht vermeidbar sind
- Faktor „Mensch“ bezüglich der Gestaltung von Arbeitsplatz / Aufgabe berücksichtigen
- Stand der Technik berücksichtigen
- Gefahrenmomente sind auszuschalten oder zu verringern
- Planung der Gefahrenverhütung mit Bezug auf die Tätigkeiten sowie Aufgaben, Arbeitsorganisation, Arbeitsabläufe, Arbeitsumgebung
- Individueller Gefahrenschutz ist dem kollektiven Gefahrenschutz nachrangig
- Anweisungen an die/den ArbeitnehmerIn soll geeignet sein

In § 4, ASchG wird grundsätzlich beschrieben, wie die Ermittlung und Beurteilung erfolgen muss. § 4, ASchG, Abs. 1 erläutert die vier wesentlichen Bereiche, die für die Evaluierung relevant sind. Diese wurden bereits in Kapitel 2 näher erklärt:

- Belastung durch Tätigkeitsmerkmale
- Belastung durch das Sozial- und Organisationsklima
- Belastung durch Arbeitsumgebung
- Belastung durch die Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation

§ 4, ASchG, Abs. 2 formuliert, dass während der Beurteilung und Bewertung ein besonderes Augenmerk auf schutzbedürftige und besonders gefährdete ArbeitnehmerInnen gelegt werden muss. Das bezieht sich einerseits auf die Eignung der ArbeitnehmerInnen und andererseits auf demografische Faktoren wie Alter, Körperkraft, Qualifikation und Konstitution. Aufgrund der Bewertung der Gefahren, sind Maßnahmen zu entwickeln, die zur Gefahrenvermeidung beitragen – wird geregelt in Abs. 3. Ferner wird in Abs. 4 bestimmt, dass auch die Maßnahmen erforderlichenfalls überprüft und angepasst werden müssen, um den Schutz der ArbeitnehmerInnen zu gewährleisten. Unfäl-

le, das Auftreten von Erkrankungen, Einführung neuer Arbeitsmittel oder auch ein begründetes Verlangen des Arbeitsinspektorates sind laut § 4, ASchG, Abs. 5 Indikatoren, welche allenfalls zu einer Evaluierung zu führen haben. „Erforderlichenfalls“ sind Fachleute heranzuziehen, die bei der Evaluierung und Festlegung der Maßnahmen unterstützen. Darüber hinaus kann auch der Rat von Sicherheitsfachkräften, ArbeitsmedizinerInnen, sonstige geeignete Fachkräfte wie ChemikerInnen, ToxikologInnen, ErgonomInnen oder ArbeitspsychologInnen hinzugezogen werden. Die ArbeitspsychologInnen werden besonders hervorgehoben (§ 4, ASchG, Abs. 6).

In Österreich gilt die Vorschrift, dass ein Betrieb, der mehr als zehn ArbeitnehmerInnen regelmäßig beschäftigt, eine Sicherheitsvertrauensperson bestellen muss (§ 10, ASchG, Abs. 2). Diese Sicherheitsvertrauenspersonen gelten als ArbeitnehmerInnenvertretung und haben in ihren Aufgaben einen besonderen Fokus auf Gesundheit und Sicherheit zu legen (§ 10, ASchG, Abs. 1). Unter anderem obliegt den Sicherheitsvertrauenspersonen die Informationsverbreitung zu den Themen Gesundheit und Sicherheit. Sie haben die Möglichkeit, die Führungskräfte zu beraten und zu unterstützen. Die Sicherheitsvertrauenspersonen müssen bei der Beurteilung und Bewertung der Gefahren sowie der Erarbeitung der Maßnahmen beteiligt sein (§ 11, ASchG). Festzuhalten ist, dass die Sicherheitsvertrauensperson keine rechtswirksame Verantwortung für die Einhaltung des ArbeitnehmerInnenschutzes trägt (§ 10, ASchG, Abs. 9). Einer Sicherheitsfachkraft oder ArbeitsmedizinerIn ist es möglich, die Aufgaben der Sicherheitsvertrauensperson zu übernehmen (§ 10, ASchG, Abs. 10). Im Gegensatz zu Sicherheitsvertrauenspersonen sind Sicherheitsfachkräfte verpflichtend und unabhängig der Mitarbeiteranzahl zu bestellen. Die Sicherheitsfachkraft muss über genügend Wissen im vorgesehenen Themengebiet verfügen oder sich dieses andernfalls durch Weiterbildung erwerben. Es besteht die Möglichkeit, eine betriebsinterne Person zu bestellen und auszubilden, eine externe Person hinzuzuziehen oder ein sicherheitstechnisches Zentrum zu beauftragen (§ 73, ASchG). ArbeitgeberInnen können in zwei Fällen selbst als Sicherheitsfachkraft auftreten. Einerseits wenn maximal bis zu 50 ArbeitnehmerInnen beschäftigt sind und die Ausbildung laut § 74, ASchG vorliegt. Andererseits wenn weniger als 25 ArbeitnehmerInnen beschäftigt sind und genügend Wissen über die Bereich Sicherheit und Gesundheit vorliegen (§ 78b, ASchG). In Arbeitsstätten, an welchen bis zu 50 MitarbeiterInnen arbeiten, muss eine Begehung durch die Sicherheitsfachkraft und die ArbeitsmedizinerIn durchgeführt werden. Diese Begehung ist in einem zeitlichen Rahmen vorgeschrieben: bei ein bis zehn MitarbeiterInnen muss diese einmal innerhalb von zwei Jahren, bei elf bis 50 MitarbeiterInnen jährlich erfolgen (§

77a, ASchG). Die sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Betreuung und damit auch die Begehung kann vom Träger der Unfallversicherung übernommen werden, wenn die/der ArbeitgeberIn insgesamt weniger als 250 Personen beschäftigt (§ 78, ASchG). Innerhalb der Unfallversicherung wird diese Aufgabe von Präventionszentren übernommen, laut § 78a, ASchG hat der Träger der Unfallversicherung diese einzurichten.

### **3.2.2 Arbeitsinspektorat**

Die Arbeitsinspektion ist eine wesentliche Institution, ihre primäre Aufgabe besteht darin, für die Einhaltung der Gesetze zu sorgen. Sie ist dem Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMASK) unterstellt. Einerseits kann diese Institution mit Kontrolle assoziiert werden und andererseits mit Beratung. Das Arbeitsinspektorat liefert Informationen und zeigt Möglichkeiten zur Umsetzung der Gesetze auf (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Sektion Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat, 2016a, o.S.). In Summe sind österreichweit 550 Personen für das Arbeitsinspektorat tätig. Die Betriebe werden von den rund 300 AußendienstmitarbeiterInnen betreut. Diese 300 Personen betreuen 210.000 Arbeitsstätten, in diesen Arbeitsstätten sind ungefähr 2,4 Millionen Menschen beschäftigt (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2016a, S. 7). Insgesamt gibt es in Österreich 19 regionale Niederlassungen des Arbeitsinspektorates sowie ein Arbeitsinspektorat für Bauarbeiten. Alle unterstehen unmittelbar dem übergeordneten Arbeitsinspektorat, welches als Zentral-Arbeitsinspektorat bezeichnet wird. Die Aufgaben, Organisation sowie die Rechte und auch Pflichten der Arbeitsinspektion sind im Arbeitsinspektionsgesetz (ArbIG) geregelt. Alles in allem kann die Arbeitsinspektion als die Institution bezeichnet werden, welche sich um die Wahrnehmung des Schutzes der ArbeitnehmerInnen kümmert. Die Aufgabe liegt darin, den Schutz, insbesondere den Schutz des Lebens, der Sittlichkeit, der Gesundheit und der Würde sowie Integrität zu überwachen. Die Organe müssen auch den Schutz bezüglich der Beschäftigung von Jugendlichen und Kindern, Schwangeren und besonders Schutzbedürftigen sicherstellen. Die mögliche Überprüfung kann auch die Arbeitszeit und deren Aufzeichnung betreffen sowie diverse Heimarbeiten (§ 3, ArbIG, Abs. 1). Aufgrund dieses Umfanges stellt die Arbeitsinspektion die größte gesetzlich beauftragte Organisation dar, die sich um Gesundheits- und Sicherheitsschutz kümmert. Wie bereits erwähnt, obliegt dem Arbeitsinspektorat die Kontrolle und damit Überprüfung der Gesetzeseinhaltung. Dadurch ist es möglich, dass unangekündigte Betriebsbesuche erfolgen können und im Rahmen des Besuches eruiert werden kann, welche sicherheits- und gesundheitstechnischen Situationen im Unternehmen vorliegen. Darüber hinaus ist es dem Arbeitsin-

spektorat erlaubt, MitarbeiterInnen zu befragen, schriftliche Aufzeichnungen einzuholen, Fotoaufnahmen und Messungen anzufertigen. Allerdings müssen sämtliche Informationen vertraulich behandelt werden. Im Fall einer Nicht-Einhaltung der Gesetze kann Strafanzeige erstattet werden. Die Strafanzeige wird bei erheblichen Mängeln sofort erstattet beziehungsweise nach einer gegebenen Frist, wenn diese nicht behoben werden. Im Fall einer akuten Gefahr für das Leben der MitarbeiterInnen kann sofortige Einstellung der Arbeit verlangt werden (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2016a, S. 5ff.). Auf die Strafanzeige kann eine Verwaltungsstrafe folgen. Sollte sich ein Unfall ereignen, der sozialversicherungsrechtliche oder strafrechtliche Konsequenzen nach sich zieht, können die Aufzeichnungen der Arbeitsplatzevaluierung als Beweismittel herangezogen werden (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2016b, S. 4). In Bezug auf die Evaluierung stellt das Arbeitsinspektorat eine Vielzahl an Informationen, Leitfäden und Vorschlägen zur Verfügung. Es ist erkennbar, dass ein enger Austausch mit den Interessensvertretungen in Österreich herrscht. Auch diese beteiligen sich an der Unterstützung für ArbeitgeberInnen in der Umsetzung der Gesetzesgrundlage. Details werden im Kapitel 4.2 erläutert.

## 4 Vor- und Nachteile aus Unternehmenssicht

Seitdem das Gesetz der Gefahrenbeurteilung um psychische Belastungen 2013 erweitert wurde, stehen UnternehmerInnen und Führungskräfte vor der Herausforderung, nicht nur die physischen Gegebenheiten im Blick zu halten, sondern auch einen Fokus auf den mentalen Zustand der ArbeitnehmerInnen zu legen. Die Thematik ist komplex und sorgt für Abschreckung und Aufregung, vor allem deshalb, weil die Befürchtung besteht, dass konfliktreiche Diskussionen entstehen können und die Anregungen der MitarbeiterInnen nicht umsetzbar sind (Wolf, Krempien, Zwingmann & Richter, 2015, S. 531). Innerhalb der folgenden Unterkapitel werden Aspekte beleuchtet, welche einen direkten Einfluss auf Unternehmen haben. Unter anderem werden Kennzahlen, wie der prospektive Return on Investment (ROI), betrachtet. Die Kennzahlen beurteilen die Sinnhaftigkeit von Maßnahmen zur Gesundheit im Betrieb. Anzumerken ist, dass Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung nicht die Gefahrenbeurteilung nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz ersetzen. Die Kennzahlen sollen dazu dienen, aus unternehmerischer Sicht zu beurteilen, welche Rolle der Aspekt der Gesundheit spielt. Deshalb werden auch die Folgen für Unternehmen, die aus den beschriebenen Belastungen heraus, entstehen können, erwähnt. Nicht zuletzt wird auch der Punkt der Umsetzung näher beachtet. Es wird aus theoretischer Sicht eruiert, wie das Gesetz umgesetzt werden kann beziehungsweise welche Hilfestellungen durch den Staat die Interessensvertretungen geleistet werden.

Wie erwähnt, wird der prospektive Return on Investment (ROI) als eine Kennzahl betrachtet, welche sich auf die Zukunft bezieht und die Möglichkeit bietet den ökonomischen Nutzen von betrieblicher Gesundheitsförderung aufzuzeigen. Es handelt sich konkret um eine Kosten-Nutzen-Rechnung und stellt dadurch eine Schätzung für den zukünftigen potenziellen finanziellen Nutzen dar. Das generelle Ziel von Kennzahlen liegt darin, ökonomische Größen verständlich auszudrücken. In diesem Fall wird ein Zahlenverhältnis angegeben. Der ROI stellt den Nutzen beziehungsweise den Gewinn in Verhältnis zum investierten Kapital. Unter dem investierten Kapital werden die Kosten verstanden, welche für die Maßnahmen der Gesundheitsförderung anfallen. Als Nutzen beziehungsweise Gewinn werden die Einsparungen aufgrund von Krankheitskosten und geringerer Fehlzeiten beschrieben. Dabei gibt es die Möglichkeit, den ROI retrospektiv oder prospektiv zu berechnen. Der retrospektive ROI bezieht sich auf die Vergangenheit, im Vergleich dazu stellt der prospektive die Zukunft und damit die Prävention in den Mittelpunkt. Durch die Berechnung des ROI können Maßnahmen bewert-

tet werden und zwischen Maßnahmen entschieden werden. Es soll jene Maßnahme gewählt werden, die die beste Relation zwischen Kosten und Nutzen aufweist. Es ist nicht zielführend die kostenschwächste Variante auszuwählen. Grundsätzlich ist das Ziel des ROIs eine monetäre Darstellung des Nutzens. Die Arbeitszufriedenheit und damit zusammenhängende Produktivität kann nicht monetisiert werden, deshalb werden als Kosten, wie bereits erwähnt, die Krankheitskosten ermittelt. Der ROI hat vor allem in den Vereinigten Staaten von Amerika mittlerweile einen hohen Stellenwert erreicht, da dort die direkten Kosten für die Krankenversicherung anfallen. Im Vergleich dazu finden wir in Deutschland – aber auch Österreich – ein solidarisches Modell unabhängig von tatsächlichen Krankenkosten (Kramer & Bödeker, 2008, S. 5f.).

Eine weitere Kennzahl, welche betrachtet wird, ist die Kennzahl der Krankheitstage. Durch die relativ leichte Erfassung der Fehltage aufgrund von Krankheit wird diese Kennzahl von Unternehmen vorwiegend herangezogen. Aus wissenschaftlichen Forschungsbereichen geht hervor, dass zwischen Krankenstandhäufigkeit und Gesundheitszustand eine signifikante Korrelation herrscht (Kivimaki et al., 2005, S. 99). Für ein Unternehmen entstehen dabei Kosten in zwei Bereichen. Einerseits die Weiterbezahlung des Erkrankten und andererseits ist es möglicherweise notwendig, eine Vertretung für die Person zu ernennen. Entweder muss eine Neuanstellung vorgenommen werden oder eine interne Vertretung muss die Aufgaben übernehmen und hat dadurch eventuell erhöhte Anwesenheitszeiten (Günther, Albers & Hamann, 2009, S. 369). Ein weiterer aktueller Ansatz aus der Forschung zeigt eine Kennzahl, welche relevant für die Erkennung der Gesundheit oder Krankheit der ArbeitnehmerInnen ist. Die Präsentismushäufigkeiten ermöglichen eine passendere Prognose des Gesundheitszustandes in Betrieben. Unter Präsentismushäufigkeit wird verstanden, wie oft trotz Krankheit gearbeitet wird (Gerich, 2015, S. 31). Präsentismus führt zu wesentlichen Produktivitätseinbußen, dies betrifft die qualitative und mengenmäßige Aufgabenerledigung. Die kranken, anwesenden ArbeitnehmerInnen erbringen unterdurchschnittliche Leistungen im Kontrast zu gesunden ArbeitnehmerInnen. Empfehlenswert ist, dass Kennzahlen bereits vor Beginn von diversen Gesundheitsförderungen betrachtet werden, damit ist gemeint, dass der Ist-Zustand aufgrund von Kennzahlen erhoben wird, um im Nachhinein den Erfolg überprüfen zu können. Anzumerken ist, dass die Kennzahlen nicht isoliert betrachtet werden können, sondern, dass diese sich gegenseitig beeinflussen und teilweise voneinander abhängig sind. Die in Folge vorgestellten Kennzahlen können in drei Überbegriffe geclustert werden: die Arbeitszufriedenheit – betrifft die ersten sieben Kennzahlen – die Gesundheitsgefährdung – betrifft die folgenden vier – und die

Gesundheitsförderung – betrifft die letzten vier (Günther et al., 2009, S. 369ff.). Siehe Tabelle 1 für die relevanten Kennzahlen und die Berechnung.

**Tabelle 1: Gesundheitsschutz in Kennzahlen betrachtet**

| Kennzahl  | Berechnung   |
|---|--|
| <b>Diese Kennzahlen können dem Cluster Arbeitszufriedenheit zugeordnet werden:</b>  |  |
| Arbeitszufriedenheitsindex  | Arbeitszufriedenheit, welche durch Befragung ermittelt wird  |
| Krankenstandsdaten sowie Daten zur Leistung   | Hierzu können verschiedene Daten herangezogen werden. Zum Beispiel: Fehlzeiten an Montagen, Freitag oder Brückentagen (Verlängerte Wochenenden) oder ein Outputvergleich zu Vorjahren, Vorperioden oder MitarbeiterInnen |
| Fluktuationsrate  | Division von freiwilligen Kündigungen und gesamte MitarbeiterInnenzahl ergibt diese Rate.  |
| Rate der Frührentenanträge  | Division von Frührentenanträge und gesamte MitarbeiterInnenzahl ergibt diese Rate.   |
| Fortbildungsengagementindex   | Durchschnittlich beantragte Fortbildungstage pro MitarbeiterIn innerhalb einer Periode.  |
| Verbesserungsvorschlagsindex  | Durchschnittliche Anzahl von eingebrachten Verbesserungsvorschlägen pro MitarbeiterIn.   |
| <b>Diese Kennzahlen können dem Cluster Gesundheitsgefährdung zugeordnet werden:</b> |  |
| Anzahl der mehrfach erkrankten MitarbeiterInnen                                     | Zählung der mehrfach erkrankten MitarbeiterInnen innerhalb eines Jahres.   |
| Anzahl der MitarbeiterInnen mit chronischen Krankheiten                             | Zählung der MitarbeiterInnen, die an einer chronischen Krankheit leiden.   |
| Anteil von Langzeitarbeitsunfähigkeitsfällen  | Division von Langzeitarbeitsunfähigkeitsunfälle und gesamte Arbeitsunfähigkeitsunfälle ergibt diese Rate.  |
| Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen  | Kosten, die spezifisch auf arbeitsbedingte Erkrankungen zurückzuführen sind.   |
| <b>Diese Kennzahlen können dem Cluster Gesundheitsförderung zugeordnet werden:</b>  |  |
| Kosten für Gesundheitsförderung pro MitarbeiterIn                                   | Division von Kosten der gesamten Gesundheitsförderung und gesamte MitarbeiterInnenzahl ergibt diese Rate.  |
| Beteiligungsquote   | Division von Anzahl der beteiligten MitarbeiterInnen an Maßnahmen der Gesundheitsförderung durch gesamte MitarbeiterInnenzahl ergibt diese Quote.  |
| Verbesserungsvorschlagsindex  | Durchschnittliche Anzahl von eingebrachten und gesundheitsrelevanten Verbesserungsvorschlä-  |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Wirksamkeit von Maßnahmen | gen pro MitarbeiterIn.<br>Berechnung des Erfolges von Maßnahmen anhand von prozentualen Zielerreichungsgraden oder monetär durch ROI. |
|---------------------------|---|

---

Quelle: Günther et al. (2009, S. 371)

Die Erhebung der Daten, die für die genannten Kennzahlen relevant sind, kann sich schwierig gestalten und ist abhängig von der Qualität der geführten Informationen im Unternehmen. Grundsätzlich muss unterschieden werden zwischen quantitativen und qualitativen Daten sowie internen und externen Daten. Die Situation ist demnach abhängig von den einerseits vorhandenen Daten wie beispielsweise der Personalverrechnung bezüglich Krankheitstagen und Fehlzeiten sowie der unternehmerischen Buchhaltung, wenn erhoben werden soll, was als Maßnahme der Gesundheitsförderung gilt. Notwendig ist daher, dass eine sehr genaue Aufzeichnung vorhanden ist beziehungsweise für die Zukunft angestrebt wird, um den Erfolg von Maßnahmen messbar zu machen. Es ist für UnternehmerInnen und Führungskräfte essenziell, dass ein richtiger Umgang mit den Kennzahlen erlernt wird, ansonsten können Nebenwirkungen entstehen. Diese Nebenwirkungen können dazu beitragen, dass Projekte scheitern oder nicht realisiert werden. Darunter wird im Bereich von Kennzahlen beispielsweise der Tunnelblick verstanden. Das heißt, es werden nur eine oder wenige Kennzahlen herangezogen, auch die Kennzahlenfixierung ist ein solches Phänomen. Bei der Fixierung wird nur auf die Entwicklung der Kennzahlen geachtet und die Zielerreichung der Kennzahlen mit allen Mitteln vorangetrieben. Dadurch können Kennzahlen verzerrt werden. Wenn eine Belohnung für das Erreichen von einer geringeren Anzahl von Krankheitstagen ausgeschüttet wird, dann werden MitarbeiterInnen eventuell zur Arbeit kommen, obwohl sie krank sind und dadurch die Produktivität gesenkt wird. Objektiv wäre das Ziel einer geringeren Anzahl von Krankheitstagen erreicht, allerdings würde bei näherer Betrachtung klar, dass dadurch kein Unternehmenserfolg eintritt. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Interpretation der Kennzahlen. Wie erwähnt, dürfen Kennzahlen nicht isoliert betrachtet werden und die Herkunft der Daten muss im Bewusstsein liegen. Wenn ein gesellschaftlicher Wandel zu einem gesünderen Leben vorhanden ist und gleichzeitig die Gesundheitsförderungen im Betrieb forciert werden, dann ist davon auszugehen, dass der Erfolg nicht ausschließlich auf Maßnahmen der Gesundheitsförderung zurückzuführen ist, sondern auch auf den gesellschaftlichen Wandel (Günther et al., 2009, S. 372ff.).

Aus der Literatur wird erkennbar, dass der wahrscheinlich größte Vorteil einer Arbeitsplatzevaluierung ist, dass im Unternehmen Achtsamkeit für den Themenbereich der Gesundheit und insbesondere der psychischen Belastungen geschaffen wird. Dadurch wird ein sensiblerer Umgang mit belastenden Themen ermöglicht. Jedes Unternehmen muss individuell entscheiden, welche Vorteile de facto daraus gezogen werden. Er-sichtlich ist, dass der Nachteil der Evaluierung der Kostenaufwand für die Implementie-rung der Evaluierung an sich und der folgenden Maßnahmen ist. In den folgenden zwei Kapiteln soll darauf eingegangen werden, welche Folgen aus psychischen Belastungen entstehen können und mit welchen möglichen Auswirkungen für das Unternehmen zurechnen hat. Darüber hinaus wird darauf eingegangen, wie Führungskräfte die ver-pflichtende Arbeitsplatzevaluierung durchführen können. Auch wenn die Literatur viele Varianten aufzeigt, liegt die Umsetzung in Händen der UnternehmerInnen und Füh-rungskräfte und vor allem in deren Motive, wie das Gesetz umgesetzt werden soll.

## **4.1 Folgen von psychischen Belastungen**

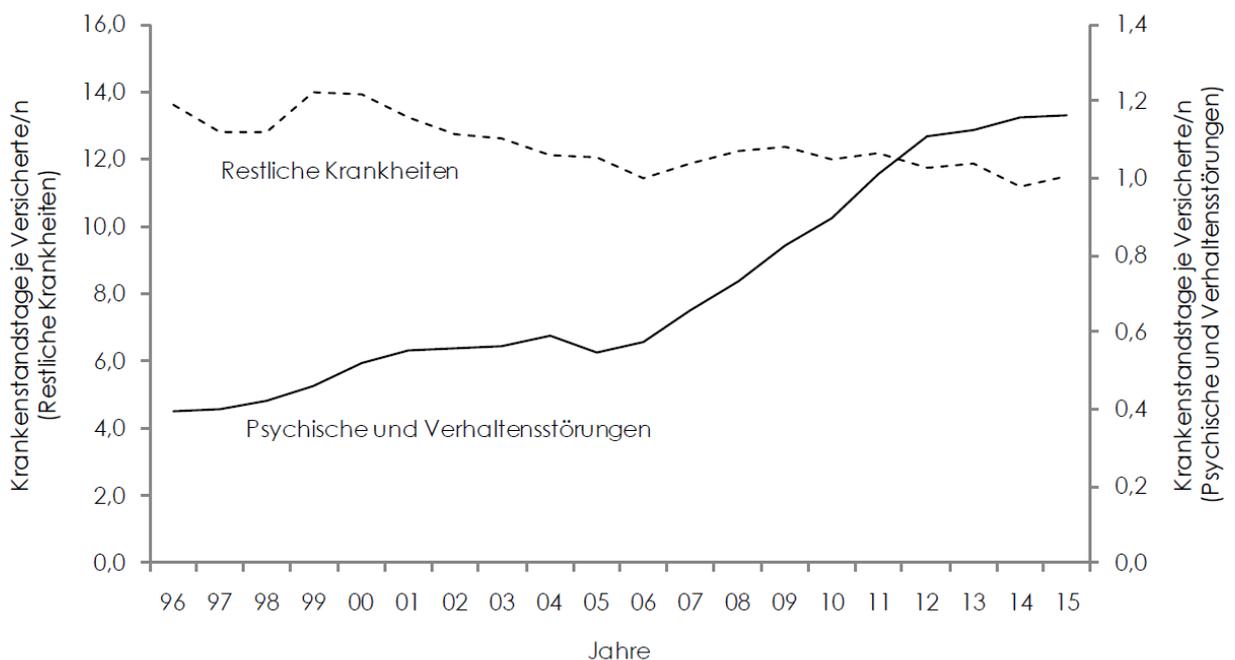
Hier soll nochmals erwähnt werden, dass das Ziel der gesetzlichen Arbeitsplatzevaluierung die Gefahrenerkennung und in weiterer Folge Verhütung ist, allerdings die Diag-nostik von Erkrankungen nicht im Fokus liegt. Die schwerwiegendsten Folgen von psy-chischen Belastungen durch den Arbeitsplatz, die auftreten können, sind Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems, des Magen-Darm-Traktes und psychische Störungen. Psychische Belastungen beziehungsweise Fehlbelastungen können Krankheiten aus-lösen, die körperlich oder psychonerval sind. Die Arbeitsanforderungen, die dazu füh-ren, sind psychischer Natur, darunter wird verstanden, dass die arbeitenden Personen weder einem übermäßigen Kraftaufwand noch schlechter Luft ausgesetzt sind. Es be-steht die Möglichkeit, dass psychische Störungen auftreten, wenn bestimmte Persö-nlichkeitsmerkmale einer arbeitenden Person und eine bestimmte Arbeitsgestaltung wie Über- oder Unterforderung, repetitive Teilarbeit, Zeitdruck, häufige Störungen oder unbe-friedigende soziale Beziehungen, aufeinandertreffen. Arbeiten, die physische Auswir-kungen haben nehmen ab, jedoch nehmen die psychischen Auswirkungen stetig zu. Anzunehmen ist, dass dies auf die Veränderung der Arbeitsanforderungen von körper-lichen zur mentalen Arbeit zurückzuführen ist. Es ist zu berichten, dass die häufigsten psychischen Beeinträchtigungen Depressionen und Angstzustände sind. Darüber hin-aus können sich psychische und psychosomatische Störungen hinter anderen Diagno-sen verstecken und deshalb nicht auf psychische Belastungen begründet werden. Dadurch können sich die funktionellen Störungen im Herz-Kreislauf oder im Magen-Darm Bereich einschleichen. Neben diesen funktionellen Störungen sind auch Neuro-sen problematisch. Unter Neurosen wird eine Störung der Person-Umwelt-Beziehung

verstanden, die nachhaltig ist und erlebnisbedingt auftritt. Die Symptomatik von Neurosen kann von psychischen bis körperlichen reichen (Hacker, 1995, S. 248f.). Bereits 1982 haben Kaufmann, Pornschlegel und Udris (1982, S. 14ff.) versucht, die Auswirkungen von psychischen Belastungen zu skizzieren. Dabei wird unterschieden zwischen Folgen, die eine kurzfristige und aktuelle Reaktion zeigen, oder mittel- bis langfristige oder sogar chronische Reaktion. Es können drei Gruppen von Auffälligkeiten gezeigt werden: psychologisch/somatisch, psychische und verhaltensmäßig. Unter kurzfristigen psychologisch/somatisch sind Reaktionen wie erhöhte Herzfrequenz oder Blutdrucksteigerungen zu verstehen. Psychische, kurzfristige Symptome sind Anspannung, Frustration oder Ärger. Längerfristige Erscheinungen aus der Gruppe psychologisch/somatisch und psychisch sind Unzufriedenheit, Resignation oder Depression. Im Verhalten können sich Folgen von psychischen Belastungen entweder individuell oder sozial sowie kurzfristig oder langfristig auftreten. Es ist auf eine kurzfristige und individuelle Reaktion zu schließen, wenn die Leistungen schwanken, Fehler unterlaufen oder eine geringe Konzentration zu sehen ist. Im Gegensatz dazu, zeigen sich die langfristigen Reaktionen durch vermehrtes Suchtverhalten wie erhöhter Tabakkonsum, Alkoholkonsum oder Tablettenkonsum. Das soziale Verhalten kann beeinflusst werden wie zum Beispiel: Erscheinungen wie Konflikte, Aggressionen, Streit oder Isolierung.

In Österreich wird jährlich ein Fehlzeitenreport vom Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger herausgegeben. Dieser Report zeigt die Entwicklung und Verteilung von krankheitsbedingten Fehlzeiten in Österreich. Der Bericht zeigt, dass 2,3% der Krankenstände auf psychische und Verhaltensstörungen zurückzuführen sind, besonders soll hervorgehoben werden, dass ein durchschnittlicher Krankenstand aufgrund von psychischen und Verhaltensstörungen 38,9 Tage dauert. Zwar ist der Prozentsatz an Fällen relativ niedrig, jedoch die Dauer im Vergleich zu anderen Erkrankungen sehr lang, deshalb liegt diese Krankheitsgruppe auf Platz vier der Hauptgründe für Krankenstand in Österreich. Im Vergleich dazu liegt die durchschnittliche Krankheitsdauer in Österreich bei 9,9 Tagen. Ein deutlicher Unterschied ist zwischen Männern und Frauen zu erkennen. Von 100 Männern erkranken zwei an psychischen Krankheiten, von 100 Frauen vier. Des Weiteren dauert die Genesung bei Frauen pro Kopf doppelt so lange als bei Männern (Leoni & Uhl, 2016, S. 46ff.). Laut Abbildung 5 zeigt sich seit 1995 ein klarer Aufwärtstrend von psychischen Störungen und Verhaltensstörungen. Die Zahl der Krankheitstage hat sich seit diesem Zeitpunkt fast verdreifacht. Generell muss festgehalten werden, dass diese statistische Auswertung nicht unbedingt der Realität entspricht. Es sind zwei Einflussfaktoren zu beachten. Einerseits

hat sich das Diagnoseverhalten der ÄrztInnen verändert und die Stigmata gegenüber psychischen Erkrankungen verkleinert, das bedeutet, dass die Diagnose eher gestellt wird. Dadurch kommt erst jetzt die Tragweite dieser Krankheiten zum Vorschein. Jedoch zeigt sich auf der anderen Seite, dass viele Symptome nicht der Psyche zugeschrieben werden, obwohl der Grund für die Erkrankung auf psychische Belastungen zurückzuführen ist (Leoni & Uhl, 2016, S. 51f.). Die Statistik Austria (Leitner & Baldaszi, 2013, S. 37) berichtet, dass circa vier bis sechs Prozent der Beschäftigten an Stress, Angstzuständen oder Depressionen leiden. Dabei liegt Stress an vierter Stelle der Gesundheitsprobleme in Österreich. Unterstrichen wird in dieser Befragung auch, dass ein Aufwärtstrend der psychischen Erkrankungen zu erkennen ist. Dafür wird ein Vergleich der Jahre 2007 und 2013 angestellt. Die Anzahl der Betroffenen hat sich verdoppelt, es klagten im Jahr 2013 circa 105% mehr über gesundheitliche Probleme, die aus psychischen Belastungen resultieren. Das entspricht einer realen Zahl von 108.000 Personen, die erwerbstätig sind (Leitner & Baldaszi, 2013, S. 43).

**Abbildung 5: Entwicklung von psychischen Erkrankungen seit 1995**



Quelle: Leoni & Uhl, 2016, S. 51

Psychische Belastungen können, wie bereits beschrieben, zu Krankheiten führen, die in einem Krankenstand münden. Darüber hinaus ist es auch möglich, dass aus psychischen Belastungen langwierige Krankheiten, wie diverse Süchte, resultieren. Dies stellt

Unternehmen vor eine weitere Problematik. Khantzian (1997) stellt in seiner Suchttheorie dar, dass eine Sucht daraus resultiert, dass Personen unter psychischen und sozialen Problemen leiden und diese Probleme mittels Selbstmedikamentation versuchen zu lösen. In diesem Zusammenhang kann das Beispiel Alkohol erwähnt werden. In Österreich leiden circa 14% der Bevölkerung an einem übermäßigen Alkoholkonsum. Diese zeigen ein problematisches Verhalten in Bezug auf Alkohol (Leoni & Uhl, 2016, S. 6). An dieser Stelle ist nicht bekannt, wie viele der Beschäftigten in Österreich an Alkoholumismus erkrankt sind.

Wie angeführt, können die Folgen von psychischen Belastungen in Fehlzeiten resultieren, wodurch betriebswirtschaftlichen sowie volkswirtschaftliche Kosten entstehen. Angemerkt werden muss, dass die Koppelung von Beschäftigung und Gesundheitsversorgung, wie es in Österreich ist, nicht in allen Staaten der Welt und insbesondere der Europäischen Union üblich ist. Die nördlichen Nationen haben das System geändert und die Gesundheitsversorgung wird staatlich organisiert und inkludiert den/die ArbeitgeberIn nicht direkt. Die Finanzierung wurde durch das allgemeine Steueraufkommen ermöglicht. Vorteile aus diesem System sind die Senkung der Lohnnebenkosten, was die Beschäftigung der Individuen erleichtert und die Kosten für Unternehmen reduziert. Österreich steht weiters vor der großen Herausforderung den hohen qualitativen Standard der Gesundheitsversorgung zu erhalten (Biffi & Leoni, 2008, S. 89). Für die Berechnung der Kosten einer Krankheit muss zwischen direkten und indirekten Kosten unterschieden werden. Direkte Kosten beziehen sich auf die medizinische Versorgung sowie Lohnfortzahlung und die damit verbundenen finanziellen Aufwendungen. Unter indirekte Kosten wird der Produktionsausfall oder Produktivitätsrückgang verstanden. Ergänzend fließen auch in indirekten Kosten volkswirtschaftliche Größen ein, weil davon ausgegangen wird, dass gesellschaftliche Ausgaben sich aufgrund von Einkommensveränderungen ändern (Biffi & Leoni, 2008, S. 92). Im Fall einer Krankheit hat die/der ArbeitnehmerIn finanzielle Ansprüche an ArbeitgeberIn und VersicherungsträgerIn. In erster Linie entsteht der Anspruch auf Entgeltfortzahlung, die Dauer ist abhängig von der gesamten Beschäftigungsdauer im Unternehmen, jedenfalls mindestens sechs Wochen bis maximal zwölf Wochen. Weitere vier Wochen kann das halbe Entgelt eingefordert werden. Anschließend erfolgt die Zahlung von Krankengeld durch die Krankenkassenversicherung. Nach Daten der ESSOSS-Datenbank können die gesamten Kosten – Entgeltfortzahlung und Krankengeld - auf circa 2,5 Milliarden Euro im Jahr 2003 geschätzt werden. Schwieriger gestaltet sich die Definition der Kosten für die Gesundheitsversorgung, die die Person erhält. Einerseits fallen Kosten auf Versi-

cherungen, den Staatshaushalt und die Individuen selbst durch Selbstbehalte. Insgesamt kann aber berichtet werden, dass ungefähr 26% der Gesamtkosten für Gesundheit (ohne Langzeitpflege) auf unselbstständige Beschäftigte zurückzuführen sind (Biffel & Leoni, 2008, S. 96f.). Kosten für arbeitsbedingte, körperliche Erkrankungen in Österreich im Jahr 2004 werden auf ungefähr 1,2 bis 1,3% des Bruttoinlandsproduktes geschätzt. Es gibt für Österreich keine adäquaten Daten für die Kosten von arbeitsbedingten, psychischen Erkrankungen. Für Deutschland ist bekannt, dass diese Kosten circa 1,2% des Bruttoinlandsproduktes bereits im Jahr 1998 ausmachten (Biffel & Leoni, 2008, S. 104).

Die vermeintliche Lösung liegt in der Prävention und Vermeidung der Entstehung von psychischen Belastungen (Biffel & Leoni, 2008, S. 1). Wenn man den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang betrachtet, wird klar, dass ein enormes Einsparungspotenzial für ArbeitgeberInnen, VersicherungsträgerInnen und den staatlichen Haushalt vorliegt. Die Differenzierung von Krankheiten nach ihren Ursachen ermöglicht ein passendes Set von Maßnahmen zu erarbeiten. Dabei ist wesentlich, dass erkannt werden muss, dass insgesamt keine Verringerung der arbeitsbedingten Belastungen vorliegt, sondern vielmehr eine Verschiebung. Der psychosoziale Bereich nimmt stetig zu. Es ist anzunehmen, dass dies aufgrund der Tertiärisierung der Arbeitswelt passiert (Biffel & Leoni, 2008, S. 108f.). Das Gesetz des ArbeitnehmerInnenschutzes sieht diese Gefahrenanalyse und in weiterer Folge Minimierung der Gefahren als erklärtes Ziel. Vor allem Klein- und Mittelbetriebe müssen darin bestärkt und unterstützt werden, Maßnahmen zu setzen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Darüber hinaus wird es notwendig sein, dass die Politik die Löhne unter Begutachtung nimmt. Beispielhaft dafür ist das Thema der „Zulagen“ in Österreich. Für besondere Tätigkeiten werden Zulagen bezahlt und dadurch – zumindest teilweise – für kurze Zeit ein Anreiz geschaffen, diese Arbeiten zu akzeptieren. Demnach befindet sich nicht der Gesundheitsgedanke im Zentrum der arbeitenden Personen, sondern die Einkommensmaximierung und infolgedessen die Inkaufnahme von Gesundheitsgefährdungen (Biffel & Leoni, 2008, S. 111).

## **4.2 Umsetzungsmöglichkeit der Gesetzesgrundlage**

Wie eingangs in diesem Kapitel beschrieben, stellt das Gesetz der Arbeitsplatzevaluierung manche Unternehmen vor eine große Herausforderung. Für den Erfolg des Projektes ist es wichtig, sich Ziele zu überlegen. Des Weiteren ist es unumgänglich, sich zwei Fragen in diesem Zusammenhang zu stellen: Welches Verfahren, beziehungsweise welches Instrument, wird für die Durchführung verwendet und was geschieht mit

den Ergebnissen der Analyse? Ergänzend ist es wichtig, dass Bewusstsein darüber herrscht, dass psychische Faktoren kurz- und langfristige Folgen haben können. Deshalb ist meistens keine sofortige Wirkung der Maßnahmen zu erkennen und vor allem individuelle Reaktionsmuster abgewartet werden müssen. Es können keine Kausalzusammenhänge über Ursachen und Wirkung gesehen werden, lediglich ein Zusammenhang und dessen Stärke. Nachdem auch keine Grenzwerte für psychische Belastungen gegeben sind, wird es in der Umsetzung umso wichtiger, geeignete Instrumente auszuwählen, die subjektive Charaktereigenschaften zeigen und objektiv in der Verwendung sind, um Vergleiche anzustellen (Wolf et al., 2015, S. 531ff.).

Die Arbeitsplatzevaluierung nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz ist als Prozess zu sehen, der Betreuung bedarf. Folgende Schritte sind innerhalb dieses Prozesses anzustreben (Arbeiterkammer, o.J., S. 8):

1. Start: Für den Start des Projektes müssen Informationen gesammelt und eine interne Steuerungsgruppe errichtet werden. Teil der Steuerungsgruppe sind geeignete Fachpersonen wie Arbeits- oder OrganisationspsychologInnen, Sicherheitsfachkräfte, EntscheidungsträgerInnen des Unternehmens und PersonalvertreterInnen.
2. Konzept: Festlegung des Konzeptes stellt den Ablaufplan dar, somit wird dargestellt, welche Organisationseinheiten wann, wie und wo evaluiert werden. Hierbei sind bereits Details zu Verfahren und Ablauf festzuhalten.
3. Information: Transparent sollen alle Ziele und Vorhaben an Führungskräfte und ArbeitnehmerInnen kommuniziert werden.
4. Ermittlung: Dazu ist § 4, ASchG heranzuziehen. Die Erhebung soll mit standardisierten und geprüften Verfahren durchgeführt werden. Die ÖNORM EN ISO 10075-3 stellt diese vor. Darunter fallen schriftliche Befragungen, Beobachtungen sowie Einzel- und Gruppeninterviews.
5. Beurteilung: Auch dazu ist § 4, ASchG miteinzubeziehen. In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse bewertet. Die Bewertung ist nicht willkürlich, sondern stützt sich auf die Vorgaben des ausgewählten Verfahrens. ExpertInnenwissen kann ein wesentlicher Vorteil für die Interpretation der Daten sein.
6. Maßnahmen Ableitung: §§ 4 und 7, ASchG kommen zur Anwendung. Die negativen Erkenntnisse sollen vertieft und genauer betrachtet werden. Vorgeschlagen werden dafür Einzel- und Gruppengespräche sowie Beobachtungen. Ziel

dafür ist, Maßnahmen abzuleiten, die wirksam für das Kollektiv und ursachenbezogen sind.

7. Dokumentation: Dieser Bereich findet Unterstützung im § 5, ASchG. Alle Erkenntnisse zu den Gefahren durch psychische Belastungen werden festgehalten und aufbewahrt, genauso wie die dazugehörigen Maßnahmen zur Verbesserung der Situation.
8. Umsetzung und Prüfung: Bezieht sich wiederum auf § 4, ASchG. Dieser besagt, dass die gewählten Maßnahmen zur Umsetzung kommen müssen und der Maßnahmen Erfolg überprüft werden muss. Gegebenenfalls – nach weiteren Unfällen oder weiteren psychischen Fehlbelastungen – muss die Evaluierung wiederholt werden (§ 4, Abs. 5, Z 2a, ASchG).

Die ÖNORM EN ISO 10075-3 gibt drei grobe Stufen zur Unterscheidung der Verfahren vor. Erstens die orientierenden Verfahren, darunter fallen jegliche Prüf- und Checklisten. Die orientierenden Verfahren ermöglichen einen Überblick der psychischen Belastungen im Unternehmen. Die Ergebnisse sind meist nicht detailliert genug, um gezielte Maßnahmen abzuleiten und bedürfen weiterer Beurteilungen, um konkrete Informationen zu liefern. Zweitens die Screeningverfahren – diese Verfahren bieten bereits eine hohe Differenzierung der Ergebnisse bezogen auf die Arbeitstätigkeit und zeigen die damit verbundenen psychischen Belastungen. Generell kann eine Gesamtübersicht erarbeitet werden. Diese Verfahren geben eine Richtung der Maßnahmen vor. Drittens die vertiefenden Verfahren, welche auch als ExpertInnen-Verfahren bezeichnet werden. Diese Verfahren gelten als die komplexesten und aufwendigsten. Es werden detailliert Informationen erarbeitet, die den Arbeitsplatz, die Arbeitsgestaltung und die Organisation beleuchten. Es können präzise und gezielte Maßnahmen abgeleitet werden, die konkret und nachhaltig sind.

Es gibt kein allgemein gültiges Verfahren, welches als „Beste“ bezeichnet werden kann. Es ist essenziell, dass sich Unternehmen intensiv mit den Verfahren auseinandersetzen und anschließend eine Entscheidung treffen, die für das Unternehmen individuell als richtig erscheint. Die Vielzahl der bereits vorhandenen und wissenschaftlich erprobten Instrumente ermöglicht einen breiten Spielraum innerhalb welchem die Arbeitsplatzevaluierung durchgeführt werden kann (Arbeiterkammer, o. J., S. 14f.).

In Österreich sind mittlerweile Instrumente für die Evaluierung von psychischen Belastungen käuflich erwerbbar. Hierbei ist anzumerken, dass dies vor allem, allerdings nicht

ausschließlich, Relevanz für große Unternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen hat. Unternehmen mit weniger MitarbeiterInnen haben Anspruch auf die Unterstützung der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA), welche die sicherheitstechnischen und arbeitsmedizinischen Untersuchungen sowie Begehungen betrifft. Darüber hinaus werden Instrumente von diversen Interessensvertretungen wie der Wirtschaftskammer, der Industriellenvereinigung, den Gewerkschaften und der Arbeiterkammer kostenfrei auf deren Webseiten zur Verfügung gestellt. Umfangreiche Informationen zur Evaluierung, zu Ausbildungen, zur Durchführung und zur rechtlichen Situation werden auf der Webseite [www.eval.at](http://www.eval.at) von den genannten Interessensvertretungen gemeinsam dargestellt. Vor allem die Umsetzung ist dadurch für Klein- und Mittelbetriebe ersichtlich und wird mit Transparenz und Unterstützung ermöglicht. Es ist anzunehmen, dass die Komplexität der Evaluierung durch die Anzahl der MitarbeiterInnen in der Umsetzung des Projektes steigt. Deshalb werden im Folgenden zwei Beispiele von Verfahren kurz vorgestellt, um die Durchführung zu illustrieren. Das erste vorgestellte Verfahren wird von der Humanware GmbH vertrieben und steht einerseits Unternehmen direkt und andererseits beratenden Unternehmen zur Verfügung. Namhafte Unternehmen in Österreich haben bereits diesen Test zur Evaluierung der Arbeitsplätze herangezogen. Allerdings soll nochmals angemerkt werden, dass dies nur ein Beispiel für ein Verfahren ist und dieses nicht angewendet werden muss. Der „Impuls-Test 2 – Professional“ ist eine schriftliche Befragung und entspricht den wissenschaftlichen Gütekriterien. Es finden vorgefertigte Items mit einem Skalenniveau von eins bis fünf im Fragebogen Anwendung und das Unternehmen hat die Möglichkeit individuelle Aspekte, die unternehmensspezifisch sind, einzubauen. Es werden in der fünf- bis zehnminütigen Befragung folgende fünf Bereiche abgefragt (Arbeiterkammer, o. J., S. 20):

- Arbeitsanforderung
- Umgebungsbedingungen
- Aufgaben und Abläufe
- Organisationskultur
- Soziales Umfeld

Das zweite Verfahren, welches vorgestellt werden soll, ist unter dem Namen „ABS-Gruppe“ geführt. „ABS“ steht für Arbeits-Bewertungs-Skala. Die Arbeits-Bewertungs-Skala wird von der Allgemeinen Versicherungsanstalt (AUVA) zur Verfügung gestellt und ist somit kostenfrei zugänglich. Einerseits werden die Materialien zum Download

angeboten und andererseits können Seminare zur Erlernung der Verwendung besucht werden. Vorgeschlagen wird, dass die Arbeits-Bewertungs-Skala in Gruppen und somit Workshops verwendet werden. Durch die Anwendung dieses standardisierten Verfahrens können Gefahrenquellen evaluiert werden und passende Maßnahmen erarbeitet werden. Die Dauer jeden Workshops wird mit circa vier Stunden – abhängig von der Teilnehmerzahl – berechnet (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA), 2017, o. S.). Kritisch wird betrachtet, dass es sich bei der Arbeits-Bewertungs-Skala um ein orientierendes Verfahren handelt und dadurch keine tiefergehenden Informationen erarbeitet werden können. Deshalb wird vorgeschlagen, die Arbeits-Bewertungs-Skala mit einem weiteren Instrument wie beispielsweise einem Fragebogen zu ergänzen (Arbeiterkammer, o.J., S. 18).

Zusammengefasst kann und muss festgehalten werden, dass die einzelnen Bereiche der Arbeitsplatzevaluierung bereits gründlich erforscht sind. Das bedeutet, es gibt fundierte empirische Befunde zu psychischen Belastungen, es gibt genügend Informationen zum Gesetz und der Umsetzungsmöglichkeiten sowie Informationen, welche Vor- und Nachteile für Unternehmen entstehen. Darüber hinaus werden zahlreiche Studien zur Situation der Arbeitsbedingungen veröffentlicht, welche einerseits die betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Kosten aufzeigen, sowie die Möglichkeit geben, zu erkennen, dass der Aufwärtstrend der psychischen Belastungen in Arbeitsumgebungen nicht gebrochen ist. Jedoch ist bis dato wenig Forschung im Bereich der Evaluierung an sich durchgeführt worden. Es gibt keine Daten über die praktische Sicht der Unternehmen auf die gesetzlichen Bestimmungen. Das Zusammenspiel der einzelnen Komponenten und der praktischen Umsetzung sind von Interesse und ermöglichen somit die Verkörperung der Forschungsfragen:

„Wie wird die seit 2013 bestehende gesetzliche Verpflichtung zur Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen von österreichischen Unternehmen umgesetzt?“ und „Wie wird die Kosten-Nutzen-Rechnung dieser Umsetzung von den Unternehmen eingeschätzt?“

## 5 Methodik

Um den Forschungsfragen gemäß wissenschaftlichen Standards näher zu kommen, werden Interviews mit ExpertInnen herangezogen und einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen. Genauere Informationen zu den geführten Interviews sowie eine Begründung für die Wahl der qualitativen Inhaltsanalyse werden in Kapitel 5.2 „Forschungsdesign“ erläutert. Des Weiteren werden innerhalb des vorliegenden Kapitels die theoretischen Grundlagen, die notwendig sind für die Analyse der Daten und der Ergebnisse, beleuchtet.

Demnach verfolgt dieses Kapitel das Ziel, folgende Forschungsfragen zu untersuchen „Wie wird die seit 2013 bestehende gesetzliche Verpflichtung zur Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen von österreichischen Unternehmen umgesetzt?“ und „Wie wird die Kosten-Nutzen-Rechnung dieser Umsetzung von den Unternehmen eingeschätzt?“. Wie bereits erwähnt, wird dieser Vorgang durch die Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterstützt. Das Ergebnis der Analyse wird durch die Erstellung von Hypothesen vorgeführt, diese entwickelten Hypothesen sind maßgeblich für den zukünftigen Forschungsansatz und bilden die Basis für nachfolgende Arbeiten.

### 5.1 Vorannahmen

Die Annahmen, die in diesem Bereich beschrieben werden, entsprechen diversen Sichtweisen und wurden allesamt vor der Durchführung der Studie getroffen. Die Perspektiven reichen einerseits von theoretischem Hintergrundwissen bis hin zu Erwartungen, die aus der Praxis abgeleitet werden. Es kann kein Anspruch auf Vollständigkeit gestellt werden und die Vorannahmen entsprechen keinem vorgefertigten Regelwerk.

Aus dem theoretischen Vorwissen ist anzunehmen, dass der Aspekt Gesundheit für UnternehmerInnen nicht im direkten Zusammenhang mit der Evaluierung am Arbeitsplatz steht und deshalb der Aspekt Gesundheit vor allem die mentale Gesundheit nicht als höchste Priorität erkannt wird. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass ArbeitgeberInnen über die komplexen Vorgänge der menschlichen Psyche vollständig informiert sind und demnach das Interesse der Prävention von psychischen Erkrankungen nicht vorrangig behandelt wird. Diese Annahme ist darauf zurückzuführen.

ren, dass psychische Erkrankungen auch heutzutage mit Stigmata behaftet sind und die Ursache nicht zwingend mit der Beschäftigung zusammenhängen muss. Ergänzend kann erwähnt werden, dass ArbeitgeberInnen möglicherweise das Bewusstsein für die Konsequenzen von psychischen Erkrankungen aus Unternehmenssicht fehlt. Vor allem bezieht sich dies auf das Vorhandensein von statistischen Informationen über die Dauer von Krankenständen, sobald eine psychische Erkrankung vorliegt. Darauf folgt die Annahme, dass grundsätzlich wenig Wissen, über die vorhandenen Möglichkeiten der Umsetzung der verpflichtenden Arbeitsplatzevaluierung bekannt, ist. Die Unterstützung von Interessensvertretungen und TrägerInnen der Versicherungen wird unterschätzt beziehungsweise findet diese wenig Beachtung. Im Zusammenhang damit steht auch die Ansicht, dass sich das Verhalten von kleinen, mittleren und großen Unternehmen wesentlich unterscheidet. Es liegt nahe, dass große Unternehmen weniger Schwierigkeiten oder Stolpersteine erkennen als kleinere. Ferner wird angenommen, dass sich große Unternehmen mehr mit dem Thema „Organisation“ und „Organisationsentwicklung“ beschäftigen als kleinere Unternehmen. Weiters besteht die Möglichkeit, dass größere Unternehmen eher auf Erfahrung aus MitarbeiterInnenbefragungen zurückgreifen können. Ferner wird unterstellt, dass vorab wenig bis keine Kalkulationen im Bereich von Kennzahlen durchgeführt werden und die Umsetzung nicht auf Kennzahlen basiert. Auch hier sollte ein Unterschied zwischen kleinen und großen Unternehmen erkennbar sein. Möglich ist auch, dass große Unternehmen eher auf Kennzahlen zurückgreifen als kleinere. Aus den angesprochenen theoretischen Kapiteln geht hervor, welche Aufgaben und Pflichten ein/e ArbeitgeberIn im Sinne des Schutzes vor Gefahren zu tragen, hat. Abgeleitet von dieser Perspektive ist anzunehmen, dass sich Unternehmen darüber bewusst sind und die Erfüllung dieser Aufgaben sowie Pflichten fokussiert wird. Die Gesetzesgrundlage dürfte demnach bekannt sein und eine passende Interpretation dieser vorliegen.

Es kann angenommen werden, dass sich die Ergebnisse auf Fragen der Kosten-Nutzen-Rechnung sehr different zeigen, da dies auf die individuelle Umsetzung des Gesetzes zurückzuführen ist. Darüber hinaus kann es sein, dass die Befragten keine konkreten Informationen zu den Kosten oder auch zum Nutzen aufzeigen können. Unter Kosten werden Ausgaben verstanden, die für diverse Verfahren oder Maßnahmen investiert werden. Im Vergleich ist nicht anzunehmen, dass die verantwortlichen Personen investierte Arbeitszeit oder interne Ressourcennutzung als Kosten betrachten. Des Weiteren ist es möglich, dass die Unternehmen der gesetzlichen Verpflichtung

grundsätzlich skeptisch gegenüberstehen, da es sich um eine Pflicht handelt und keiner Freiwilligkeit.

Aufgrund der angesprochenen Vorannahmen sind folgende Fragen leitend für die Analyse der Daten und sollen es im Anschluss ermöglichen, Hypothesen zu generieren:

- Was wird unter psychischer Belastung verstanden? Was wird unter Gesundheit verstanden?
- Aus welchem Grund wird die Evaluierung durchgeführt? Aufgrund der Verpflichtung oder der Freiwilligkeit?
- Welche Art der Umsetzung wird fokussiert? Ist ein Unterschied zwischen Klein- und Mittelbetrieben (bis 249 MitarbeiterInnen) und Großunternehmen (ab 250 MitarbeiterInnen) zu erkennen?
- Werden Kennzahlen zur Erfolgsüberprüfung berechnet beziehungsweise verwendet?
- Wird ein Budget im Vorhinein kalkuliert beziehungsweise festgelegt? Wird eine Soll-Ist-Rechnung im Vorhinein oder Nachhinein erstellt?
- Werden in Bezug auf den Nutzen im Vorhinein oder Nachhinein Kennzahlen berechnet? Wie wird der immaterielle Wert berechnet, sofern dieser vorhanden ist?
- Welche persönliche Bewertung wird wahrgenommen? Wird das Gesetz positiv oder negativ in Bezug auf Nutzen und Sinn betrachtet?

Bis dato wurden zu den vorgestellten Vorannahmen keine Forschungen betrieben, die sich auf Unternehmen mit Sitz in Österreich beziehen und es liegen keine empirischen Ergebnisse für die Bewertung dieser vor.

## **5.2 Forschungsdesign**

Die Forschungsfragen „Wie wird die seit 2013 bestehende gesetzliche Verpflichtung zur Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen von österreichischen Unternehmen umgesetzt?“ und „Wie wird die Kosten-Nutzen-Rechnung dieser Umsetzung von den Unternehmen eingeschätzt?“ sollen wissenschaftlich untersucht werden und ein Versuch angestellt werden, diese aufgrund der wissenschaftlichen Ergebnisse zu beantworten. Die vorgestellten Vorannahmen bilden Rahmenbedingungen zur weiteren Forschung. Wie erwähnt, ist dieser Bereich noch wenig bis gar nicht erforscht.

Dies ist einer der Gründe warum auf eine qualitative Forschungsmethode zurückgegriffen wird. Erreicht werden soll die Beantwortung durch eine Inhaltsanalyse nach dem Modell von Mayring, woraus im Endeffekt Hypothesen für den weiteren Forschungsbedarf erarbeitet werden. Mayring (2015, S. 25) beschreibt in seinen Ausführungen, dass die Überprüfung von Theorien und Hypothesen quantitativen Methoden obliegt. Er merkt allerdings an, dass diese Klärung auch durch quantitative Techniken erledigt werden kann. Der Unterschied besteht darin, dass qualitative Forschungen keine Repräsentativität anstreben, sondern dass die Konzentration auf gewählten Einzelfällen liegt. Grundsätzlich ist dazu festzuhalten, dass die Annahme getroffen wird, dass Aussagen zu einem Fall eine Verifizierung oder Falsifizierung nach sich ziehen. Nichts desto trotz ist wichtig, dass quantitative und qualitative Analyse einander nicht ausschließen. Eine vollkommene Abgrenzung, ob die Inhaltsanalyse als qualitativ oder quantitativ gilt, ist nicht möglich. Die Abgrenzung ist deshalb schwierig, weil der Beginn jeder wissenschaftlichen Arbeit als qualitativ bezeichnet werden kann. Denn zu Beginn stellt sich jeder/m ForscherIn die Frage des „Was?“, welche als qualitativer Ansatz gesehen werden kann, erst in weiterer Folge kann eine Entscheidung über eine qualitative oder quantitative Herangehensweise getroffen werden (Mayring, 2015, S. 21).

Der Grund für die Auswahl eines qualitativen Vorgehens hat mehrere Ursprünge. Essenziell ist dabei das Prinzip der Offenheit, welches qualitativen Methoden zugeschrieben wird. Dieser Zugang bedeutet, dass vorab nur Annahmen getroffen werden können, allerdings keine Hypothesen, welche zu überprüfen wären. Das heißt, vorab ist kein unausweichlicher Weg vorgegeben. Der Vorteil liegt darin, dass die/der ForscherIn die Möglichkeit hat, Überraschungen und Unerwartetes in die Ergebnisse einzubauen und diese zu berücksichtigen (Zepke, 2010, S. 8). Darüber hinaus stellt diese Arbeit eine hohe Komplexität bezogen auf die einzelnen Informationen aus den Unternehmen dar, dadurch ist die Isolation einzelner Variablen nur schwer bis unmöglich. Die qualitative Forschung ist der Meinung, dass es wichtig ist, die Methode an den Untersuchungsgegenstand anzupassen und nicht umgekehrt (Zepke, 2010, S. 10). Die Anwendung einer qualitativen Inhaltsanalyse macht es möglich, Kategorien frei und eigenständig auszuwählen sowie auch neu entwickelte Instrumente zu verwenden. Dadurch wird vor allem in den ersten Perioden von Studien oder Forschungsgebieten ein freies Feld eröffnet (Mayring, 2015, S. 23).

### 5.2.1 Erhebungsmethode

Um eine qualitative Inhaltsanalyse durchführen zu können, muss Datenmaterial gesammelt werden, welches untersucht werden kann. Für die Beantwortung der Forschungsfrage wird es als passend erachtet eine qualitative Befragung durchzuführen. Die qualitative Befragung hat den Vorteil, dass sich die Interviewsituation positiv auf die Antworten auswirkt. Es kann deshalb unterstellt werden, dass der Wahrheitsgehalt höher ist. Darüber hinaus kann den erhobenen Daten eine hohe Validität zugesprochen werden. Das ist darauf zurückzuführen, dass die InterviewpartnerInnen in den Antworten freier sind und sich nicht auf Antwortmöglichkeiten beschränken müssen (Hienerth, Huber & Süssenbacher, 2009, S. 120).

Für die Gestaltung des Interviewleitfadens stellen Einheiten, welche vorab ausgewählt wurden, eine Erleichterung bezüglich des Verständnisses dar. Das heißt, diese Einheiten beschreiben die Untersuchungseinheiten (Zepke, 2010, S. 24). Im Zuge des Interviews werden, unter anderem folgende Einheiten beleuchtet:

- Definition (bezogen auf Begrifflichkeiten: psychische Belastung und Gesundheit)
- Zugang zur Evaluierung (bezogen auf Verpflichtung oder Freiwilligkeit)
- Art der Durchführung (bezogen auf die Durchführung der Evaluierung des Arbeitsplatzes)
- Kosten (bezogen auf die finanziellen Kosten, die für das Unternehmen entstehen)
- Nutzen (bezogen auf materielle und immaterielle Vorteile, die für das Unternehmen entstehen)
- Sinn (bezogen auf die persönliche Einschätzung)

Da es sich um eine induktive Kategorienbildung während der Analyse der Daten handelt, kann kein Anspruch auf Vollständigkeit bezüglich der Einheiten gestellt werden. Die Einheiten dienen als Orientierung zur Erstellung des Interviewleitfadens. Der vollständige Interviewleitfaden wird im Anhang dieser Arbeit vorgestellt.

Nachdem der Leitfaden als Grundgerüst gesehen werden kann, ist es ausschlaggebend für die Ergebnisse, dass dieser vorab vorbereitet wird. Ziel davon ist es, die Ergebnisse im Anschluss zu analysieren und zu vergleichen. Der Vergleich ist nur dann möglich, wenn der Leitfaden beachtet wird und alle wesentlichen Aspekte, welche un-

tersucht werden sollen, enthält (Zepke, 2010, S. 30). Nichtsdestotrotz muss der Leitfaden flexibel genug bleiben, um die sogenannte „Leitfadenbürokratie“ nicht zu provozieren. Hopf (2009, 349ff.) versteht unter der „Leitfadenbürokratie“, die Gefahr, dass die/der InterviewerIn illoyal den eigenen Forschungszielen gegenüber ist oder, dass ein Dilemma bezüglich Zeit entsteht. Das Dilemma entsteht zwischen Zeitdruck und dem Interesse der InterviewerIn. Darüber hinaus kann auch als Gefahr gesehen werden, dass die/der InterviewerIn sich hinter dem Leitfaden versteckt und keine anderen – eventuell passenden – Fragen stellt.

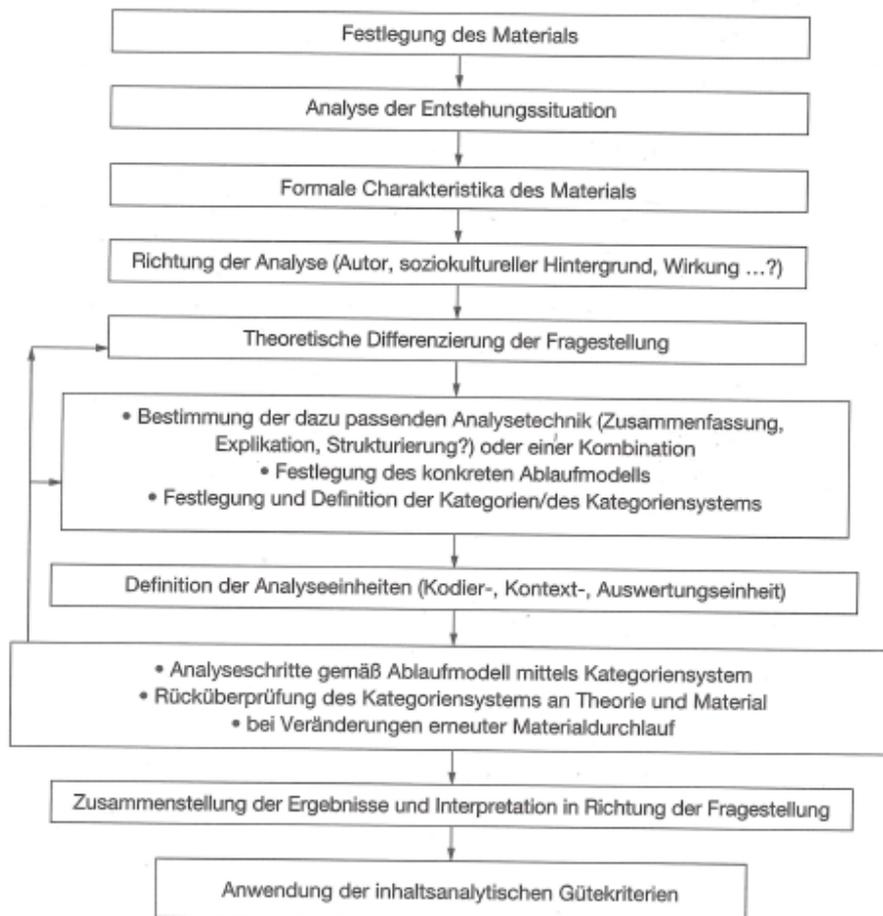
Der Interviewleitfaden, welcher dem Anhang beigefügt ist, findet seinen Grundaufbau in drei Bereichen: der Einstieg, der Hauptteil und der Ausstieg. Der Einstieg gibt eine Einleitung, wobei Bezug auf die/den InterviewpartnerIn möglich ist sowie eine Art Interviewöffnung stattfindet. Der Hauptteil fokussiert sich stark auf den inhaltlichen und theoretischen Aspekt. Dies bedeutet, dass mehrere Themenblöcke beleuchtet werden. Der Ausstieg kann als Rückblick und Abschluss betrachtet werden. Es wird völlig auf psychologische Fragen verzichtet, da diese einerseits Misstrauen erwecken könnten und andererseits Unklarheit und Unbehagen provozieren könnten (Mieg & Brunner, 2001, S. 13f.).

Der Interviewleitfaden enthält Elemente, welche sich in den Vorannahmen widerspiegeln und auch den angesprochenen Einheiten gerecht werden. Ziel des Fragebogens ist eine breite Sicht auf die Umsetzung zu erreichen. Das heißt, der Fokus liegt darauf, wie die Unternehmen es schaffen, dem Gesetz gerecht zu werden. Es werden einerseits Fragen gestellt, welche direkt und aufgrund von Fakten zu beantworten sind, und andererseits offenere Fragen. Die offeneren Fragen ermöglichen es, das weite Spektrum des Forschungsbereiches abzudecken und Platz für die Erfahrungen der InterviewpartnerInnen zu geben. Es wird darüber hinaus versucht, konkrete numerische Prozentangaben abzufragen. Ziel ist es, einen konkreten Vergleich der Unternehmen zu ermöglichen und, um vor allem die persönlichen Einschätzungen numerisch darzustellen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Frage nach den Kosten und dem Nutzen: es ist von enormer Wichtigkeit herauszufinden, ob objektive Messinstrumente, wie beispielsweise Kennzahlen, herangezogen werden, oder nicht. Die letzte Frage ermöglicht einen Ausstieg, welcher sicherstellen soll, dass alle relevanten Punkte angesprochen sind und die/der InterviewpartnerIn die Möglichkeit hat, eine Meinung zum Gesetz und deren Umsetzungsmöglichkeit abzugeben.

## 5.2.2 Analysemethode: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Zur Veranschaulichung des Ablaufes einer qualitativen Arbeit im Sinne der Inhaltsanalyse nach Mayring ist Abbildung 6 heranzuziehen.

**Abbildung 6: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring**



Quelle: Mayring, 2010, S. 60

Ganz allgemein kann über die Inhaltsanalyse berichtet werden, dass diese eine Analyse der Kommunikation darstellt. Präziser erklärt, bedeutet das, dass die Hauptaufgabe darin liegt, fixierte Kommunikation zur Analyse zu bringen. Wörter wie „regelgeleitet“ oder „theoriegeleitet“ beschreiben nach Mayring (2015, S. 13) diesen Vorgang. Es ist von einem systematischen Vorgang zu sprechen. Nach Mayring (2015, S. 13) liegt das Ziel darin, dass Rückschlüsse auf Aspekte der Kommunikation getroffen werden können. Inhaltlich wird allerdings nicht nur die Kommunikation beleuchtet und diskutiert,

der Fokus liegt auf dem vorliegenden Text. Im Fachterminus wird diese Vorgangsweise als „kategoriegeleitete Textanalyse“ beschrieben. Des Weiteren wurde die Schwierigkeit der Abgrenzung zwischen qualitativer und quantitativer Aspekte bereits erwähnt. Dieser Zwang, eine Unterscheidung treffen zu müssen, muss überwunden werden. Diese Überwindung ist eines der bedeutendsten Merkmale für qualitative Inhaltsanalysen (Mayring, 2015, S. 20).

Das Aufgabengebiet der qualitativen Inhaltsanalyse ist breit. Unumstritten ist, dass eine der Hauptaufgaben darin besteht, Hypothesen zu generieren und zur Bildung von Theorien beizutragen. Dies geschieht dadurch, dass einzelne Gesichtspunkte beleuchtet werden und eventuelle Zusammenhänge aufgedeckt werden können. Die Inhaltsanalyse findet darüber hinaus auch Anwendung in Pilotstudien, weil die freie Kategorienwahl möglich ist und Instrumente, die neu entwickelt wurden, verwendet werden können. Eher ein kleines Aufgabengebiet stellt die Einzelfallstudie dar, auch wenn dies nicht oft angewendet wird, ist sie nicht zu unterschätzen. Wichtiger als die Einzelfallstudien sind Prozessanalysen. Grund dafür ist, dass die Inhaltsanalyse jeden Teil eines Prozesses betrachten kann. Meist sind Prozesse individualisiert, wodurch die Messung erschwert wird. Die Inhaltsanalyse ist dabei als geeignetes Instrument zu erwähnen, weil das gesamte Spektrum an Teilbereichen untersucht werden kann. Unter der Aufgabe der Klassifizierung wird vor allem die Vorbereitung von empirischem Material verstanden. Die Klassifizierung schafft Ordnung und macht die Beschreibung von Material möglich. Nicht zuletzt wird auch die Überprüfung von Theorien und Hypothesen dem Aufgabengebiet der Inhaltsanalyse zugeschrieben. Das ist dann der Fall, wie erwähnt, wenn einmalige Aussagen bereits eine Verifikation oder Falsifikation ergeben (Mayring, 2015, S. 22ff.).

Die Daten, welche inhaltsanalytisch betrachtet werden sollen, werden anfangs zusammengefasst. Folgend werden daraus induktive Kategorien gebildet. Zentral für die Zusammenfassung ist die Reduktion, welche die aufbauenden Kategorien ermöglicht. Aus den gewonnenen Kategorien können im letzten Schritt Hypothesen gewonnen werden, welche eine Richtung für die weitere Forschung geben (Mayring, 2015, S. 69). Die genaue Erläuterung des Ablaufs für die vorliegende Arbeit wird Kapitel „5.2.4 Beschreibung der Durchführung“ festgehalten.

### 5.2.3 Beschreibung des Samples

Um Antworten auf die Forschungsfragen zu erhalten, spielt die Auswahl der Befragten eine wesentliche Rolle. Es werden hierzu ExpertInnen aus Unternehmen herangezogen. Im ersten Schritt ist deshalb zu erläutern, was unter einem ExpertInneninterview verstanden wird. Im Vordergrund eines ExpertInneninterviews steht die Kompetenz und darüber hinaus ein hohes Maß an Wissen zu einem bestimmten Sachverhalt. Unter wichtigen Elementen, die eine/n ExpertIn auszeichnen, werden Aspekte verstanden, wie die geringe Bedeutung von Generalfertigkeiten zum Beispiel Intelligenz für die Leistung oder auch die Bereichsabhängigkeit der Expertise. Das bedeutet, dass es sich nicht, um eine/n GeneralistIn im Unternehmen handelt, sondern diese Person spezifische Aufgaben zu erledigen hat. Darüber hinaus wird ExpertInnen auch zugeschrieben, dass diese über eine langjährige Erfahrung verfügen (Mieg & Brunner, 2001, S. 6). Wobei in der vorliegenden Arbeit darauf hingewiesen werden muss, dass die Erfahrung sich nicht dringend auf die Evaluierung der Arbeitsplätze beziehen muss, da das Gesetz zur Evaluierung von psychischen Fehlbelastungen erst im Jahr 2013 in Kraft trat. Des Weiteren ist zu beobachten, dass vor allem in kleinen Betrieben die Aufgaben der Arbeitsplatzevaluierung zusätzlich zu den Arbeitstätigkeiten durchgeführt werden. Im Gegensatz dazu gibt es in Großbetrieben Personen, die eigens für diesen Bereich zuständig sind.

Das festgelegte Ziel, welches im Vorhinein festgehalten wurde, nämlich, dass die befragten Personen allesamt in den Unternehmen beschäftigt sind, wurde erreicht. Weitere Ziele, die in Bezug auf die InterviewpartnerInnen angestrebt wurden, sind:

- Mindestens zehn InterviewpartnerInnen
- Mischung aus kleinen, mittleren und großen Betrieben
- Streuung von verschiedenen Branchen
- Standorte der Unternehmen in Österreich
- Haupt- oder Mitverantwortlichkeit für das Projekt der Arbeitsplatzevaluierung

Essenziell für die Beschreibung des Samples ist, dass die Interviews in anonymisierter Form festgehalten sind und die Betriebe numerisch benannt werden. Die gesteckten Ziele wurden im überwiegenden Maße erreicht. Insgesamt wurden elf Interviews im Zeitraum von Februar bis März 2017 geführt. Die Dauer der Interviews

war unterschiedlich, sie lag zwischen 25 und 55 Minuten. Diese Unterschiedlichkeit bezogen auf die Dauer der Interviews ist auf die Tätigkeiten und auf den Ablauf der Projekte zurückzuführen. Anzumerken ist, dass die Interviews in großen Unternehmen tendenziell länger dauerten als in kleinen. Hier entsteht die Annahme, dass Großunternehmen das Projekt ausführlicher betreuen. Es wurden Klein-, Mittel- und Großunternehmen befragt. Es war kein Kleinstunternehmen beteiligt, also ein Unternehmen mit bis zu neun MitarbeiterInnen. Es wurden drei Kleinunternehmen, zwei mittlere Unternehmen und sechs Großunternehmen in die Befragung aufgenommen. Der kleinste Betrieb weist 14 MitarbeiterInnen und der größte 16.000 MitarbeiterInnen auf. Teilweise beruhen die Angaben der MitarbeiterInnenanzahl auf Schätzungen der Befragten. Es gelang eine breite Streuung der Branchen. Alles in allem wurden neun Arbeitsgebiete mittels der Befragung abgedeckt: Unternehmensberatung, Soziale Dienstleistung, Bankenwesen, Öffentlicher Dienst, Werbung, Industrie, Informationswesen, Transport- und Verkehrswesen sowie Technologie. Siehe dazu auch Tabelle 2.

**Tabelle 2: MitarbeiterInnenanzahl und Branche der befragten Unternehmen**

| Betrieb    | Branche                      | MitarbeiterInnenanzahl |
|------------|------------------------------|------------------------|
| Betrieb 1  | Unternehmensberatung         | 14                     |
| Betrieb 2  | Soziale Dienstleistung       | 35                     |
| Betrieb 3  | Unternehmensberatung         | 1.000                  |
| Betrieb 4  | Bankenwesen                  | 2.500                  |
| Betrieb 5  | Soziale Dienstleistung       | 5.000                  |
| Betrieb 6  | Öffentlicher Dienst          | 700                    |
| Betrieb 7  | Werbung                      | 19                     |
| Betrieb 8  | Industrie                    | 100                    |
| Betrieb 9  | Informationswesen            | 570                    |
| Betrieb 10 | Transport- und Verkehrswesen | 16.000                 |
| Betrieb 11 | Technologie                  | 192                    |

Quelle: eigene Darstellung

Alle Betriebe haben einen Standort in Österreich, dies muss allerdings nicht zwingend der Hauptstandort des Unternehmens sein. Es wurden neun Unternehmen mit Standort in Wien, ein Unternehmen mit Standort in Tirol und ein Unternehmen mit Standort in Oberösterreich untersucht. Die Verantwortungsbereiche der InterviewpartnerInnen bil-

den kein einheitliches Bild. Jedoch ist festzuhalten, dass kleinere Unternehmen, wie bereits vermutet, die Aufgaben der Arbeitsplatzevaluierung zusätzlich zur allgemeinen Tätigkeit erledigen. Eine Person, die in einem kleinen Unternehmen tätig ist, verfügt über die Ausbildung zur Sicherheitsvertrauensperson. Die mittleren und großen Unternehmen weisen strukturell mehr Zugehörigkeit auf und verfolgen den konkreten Auftrag der Arbeitsplatzevaluierung. Dabei ist eine Unterscheidung im Ausbildungsniveau festzustellen. Es sind Sicherheitsfachkräfte, ArbeitspsychologInnen oder ProjektleiterInnen für die Durchführung zuständig. ProjektleiterInnen werden unterstützt von externen ExpertInnen wie ArbeitspsychologInnen. Die genannten Personen sind entweder in der Stabsstelle Gesundheit, sofern diese vorhanden ist, oder in der Personalabteilung angesiedelt. Allgemein ist zu beobachten, dass die Hauptverantwortlichen für die Arbeitsplatzevaluierung über wenig Entscheidungskompetenz bezüglich der Umsetzung der Maßnahmen verfügen. Zum Schluss der Beschreibung der InterviewpartnerInnen soll festgehalten werden, dass die Personen in Teil- sowie Vollzeitbeschäftigungen sind und insgesamt sieben Frauen und fünf Männer befragt wurden. Diese Zahl kommt zustande, weil ein Interview als Doppelinterview mit einer Frau sowie einem Mann geführt wurde.

#### **5.2.4 Beschreibung der Durchführung**

Innerhalb dieses Kapitels werden drei Teilbereiche der Durchführung betrachtet. Erstens die Interviewführung, zweitens die Transkription der erhaltenen Informationen und schlussendlich die Durchführung der Auswertung.

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit wurden laut der oben genannten Ziele, passende InterviewpartnerInnen gesucht. Die Suche wurde über Weiterempfehlung ausgehend von persönlichen Kontakten der Interviewerin vorangetrieben. Für die Auswahl waren die Ziele essenziell, denn nur aufgrund dieser war es möglich die passende Person zu finden. Interessant an der Suche war, dass der Erstkontakt im Unternehmen nicht sofort die zuständige Person ausmachen konnte. Die Interviewtermine wurden in weiterer Folge via E-Mail oder via Telefon vereinbart. Wichtig zu wissen ist, dass jede/r InterviewpartnerIn vorab über das Ziel und das Ausmaß der Befragung informiert wurde und auch die Möglichkeit hatte den Interviewleitfaden einzusehen. Die Vorinformation ist deshalb notwendig, damit die/der ExpertIn die Eventualität hat, sich auf das Interview vorzubereiten (Mieg & Brunner, 2001, S. 15). Beim Interviewtermin wurden nochmals die Rahmenbedingungen besprochen und eine Vereinbarung unterzeichnet, dass die Interviews in anonymisierter Form in die Arbeit einfließen werden. Somit kann keine

dritte Person nachvollziehen, um welches Unternehmen oder um welche/n GesprächspartnerIn es sich handelt. Diese Variante wurde gewählt, weil sechs der elf befragten Unternehmen, die Zustimmung der Geschäftsleitung nur erhielten, sofern die Anonymisierung fixiert ist. Darüber hinaus war ein ausschlaggebender Grund für die Beteiligung, dass kein Interesse an den Ergebnissen bestand, sondern die Art und Weise der Durchführung der Arbeitsplatzevaluierung. Wie bereits beschrieben, war die Dauer der Interviews abhängig von verschiedenen Faktoren, primär vom Umfang der Evaluierung selbst. Die Interviews wurden auf einem Tonband dokumentiert.

Anschließend an die Interviewführung und deren Audio-Aufnahme, fand die Verschriftlichung der Daten statt. Innerhalb der Transkriptionen wurden Regeln angewendet, die vor der Ausarbeitung festgelegt wurden. Allgemein ist anzumerken, dass die Art und Weise des Vorganges „Transkription“ die weitere Analyse beeinflusst und für diese bedeutsam ist (Dresing & Pehl, 2010, S. 724). Um sicherzustellen, dass dieser Bereich der Überarbeitung transparent und nachvollziehbar ist, werden die entwickelten Regeln festgehalten:

- Festgehalten werden die Aussagen durch eine wörtliche Transkription, das heißt, es werden keine lautsprachlichen oder zusammenfassenden Elemente aufgenommen.
- Gespräche und einzelne Wörter, die im Dialekt gesprochen wurden, werden möglichst ins Hochdeutsche übersetzt. Sollte keine passende Übersetzung möglich sein, werden die Wörter des Dialektes beibehalten.
- Wortverschleifungen, die von den Befragten verwendet werden, werden ins Hochdeutsche übersetzt.
- Satzformen werden beibehalten, auch wenn diese nicht der deutschen Grammatik entsprechen.
- Es werden Satzabbrüche, Wortabbrüche und Stottern geglättet und nicht erfasst, sondern der Satz wird weiter erfasst ohne Unterbrechung.
- Antworten wie „mhm“ oder „aha“ werden erfasst und niedergeschrieben.
- Jede/r SprecherIn wird gekennzeichnet. „I“ steht für Interviewerin, „B“ steht für die befragte Person. Sollten mehr als eine Person der besagten Gruppe sein, dann werden diese nummerisch kenntlich gemacht. Zwischen jeder/m SprecherIn wird eine leere, freie Zeile eingefügt.

- Wörter, die unverständlich sind, werden mit dem Zusatz (unverständlich) versehen. Sollten längere Passagen nicht verständlich sein, dann wird die Ursache hinzugefügt.
- Die Dateien der Transkription sind als Microsoft Word Datei abgespeichert und sind nur der Interviewerin zugänglich beziehungsweise nach Anonymisierung auch dritten Personen.
- Die Anonymisierung zeigt, welche Stellen unkenntlich gemacht wurden. Innerhalb der Transkripte wird von den Unternehmen sowie von den InterviewpartnerInnen in chronologischen Reihenfolge gesprochen. Beispielsweise [Unternehmen 1], [Unternehmen 2] oder [InterviewpartnerIn 1], [Interviewpartner 2]. Des Weiteren wird der Beruf beziehungsweise die Berufsgruppen sowie die Branche anonymisiert, sofern davon ausgegangen werden kann, dass eine dritte Person dadurch auf das Unternehmen schließen könnte. Hier wird auf eine Reihenfolge verzichtet: [Berufsgruppe], [Branche] und [Adresse].

Im Anhang der Arbeit ist die Analyse des entstandenen Materials zu finden. Der erste Schritt der Analyse bestand daran, die Transkripte der Interviews zu ordnen. Für die Ordnung war der Zeitpunkt der Aufnahme ausschlaggebend. Das heißt, es sind diese in chronologischer Reihenfolge zu finden. Die weitere Bearbeitung des Ausgangsmaterials orientiert sich an dem Ablaufmodell nach Mayring. Zur Erinnerung siehe Abbildung 6. Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Analyse in zwei Durchgängen bearbeitet wird. Darunter ist die erste Reduktion und in weiterer Folge die zweite Reduktion zu verstehen. Dieser Prozess ist notwendig, um ein knappes und präzises Kategoriensystem zu erhalten (Mayring, 2010, S. 69). Der erste Schritt der Analyse beinhaltet die Paraphrasierung der relevanten Textstellen. Es werden alle inhaltsleeren Passagen gestrichen und nur relevante, verkürzte Aussagen weiterverwendet. Teile der Transkripte, die nicht innerhalb der Themenblöcke der Vorannahmen zu finden sind, werden nicht berücksichtigt. Ziel der Erstellung der Paraphrasen ist, nur Textteile zu verwenden, die sich weder wiederholen noch ausgeschmückt sind und, dass die relevanten Textstellen auf eine einheitliche Sprachebene gebracht werden (Mayring, 2010, S. 70). Insgesamt wurde mittels dieser ersten Paraphrasierung 425 Aussagen gefunden und verwertet. Im nächsten Schritt geht es darum, eine Generalisierung der Aussagen zu erreichen. Um diese Generalisierung voran zu treiben, werden die erarbeiteten Paraphrasen nochmals verallgemeinert. Ziel ist es, die Paraphrase um ein Niveau zu heben. Hilfreich sind dabei einerseits die getroffenen Vorannahmen sowie theoretischen

Informationen, die im Literaturteil erarbeitet wurden. Nachdem die Aussagen durch die Generalisierung abstrahiert wurden, können diese als Annahmen herangezogen werden. Um diese immer noch komplexen Aussagen zu vereinfachen, werden sie auf wesentliche Bestandteile reduziert und formen sich dadurch zu sogenannten Kategorien. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet das, dass innerhalb einer Kategorie mehrere Generalisierungen zusammengefasst werden und dadurch mehrmals verwendet werden können, sollten die Aussagen der Generalisierung einer Kategorie entsprechen. In der Ausarbeitung wird dieser Vorgang gekennzeichnet. Die Bezeichnung „entspricht Kategorie Kxy“ bedeutet, dass die Generalisierung bereits einer vorangegangenen Kategorie entspricht. Darüber hinaus können Generalisierungen gestrichen werden, das ist der Fall, wenn die Generalisierung nicht mehr als relevant für die Kategorienbildung erachtet wird. Mittels dieser Methode wurden die 425 Aussagen reduziert auf 119 Kategorien. Wichtig zu wissen ist, dass die Kategorien keinen Wortelementen aus den ursprünglichen Aussagen entsprechen, sondern durch die Paraphrasierung wesentlich verändert wurden. Darüber hinaus stellt die Nummerierung der Kategorien keine Bewertung dar, es werden lediglich die Informationen aus den Transkripten widerspiegelt.

Mit dem Erhalt der induktiven Kategorien ist die erste Phase der Reduktion abgeschlossen. Anschließend folgt eine Wiederholung der Reduktion, allerdings in einer veränderten Form. Diese zweite Reduktion ist nötig, weil 119 Kategorien noch keine Annahmen beziehungsweise Theorien oder Hypothesenerstellung möglich machen. Die Bewertung der Ergebnisse wird durch die Zusammenfassung in fünf Themenblöcke ermöglicht. Die Themenblöcke sind zurückzuführen auf die Theorie sowie die Vorannahmen und kennzeichnen sich wie folgt:

- Definition – Gesundheit und psychische Belastung
- Motivation für Durchführung
- Art der Umsetzung
- Kosten-Nutzen
- Bewertung des Gesetzes

Für das Verständnis der Aufzeichnungen der Analyse, welche im Anhang zu finden sind, wird festgehalten, dass die Nummer der erstgenannten Kategorie beibehalten wird. Gekennzeichnet ist dieser Vorgang mit „´“. Beispielhaft dafür wird aus „K1“ im letzten Schritt „K´1“.

### **5.2.5 Beschreibung der Kategorien**

Wie bereits besprochen, ermöglicht die zweite Reduktion die Sicht auf die Hauptkategorien innerhalb von Theorie und Vorannahmen geleiteten Themenblöcken. Dabei ist wichtig festzuhalten, dass die Themenblöcke unabhängig voneinander betrachtet werden. Aus den zwei Durchgängen wurden die induktiven Hauptkategorien gebildet, welche in weiterer Folge beschrieben werden. Die detaillierten Informationen zu den erarbeiteten Kategorien sind unter Kapitel 6.1 „Darstellung der Ergebnisse“ zu finden. Innerhalb dessen können auch Rückkoppelungen zu den Aussagen der Interviews gezogen werden, um so das Verständnis zu erhöhen sowie um Klarheit zu schaffen.

Innerhalb des ersten Themenblockes „Definition – psychische Belastung und Gesundheit“ sind drei Hauptkategorien erarbeitet worden, wodurch wiedergespiegelt wird, wie die Befragten mit den Begriffen „psychische Belastung“ oder auch „psychische Fehlbelastung“ sowie dem Begriff „Gesundheit“ umgehen. Der zweite Teilbereich „Motivation für Durchführung“ soll Erläuterungen zum Grund der Umsetzung geben. Naturgemäß gibt es hier zwei Hauptkategorien zu finden. Der Hauptgrund war entweder das Gesetz oder die Freiwilligkeit, demnach werden diese beiden Aspekte beleuchtet. Der vierte Themenblock behandelt die „Art der Umsetzung“. Hierbei wird das Augenmerk darauf gelegt, welche Umsetzungsmöglichkeiten für die Unternehmen entstehen. Diese Informationen stützen sich auf folgende Blickwinkel: Vorinformation der MitarbeiterInnen, Arbeit mit einem externen fachkundigen Beratungsunternehmen, verwendete Verfahren, Maßnahmenentwicklung und -umsetzung, Steuerungsgruppe und Budgetangelegenheiten. Der folgende Bereich gibt Aufschluss über die investierten Kosten und den erhaltenen Nutzen sowie eine Einschätzung über das Verhältnis von Kosten und Nutzen zueinander. Der letzte Themenblock zeigt Informationen zur „Bewertung des Gesetzes“. Darunter sind zwei Hauptkategorien zu finden, die die Erfahrungen und die persönliche Bewertung sowie Verbesserungsvorschläge aufzeigen.

## 6 Ergebnis

Im vorliegenden Teil der Arbeit werden die Resultate aus den geführten Interviews präsentiert und in weiterer Folge ein Versuch für die Beantwortung der Forschungsfrage aufgestellt. Darüber hinaus werden im letzten Schritt Hypothesen gebildet, welche die zukünftige Forschungsrichtung aufweisen sollen, um weitere Informationen zu dem Thema zu erarbeiten.

Die Darstellung der Ergebnisse gliedert sich in zwei Bereiche. Der erste Bereich gibt einen Überblick der Informationen aus den Interviews. Es wurden Rahmenbedingungen und Parameter abgefragt, die einen ersten Eindruck vermitteln sollen. Wichtig ist, dass es sich hierbei um eine erste Erkenntnis handelt und es sich um Zahlen und Fakten handelt, die von den InterviewpartnerInnen zur Verfügung gestellt worden sind. Der zweite Bereich behandelt die Themenblöcke und die darin enthaltenden Kategorien, welche durch die zusammenfassende, induktive Kategorienbildung nach Mayring entstanden sind. Darüber hinaus werden Rückkoppelungen zu ursprünglichen Aussagen der Befragten gezogen und theoretische Aspekte aus dem erarbeiteten Literaturteil aufgenommen.

### 6.1 Darstellung der Ergebnisse

Der erste Bereich der Ergebnisdarstellung gibt einen Überblick über Daten, die aus den Interviews resultiert sind. Dadurch soll erreicht werden, dass wichtige, ausgewählte Parameter festgehalten werden. Diese zeigen eine grobe Darstellung der Informationen und wirken unterstützend für das Verständnis der weiteren Fakten. Siehe dazu Tabelle 3.

**Tabelle 3: Überblick ausgewählter Ergebnisse**

| Betrieb   | Branche                | Mitarbeiteranzahl | Verfahren     | Anzahl   | Sinn |
|-----------|------------------------|-------------------|---------------|----------|------|
| Betrieb 1 | Unternehmensberatung   | 14                | Fragebogen    | jährlich | 80%  |
| Betrieb 2 | Soziale Dienstleistung | 35                | Arbeitsgruppe | jährlich | k.A. |
| Betrieb 3 | Unternehmensberatung   | 1.000             | Fragebogen    | einmal   | 50%  |
| Betrieb 4 | Bankenwesen            | 2.500             | Workshop      | einmal   | 70%  |
| Betrieb 5 | Soziale Dienstleistung | 5.000             | Workshop      | einmal   | 100% |
| Betrieb 6 | Öffentlicher Dienst    | 700               | Fragebogen    | einmal   | k.A. |
| Betrieb 7 | Werbung                | 19                | Fragebogen    | jährlich | 20%  |

|            |                              |        |            |        |      |
|------------|------------------------------|--------|------------|--------|------|
| Betrieb 8  | Industrie                    | 100    | Workshop   | einmal | k.A. |
| Betrieb 9  | Informationswesen            | 570    | Fragebogen | einmal | 50%  |
| Betrieb 10 | Transport- und Verkehrswesen | 16.000 | Fragebogen | einmal | 90%  |
| Betrieb 11 | Technologie                  | 192    | Fragebogen | einmal | 80%  |

Quelle: eigene Darstellung

Das „Verfahren“ gibt Aufschluss darüber, welche Art der Befragung verwendet wurde. Dazu ist vor allem beim Verfahren „Workshop“ anzumerken, dass es sich um zumeist eine Workshop-Reihe handelt und nicht nur einem einzelnen Workshop. Die „Anzahl“ beschreibt die Wiederholungen der Evaluierung, dabei ist zu unterscheiden, ob es sich um ein einmaliges oder wiederkehrendes Projekt handelt. Der Begriff „Sinn“ zeigt, wie hoch die Sinnhaftigkeit der Durchführung einer Arbeitsplatzevaluierung eingeschätzt wird. Unter der Abkürzung „k.A.“ wird „keine Angabe“ verstanden. Nochmals soll an dieser Stelle betont sein, dass Tabelle 3 einen Überblick gibt, für das Verständnis der Resultate wird dringend auf die Beschreibung der Themenblöcke hingewiesen.

### **6.1.1 Themenblock 1: Definition – Gesundheit und psychische Belastung**

Aus der Analyse der Interviews geht hervor, dass der Begriff der Gesundheit durchwegs von positiven Aspekten geprägt ist. Gesundheit wird durchwegs als Wohlbefinden auf psychischer sowie physischer Ebene betrachtet. Dabei ist klar zu erkennen, dass dies der Definition der Weltgesundheitsorganisation sehr nahekommt. Es wird ein ganzheitlich positives Gefühl zum Thema Gesundheit erweckt.

Weniger eindeutig sind die genannten Definitionen zu dem Begriff der psychischen Fehlbelastung und im weiteren Sinne zur psychischen Belastung. Umgangssprachlich wird wenig Unterscheidung zwischen Beanspruchung und Belastung getroffen, jedoch geht aus der Literatur hervor, dass diese Unterscheidung dringend notwendig ist. Unter einer Belastung werden äußerliche Einwirkungen verstanden und unter Beanspruchung subjektive Bedingungen. Diese Unterscheidung wird nicht erkannt und es werden Beanspruchung sowie Belastungen genannt, wenn von diesem Thema gesprochen wird. Wie erwähnt, wird dieser Unterscheidung in der Theorie ein hoher Wert zu gesprochen, allerdings ist die Unterscheidung in der Praxis sehr schwierig und teilweise eine Abtrennung der Definitionen unmöglich. Interessant ist, dass mehrfach von einem weiten Spektrum gesprochen wird. Es wird vor allem auch ersichtlich, wenn die

Anzahl der Gründe genannt wird, warum psychische Belastungen – im Verständnis der InterviewpartnerInnen – entstehen. Die Liste ist durchmischt und von keiner ersichtlichen Abgrenzung geprägt, die auf weiteres Wissen im vorliegenden Themenbereich schließen lässt: Mobbing, fehlendes Durchsetzungsvermögen, persönliche Grenzüberschreitung, Überforderung, keine Trennung von Beruf und Privat, keine Vereinbarkeit von Familie und Beruf, fehlende Work-Life-Balance, Arbeitsbelastung in Bezug auf Quantität und Qualität, keine oder geringe Wertschätzung, schlechtes Organisationsklima, Unklarheiten in Arbeitsabläufen, Prozessen und Zuständigkeiten, schlechte oder unpassende Führung, ständiger Umgang mit unzufriedenen KundInnen, Zeitdruck, Unterbrechungen, Ablenkung und schlechte ergonomische Zustände, ebenso wie schlechte Lichtverhältnisse und Raumtemperaturen oder Bauфälligkeit und keine Rückzugsmöglichkeit. Zwei Aspekte sollen in diesem Zusammenhang hervorgehoben werden. Erstens wird immer wieder auf die Abhängigkeit von Persönlichkeit und Tätigkeit hingewiesen. Es ist demnach davon auszugehen, dass eine Belastung nicht unbedingt objektiv wahrgenommen werden kann, sondern abhängig von Parametern der Beschäftigten und der Beschäftigung ist. Zweitens ist ein Verständnis für theoretische Modelle vorhanden, wie von einer Befragten erläutert „Eines meiner Lieblingsmodelle ist immer das mit dem Handlungsspielraum und dem Entscheidungsspielraum.“ (B 4, Z. 144-145) Die Schwierigkeit liegt darin, dass dieses theoretische Wissen an alle Beteiligten und vor allem an die Führungskräfte weitergegeben wird und verständlich erklärt wird: „Der Direktor hat gesagt, ich gehe wahnsinnig gerne dorthin und habe Kontakt mit den Kunden. Na klar, weil er auch sehr viel entscheiden kann. Und das sind so ein paar Themen, die ich wirklich immer versucht habe, da auch einzubringen.“ (B 4, Z. 156-159) Durch die Liste der genannten Ausprägungen lässt sich festhalten, dass die Merkmale den Kategorien des Arbeitnehmerschutzes §§ 4 und 7 größtenteils entsprechen und die Hauptmerkmale genannt wurden.

Im Zusammenhang mit den Gründen für psychische Belastungen werden auch Resultate erwähnt, die daraus entstehen können. Positiv anzumerken ist, dass hier ein klares Bewusstsein über die Schwere von psychischen Erkrankungen, die entstehen können, herrscht. Laut den InterviewpartnerInnen ist mit folgenden Ausprägungen zu rechnen:

- Überforderung
- Unkonzentration
- Overcommitment

- Stress
- Schlafstörungen
- Angstzustände
- Panikattacken
- Suizid

Zusammenfassend kann berichtet werden, dass in der Praxis und in der Umgangssprache keine Unterscheidung zwischen Beanspruchung und Belastung zu finden ist. Den verantwortlichen Personen in den Unternehmen ist die Tragweite der Problematik, die durch die Resultate dargestellt wird, klar. Darüber hinaus ist umfangreiches Wissen notwendig, um beobachten zu können, welche Situationen beziehungsweise Tätigkeiten zu negativen Verhalten der MitarbeiterInnen führen – worüber sich die InterviewpartnerInnen sehr wohl bewusst sind.

### **6.1.2 Themenblock 2: Motivation für Durchführung**

Der zweite Teil der Analyse beschäftigt sich mit dem Themenbereich der Motivation für die Durchführung einer Evaluierung der Arbeitsplätze. Hier sind wesentlich zwei Unterschiede zu erkennen: entweder wird dies aus Freiwilligkeit durchgeführt oder aufgrund von gesetzlicher Verpflichtung. Der höhere Motivationsfaktor scheint das Gesetz des Arbeitnehmerschutzes zu sein. „In meinem konkreten Fall, ist es zu 100%, dass ich überhaupt weiß, dass ich etwas machen muss durch die AUVA.“ (B 1, Z. 121-122) Aus diesem Statement ist zu erkennen, dass es vor allem das Wissen über diese gesetzliche Verpflichtung einer Vorinformation durch die Allgemeine Anstalt für Unfallversicherung oder das Arbeitsinspektorat bedarf. Bemerkenswert ist, dass der jährliche Kontakt und die Betreuung der AUVA bei kleineren Unternehmen unterstützend wirkt und die Umsetzung vorangetrieben wird. Nichtsdestotrotz sind auch Fälle zu finden, die eine Evaluierung aufgrund einer Überzeugung und Freiwilligkeit vornehmen ohne, dass vorab die AUVA oder das Arbeitsinspektorat darauf hingewiesen hat.

Ohne Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Projektleitung kann der Erfolg des Projektes der Arbeitsplatzevaluierung ausbleiben. In einigen Fällen ist zu beobachten, dass der ausschlaggebende Grund die gesetzliche Verpflichtung ist, sich aber im Laufe der Zeit eine Veränderung der Motivation einschleicht. Vor allem dann, wenn erkannt wird, welchen Mehrwert die Evaluierung mit sich bringt. Beispielhaft dafür soll folgende

Aussage eines Interviewpartners angeführt werden: „Und ich würde heute sagen, dass das Gesetz nicht mehr das ist, was im Vordergrund steht, sondern, dass der Nutzen, den Mitarbeiter einfach länger im Arbeitsprozess zu halten und natürlich auch der Nutzen eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Mitarbeiter herauszuarbeiten, höher ist, als der gesetzliche Druck.“ (B 11-2, Z. 272-276)

### **6.1.3 Themenblock 3: Art der Umsetzung**

Themenblock Nummer drei befasst sich mit der Art und Weise der Umsetzung. Es ist innerhalb der Umsetzung eine große Vielfalt zu erkennen, jedoch werden im Grunde genommen ähnliche Ansätze verwendet. Diese Ausprägungen sind darauf zurückzuführen, dass die gesetzliche Vorschrift wenige Durchführungskriterien beschreibt. Innerhalb des Gesetzes wird in § 4, ASchG lediglich darauf hingewiesen, dass die vier Bereiche Tätigkeitsmerkmale, Sozial- und Organisationsklima, Arbeitsumgebung und Arbeitsabläufe sowie –organisation beleuchtet werden müssen. Die genauere Betrachtung der ÖNORM EN ISO 10075-3 gibt jedoch Aufschluss darüber, dass standardisierte Verfahren zum Einsatz kommen müssen. In weiterer Folge ist die Maßnahmenumsetzung laut der gesetzlichen Vorgabe verpflichtend und muss einer nochmaligen Prüfung unterzogen werden. Die Hinzuziehung von Fachpersonal wie ArbeitspsychologInnen ist „nur“ erforderlichenfalls notwendig. Unter dem Wort „erforderlichenfalls“ versteht das Gesetz, dass ArbeitspsychologInnen nicht zwingend in Anspruch genommen werden müssen, sondern, dass dies im Ermessen der Unternehmen liegt.

Die Praxisinformationen, abgeleitet aus den Interviews, geben Aufschluss über den Projektstart und die Kommunikation mit MitarbeiterInnen. Eine Vorinformation der MitarbeiterInnen ist nicht erforderlich und wird auch nicht durchgängig erledigt. Wenn allerdings Vorinformationen ausgegeben werden, dann verläuft die Kommunikation über Hierarchieebenen und die höheren Ebenen werden am frühesten informiert. Es werden teilweise Vollbefragungen und teilweise Teilbefragungen durchgeführt.

Es ist zu beobachten, dass die Zusammenarbeit mit einem externen, fachkundigen Beratungsunternehmen – vor allem für Großunternehmen – relevant ist. Wenn keine Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen vorhanden ist, dann besteht die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsinspektorat und/oder der AUVA. Diese Unternehmen kümmern sich um die eigene Informationsbeschaffung, hier werden diverse Hilfsmittel wie auch die Webseite [www.eval.at](http://www.eval.at) herangezogen. Interessanterweise ist auch der

Einsatz der Beratungsunternehmen sehr unterschiedlich. Teilweise findet eine Begleitung von Anfang bis zum Projektende statt und teilweise werden nur einzelne Elemente zugekauft und verwendet. Dazu kann angenommen werden, dass die Wahrscheinlichkeit einer externen Datenauswertung eher dann erfolgt, wenn große Datenmengen auszuwerten sind. Gründe für die Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen sind different. Einerseits dienen diese zum eigenen Schutz, nämlich wird unterstellt, dass die Bekanntheit bei öffentlichen Institutionen wie dem Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz oder dem Arbeitsinspektorat Rückfragen oder Infrastrukturen verhindert beziehungsweise vermindert. Darüber hinaus ist ein Pluspunkt für die Zusammenarbeit, dass die BeraterInnen unterstützend auftreten können. Referenzlisten oder Erfahrungen von vergleichbaren Unternehmen erleichtern die Entscheidung über das Beratungsunternehmen. Gegen eine Zusammenarbeit spricht, dass die Bewertungen und Erfahrungen der Anbieter nicht vorhanden sind. „Es gibt wenig Erfahrungswerte von Anbietern und so gesehen auch sehr unterschiedliche Einschätzungen gab und gibt, welche Instrumente zertifiziert und tauglich sind.“ (B 6, Z. 182-183) Ohne Beratungsunternehmen liegt die Projektleitung inklusive der Entscheidungen bezüglich der Methoden an einer internen Person. Laut einem Interviewpartner kann dies Vor- und Nachteile bringen. Als vorteilhaft wird angeführt, dass eine Vertrauensbasis zu den MitarbeiterInnen und zu den Stakeholdern im Unternehmen vorhanden ist, andererseits wird kritisch angemerkt, dass der objektive Blick nicht gegeben ist.

Wie bereits eingangs kurz erwähnt, sind die verwendeten Verfahren durchwegs verschieden, jedoch lassen sich Gemeinsamkeiten feststellen. Anzumerken ist, dass darauf verzichtet wird die AnbieterInnen der zugekauften Verfahren näher zu erläutern und zu beschreiben. Alles in allem werden drei Hauptvarianten verwendet: MitarbeiterInnengespräch, Fragebogen und Arbeitsgruppe. Vor allem werden Arbeitsgruppen ergänzend verwendet. Aus der Literatur geht hervor, dass durchaus auch Beobachtungen eine standardisierte Möglichkeit der Erhebung darstellen, jedoch wird dies in keinem der befragten Unternehmen praktiziert. Die Methode der Fragebögen wird in Print- und Online-Varianten verwendet, die Tendenz liegt bei web-basierten Möglichkeiten, jedoch nicht ausschließlich. Vor allem deshalb, weil unterstellt wird, dass gedruckte Bögen eine höhere Rücklaufquote hätten. Primäre Argumente für die Anwendung von Fragebögen sind die Flexibilität, die Zeiteffizienz sowie die Anonymität. Die Ergebnisauswertung wird entweder direkt vom Unternehmen selbst erledigt oder von externen PartnerInnen durchgeführt. Interessanterweise gibt es Varianten, den MitarbeiterInnen eine sofortige Rückmeldung über deren Gesundheitszustand zu geben, wobei diese

Ansicht nicht für die Unternehmen zur Verfügung steht. Unternehmen erhalten Gesamtauswertungen ohne Möglichkeit von Rückschlüssen. Erwähnt wird dabei, dass das Thema Datenschutz von zunehmender Bedeutung ist. Die Zweistufigkeit wird mit Mitarbeitergesprächen oder Arbeitsgruppen erreicht. Nichtsdestotrotz werden MitarbeiterInnengespräche – in Einzel- oder Kleingruppengespräche – und Arbeitsgruppen auch als eigene Methoden angewendet und beinhalten zum Teil standardisierte Fragen.

„Die Ermittlung und Beurteilung der Gefahren ist erforderlichenfalls zu überprüfen und sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Die festgelegten Maßnahmen sind auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls anzupassen, dabei ist eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen anzustreben.“ § 4, Abs. 4, ASchG

Dieser Auszug des § 4 des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes impliziert, dass die Umsetzung von erarbeiteten Maßnahmen notwendig ist. Die Wirtschaftstreibenden bezeugen, dass dieser Punkt scheinbar der schwierigste der verpflichtenden Arbeitsplatzevaluierung ist. Es ist zu beobachten, dass ein weites Spektrum an Maßnahmengestaltung vorhanden ist, beginnend mit keiner Erkenntnis über Maßnahmen bis zur adäquaten Umsetzung. Maßnahmen werden zum Teil beziehungsweise völlig umgesetzt und andererseits überhaupt nicht oder der Prozess gerät ins Stocken. Schwierigkeiten liegen dabei in den Entscheidungsbefugnissen sowie Zuständigkeiten der Umsetzung. Aussagen, die beschreibend für diese Zustände sind, lauten unter anderem: „Man hat sich drei Themen genommen und dann hat es einen Stillstand gegeben. Um die Wahrheit zu sagen“ oder: „Es hat sehr viele Maßnahmen gegeben und das zu verdichten war schon einmal schwierig“ oder: „Die Auswahl der Belastungen, die die absolute Priorität 1, 2, 3 haben, ist nicht meine Entscheidung.“ Erkennbar ist ebenso, dass die Umsetzung von kleinen Maßnahmen relativ schnell erledigt wird, allerdings werden große Veränderungen wie Computerprogramme oder Arbeitsprozesse eher als langfristige Projekte gesehen und finden keine Umsetzung. Dies ist nicht zu generalisieren, denn unter den befragten Unternehmen waren durchaus auch Beispiele, bei denen einige Arbeitsabläufe und –prozesse aufgrund der Evaluierung verändert wurden. Gängigere Arten von umgesetzten Maßnahmen sind Sportprogramme oder Gesundheitstage oder –monate. Es herrscht allgemeiner Konsens darüber, dass die MitarbeiterInnen Maßnahmen verspüren müssen, um das Gefühl zu haben, etwas erreicht und etwas verändert zu haben.

Gesamtheitlich kann berichtet werden, dass Unternehmen, die von der AUVA betreut werden, eine jährliche Durchführung der Evaluierung in kleinerem Umfang erstellen. Im Gegensatz dazu werden Projekte, die über mehrere Monate oder Jahre umgesetzt werden nur einmal durchgeführt. Im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzevaluierung wird auch das Thema der MitarbeiterInnenbefragung eingebracht, hier sind gegensätzliche Meinungen zu finden. Einerseits wird vermeldet, dass MitarbeiterInnen einen zusätzlichen Druck verspüren und dazu noch einen weiteren Umfragebogen ausfüllen müssen und andererseits wird erklärt, dass MitarbeiterInnen generell häufig an Befragungen teilnehmen sollen und deshalb daran gewöhnt sind. An dieser Stelle ist nicht zu erkennen, welches Empfinden MitarbeiterInnen zu diesem Thema haben. Nichtsdestotrotz haben Unternehmen mit bestehenden MitarbeiterInnenbefragungen die Möglichkeit auf Erfahrungen im Bereich der Umsetzung und Logistik zurückzugreifen. Sie erhalten allerdings dadurch weniger „neue“ Information über das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen. Die Kombination von klassischen MitarbeiterInnenbefragungen und der Evaluierung der psychischen Belastungen wird als eher kritisch empfunden. Eine InterviewpartnerIn vertritt die Meinung: „Das zu vermischen, wertet die Evaluierung ab.“ (B 10, Z. 488) Darüber hinaus wird auch die Zuständigkeit von MitarbeiterInnenbefragungen und Evaluierungen angesprochen. Damit ist gemeint, dass die Kompetenz der MitarbeiterInnenbefragungen eher im Bereich der Personalentwicklung angesiedelt ist und die Evaluierung der psychischen Belastungen eher nicht. Aus dem Erfahrungsbericht einer InterviewpartnerIn ist jedoch festzustellen, dass beispielsweise die Kombination der Arbeitsplatzevaluierung und Betriebsgesundheitsförderungsprogramm durchaus möglich ist. Um den Erfolg zu garantieren, muss hier eine strikte Trennung der Aufgabenbereiche definiert sein und die Ansprechpartner der jeweiligen Institutionen müssen separat bedient werden. Sie berichtet aus eigenen Perspektive: „Langfristig ist es sicher gut, wenn man Mitarbeiterbindung dadurch erzielen kann. Da weiß ich aber nicht, inwiefern die rein gesetzliche Bestimmung dazu beiträgt. Das kann ich nicht beurteilen. Da kann ich mir nur vorstellen, dass ein Projekt mit viel Nachhaltigkeit mit einem Nachhaltigkeitskonzept wirkt.“ (B 9, Z. 468-471)

Die Zusammensetzung der Steuerungsgruppen sind sehr different. Es lassen sich dabei keine Mutmaßungen anstellen, wie sich Steuerungsgruppen bilden. Es liegt nahe, dass es sich dabei um eine willkürliche Auswahl von beteiligten Personen handelt. Personengruppen, die am häufigsten in diesem Bereich zusammenarbeiten sind ProjektleiterInnen, Sicherheitsfachkräfte, Sicherheitsvertrauenspersonen, ArbeitspsychologInnen und ArbeitsmedizinerInnen sowie PersonalvertreterInnen. Darüber hinaus

sind auch VertreterInnen der Geschäftsführung, VertreterInnen der Personalabteilungen und VertreterInnen der Finanzabteilungen zu finden. Sofern eine Stabsstelle für Gesundheit vorhanden ist, ist die Wahrscheinlichkeit der Beteiligung relativ hoch oder es wird ein/e ErsthelferIn eingeladen. Auch die Unterscheidung, ob eine Voll- oder Teilbefragung stattfindet, schlägt sich auf die Steuerungsgruppe nieder. Bei Teilbefragungen ist es üblich, auch VertreterInnen der betreffenden Bereiche teilhaben zu lassen. Bei VertreterInnen der Kommunikationsabteilung ist ausschlaggebend wie umfangreich das Projekt ist und welchen Stellenwert die interne Kommunikation für den Erfolg hat. Nicht zuletzt werden auch externe BeraterInnen für die Steuerungsgruppe bedacht, wenn mit diesen zusammengearbeitet wird. Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass nicht alle befragten Unternehmen mit Steuerungsgruppen gearbeitet haben.

Innerhalb der Umsetzung der Evaluierung ist auch das Thema „Budget“ wichtig. Es wird von unterschiedlichen Herangehensweisen berichtet. Entweder wird vorab ein Budgetposten erstellt oder es gibt keinen Budgetposten. Eine Ausnahme stellt der Sonderposten für die Umsetzung der Maßnahmen dar. Das Verhalten in diesem Zusammenhang ist abhängig vom Umfang des Projektes. Vor allem Unternehmen, die mit externen PartnerInnenunternehmen zusammenarbeiten und/oder eine gewerblich erwerbende Methode verwenden, haben mit höherer Wahrscheinlichkeit einen Budgetposten vorab erstellt. Es wird innerhalb des nächsten Themenblockes ein Augenmerk auf die Kosten gelegt. Generell kann davon ausgegangen werden, dass die Evaluierung der psychischen Belastungen Kosten – in irgendeiner Form – verursacht und deshalb ist aus theoretischer Sicht nicht nachvollziehbar, warum auf die Erstellung von Budgetposten verzichtet wird. Anzunehmen ist, dass die Aufwendungen auf andere Budgetposten in der durchführenden Abteilung verteilt werden.

Die Literatur, vor allem die aktuelle Literatur, beschreibt eine Vielzahl an Kennzahlen, mit welchen der Gesundheitszustand erhoben und bewertet werden kann oder auch eine Veränderung und dadurch ein Erfolg oder Misserfolg erkannt werden kann. Aus der praktischen Befragung geht allerdings hervor, dass die Verwendung von Kennzahlen in diesem Bereich kein Usus ist. Innerhalb aller geführten Interviews wird nur wenige Male von der Verwendung berichtet. Wenn diese vorhanden sind, dann werden Vergleichskennzahlen der österreichischen Gesamtnorm oder der Branchennorm herangezogen. Darüber hinaus verwendet ein Unternehmen die Entwicklung der Kranken-

stände als Messgröße und für Rückschlüsse aus der Arbeitsplatzevaluierung. Weiter verbreitet sind interne Bewertungssysteme, wobei diese keine betriebswirtschaftlichen Ergebnisse betrachten, sondern dem Zielmanagement dienen. Es werden Ziele formuliert, die die Umsetzung des Projektes betreffen und in weiterer Folge die Einhaltung überprüft. Beispielhaft dafür ist die Anzahl der Fragebögen, die zeitliche Dauer oder die verwendeten Ressourcen. Es geht aus der Erhebung nicht hervor, warum keine Kennzahlen berechnet werden, nur teilweise werden Nebensätze erwähnt wie: „Nein, das könnte man nicht“ (B10, Z. 655) oder „Nein, wüsste gar nicht wie.“ (B 1, Z. 238) In den Vorannahmen wurde bereits festgehalten, dass nicht davon auszugehen ist, dass Kennzahlen verwendet werden. Dieser Vermutung kann zugestimmt werden. Obwohl natürlich die Frage offen bleibt, inwiefern wiederholte Befragungen eine Kennzahl darstellen. Definitiv ist, dass auch solche Indizes nicht als Kennzahl wahrgenommen werden.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Art und Weise der Umsetzung sehr individuell ist, allerdings einige Parameter übereinstimmen und sich in den Interviews wiederholen. Es ist an dieser Stelle wichtig zu erläutern, dass wenig bis keine Erfolgsmessung des Projektes stattfindet. Es wird demnach von den meisten Unternehmen nicht überprüft, ob positive oder negative Auswirkungen entstehen. Obwohl der Großteil der Befragten von einer positiven Kosten-Nutzen-Rechnung ausgeht. Allerdings können keine numerischen Beweise für diesen positiven Ausgang vorgewiesen oder bewiesen werden. Nähere Informationen dazu werden im nächsten Abschnitt behandelt.

#### **6.1.4 Themenblock 4: Kosten-Nutzen**

Kosten, die im Zusammenhang mit der verpflichtenden Evaluierung entstehen, sind abhängig vom Ausmaß des Projektes. Das heißt, dass je umfangreicher die Evaluierung angelegt wird, desto höher werden die Aufwendungen ausfallen. Obwohl ein hoher Kosteneinsatz nicht unbedingt notwendig für den Erfolg ist. Aus Recherchen, welche aus dem Literaturteil hervorgehen, ist bekannt, dass vor allem die Interessensvertretungen unterstützende Leistungen und Beratungen anbieten. Die Hinzuziehung von externen Beratungsleistungen kann zu einem hohen Kapitalaufwand führen, der möglicherweise im ersten Moment abschreckend wirkt: „Als erstes hat man Kosten, man sich als unternehmen auch leisten können muss, als kleines Unternehmen vor allem.“ (B 10-1, Z. 781-782) Generell kann aber davon ausgegangen werden, dass Ausbildungs- und Weiterbildungskosten für die zuständige Person entstehen, sofern diese bei Eintritt in das Unternehmen noch keine passenden Zusatzausbildungen zur Sicher-

heitsfachkraft oder Sicherheitsvertrauensperson vorweisen kann. Sicherheitsfachkräfte und Sicherheitsvertrauenspersonen können als Präventivkräfte verstanden werden. Darüber hinaus entstehen für das Unternehmen primär interne Kosten. Einerseits für logistische und organisatorische Rahmenbedingungen wie Räume und andererseits für Arbeitszeit der MitarbeiterInnen. Inwiefern die Arbeitszeit als Kosten ausgelegt werden kann, ist von der Betrachtungsweise abhängig, damit ist gemeint, dass es auf die Aufgabenbeschreibung der Personen ankommt. Die Art der Evaluierung, ob es sich um eine Fragebogenbefragung oder Workshopgruppen handelt, ist entscheidend für die aufzuwendende Arbeitszeit und somit bedeutend für die Kosten.

Nutzen, die angesprochen werden, lassen sich in zwei grobe Gruppen einteilen. Auf der einen Hand werden Nutzen erläutert, die primär für das Unternehmen entstehen und auf der anderen Hand, die für die Belegschaft entstehen. Aus Unternehmenssicht ist von Nutzen zu berichten, die vor allem als langfristig eingestuft werden können: „Ich würde sagen, langfristig schon. Kurzfristig jetzt gesehen, ist es sicher so, dass es Kosten verursacht. Langfristig ist es sicher positiv...“ (B 10-1, Z. 775-776) Nutzen, die erkennbar sind, zeigen sich in der Wahrnehmung des Unternehmens. Dabei geht es um die interne Wahrnehmung durch das Personal sowie die Wahrnehmung von außen. Eine Durchführung von einer Evaluierung zeigt, dass das Unternehmen Wert auf MitarbeiterInnen legt und das Qualitätsbewusstsein des Unternehmens ersichtlich macht. Darüber hinaus kann die Evaluierung als Instrument für Employer Branding dienen und sich beispielsweise in Bewerbungsgesprächen positiv bewirken wie eine InterviewpartnerIn erwähnt: „Nutzen für das Unternehmen ja, weil das definitiv ein Aufhänger bei Bewerbungsgesprächen ist...“ (B 7, Z. 144-145) In eine ähnliche Richtung zeigt die Meinung, dass die Evaluierung dazu beitragen kann Unternehmensziele zu erreichen, wie die Verbesserung in Arbeitgeberrankings, die von verschiedenen Instituten veröffentlicht werden. Des Weiteren kann Gesundheit einen Wettbewerbsvorteil darstellen, der wesentlich für die zukünftige Wirtschaftswelt sein wird. MitarbeiterInnen werden an das Unternehmen gebunden, die Identifikation mit dem Unternehmen steigt und es sind Leistungsverbesserungen und vor allem auch der Leistungserhalt durch die gesetzten Maßnahmen zu erwarten. Aus der kostenminimierenden Sicht der Unternehmen wird angemerkt, dass der Rückgang von Krankenständen eine positive Auswirkung auf den Unternehmenserfolg hat. Eine InterviewpartnerIn sieht keinen ersichtlichen Nutzen aus der Evaluierung für das Unternehmen. Sie sagt selbst: „Es fällt mir schwer das zu beurteilen. Aber ich glaube, dass das eher als Klotz am Bein zu sehen ist.“ (B 1, Z. 229-230), dass ihr die Beurteilung und Einschätzung schwer fällt, dennoch

ist es eine berechnete Sichtweise, dass die Arbeitsplatzevaluierung als zusätzlicher Aufwand gesehen wird und einfach erfüllt werden muss, weil es sich um eine gesetzliche Bestimmung handelt.

Aus Sicht des Personals sind ebenso Parameter für den Nutzen zu erkennen. Allgemein wird festgehalten, dass der Faktor Mensch in einem Unternehmen ein erheblicher Nutzen ist und vor allem, wenn ein Fokus auf die Psyche gelegt wird. In diesem Zusammenhang steht auch der vermutete Nutzen, dass eine Sensibilisierung der MitarbeiterInnen passiert – in Bezug auf Bewusstseinsbildung. Darüber hinaus wird von höheren Zufriedenheiten gesprochen. Die Evaluierung und vor allem die Umsetzung der Maßnahmen wird als Wertschätzung den MitarbeiterInnen gegenüber wahrgenommen. Diese Einschätzungen decken sich weitestgehend mit den Erfahrungen aus der Literatur.

Schlussendlich wurde die Frage der Kosten-Nutzen-Rechnung von allen Befragten als positiv beantwortet, zumindest auf langfristige Sicht. Das bedeutet, dass die Befragten einen höheren Output als Input wahrnehmen und der Überzeugung sind, der Nutzen überwiegt. Angemerkt wird, dass dies der Fall vor allem dann ist, wenn die Evaluierung korrekt angewendet wird. Das heißt, dass die Aspekte der gesetzlich vorgeschriebenen Verpflichtung beachtet werden und eine geeignete Methode verwendet wird. Diese Annahme wird unter anderem aus folgender Aussage abgeleitet: „Aber richtig angewandt und bei entsprechender Beratung und auch Verständnis seitens der Geschäftsführung (...), ist es absolut so, dass der Nutzen die Kosten überwiegt.“ (B 3, Z. 618-620) Wenn in Betracht gezogen wird, dass Maßnahmen nicht oder nur zum Teil durchgeführt wurden, ist die Nachvollziehung dieser Aussagen nicht unbedingt leicht. Aus dem theoretischen Verständnis heraus, kann berichtet werden, dass positive Effekte – also Nutzen – erst durch die Umsetzung von Maßnahmen erreicht werden und nicht allein durch die Evaluierung. Definitiv ist, dass einzelne positive Aspekte entstehen, nämlich vor allem aus der Sicht der MitarbeiterInnen. Es kann angenommen werden, dass bereits Wertschätzung empfunden wird, wenn eine Befragung stattfindet, obwohl die Maßnahmen im Anschluss nicht durchgeführt werden. Allerdings treten die positiven Folgen – nämlich durch eine Gefahrenminderung und Gefahrenvermeidung, die das Hauptziel der Evaluierung sind – nicht durch die Befragung an sich ein. Ohne Umsetzung der erarbeiteten Maßnahme verändern sich die Arbeitsumstände nicht. Es besteht Wissen über die Gefahren im Unternehmen, aber nur die Maßnahmen können

die Gefahren eindämmen. Aus diesem Blickwinkel ist es sehr interessant, dass alle Befragten eine positive Kosten-Nutzen-Rechnung empfinden, obwohl nicht alle, alle Maßnahmen eingeführt haben.

### **6.1.5 Themenblock 5: Bewertung des Gesetzes**

Der letzte Themenblock, der beleuchtet wird, bezieht sich primär auf die persönlichen Eindrücke und Bewertungen des Gesetzes an sich. Hier wird ein Einblick gegeben, welche Erfahrungen die Unternehmenswelt während der Einführung im Jahr 2013 machte sowie welche Erwartungshaltungen und Verbesserungsvorschläge für eine Gesetzesnovelle in Betracht zu ziehen sind.

In diesem Zusammenhang sind Informationen über die mitwirkenden öffentlichen Institutionen zu Tage gekommen. Das Arbeitsinspektorat und die AUVA werden mit der verpflichtenden Evaluierung in Verbindung gebracht. Einerseits wird über die Ausbildungsmöglichkeiten und andererseits über Kontrollbesuche berichtet. Die Ausbildung zur Sicherheitsvertrauensperson bringt den Vorteil, die Materie kennenzulernen, allerdings werden die Aspekte der psychischen Belastungen gegenüber den physischen Belastungen vernachlässigt. Darüber hinaus sind die Teilnehmergruppen sehr heterogen und der Wunsch geht in Richtung Branchen-homogene Ausrichtung beziehungsweise ähnlichem Tätigkeitsumfeld. Die Kontrollbesuche, die in unregelmäßigen Abständen vom Arbeitsinspektorat erfolgen, werden unterschiedlich bewertet. Des Öfteren berichten die Befragten über eine ungenügende Begutachtung und vor allem den Fokus auf physische Belastungsgefahren. Es entsteht der Eindruck, dass sich ArbeitsinspektorInnen und ArbeitsmedizinerInnen von der Motivation der ProjektleiterInnen blenden lassen. Das heißt, eine engagierte ProjektleiterIn hat den Vorteil, dass die Begehung weniger kritisch beleuchtet wird. Es wird dem Arbeitsinspektorat kein deutliches Interesse an der Evaluierung der psychischen Belastungen unterstellt. Begründen lässt sich diese Aussage durch eine InterviewpartnerIn, die eine unmissverständliche Meinung über den Besuch des Arbeitsinspektorates vertritt: „Mein Eindruck war eher, dass sie gesagt haben, das ist ein notwendiges Übel, das jetzt einer hineingeschrieben hat. Aber interessiert tut es uns nicht wirklich.“ (B 10-1, Z. 923-925) Positiv wird angemerkt, dass das Arbeitsinspektorat und die AUVA durchaus unterstützend und beratend zur Seite stehen und vor allem die Möglichkeit bieten, eine objektive Abklärung von Problemfeldern zu erhalten. Beispielhaft dafür sind diverse Messungen von Lärm oder Luft.

Das Gesetz an sich wird von den TeilnehmerInnen der Studie kritisch begutachtet. Es werden positive Elemente erwähnt. Zum Beispiel wie das Gesetz neue Möglichkeiten und Blickwinkel fern von klassischen MitarbeiterInnenbefragungen eröffnen kann. Bemerkenswert ist, dass je länger sich Personen mit dem Gesetz beschäftigen und sich mit der Materie auseinandersetzen, desto höher wird das Verständnis und die Nachvollziehbarkeit des Sinnes. In den ersten Momenten entspricht dies nicht der Realität und wirkt eher abschreckend. Es wird angemerkt, dass das Gesetz teilweise unklar formuliert ist und das Image eines Anti-Burnout-Gesetzes hat. Weitreichend unklar sind die Konsequenzen der Nicht-Erfüllung und vor allem die Kontrollmöglichkeiten eines Gesetzes wie diesem. Weil unklar erscheint, welche Durchführungsvarianten „genügend“ sind. Eine InterviewpartnerIn erläutert, dass die Befragung zu psychischen Belastungen von einer KollegIn stellvertretend für das Unternehmen ausgefüllt wurde. Diese Methode und die Art der Umsetzung wurde vom Arbeitsinspektorat als ausreichend betrachtet. Aufgrund solcher und ähnlicher Tatsachen entstehen Zweifel über Konsequenzen und Sinnhaftigkeit. Generell wird weiters in Frage gestellt, ob der Zwang durch die gesetzliche Verpflichtung Motivation auslösen kann. Es wird dem Gesetzgeber nachgesagt mit der verpflichtenden Arbeitsplatzevaluierung ein System geschaffen zu haben, welches eine Reduktion der psychischen Erkrankungen provoziert und dadurch Kosten eingespart werden können.

Aus den Gesprächen mit UnternehmensvertreterInnen werden Verbesserungsvorschläge für das Gesetz generiert. Unter anderem können dadurch die Kritikpunkte, die vorher genannt wurden, verringert werden. Es werden dazu Punkte genannt, wie etwa eine stärkere Praxisorientierung oder eine branchenspezifischere Umsetzungsmöglichkeit. Wichtig erscheint auch, dass das Gesetz dahingehend erweitert werden soll, dass die Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen eine Rolle spielt und eine Stärkung von Fachpersonal wie ArbeitspsychologInnen in einer Erweiterung Platz findet. Es wird erwähnt, dass finanzielle Anreize die Umsetzungsqualität erhöhen könnten. Sollte eine Novelle des Gesetzes in Erwägung gezogen werden, dann müsste unbedingt eine Vereinfachung und vor allem die Möglichkeit auf Kombination von verschiedenen Projekten, wie MitarbeiterInnenbefragung oder Betriebsgesundheitsförderung, geschaffen werden. Ziel davon ist eine nachhaltige Lösung zu fördern und dem Eindruck der Evaluierung als Eintagsfliege entgegen zu wirken.

## 6.2 Beantwortung der Forschungsfragen und Interpretation

Die Ausgangslage für die vorliegende Arbeit bilden die Forschungsfragen: „Wie wird die seit 2013 bestehende gesetzliche Verpflichtung zur Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen von österreichischen Unternehmen umgesetzt?“ und „Wie wird die Kosten-Nutzen-Rechnung dieser Umsetzung von den Unternehmen eingeschätzt?“ Zentral für die Beantwortung der Forschungsfragen ist der Literaturteil in Bezug auf die arbeitswissenschaftlichen und arbeitsrechtlichen Aspekte. Diese bilden das Basiswissen für die weitere Betrachtung. Darüber hinaus sind alle genannten Themenblöcke relevant, um die Fragen beantworten zu können. Die Definitionen der psychischen Belastung und Gesundheit stellen dar, wie die Sachlage von den Befragten interpretiert und aufgenommen werden. Die Gründe für die Durchführung zeigen den klaren Zugang zur Gesetzeslage und führen an, warum die Evaluierung der Arbeitsplätze in erste Linie durchgeführt wurden.

Die erste Forschungsfrage: „Wie wird die seit 2013 bestehende gesetzliche Verpflichtung zur Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen von österreichischen Unternehmen umgesetzt?“ lässt sich beantworten, indem Wissen aus dem literarischen Teil mit Wissen aus dem Forschungsteil verknüpft wird. Die Praxis beweist, dass die Umsetzung individuell gestaltet wird und den Rahmenbedingungen der gesetzlichen Verpflichtung folgt. Des Weiteren muss festgehalten werden, dass die Evaluierung an sich, mit viel Einsatz von Ressourcen und Leidenschaft von den österreichischen Unternehmen durchgeführt wird. Es werden diverse Verfahren wie Fragebögen und Arbeitsgruppen angewendet, um die Gefahren, denen die MitarbeiterInnen ausgesetzt sind, zu erläutern und aufzudecken. Durchgängiger Einsatz von Einzelpersonen in kleinen, mittleren und großen Unternehmen zeigt, dass zumindest die gesetzlichen Anforderungen erreicht werden. Es darf unterstellt werden, dass die Praxis hier mehr erreicht und umsetzt als der Gesetzgeber sich das vorstellt. Der Umfang der Projekte ist unterschiedlich, jedoch wird zumeist ein Konzept verfolgt, das verschiedene Stakeholder im Unternehmen einbindet und teilweise zusätzliche Betreuung durch externe Beratungsunternehmen inkludiert.

Jedoch ist zu beobachten, dass Defizite im Bereich der Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen zu finden, sind. Maßnahmen werden völlig, teilweise oder gar nicht verwirklicht, obwohl die gesetzliche Lage vorschreibt, dass auch die Umsetzung verpflichtend ist. Dadurch wird der Anschein erweckt, dass die Unternehmen in Österreich das

Gesetz nur teilweise erfüllen und vor allem im letzten Teil der Durchführung Schwächen nachgewiesen werden konnten. Diese Schwächen sind auf sehr verschiedene Ursachen zurückzuführen. Bemerkenswert ist, dass die Personen, die die Evaluierung leiten und durchführen, meistens nicht dieselben sind, denen die Verantwortung der Maßnahmenumsetzung obliegt. Vor allem Maßnahmen, die relativ wenig Aufwand und Kosten verursachen, werden schnell umgesetzt, hingegen Maßnahmen, die einen höheren Umfang aufweisen, nicht in Umsetzung gebracht werden. Manche dieser Maßnahmen werden in Arbeitsgruppen verlagert oder werden nicht verfolgt. Aus theoretischer Sicht könnte unterstellt werden, dass die Maßnahmenumsetzung nicht reibungslos funktioniert, weil keine Erfolgsmessungen durchgeführt werden. Es werden in der Praxis kaum Kennzahlen verwendet, um zu erkennen, welchen Mehrwert die Evaluierung gebracht hat. Demnach wird auch nicht festgehalten, welche Maßnahmen einen positiven oder negativen Effekt aufweisen.

**Kurz-Zusammenfassung zur ersten Forschungsfrage: Die Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen wird von österreichischen Unternehmen größtenteils mit viel Engagement und unter hohem Einsatz von Ressourcen durchgeführt. Die elementaren Schwachstellen der Durchführung liegen im Bereich der Umsetzung, der im Zuge der Evaluierung entwickelten Maßnahmen zur Belastungsreduktion.**

Die zweite Forschungsfrage fokussiert die Kosten-Nutzen-Rechnung und lautet: „Wie wird die Kosten-Nutzen-Rechnung dieser Umsetzung von den Unternehmen eingeschätzt?“ Hierzu kann berichtet werden, dass durchwegs eine positive Kosten-Nutzen-Rechnung wahrgenommen wird. Das heißt, die befragten österreichischen Unternehmen haben den Eindruck, dass der Nutzen, der durch die Evaluierung geschaffen wird, die Kosten übersteigt. Es wird erwähnt, dass vor allem auf langfristige Sicht, der Nutzen höher ist als die Kosten. Auch hier muss auf das Fehlen der Kennzahlen verwiesen werden. Es ist anzunehmen, dass dieser Eindruck auf eine subjektive Einschätzung zurückzuführen ist. Nachdem fast keine Kennzahlen für die Erfolgsmessung vorhanden sind, können die VertreterInnen der Unternehmen keine objektive Meinung über den wirklichen Nutzen – auch wenn dieser im immateriellen Sinne ist – vertreten. Mit Kennzahlen besteht auch die Möglichkeit, den immateriellen Wert und Nutzen zu messen. Interessanterweise ist aber trotzdem ein positives Gefühl während und nach der Umsetzung zu verspüren. Die Befragten sind der Überzeugung, dass der Nutzen

aus Unternehmenssicht und MitarbeiterInnensicht sehr positiv und hoch ist. Es werden Gesichtspunkte wie MitarbeiterInnenbindung, Zufriedenheit, Employer Branding und Identifikation mit dem Unternehmen als Nutzen deklariert.

**Kurz-Zusammenfassung zur zweiten Forschungsfrage: Es wird von den Unternehmen eine positive Kosten-Nutzen-Rechnung wahrgenommen. Festgehalten werden muss, dass diese Einschätzung nicht numerisch überprüft werden kann, da keine Kennzahlen zur Überprüfung herangezogen werden.**

Alles in allem wird aus den Ergebnissen der induktiven Kategorienbildung ersichtlich, dass die gesetzliche Verpflichtung eine Chance zur Verbesserung der Arbeitsumstände in Österreich ermöglicht. Wie bereits erwähnt, fällt diese Umsetzung sehr unterschiedlich aus, aber es darf angenommen werden, dass dadurch die Arbeitsbedingungen nachhaltig in eine positive Richtung verändert werden. MitarbeiterInnen erleben Partizipation und Wertschätzung und werden darüber hinaus für Themen der psychischen Belastung sensibilisiert. Wichtig anzumerken ist, dass ein wesentlicher Unterschied im Umfang und der Durchführung zwischen kleineren und größeren Unternehmen erkennbar wird, der eine weitere Forschungsarbeit in diesem Bereich notwendig macht. Tendenziell betreiben die kleinen Unternehmen eine regelmäßige, jedoch weniger umfangreiche Evaluierung und setzen auf Unterstützung – die ihnen zusteht – der AUVA und des Arbeitsinspektorates. Großunternehmen sehen die Evaluierung als Projekt, das über einen längeren Zeitraum angesetzt wird und mehrere Monate bis Jahre dauern kann. Diese Unternehmen ziehen es vor, sich externe Beratungen zur Unterstützung vor allem im Bereich der Datensammlung und Datenauswertung zu holen. Die persönlichen Eindrücke und Bewertungen des Gesetzes zeigen auf, was die österreichische Unternehmerlandschaft von dem Gesetz hält und welche Verbesserungsvorschläge für die Zukunft bedacht werden sollen.

### 6.3 Aufstellung von Hypothesen

Aus den Ergebnisse können Hypothesen generiert werden, die interessant für den zukünftigen Forschungsansatz sind. Darüber hinaus ist eine weitere Überprüfung notwendig, um aussagekräftige Informationen zu ermitteln.

1. Je mehr MitarbeiterInnen ein Unternehmen hat, desto wahrscheinlicher findet die Datenauswertung extern statt.
2. Je mehr Entscheidungskompetenz die Projektleitung besitzt, desto eher werden Maßnahmen umgesetzt.
3. Bei einem umfangreichen und großen Projekt wird ein höherer Budgetposten einkalkuliert als bei einem kleineren Projekt.
4. Je gesünder die MitarbeiterInnen eines Unternehmens sind, desto besser ist die Position des Unternehmens im Markt.
5. Wenn eine Befragung über die Gefahren aufgrund psychischer Belastungen durchgeführt wird, fühlen sich die MitarbeiterInnen wertgeschätzt.
6. Je eher Maßnahmen umgesetzt werden, umso stärker positiv wirkt die verpflichtende Evaluierung.
7. Eine Erfolgsmessung mit Kennzahlen erhöht die Wahrscheinlichkeit der Maßnahmenumsetzung.
8. Eine Kombination aus Personalmanagementinstrument wie Mitarbeiterbefragung und der verpflichtenden Arbeitsplatzevaluierung erhöht die Nachhaltigkeit und in Folge den Nutzen für Unternehmen sowie MitarbeiterInnen.
9. Wenn Kennzahlen von den Verantwortlichen im Unternehmen als irrelevant wahrgenommen werden verläuft die Erfolgsmessung subjektiv.
10. Wenn keine gesetzliche Verpflichtung zur Umsetzung besteht würden die Unternehmen dennoch die Befragung durchführen.

## 7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Unternehmerlandschaft in Österreich tiefgehend mit dem Thema der verpflichtenden Arbeitsplatzevaluierung auseinandersetzt und größtenteils ein hohes Wissen zum Ablauf und deren gesetzlichen Vorgaben verfügt.

Allgemein herrscht ein hoher Grad an Bewusstsein, was die Problematik der psychischen Belastungen betrifft. Allerdings ist beobachtbar, dass das Fachwissen begrenzt ist und die Interpretation der Resultate keine einheitliche Definition zu Grunde liegt. Die Umsetzung der gesetzlichen Vorschrift zeigt sich different und individuell, obwohl Übereinstimmungen in der Durchführung zu sehen sind. Grund für die Evaluierung der Arbeitsplätze ist größtenteils das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz. Die Art der Umsetzung begrenzt sich im Allgemeinen auf zwei Instrumente, nämlich auf Fragebögen und Workshopgruppen. Die größte Problematik liegt in der Umsetzung der – in der Evaluierung – erarbeiteten Maßnahmen. Wichtig zu wissen ist, dass eine hohe Anzahl von Maßnahmen erarbeitet, jedoch deren Umsetzung nur teilweise fertiggestellt wird. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Erfolgsmessung des Projektes über keine objektiven Parameter verläuft und beispielsweise keine Kennzahlen dafür verwendet werden. Unternehmen beschreiben eine positive Kosten-Nutzen-Rechnung sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus MitarbeiterInnensicht. Es herrscht die Überzeugung, dass zumindest langfristig ein mehr als zufriedenstellender Nutzen eintreten wird. Die persönliche Bewertung des Gesetzes fällt durchwegs unterschiedlich aus. Es werden einerseits Erfahrungen zur Zusammenarbeit mit dem Arbeitsinspektorat geteilt, als auch Verbesserungsvorschläge für eine zukünftige Gesetzesnovelle besprochen.

Durch die Interviews mit den VertreterInnen der Unternehmen werden einige Problemfelder ersichtlich, die dringend weiteren Forschungsbedarf aufweisen, um die Abschaffung dieser zu erreichen. Im folgenden Kapitel werden die Ansätze detailliert dargelegt.

## 8 Ausblick

Diese Arbeit soll einen Einblick in die Umsetzung und die Bewertung der verpflichtenden Arbeitsplatzevaluierung aus Unternehmenssicht geben. Problembereiche, Eindrücke und Meinungen der österreichischen Unternehmerlandschaft werden aufgezeigt. Daraus wird klar, dass weitere Forschung in diesem Bereich unerlässlich ist, vor allem dann, wenn der Gesetzgeber möchte, dass die Umsetzung adäquat und gewinnbringend ist. Generell darf an dieser Stelle auf die erarbeiteten Hypothesen in Kapitel 6.3 „Aufstellung von Hypothesen“ verwiesen werden. Diese Hypothesen können als Ausgangslage für weitere Forschungsprojekte dienen und geben einen Überblick über die relevanten Forschungsbereiche der Zukunft.

Von bedeutendem Interesse ist die Tatsache, dass der größte Stolperstein die Maßnahmenumsetzung ist. Die Wissenschaft und wissenschaftliche Forschungen können in diesem Bereich einen Mehrwert bringen und aufzeigen, welche Schritte und Planungen notwendig sind, um die Hürden zu meistern oder zu umgehen. Es kann dadurch ein Beitrag für die Praxis geleistet werden, der im Sinne der UnternehmerInnen ist und auch im Sinne der Gesetzgebung. Ein weiterer Punkt, der in Zusammenhang mit der Umsetzung steht, ist der Einsatz von mehreren Instrumenten für unterschiedliche Zielerreichungen wie die Evaluierung, MitarbeiterInnenbefragungen oder die Betriebsgesundheitsförderungen. Diese sollen genau überprüft und in die Einzelheiten untersucht werden. Wenn es für die Zukunft gelingt ein Gesamtprojekt zu erarbeiten, welche eine Zusammenführung von diesen Instrumenten ermöglicht, dann kann die Praxis auf eine geeignete Variante zurückgreifen. Es wird der Wunsch deutlich, dass bereits viele Befragungen in Unternehmen vorhanden sind, und die Evaluierung „nur“ eine zusätzliche darstellt. Für UnternehmerInnen und auch für MitarbeiterInnen könnte eine zeiteffiziente, kostensparende und vereinfachte Variante entstehen, die mittels einem Schritt mehrere notwendige Instrumente abdeckt.

Ein weiterer Punkt, dem in Zukunft Beachtung geschenkt werden muss, ist der Unterschied von kleinen und großen Unternehmen und deren Art und Weise der Umsetzung. Dabei sollte im Mittelpunkt stehen, dass aus den entstandenen Befragungen hervorgeht, dass Beratungsunternehmen vor allem von großen Unternehmen in Anspruch genommen werden. Nun entsteht aber das Gefühl, dass auch kleinere Unternehmen von der Expertise profitieren sollen. Deshalb wird für die Wissenschaft empfohlen einen Vergleich anzustellen und Schnittpunkte zu erarbeiten wie auch die kleineren Un-

ternehmen – ohne einen unleistbaren Kapitaleinsatz zu benötigen – ein fachkundiges Beratungsunternehmen zu engagieren. In Bezug auf Beratungsunternehmen ist es darüber hinaus interessant deren Rolle genauer zu beleuchten. Für eine gute und effiziente Umsetzung der Evaluierung wäre es von Interesse herauszufinden, ob die Umsetzung generell durch den Einsatz eines PartnerInnenunternehmens besser gelingt. Vor allem sollte dabei der Fokus darauf gelegt werden, welche Projektphasen von den Beratungsunternehmen betreut werden und welchen Einfluss diese ausüben.

## **8.1 Zukünftiger Forschungsansatz**

Das große Überthema „psychische Belastungen“ sollte in weiteren Studien fokussiert werden und die Wissenschaft darf nicht das Interesse an Auswirkungen und Präventionsoptionen verlieren. Deshalb muss ein zukünftiger Forschungsansatz auch in Richtung der MitarbeiterInnensicht gehen. Das heißt, es muss erläutert werden, ob die eingesetzten Ressourcen einen positiven Effekt auf die MitarbeiterInnen ausüben. Aus dieser Studienrichtung können auch Implikationen für Unternehmen abgeleitet werden. Eine weitere Sicht, die relevant ist, ist die Sicht der Gesetzgebung. Das Arbeitsinspektorat ist die ausführende Institution. Es müssen deren Erwartungshaltungen und Eindrücke sammeln, um eine Richtung der Gefahrenevaluierung zu entwickeln, die für alle Keyplayer – die Unternehmen, die MitarbeiterInnen, die Gesetzgebung – in einer positiven Kosten-Nutzen-Rechnung endet.

Die erarbeiteten Hypothesen aus der vorliegenden Forschung geben eine Richtung vor. Die Beantwortung der Hypothesen kann dazu führen, dass Unternehmen die Arbeitsplatzevaluierung effizienter und effektiver aufbereiten können. Demnach sind folgende drei Hypothesen von besonderem Interesse für zukünftige Forschungsarbeiten:

- Je eher Maßnahmen umgesetzt werden, umso stärker positiv wirkt die verpflichtende Evaluierung.
- Eine Erfolgsmessung mit Kennzahlen erhöht die Wahrscheinlichkeit der Maßnahmenumsetzung.
- Eine Kombination aus Personalmanagementinstrument wie Mitarbeiterbefragung und der verpflichtenden Arbeitsplatzevaluierung erhöht die Nachhaltigkeit und in Folge den Nutzen für Unternehmen sowie MitarbeiterInnen.

Die genannten Hypothesen unterstreichen das vorliegende Thema und sind relevant für die Unternehmenssicht. Im Bereich der Maßnahmen entstehen die meisten Mängel

und deshalb sollte die Aufmerksamkeit darauf gelenkt werden. Die genannten Hypothesen eignen sich für eine quantitative Erhebung mittels Fragebogen.

## **8.2 Stärken und Schwächen der Studie**

Die größte Stärke der Studie ist, dass ein subjektiver Eindruck der Unternehmerwelt in Österreich entsteht. Es werden verschiedene Unternehmen, in Art, Aufgabe, Zielsetzung miteinbezogen. Die InterviewpartnerInnen haben viele Details aus dem Alltag berichtet und waren in ihrer Fragebeantwortung größtenteils aufgeschlossen und ehrlich. Der Fokus liegt dadurch auf Informationen und Beschreibung, die für die/den InterviewpartnerIn von hoher Relevanz sind und lassen auf die Wichtigkeit von bestimmten Aspekten schließen. Obwohl die Stichprobengröße nicht sehr groß war, sind sehr viele Informationen zusammengetragen worden, die ein Abbild ermöglichen. Es bestand die Möglichkeit Hintergrundfragen zu stellen und dadurch einen realistischen Eindruck zu erhalten. Der Interviewleitfaden hat dazu beigetragen einen Überblick zu erhalten und nicht in Details der Umsetzung der Unternehmen zu verharren. Positiv anzumerken ist, dass innerhalb der Auswertung – im Sinne der Zusammenfassung und induktiven Kategorienbildung – eine hohe Anzahl an Aussagen/Paraphrasen erarbeitet wurde. Die Entscheidung, eine zweite Reduktion durchzuführen, wirkt sich positiv auf die schlussendlich erreichten Kategorien aus. Die Aussagen wurden auf ein hohes Abstraktionsniveau gebracht und ermöglichen eine Übersicht, die nicht auf einzelne Unternehmen schließen lässt, sondern den Schwerpunkt auf das Gesamtbild legt.

Schwächen, die für die vorliegende Studie erkannt wurden, gehen auf die Interpretation und die Subjektivität zurück. Es kann nicht garantiert werden, dass die Aussagen der InterviewpartnerInnen in allen Belangen richtig gedeutet worden sind. Das Datenmaterial weist teilweise auch irrelevante Hintergründe auf, die möglicherweise irreführend wirken könnten. Ein weiterer Punkt, der eine Schwäche beschreibt, ist, dass durch die qualitative Methode keine Quantifizierung der Informationen möglich ist, das heißt, es ist primär nicht ersichtlich wie oft Themen angesprochen werden.

## **8.3 Limitation der Studie**

Es soll nochmals betont werden, dass die Studie einen Einblick ermöglicht und einen ersten Eindruck über die Umsetzung der verpflichtenden Arbeitsplatzevaluierung schafft. Die Studie repräsentiert die österreichische Unternehmerlandschaft nicht. In Österreich ist die Anzahl der Klein- und Mittelbetriebe wesentlich höher als Großunternehmen. Innerhalb der Studie wurden die Großunternehmen jedoch überproportional

dargestellt. Darüber hinaus ist der Stichprobenumfang zu gering, um Aussagen über die Unternehmenslandschaft zu treffen. Es kann demnach nicht von einer vollständigen Meinung zur Evaluierung von psychischen Belastungen ausgegangen werden, die allgemein gültig ist. Vielmehr handelt es sich um tagesaktuelle Informationen. Es ist anzunehmen, dass die Meinungen der InterviewpartnerInnen vom aktuellen Gefühlszustand geprägt sind und gerade erlebte Erfolge und Misserfolge im Zusammenhang mit dem Projekt richtungweisend sind.

An dieser Stelle ist wichtig, dass sich die Studie auf die Unternehmenssicht limitiert, das heißt die beschriebenen Ergebnisse sind aus Sicht der ArbeitgeberInnen zu lesen und haben keine Aussagekraft über das Empfinden der MitarbeiterInnen. Alle Aussagen, die die MitarbeiterInnen betreffen, sind nicht von ihnen selbst geprägt, sondern auf Eindruck anderer und dadurch dritter Personen zurückzuführen. Es wird in der Studie ausschließlich darauf geachtet, welche Parameter relevant für die Umsetzung der verpflichtenden Arbeitsplatzevaluierung sind. Darüber hinaus muss festgehalten werden, dass der gewählte Fokus auf die Umsetzung keine Rückschlüsse auf Ergebnisse der Evaluierungen ermöglicht. Das bedeutet, die vorliegende Studie zeigt nicht, wie gut oder wie schlecht die Ergebnisse einzelner Unternehmen ausgefallen sind. Das Interesse fokussiert sich auf die Art und Weise der Projektumsetzung.

## **8.4 Implikationen für die Praxis**

Aus den Ergebnissen lassen sich Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen für die Umsetzung und für die Maximierung des Nutzens ableiten. Diese sollen dazu beitragen, dass der Ablauf optimiert werden kann und Bewusstsein über mögliche Problemstellen schaffen.

Wie in den Ergebnissen erwähnt, ist erkennbar, dass die Umsetzung der Maßnahmen eine Schwierigkeit darstellt. Den Unternehmen ist aus literarischer Sicht zu empfehlen, ein Konzept zur Erfüllung des Gesetzes zu erstellen. Diese Empfehlung ist unabhängig von Größe und Art des Unternehmens. Ein Ablaufplan kann in vielen Bereichen Hilfestellung leisten und Bewusstsein über die bevorstehenden Schritte erreichen. Im Zusammenhang mit dem Konzept wird des Weiteren eine Budgeterstellung empfohlen. Das Instrument Budget kann auch in der Maßnahmenumsetzung unterstützend wirken, es wird von vornherein klargestellt, welche Faktoren zu berücksichtigen sind und was im Bereich des finanziell Möglichen liegt.

Eine Erfolgsmessung ist für die Bestätigung des Nutzens unerlässlich. Es wird deshalb wärmstens empfohlen, dass Unternehmen die Verwendung von Kennzahlen in Betracht ziehen. Es scheint, dass Kennzahlen als ungeeignetes Instrument empfunden werden, allerdings bieten diese in der Erstellung und Umsetzung viele Varianten. Aus der Literatur gehen viele Arten von Kennzahlen hervor, die hilfreich für Bewertung der Unternehmenssituation sind und, die es ermöglichen, die Wichtigkeit der Evaluierung zu unterstreichen. Kennzahlen dienen in diesem Bereich als Argumentation und können zur Quantifizierung und Darstellung von immateriellem Nutzen verwendet werden. Die numerische Darstellung des Nutzens kann den Kosten gegenübergestellt werden und einen geeigneten Vergleich liefern. Ferner ermöglichen Kennzahlen einen realistischen Eindruck über die Soll-Ist-Situation. Um Bewusstsein zu schaffen, dass Maßnahmen aus der Evaluierung der psychischen Belastungen einen positiven unternehmerischen Beitrag leisten können, wird die Berechnung des „Return on Investment“ nahe gelegt.

Aus der Literatur gehen keine Widersprüche bezüglich der Kombination von diversen Projekten in Bezug auf MitarbeiterInnenbefragungen hervor. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine Fülle von Instrumenten, die alle bedient, betreut und durchgeführt werden müssen, teilweise negative Auswirkungen nach sich ziehen können und ein zusätzlicher Aufwand verspürt wird. Die Kombination von Projekten könnte eine Abschaffung dieser Probleme ermöglichen. Wichtig ist, dass die Kombination aus den Projekten unternehmensspezifisch geprüft werden muss. Diese Option ist nicht für jedes Unternehmen geeignet und bedarf einer genauen Auseinandersetzung mit den Zielen der Instrumente. Auch das Gesetz widerspricht der Zusammenführung nicht, das heißt, es ist nicht ausgewiesen, dass die Evaluierung isoliert zu betrachten ist. Jedoch müssen die gesetzlichen Teilbereiche und Vorgaben erfüllt sein. Wichtig für eine solche Überlegung ist Kompetenz- und Ressourcenverteilung, was zugleich einen Vorteil bringen kann. Ressourcen können dort eingesetzt werden, wo sie gebraucht werden und es kann davon ausgegangen werden, dass doppelte Kosten und doppelte Arbeit vermeidbar ist. Essenziell für den Erfolg einer Kombination ist, eine Zusammenführung zu erreichen. Die Kombination darf nicht als Ersatz betrachtet werden, eine Zufriedenheitsbefragung ersetzt nicht die Evaluierung des Arbeitsplatzes und umgekehrt. Ein befragtes Unternehmen kombiniert die Evaluierung mit Betriebsgesundheitsförderung. Deren VertreterIn ist überzeugt davon, dass dies eine nachhaltige Investition darstellt und nur so eine Veränderung für die MitarbeiterInnen erreicht werden kann.

Zusammenfassend kann lässt sich festhalten, dass die Investition in eine ordnungsgemäße und partizipative Durchführung der Evaluierung gute Voraussetzung für eine positive Kosten-Nutzen-Rechnung ist. Das bedeutet, dass zumindest ein Return on Investment aus Sicht der Verantwortlichen im Unternehmen geschaffen wird.

## Literaturverzeichnis

- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) (2017). E14 Evaluierung psychischer Belastungen. Online: <https://www.auva.at/portal27/auvaportal/content?contentid=10007.673303&viewmode=content> [Abruf: 06.05.2017]
- Allvin, Michael/Aronsson, Gunnar/Hagström, Tom/Johannsson, Gunn/Lundberg, Ulf (2011). Work Without Boundaries. Psychological Perspectives on the New Working Life. Chichester: Wiley-Blackwell, John Wiley & Sons.
- Arbeiterkammer (o. J.). Verfahren zu Erhebung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Online: [http://www.gesundearbeit.at/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=content-disposition&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3D%22Verfahren\\_zur\\_Erhebung\\_psychischer\\_Belastungen\\_am\\_Arbeitsplatz.pdf%22&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1342614097019&ssbinary=true&site=V02](http://www.gesundearbeit.at/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=content-disposition&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3D%22Verfahren_zur_Erhebung_psychischer_Belastungen_am_Arbeitsplatz.pdf%22&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1342614097019&ssbinary=true&site=V02) [Abruf: 26.03.2017].
- Austrian Standards Institute (2017a). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeine Konzepte und Begriffe (ISO/DIS 10075-1: 2015). Online: [https://shop.austrian-standards.at/action/de/public/details/554442/OENORM\\_EN\\_ISO\\_10075-1\\_2015\\_12\\_01](https://shop.austrian-standards.at/action/de/public/details/554442/OENORM_EN_ISO_10075-1_2015_12_01) [Abruf am 22.02.2017].
- Austrian Standards Institute (2017b). Unsere Organisation. Online: <https://www.austrian-standards.at/ueber-uns/unsere-organisation/> [Abruf am 23.02.2017].
- Austrian Standard Institute (2017c). Unser Netzwerk. Online: <https://www.austrian-standards.at/ueber-uns/unser-netzwerk/> [Abruf am 14.03.2017].
- Bartenwerfer, Hansgeorg (1957). Über die Auswirkungen einförmiger Arbeitsvorgänge: Untersuchungen zum Monotonieproblem. Marburger Sitzungsberichte, Bd. 80. Marburg: Elwert.
- Bibliographisches Institut GmbH (2016). Der Duden Online. Online: <http://www.duden.de/node/662258/revisions/1342006/view> [Abruf am 04.09.2016].

- Biffi, Gudrun/Leoni, Thomas (2008). Arbeitsbedingte Erkrankungen. Schätzung der gesamtwirtschaftlichen Kosten mit dem Bezug auf physische Belastungen. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2016a). Arbeitsinspektion. Labour inspection. Organisation, Rechte und Pflichten. Organisation, Rights and Obligations. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Zentral-Arbeitsinspektorat.
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2016b). Österreichische ArbeitnehmerInnenschutzstrategie 2013-2020. Kontrolle durch die Arbeitsinspektion. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Zentral-Arbeitsinspektorat.
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Sektion Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat (2016a). Willkommen auf der Website der Arbeitsinspektion. Online: <http://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/> [Abruf am 18.09.2016].
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Sektion Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat (2016b). Neuregelungen betreffend psychische Belastungen und Arbeitspsychologinnen (ASCHG Novelle 2013). Online: [https://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/Gesundheit\\_im\\_Betrieb/psychische\\_Belastungen/Neuregelungen\\_betreffend\\_psychische\\_Belastungen\\_und\\_ArbeitspsychologInnen\\_ASchG\\_Novelle\\_2013\\_](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/Gesundheit_im_Betrieb/psychische_Belastungen/Neuregelungen_betreffend_psychische_Belastungen_und_ArbeitspsychologInnen_ASchG_Novelle_2013_) [Abruf am 06.05.2017].
- Diener, Ed (2009). The Science of Well-Being. The Collected Works of Ed Diener (37. Auflage). Dordrecht/Heidelberg/London/New York: Springer Verlag.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2010). Transkription. In Günter Mey/Katja Mruck (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie (S. 723-733). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Emmermacher, André (2008). Gesundheitsmanagement und Weiterbildung. Eine praxisorientierte Methodik zur Steuerung, Qualitätssicherung und Nutzenbestimmung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) (2016). Sixth European Working Conditions Survey – Overview report. Publications Office of the European Union: Luxembourg.

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) (2017a). European Working Conditions Surveys (EWCS). Online: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys> [Abruf am 26.02.2017].
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) (2017b). Who we are. Online: <https://www.eurofound.europa.eu/about-eurofound/who-we-are> [Abruf am 27.02.2017].
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) (2017c). About Eurofound surveys. Online: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/about-eurofound-surveys> [Abruf am 01.03.2017].
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2016). Rahmenrichtlinie – Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit. Online: <https://osha.europa.eu/de/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction> [Abruf am 21.09.2016].
- EUR-Lex (2016). Document 52004DC0062. Online: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52004DC0062> [Abruf am 20.09.2016].
- EUR-Lex (1989). Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit. Online: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31989L0391:DE:HTML> [Abruf am 21.09.2016].
- Gerich, Joachim (2015). Krankenstand und Präsentismus als betriebliche Gesundheitsindikatoren. Zeitschrift für Personalforschung, 29, 31-48.
- Günther, Thomas/Albers, Carsten/Hamann, Maik (2009). Kennzahlen zum Gesundheitscontrolling im Unternehmen. Zeitschrift für Controlling & Management, 53, 367-375.
- Hacker, Winfried (1995). Arbeitstätigkeitsanalyse: Analyse und Bewertung psychischer Arbeitsanforderungen. Heidelberg: Asanger Verlag.
- Hann, Christopher (2000). Arbeit im intertemporalen Vergleich. In Jürgen Kocka/Claus Offe (Hrsg.). Geschichte und Zukunft der Arbeit (S. 23-53). Frankfurt/New York: Campus Verlag.

- Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (2017). Statistische Daten aus der Sozialversicherung – Beschäftigte in Österreich – März 2017. Online: <http://www.hauptverband.at/portal27/hvbportal/content/contentWindow?viewmode=content&contentid=10007.693676> [Abruf: am 16.04.2017]
- Hienerth, Claudia/Huber, Beate/Süssenbacher, Daniela (Hrsg.) (2009). Wissenschaftliches Arbeiten kompakt. Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen. Wien: Linde Verlag.
- Hopf, Christel (2009). Qualitative Interviews – ein Überblick. In Frick et al. (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (S. 349- 359). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Huber, Elsbeth/Molnar, Martina/Steurer, Julia (2013). Bewertung der Arbeitsplatzevaluation psychischer Belastungen im Rahmen der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Leitfaden für die Arbeitsinspektion. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Zentral-Arbeitsinspektorat.
- International Organization for Standardization (o.J.a). About ISO. Online: <https://www.iso.org/about-us.html> [Abruf am 12.03.2017].
- International Organization for Standardization (o.J.b). ISO 10075-3: 2004. Online: <https://www.iso.org/standard/27571.html> [Abruf am 10.03.2017].
- Karasek, Robert (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Karasek, Robert/Theorell, Töres (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, Inge/Ponschlegel, Hans/Udris, Ivars (1982). Arbeitsbelastung und Beanspruchung. In Lothar Zimmermann (Hrsg.). *Humane Arbeit – Leitfaden für Arbeitnehmer*, Band 5, Belastungen und Stress bei der Arbeit (S. 13-48). Reinbek: Rowohlt.
- Kirchner, Johannes-Heinrich (1986). Belastungen und Beanspruchungen - Eine begriffliche Klärung zum Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 40, 69-74.
- Kivimaki, Mika/Head, Jenny/Ferrie, Jane E./Hemingway, Harry/Shiple, Martin J./Vahtera, Jussi/Marmot, Michael G. (2005). Working While Ill as a Risk Factor for Serious Coronary Events: The Whitehall II Study. *American Journal of Public Health*, 95, 98-102.

- Khantzian, Edward J. (1997). The Self-Medication Hypothesis of Substance Use Disorder: A Reconsideration and Recent Applications. *Harvard Review of Psychiatry*, 4, S. 231-244.
- Kramer, Ina/Bödeker, Wolfgang (2008). Return on Investment im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Die Berechnung des prospektiven Return on Investment: eine Analyse von ökonomischen Modellen. Online: <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-16/> [Abruf am 10.09.2016]
- Leitner, Barbara/Baldaszi, Erika (2013). Arbeitsunfälle und arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme. Modul der Arbeitskräfteerhebung 2013. Statistik Austria (Hrsg.). Wien: Verlag Österreich GmbH.
- Leoni, Thomas/Uhl, Alfred (2016). Fehlzeitenreport 2016. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Mayring, Philipp (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11., überarbeitete Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mieg, Harald. A/Brunner, Beat (2001). Experteninterviews. Eine Einführung und Anleitung. MUB Working Paper 6. Professur für Mensch-Umwelt-Beziehungen an der ETH Zürich.
- Oesterreich, Rainer (2001). Das Belastungs-Beanspruchungskonzept im Vergleich mit Arbeitspsychologischen Konzepten. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 55, 162-170.
- Oesterreich, Rainer/Volpert, Walter (1999). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern: Huber.
- Pangert, Barbara/Schüpbach, Heinz (2013). Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Dortmund: Bundesanstalt und Arbeitsmedizin.
- Resch, Martin (2003). Work-Life Balance – neue Wege der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. In *Gesellschaft für Arbeitswissenschaft* (Hrsg.). *Kooperation und Arbeit in vernetzten Welten* (S. 1-8). Stuttgart: Ergonomia.
- Rudow, Bernd (2014). *Die gesunde Arbeit. Psychische Belastung, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

- Schumacher, Jörg/Klaiberg, Antje/Brähler, Elmar (2003). Diagnostische Verfahren zu Lebensqualität und Wohlbefinden. Göttingen: Hogrefe.
- Schönpflug, Wolfgang (1987). Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit. In Uwe Kleinbeck/Joseph Rutenfranz (Hrsg.). Arbeitspsychologie (S. 130 – 184). Göttingen: Hogrefe.
- Strohm, Oliver (1997). Die ganzheitliche MTO-Analyse: Konzept und Vorgehen. In Oliver Strohm/Eberhard Ulich (Hrsg.). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation (S. 21-37). Zürich: vdf.
- Syrek, Christine/Bauer-Emmel, Claudia/Antoni, Conny/Klusemann, Jens (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzsкала zur Messung von Work-Life-Balance (TKS-WLB). Diagnostica, 57, 134-145.
- The WHOQOL-Group (1994). The development of the World Health Organization quality of life assessment instrument: The WHOQOL. In J. Orley & W. Kuyken (Eds.), Quality of life assessment: International perspectives (S. 41-57). Berlin: Springer.
- Ulich, Eberhard (1997). Mensch-Technik-Organisation: ein europäisches Produktionskonzept. In Oliver Strohm/Eberhard Ulich (Hrsg.). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation (S. 5-17). Zürich: vdf.
- Ulich, Eberhard (2011). Arbeitspsychologie (7. Auflage). Zürich: vdf.
- Vollmer, Albert (2002). Heimtlos oder überall zu Hause? Desksharing aus arbeitspsychologischer Sicht. In Lucienne Rey (Hrsg.). Mobile Arbeit in der Schweiz (S. 69-75). Zürich: vdf.
- Weltgesundheitsorganisation (1948). Konstitution der Weltgesundheitsorganisation. Online: <http://www.who.int/about/definition/en/print.html> [Abruf am 03.09.2016].
- Wiese, Bettina (2015). Work-Life-Balance. In Klaus Moser (Hrsg.). Wirtschaftspsychologie (S. 227-244). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Wohltmann, Hans-Werner (2016). Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort: Arbeit. Springer Gabler Verlag (Hrsg.) Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54787/arbeitsv7.html> [Abruf am 04.09.2016].
- Wolf, Sandra/Krempien, Anne-Kathrin/Zwingmann, Ina/ Richter, Peter (2015). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine aus Wirtschaft und Praxis. In Rainer Wieland/Kai Seiler/Mike Hammes (Hrsg.). Psycho-

logie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Dialog statt Monolog. (S. 531-535).  
Asanger: Kröning.

Zepke, Georg (2010). Qualitative Forschungsmethoden. Wien: FFH Gesellschaft zur  
Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H..

## **Abbildungsverzeichnis**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Abbildung 1: Ganzheitliches MTO-Konzept.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Abbildung 2: Job-Demand-Control Modell .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>Abbildung 3: Vergleich Job-Demand-Control Modell &amp; Konzept der Anforderung /Belastung .....</b> | <b>16</b> |
| <b>Abbildung 4: Belastungs-Beanspruchungskonzept.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>Abbildung 5: Entwicklung von psychischen Erkrankungen seit 1995.....</b>                            | <b>39</b> |
| <b>Abbildung 6: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring .....</b>                    | <b>52</b> |

## **Tabellenverzeichnis**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabelle 1: Gesundheitsschutz in Kennzahlen betrachtet .....</b>                  | <b>35</b> |
| <b>Tabelle 2: MitarbeiterInnenanzahl und Branche der befragten Unternehmen.....</b> | <b>55</b> |
| <b>Tabelle 3: Überblick ausgewählter Ergebnisse .....</b>                           | <b>61</b> |

## **Abkürzungsverzeichnis**

|            |  |
|------------|--|
| AUVA.....  | Allgemeine Unfallversicherungsanstalt          |
| ArbIG..... | Arbeitsinspektionsgesetz                       |
| ASchG..... | ArbeitnehmerInnenschutzgesetz                  |
| B-BSG..... | Bundes-Bedienstetenschutzgesetz                |
| EU.....    | Europäische Union                              |
| ISO.....   | International Organization for Standardization |
| ROI.....   | Return on Investment                           |

# Anhang

## Interviewleitfaden

1. Haben Sie bereits eine Evaluierung der Arbeitsplätze bezogen auf psychische Belastungen durchgeführt? Wie hat dies in Ihrem Unternehmen funktioniert?
2. Was verstehen Sie unter psychischen Fehlbelastungen im engeren und weiteren Sinne?
3. Wie viele ArbeitnehmerInnen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?
4. Welcher Grund für die Durchführung der Evaluierung hat überwogen? Zu welchem Prozentsatz würden Sie dies auf die Verpflichtung durch die gesetzlichen Bestimmungen zurückführen?
5. Beschreiben Sie bitte kurz den Ablauf des Projektes in Ihrem Unternehmen
  - a. Wurden die ArbeitnehmerInnen vorinformiert?
  - b. Haben Sie mit fachkundigen Beratungsunternehmen zusammengearbeitet?
  - c. Welche Verfahren wurden für die Evaluierung verwendet?
  - d. Wurde die Evaluierung einmalig oder öfter durchgeführt?
  - e. Gab es Steuerungsgruppen?
  - f. Wurden die erarbeiteten Maßnahmen im Anschluss durchgeführt/umgesetzt?
6. Wurde ein eigener Budgetposten für dieses Projekt erstellt?
7. Verspüren Sie persönlich einen Nutzen für die ArbeitnehmerInnen sowie für das Unternehmen?
8. Wurden konkrete Kennzahlen zur Überprüfung des Erfolges der Evaluierung verwendet?
9. Wenn Sie sich die Frage nach dem Sinn des relevanten Gesetzes stellen, wie hoch sehen Sie persönlich die Sinnhaftigkeit der Evaluierung in Prozent?
10. Wie beurteilen Sie persönlich das Gesetz? Sehen Sie eine positive Kosten-Nutzen-Rechnung für Ihr Unternehmen?
11. Wenn der Gesetzgeber eine Person wäre, was würden Sie dieser Person im 4-Augen Gespräch sagen?
12. Die Weltgesundheitsorganisation definiert Gesundheit, dass Gesundheit nicht nur die Abwesenheit von Krankheit bedeutet. Was bedeutet Gesundheit für Sie?

## Auswertung

| Erster Durchgang der Zusammenfassung |       |    |   |   |  |
|--------------------------------------|-------|----|---|---|--|
| I-Nr                                 | Z     | Nr | Aussage/Paraphrase  | Generalisierung   | Reduktion  |
| 1                                    | 35-37 | 1  | habe die Vorlagen auf eval.at herangezogen  | Informationen von www.eval.at   | K1<br>www.eval.at für Informationen und Elemente der Evaluierung |
| 1                                    | 40-41 | 2  | Es ist bei uns relativ simpel, wir sind in einem Büro   | Büroarbeitsplatz ist einfach zu evaluieren  |  |
| 1                                    | 45-48 | 3  | auf der Eval Seite orientiert und habe Bausteine herausgenommen                                 | Bausteine von www.eval.at verwendet   |  |
| 1                                    | 69-70 | 4  | eine Kollegin hat den Fragebogen stellvertretend für die Firma ausgefüllt                       | Nicht alle Mitarbeiter wurden befragt; eine Person hat stellvertretend für die anderen ausgefüllt | K2<br>keine gesamte Befragung                                    |
| 1                                    | 82    | 5  | generell Mobbing  | Mobbing   | K3   |
| 1                                    | 83-84 | 6  | Keine Chance gegen die Geschäftsleitung hätte, um etwas vor zu bringen oder etwas durchzusetzen | fehlende Durchsetzungsmöglichkeit   | Definition<br>-- Mobbing<br>-- fehlende Durchsetzungsmöglichkeit |
| 1                                    | 88-89 | 7  | alles möglich wie Lichtmangel oder wenn es im Sommer zu heiß ist oder                           | Lichtmangel, Temperatur, Bauqualität des Gebäudes   | -- schlechter Ort: Lichtmangel, Temperatur, Bauqualität          |

|   |         |    |   |  |   |
|---|---------|----|---|--|---|
|   |         |    | undichte Fenster  |  |   |
| 1 | 90      | 8  | das schlägt alles auf die Psyche  | viele Aspekte beeinträchtigen die Psyche                                       |   |
| 1 | 108-109 | 9  | Einmal pro Jahr kommt der AUVA Mensch und Arbeitsmedizinerin, wurde deshalb darauf aufmerksam | jährliche Betreuung durch einen Vertreter der AUVA und eines Arbeitsmediziners | K4<br>jährliche Aufforderung, Betreuung und Information durch AUVA Vertreter und Arbeitsmedizin   |
| 1 | 110-111 | 10 | Man kann eine Ausbildung dazu machen  | Ausbildung zur Sicherheitsvertrauensperson ist möglich                         |   |
| 1 | 121     | 11 | Zu 100% aufgrund der AUVA, dass ich weiß, dass es das überhaupt gibt                          | Informationen über die Evaluierung von der AUVA                                |   |
| 1 | 122-123 | 12 | Bei mir persönlich ist viel Freiwilligkeit dabei  | Persönliche Motivation und Freiwilligkeit                                      |   |
| 1 | 128     | 13 | Mir ist wichtig, dass wir das wirklich machen   | Persönliche Überzeugung zur Veränderung  | K5<br>persönliche Überzeugung und Motivation ist ein Grund  |
| 1 | 143-145 | 14 | Wurden Arbeitnehmer vorinformiert?<br>Nein  | Keine Vorinformation der Arbeitnehmer  | K6<br>Umsetzung/Durchführung-- keine Vorinformation-- kein fachkundiges Beratungsunternehmen-- Anwendung verschiedener Verfahren wie Fragebogen-- keine Maßnahmen |
| 1 | 147-153 | 15 | Wurde mit fachkundigen Beratungsunternehmen zusammengearbeitet? Nein                          | Keine Unterstützung durch fachkundiges Beratungsunternehmen                    |   |
| 1 | 155-157 | 16 | Welche Verfahren wurden verwendet?<br>En mas  | Anwendung verschiedener Verfahren  |   |
| 1 | 159-    | 17 | Auch ein Fragebogen? Ja.  | Fragebogen als Verfahren   |   |

|   |         |    |  |  |  |
|---|---------|----|--|--|--|
|   | 161     |    |  |  |  |
| 1 | 165     | 18 | soll öfter durchgeführt werden   | mehrmalige Durchführung  |  |
| 1 | 173     | 19 | die Maßnahmen, die sich ergeben hätten, waren nicht existent                                 | Keine Maßnahmen wurden umgesetzt, weil diese nicht vorhanden waren             |  |
| 1 | 175-177 | 20 | ich habe schon einzelne Mitarbeiter bezüglich der Ergonomie beraten, allerdings auf Zuruf.   | Beratung einzelner Mitarbeiter, aber auf Initiative derer                      |  |
| 1 | 189-191 | 21 | Gibt es einen eigenen Budgetposten?<br>Nein  | Kein Budgetposten  | K7<br>kein eigenes Budget für Evaluierung  |
| 1 | 205-207 | 22 | Ich finde den Nutzen schon ganz interessant, im Sinne von "da sollte man genauer hinschauen" | Fokus auf die Psyche stellt einen Nutzen dar                                   |  |
| 1 | 216-217 | 23 | Habe ein Arbeitnehmerschutzbuch bestellt, das war der Geschäftsleitung nicht ganz recht      | Keine Unterstützung der Geschäftsleitung zur Weiterbildung für die Evaluierung | K8<br>Weiterbildung nach Ausbildung auf Grund der Kosten nicht im Interesse des Unternehmens |
| 1 | 222-225 | 24 | Hat es aus Unternehmenssicht einen Nutzen? Nein  | Kein Nutzen aus Unternehmenssicht  | K9<br>Kein Nutzen aus Unternehmenssicht  |
| 1 | 229-230 | 25 | schwer zu beurteilen - wirkt eher als Klotz am Bein  | Für Unternehmen ist es ein Klotz am Bein                                       | -- Klotz am Bein   |

|   |         |    |   |   |   |
|---|---------|----|---|---|---|
| 1 | 235-238 | 26 | Kennzahlen für Erfolgsmessung verwendet? Nein wüsste nicht wie  | Keine Verwendung von Kennzahlen   | K10<br>Keine Anwendung von Kennzahlen   |
| 1 | 252-255 | 27 | irgendwie spontan würde ich sagen, dass die Sinnhaftigkeit 0% ist, wenn es niemanden im Unternehmen gibt, der sich darum kümmert. | Wenn keiner im Unternehmen sich ernsthaft mit der Thematik beschäftigt, ist es sinnbefreit  | K11 eigener Antrieb und Selbstverantwortung für Erfolg sehr wichtig                           |
| 1 | 255     | 28 | sehe viel von meiner Selbstverantwortung abhängig   | Abhängig von der Selbstverantwortung  |   |
| 1 | 260-261 | 29 | mich interessiert dieses Thema an sich  | <del>allgemeines Interesse an der Thematik</del>  |   |
| 1 | 286     | 30 | Solange es nicht viel kostet, ist die Befürwortung groß   | Unterstützung des Projektes, sofern die Kosten gering sind                                  | K12<br>Unterstützung groß, solange keine Kosten verursacht werden oder Investition sinnvoll   |
| 1 | 290-291 | 31 | sie gibt ungern für unnötige Sachen Geld aus, aber wenn es Sinn macht schon, wie zum Beispiel für diese Ausbildung                | Kosten, die als unnötig angesehen werden, werden vermieden. Nur sinnvolles wird unterstützt |   |
| 1 | 291-292 | 32 | diese kostete €300 und drei Arbeitstage   | Kosten für die Ausbildung liegen bei €300 und drei Arbeitstage                              | K13<br>Kosten:<br>-- € 300 für Ausbildung zur Sicherheitsvertrauensperson<br>-- 3 Arbeitstage |

|   |         |    |   |   |   |
|---|---------|----|---|---|---|
| 1 | 323-325 | 33 | Eine positive Kosten-Nutzen-Rechnung? Das glaube ich schon  | positive Kosten-Nutzen-Rechnung   | K14   |
| 1 | 327-329 | 34 | Der Einsatz von Kosten ziemlich niedrig, im Vergleich zum Output  | Der Input im Vergleich zum Output ist klein   | Kosten-Nutzen-Rechnung:<br>-- positiv<br>-- geringer Input für hohen Output   |
| 1 | 351-353 | 35 | Innerhalb der Ausbildung sollte man darauf schauen, dass Teilnehmer zusammen passen und ein bisschen gesteuert werden                     | Die Teilnehmer der Ausbildung sollen mehr aufeinander abgestimmt sein                                   | K15<br>Ausbildung zur Sicherheitsvertrauensperson:<br>-- Teilnehmer im Kurs besser aufeinander abstimmen<br>-- erhöhter Kündigungsschutz<br>-- Ausbildung fokussiert auf physische Belastungen<br>-- Ausbildung vernachlässigt Themen der psychischen Belastung |
| 1 | 371-373 | 36 | Als Sicherheitsvertrauensperson habe ich einen etwas besseren Kündigungsschutz, aufgrund meiner Tätigkeit kann ich nicht gekündigt werden | verbesserter Kündigungsschutz für Sicherheitsvertrauenspersonen, keine Kündigung aufgrund der Tätigkeit |   |
| 1 | 394-395 | 37 | eigentlich wurden nur physischen Themen besprochen, psychische kaum   | in der Ausbildung werden physische Themen fokussiert, psychische ausgelassen                            |   |
| 1 | 426-428 | 38 | Nicht in die Richtung, ob man genügend Tageslicht hat, wir hatten eine Frage dazu, aber die Antwort war nicht so eindeutig                | Fragen auf psychische Belastungen blieben unbeantwortet   |   |
| 1 | 437     | 39 | die Ausbilder sind direkt vom Arbeitsinspektorat  | Arbeitsinspektorat stellen die Ausbilder zur Verfügung  |   |

|   |         |    |   |  |  |
|---|---------|----|---|--|--|
| 1 | 446-447 | 40 | Die Person von der AUVA kommt und sagt: Aha, das ist ausgefüllt und unterschrieben; es werden viele Tipps und Informationen verteilt.                     | AUVA Vertreter überprüft Formulare, gibt Tipps und Informationen   | entspricht K4  |
| 1 | 455-457 | 41 | Er sagt auch: Jaja, hier bei euch passt sowieso alles, da muss man nicht so genau schauen, du bist motiviert und viel in eine Richtung: jaja, passt schon | Keine genaue Kontrolle der Situation durch den AUVA Vertreter; Motivation der zuständigen Person ausreichend | K16<br>Kontrollbesuch der AUVA:<br>-- Vertreter und Arbeitsmediziner geblendet von Motivation der zuständigen Person<br>-- keine genaue Betrachtung<br>-- stiefmütterliche Behandlung des Themas |
| 1 | 460-461 | 42 | Das ganze Thema wird ein bisschen stiefmütterlich behandelt   | Arbeitsplatzevaluierung wird stiefmütterlich behandelt   |  |
| 1 | 465-466 | 43 | Auch die Arbeitsmedizinerin lässt sich von meiner Motivation blenden  | Arbeitsmediziner sieht auch nicht genau hin  |  |
| 1 | 474-475 | 44 | Ich glaube ich habe noch keinen Arbeitsinspektor erlebt, das wäre viel heigler  | Image, dass Arbeitsinspektoren strenger sind   |  |
| 1 | 483-484 | 45 | Ich finde es sehr sinnvoll, vor allem in kleinen Unternehmen, kennen Arbeitnehmer ihre Rechte nicht   | Arbeitnehmer sind über Rechte nicht informiert, deshalb Evaluierung sehr sinnvoll                            |  |
| 1 | 493-494 | 46 | ich war in einem großen Unternehmen, dort wurde dieses Thema sehr wichtig genommen  | in großen Unternehmen Wichtigkeit höher  |  |
| 1 | 504-    | 47 | man sollte es für Unternehmen attrakti-   | Attraktivität für Unternehmen muss gesteigert werden   | K17  |

|   |         |    |   |   |   |
|---|---------|----|---|---|---|
|   | 505     |    | ver machen  | gert werden   | Attraktivität für Unternehmen steigern:<br>-- finanzielle Anreize |
| 1 | 509     | 48 | durch eine finanzielle Förderung  | finanzielle Förderung als Anreiz                                      | -- Unternehmen sind bereits belastet durch System                 |
| 1 | 520-522 | 49 | Der Eindruck auf Unternehmensseite entsteht: Was wollt ihr denn noch alles, es gibt ein gutes Gehalt, einen warmen Arbeitsplatz und einen Betriebsrat | Unternehmen haben das Gefühl bereits viel zu investieren und zu geben |   |
| 1 | 539-540 | 50 | Mir fällt jetzt erst auf, dass der Fokus auf der Physe liegt  | Fokus auf Physe   | K18<br>Fokus auf Psyche legen                                     |
| 1 | 541-542 | 51 | wir hätten auch Themen, nicht Mobbing, aber es gibt eine coole Incrowd, wer dort nicht dazu gehört, ist nicht dabei                                   | Themen der Psyche vorhanden, weniger schwerwiegend als Mobbing        |   |
| 1 | 568-571 | 52 | Je mehr wir reden, fällt mir auf, dass innerhalb der Ausbildung sehr wenig über die Psyche gesprochen wurde.  | innerhalb der Ausbildung kein Fokus auf Psyche                        |   |
| 1 | 604-605 | 53 | Es ist schwierig, ein Mensch besteht nicht nur aus Arbeitsleben   | Mensch hat nicht nur Arbeitsleben                                     | K19<br>Menschen bestehen aus Arbeits- und Privatleben             |
| 1 | 609     | 54 | haben auch ein Privatleben mit eigenen Problemen  | Privatleben ist mit Probleme gespickt                                 |   |
| 2 | 55      | 55 | Mitarbeitergespräche auf allen Ebenen   | Mitarbeitergesprächen auf allen Hierarchieebenen                      | K20<br>Verfahren:   |
| 2 | 60      | 56 | acht Mal jährlich   | acht Mal pro Jahr   | -- Mitarbeitergespräche   |

|   |         |    |   |   |   |
|---|---------|----|---|---|---|
| 2 | 64-65   | 57 | Neuerung, weil die Kleingruppen aufgelöst werden und zusätzlich Einzel-Mitarbeitergespräche stattfinden                   | Erstes Mal eine Änderung des Systems: Kleingruppen- und Einzelgespräche                         | -- acht Mal jährlich<br>-- Kleingruppen- und Einzelgespräche  |
| 2 | 73      | 58 | Psychische Belastung: Grenzen überschreiten   | Psychische Belastung ist, wenn persönliche Grenzen überschritten werden                         | K21<br>Definition:<br>-- persönliche Grenzüberschreitung<br>-- Überforderung<br>-- Keine Trennung zwischen Beruf und Privat<br>-- abhängig von Persönlichkeit und Tätigkeit |
| 2 | 75      | 59 | Psychische Belastung: Menschen sind überfordert   | Überforderung ist eine psychische Belastung   |   |
| 2 | 79-81   | 60 | Mitarbeiter sind im privaten Umfeld wie eigene Wohnung professionell tätig, schwierige Abgrenzung von Arbeit und Privatem | Psychische Belastung umso höher, wenn keine Abgrenzung zwischen Arbeit und Privat vorhanden ist |   |
| 2 | 83-84   | 61 | Je nach Persönlichkeit und je nach Arbeitsaufwand, Arbeitsbelastung   | Abhängig von Persönlichkeit, Arbeitsaufwand, Arbeitsbelastung                                   |   |
| 2 | 98      | 62 | die gesetzliche Verpflichtung war kein Thema  | Keine Motivation durch gesetzliche Verpflichtung  | K22<br>Keine Motivation durch Gesetz  |
| 2 | 104-106 | 63 | Der menschliche Bereich ist schwer messbar und kann in kein Schema gepresst werden  | Menschliches kann nur schwer gemessen werden und kann keinem Schema entsprechen                 |   |
| 2 | 110-111 | 64 | Es hat nichts damit zu tun, ob es ein Gesetz gibt oder nicht  | Gesetzliche Verpflichtung spielt keine Rolle  |   |

|   |         |    |  |   |   |
|---|---------|----|--|---|---|
| 2 | 114-115 | 65 | Standbein für unsere Qualität  | Evaluierung ist ein Standbein für die Qualität der Dienstleistung | K23<br>Evaluierung zeigt Qualität eines Unternehmens  |
| 2 | 144-147 | 66 | Wurden Arbeitnehmer vorinformiert? Ja  | Keine Vorinformation der Arbeitnehmer                             | K24<br>Umsetzung/Durchführung:<br>-- keine Vorinformation<br>-- Arbeit mit einem fachkundigen Unternehmen<br>-- Maßnahmen Umsetzung |
| 2 | 149-153 | 67 | Wurde mit fachkundigen Beratungsunternehmen zusammengearbeitet? Ja                                       | Zusammenarbeit mit einem fachkundigen Unternehmen                 |   |
| 2 | 158-159 | 68 | wir sind ISO zertifiziert und um überhaupt die Zertifizierung zu erhalten, wurden wir beraten            | Beratung um ISO Zertifizierung zu erhalten                        |   |
| 2 | 169     | 69 | Verfahren? Eher in Kleingruppen, sechs bis acht Personen   | Kleingruppengespräche als Verfahren eingesetzt                    | entspricht K20  |
| 2 | 171-173 | 70 | Und jetzt auch einamlig Einzelgespräche  | Einzelgespräche werden zusätzlich eingesetzt                      |   |
| 2 | 184     | 71 | Mitarbeitertreffen, die ich als Evaluierung betrachte, acht Mal im Jahr                                  | acht Mal pro Jahr   |   |
| 2 | 190-193 | 72 | Maßnahmen entstehen aus den Gespräche, Gruppenübergreifende Themen werden aufgegriffen für Fortbildungen | Maßnahmen werden aus dem Gesprächen entwickelt und umgesetzt      | entspricht K24  |
| 2 | 199     | 73 | Kein eigener Budgetposten, alles mit   | Kein Budgetposten   | entspricht K7   |

|   |         |    |  |   |  |
|---|---------|----|--|---|--|
|   |         |    | meiner Arbeitszeit abgedeckt   |   |  |
| 2 | 203-204 | 74 | Wenn Fortbildungen ausgelagert werden, dann gibt es einen Sonderposten   | Sonderposten werden eingeführt, wenn unerwartete Kosten durch Maßnahmen entstehen                             | K25<br>Einführung von Sonderposten für Maßnahmenumsetzung                      |
| 2 | 222-223 | 75 | Regelmäßigkeit ist gegeben und die Mitarbeiterrunden sind immer gut besucht  | Regelmäßigkeit unterstützt den Prozess  | K26<br>verpflichtende, regelmäßige Teilnahme wirkt positiv                     |
| 2 | 228-229 | 76 | sind als verpflichtend tituiert, aber es gab noch nie Probleme deswegen  | Verpflichtende Teilnahme  |  |
| 2 | 247-248 | 77 | Kennzahlen für Erfolgsmessung verwendet? Nein  | Keine Verwendung von Kennzahlen   | entspricht K10   |
| 2 | 258-259 | 78 | alles aus unserem eigenen Ermessen entstanden  | Eigene Überzeugung ist Träger   | entspricht K11   |
| 2 | 264-265 | 79 | gute Idee, dass bewusst darauf geschaut wird   | Guter Ansatz, dass auf psychische Belastungen geachtet wird   | entspricht K18   |
| 2 | 266-271 | 80 | Sinnhaftigkeit des Gesetz stelle ich ein bisschen in Frage, wenn es ein Gesetz ist, muss es auch zur Rechenschaft gezogen werden und mir stellt sich die Frage wie das möglich ist, den Arbeitgeber zur Rechenschaft zu ziehen | Sinnhaftigkeit fraglich, weil die Konsequenzen für eine Nicht-Erfüllung des Gesetzes in Frage zu stellen sind | K27<br>unklare Konsequenzen für Nicht-Erfüllung, deshalb Gesetz nicht sinnvoll |

|   |          |    |   |  |  |
|---|----------|----|---|--|--|
| 2 | 273-276  | 81 | Eine Schraubenfirma ist nicht mit uns zu vergleichen und bei uns in der qualitativen Arbeit ohne Produktion, ist es schwierig dieses Gesetz genau zu exekutieren. | Nicht alle Branchen können das Gesetz gleich umsetzen                    | K28<br>Branchenunterschiede beachten                                     |
| 2 | 287-289  | 82 | positive Kosten-Nutzen-Rechnung, weil sich die Kosten ansonsten einfach später einschleichen  | positive Kosten-Nutzen-Rechnung  | entspricht K14   |
| 2 | 291-296  | 83 | Im Durchschnitt bleiben die Mitarbeiter bei uns sieben Jahre, sehr hoch und die Zahlen beweisen, dass es einen Nutzen hat, bei anderen sind diese nicht so hoch   | Nutzen: Mitarbeiterbindung   | K29<br>Nutzen:<br>-- Mitarbeiterbindung                                  |
| 2 | 310-311  | 84 | Augen auf, es lässt sich die Welt nicht über einen Kamm scheren   | Individuen beachten, es können nicht alle gleich behandelt werden        | entspricht K28   |
| 2 | 3109-321 | 85 | Es gibt nicht nur Schraubenunternehmen, sondern auch Unternehmen, die einen weiteren Raum brauchen  | Manche Unternehmen brauchen mehr Spielraum als andere                    | entspricht K28   |
| 2 | 328      | 86 | Gesundheit ist die Einheit von Körper, Geist und Seele  | Unter Gesundheit wird die Einheit von Körper, Geist und Seele verstanden | K30<br>Definition Gesundheit:<br>-- Einklang von Körper, Geist und Seele |
| 3 | 20-21    | 87 | Ich bin ausgebildete Sicherheitsfach-   | Ausgebildete Sicherheitsfachkraft  |  |

|   |       |    |   |  |  |
|---|-------|----|---|--|--|
|   |       |    | kraft   |  |  |
| 3 | 40    | 88 | Evaluierung durchgeführt im November, Dezember 2014   | Evaluierung Ende 2014  |  |
| 3 | 59    | 89 | es gibt das Implustestverfahren   | mittels Impulstestverfahren  | K31  |
| 3 | 68-69 | 90 | entwickeltes Programm gemeinsam von Universtiätsprofessoren, der AUVA und Sozialministerium   | entwickelter Test von Universitätsprofessoren, AUVA und Sozialministerium  | Verfahren:<br>-- Impulstest<br>-- entwickelt von Beratungsunternehmen mit öffentlichen Institutionen                 |
| 3 | 71-72 | 91 | es gab die Möglichkeit einer web-basierten Onlinebefragung  | web-basierte Onlinebefragung möglich   | K32  |
| 3 | 76-77 | 92 | Diese Onlinebefragung war erstens anaonymisierte und zweitens in relativ überschaubarer Zeit zu erledigen   | Onlinebefragung ist anonym und zeiteffizient   | anonyme und zeiteffiziente Onlinefragebogen  |
| 3 | 79    | 93 | Die Gliederung erfolgte in Gruppen und Subgruppen   | Gliederung in Gruppen möglich  |  |
| 3 | 84-88 | 94 | wir sind nicht völlig neu mit der Sache konfrontiert worden, als Mitgleid einer internationalen Unternehmensgruppe machen wir jedes Jahr laufend Mitarbeiterbefragungen | Zugehörigkeit zu internationalen Unternehmensgruppe ermöglicht jährliche Mitarbeiterbefragungen und Erstkontakt mit diesem Thema | K33<br>Erfahrung durch Mitarbeiterbefragung, (evtl. Gefahr der Abschreckung der Mitarbeiter durch erneute Befragung) |
| 3 | 103-  | 95 | Leute nicht das Gefühl haben, sie müs-  | Kein Druck auf Mitarbeiter bezüglich Teil-   |  |

|   |         |     |   |  |   |
|---|---------|-----|---|--|---|
|   | 105     |     | sen jetzt schon wieder eine Umfrage erledigen   | nahme ausüben  |   |
| 3 | 115-116 | 96  | Onlinemäßig wurde an jedem Mitarbeiter durchgeführt, ich glaube circa 2/3 der Mitarbeiter haben zurückgemeldet  | Addressiert an alle Mitarbeiter, Rücklaufquote bei 2/3                                   |   |
| 3 | 124     | 97  | eine psychische Fehlbelastung ist ja relativ weitläufig interpretierbar   | psychische Fehlbelastungen sind ein weites Spektrum                                      | K34<br>Definition:<br>-- weites Spektrum<br>-- Mitarbeiter sprechen nicht gern über Psyche<br>-- Arbeitsbelastung |
| 3 | 128-131 | 98  | Die Informationen von Mitarbeitern ist sehr schwierig, viele scheuen sich zum Teil etwas bekannt zu geben, die Gründe dafür sind nicht ersichtlich                      | Mitarbeiter sprechen nicht über die Psyche   |   |
| 3 | 139-140 | 99  | nach längerem Hinterfragen kommen dann die Antworten, dass die Arbeitsbelastung die Ursache ist   | Arbeitsbelastung als Ursache für psychische Belastung                                    |   |
| 3 | 159-161 | 100 | wir machen schon viel in diesem Bereich und bieten Prävention, aber das Gesetz ist vorhanden und natürlich machen wir das so gut wie möglich und versuchen es zu nutzen | Gesetzlich Verpflichtung wirkt unterstützend und gibt Anreiz diese Möglichkeit zu nutzen | K35 Gesetz ist unterstützend und eröffnet neue Möglichkeiten  |
| 3 | 163-165 | 101 | Der Zugang zum Thema hat sich durch Einführung des Gesetzes nicht verändert   | Die Einführung des Gesetzes hat keine Wirkung auf dieses Thema im Unternehmen            |   |

|   |         |     |   |  |   |
|---|---------|-----|---|--|---|
| 3 | 172-175 | 102 | Arbeitnehmer von mit einem Schreiben vom Human Resource vorinformiert und erhielten im Anschluss ein Einladungsschreiben der Beratungsfirma   | Vorinformation durch Human Resource und Beratungsunternehmen   |   |
| 3 | 186-187 | 103 | wie gesagt es werden alle Informationen auf einem externen Server gespeichert   | Informationen zu Ergebnisse nicht inhouse  | K36<br>Umsetzung/Durchführung:<br>-- Vorinformation<br>-- Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen<br>-- sofortige, individuelle Ergebnisrückmeldung an Mitarbeiter<br>-- Gruppenauswertung an Unternehmen |
| 3 | 187-189 | 104 | Jeder Mitarbeiter kann die individuellen Informationen und Auswertungen sofort abrufen  | Mitarbeiter erhält eigene Auswertung sofort  |   |
| 3 | 200-201 | 105 | sofortige, individuelle Rückmeldung an den Mitarbeiter, aber wir als Firma bekamen nur eine Gruppenauswertung   | Rückmeldung an Mitarbeiter sofort und individuelle, Gruppenauswertung für Unternehmen  |   |
| 3 | 215-217 | 106 | Zusammenarbeit mit der Firma humanware  | Einbindung eines externen Beratungsunternehmens  |   |
| 3 | 231-232 | 107 | was für uns natürlich auch wichtig war, waren die Referenzen von humanware  | Ein Grund für die Entscheidung für das Beratungsunternehmen sind Referenzen  |   |
| 3 | 235-238 | 108 | humanware arbeitet mit öffentlichen Stelle zusammen und entwickelt weiter, das heißt es waren Universitäten, die AUVA, das Sozialministerium und das Arbeitsinspektorat eingebunden | Ein Grund für die Entscheidung für das Beratungsunternehmen war die Zusammenarbeit mit öffentliche Institution wie Universität, AUVA, Sozialministerium und Arbeitsinspektorat | K37<br>Grund für Beratungsunternehmen:<br>-- Referenzliste<br>-- Zusammenarbeit mit öffentliche Institution<br>-- dadurch keine Rückfragen  |

|   |         |     |  |  |  |
|---|---------|-----|--|--|--|
| 3 | 241-243 | 109 | wenn eine Rückfrage kommt, was nicht geschehen ist, kann auf den Impulstest von humanware verwiesen werden   | Rückfragehinweis auf das Beratungsunternehmen möglich  |  |
| 3 | 251-253 | 110 | bisher wurde es einmal durchgeführt, humanware empfiehlt eine Durchführung zumindest alle drei Jahre   | einmalig Durchführung  |  |
| 3 | 254-259 | 111 | dagegen spricht aber die internationale People survey, also Mitarbeiterbefragung da werden 2/3 der Fragestellungen abgedeckt, und zum zweiten, dass wir im April 2018 in ein neues Bürogebäude umziehen werden | gegen weiteren Durchgang spricht die jährliche Mitarbeiterbefragung und Veränderung der Arbeitsumwelt in naher Zukunft | K38<br>einmalige Durchführung, (weil jährliche Mitarbeiterbefragung vorhanden) |
| 3 | 285-288 | 112 | konnten bis zu zehn Standorte auswählen, also Wien, Salzburg, Linz, Graz und so weiter und Untergliederungen waren desweiteren Abteilungen, Tätigkeitsgruppen und dann noch Arbeitsgruppen                     | flexibler Fragebogen mit Unterteilung von Standorten, Abteilungen, Tätigkeitsgruppen, Arbeitsgruppen                   | K39<br>flexibler Fragebogen  |
| 3 | 298-301 | 113 | wir hatten eine Steuerungsgruppe nämlich mit meiner Wenigkeit, unserem Arbeitsmediziner, der im Haus ist und ein Manager aus der HR Abteilung  | Steuerungsgruppe besteht aus Sicherheitsfachkraft, Arbeitsmediziner, HR Vertreter                                      | K40<br>Steuerungsgruppe: Sicherheitsfachkraft, Arbeitsmedizin, HR Vertreter    |
| 3 | 354-    | 114 | Der Druck wird von unseren Kunden  | Arbeitsdruck kommt von Kunden  |  |

|   |         |     |   |   |   |
|---|---------|-----|---|---|---|
|   | 355     |     | vorgegeben  |   |   |
| 3 | 385-387 | 115 | jetzt automatisierte Programme, dass die Arbeit schon ins laufenden Jahr hinein geschoben werden kann und verteilt wird   | veränderter Arbeitsprozess  | K41<br>Maßnahme: Veränderung Arbeitsprozess |
| 3 | 393-394 | 116 | einmal im Jahr haben wir einen gesunden Monat   | jährlicher Gesundheitsmonat   | K42<br>Maßnahme: Gesundheitsmonat           |
| 3 | 395-396 | 117 | bieten Workshops mit Experten an  | Workshop mit Experten   | K43<br>Maßnahme: Experten Workshops         |
| 3 | 401-403 | 118 | wir holen auch den privaten Bereich hinein und haben Themen wie Ernährungsberatung, Work-Life-Balance, ich behaupte, dass 50% der Burn Outs auch mit privaten Ursachen zu tun haben | Eingriff in Privatsphäre wird provoziert durch Ernährungsberatung oder Work-Life-Balance, Burn Outs haben mit privaten Situationen zu tun | entspricht K19                              |
| 3 | 410-411 | 119 | im Intranet präsentieren wir permanent Tipps  | Tipps im Intranet   |   |
| 3 | 433-435 | 120 | zwei Mal im Jahr haben wir einen Newsletter, worin wir über Themen informieren und die tägliche Arbeit zu besprechen  | Newsletter mit Informationen  |   |

|   |         |     |  |   |  |
|---|---------|-----|--|---|--|
| 3 | 438-440 | 121 | selbstverständlich gibt es einen eigenen Budgetpost  | eigener Budgetposten vorhanden  | K44<br>Budgetposten vorhanden                        |
| 3 | 457-459 | 122 | es ist nicht damit erledigt, dass man einmal im Jahr oder alle drei Jahre eine Wiederholung der Evaluierung macht, man muss ständig präsent sein | Evaluierung bedarf mehr als eine simple Wiederholung, Präsenz ist notwendig | entspricht K11                                       |
| 3 | 474-475 | 123 | die Präsenz ist ganz, ganz wichtig   | Präsenz ist essenziell  |  |
| 3 | 487-488 | 124 | aus Unternehmenssicht eine sehr positive Sache   | positive Sache für Unternehmen  |  |
| 3 | 492     | 125 | die Qualität des Unternehmens wird gezeugt   | Zeugt von Qualität des Unternehmens   | entspricht K23                                       |
| 3 | 493     | 126 | und die Mitarbeiter erbringen eine besser Leistung   | Leistungsverbesserung der Mitarbeiter                                       | K45<br>Nutzen: Leistungsverbesserung der Mitarbeiter |
| 3 | 502-504 | 127 | es wurden konkrete Kennzahlen verwendet für die Evaluierung und auch bei der Auswertung stehen Vergleichskennzahlen zur Verfügung                | Verwendung von Kennzahlen und Vergleichskennzahlen                          | K46<br>Kennzahlen Verwendung                         |
| 3 | 508     | 128 | Vergleich ist möglich in der Gesamtnorm und in der Branchennorm  | Vergleichskennzahlen wie Gesamtnorm oder Branchennorm                       | K47<br>Kennzahlen                                    |

|   |         |     |  |   |  |
|---|---------|-----|--|---|--|
| 3 | 513-514 | 129 | wir schauen uns natürlich jedes Jahr die Zahl der Krankenstände an und verzeichnen eine sinkende Tendenz   | Kennzahl ist Krankenstandstage, rückläufig  | -- Vergleiche zu Gesamtnorm, Branchennorm<br>-- Krankenstände (rückläufig)               |
| 3 | 540-542 | 130 | Das Gesetz ist nicht weitreichend formuliert und teilweise unklar formuliert   | Gesetz nicht weitreichend und Formulierung unklar   | K48<br>Gesetz nicht weitreichend und teilweise unklar, Mitarbeiterverantwortung einbauen |
| 3 | 562-563 | 131 | es wirkt als würde mit Granaten auf Spatzen geschossen und die teilweise nicht ausreichend formuliert  | Es werden übertriebene Forderungen gestellt   |  |
| 3 | 579-581 | 132 | Sinn des relevanten Gesetzes sehe ich prinzipiell, aber ich habe ein Verbesserungsbedürfnis, mit dem Hinweis, dass die Mitverantwortung des Mitarbeiters nicht angesprochen wird | sinnvolles Gesetz, aber mit Ausbaupotenzial durch Einbindung und Mitverantwortung der Mitarbeiter |  |
| 3 | 611-612 | 133 | wie gesagt, die Mitverantwortung der Mitarbeiter sollte im Gesetz verankert sein   | Mitarbeiter tragen eine Mitverantwortung, sollte gesetzliche verankert sein                       |  |
| 3 | 615-617 | 134 | absolut positive Kosten-Nutzen-Rechnung  | positive Kosten-Nutzen-Rechnung   | entspricht K14   |
| 3 | 627-628 | 135 | natürlich kostet das Gesetz etwas sowie Einstellung von Präventivkräften, das ist klar   | Kosten für Präventivkräfte  | K49<br>Kosten:<br>-- Präventivkräfte   |

|   |         |     |   |  |   |
|---|---------|-----|---|--|---|
| 3 | 631-633 | 136 | aber richtig verwendet, mit entsprechender Beratung und dem Verständnis der Geschäftsführung überwiegt der Nutzen die Kosten    | Nutzen übersteigt Kosten, wenn die Evaluierung richtig verwendet wird, Beratungsunternehmen herangezogen werden und die Geschäftsführung unterstützt | K50<br>Nutzen überwiegt wenn Anwendung richtig  |
| 3 | 660     | 137 | Prävention müsste eigentlich schon in der Schule beginnen   | Prävention muss früher beginnen schon in der Schule  | K51<br>Prävention muss früher beginnen ab der Schulzeit   |
| 3 | 691-694 | 138 | Gesundheit ist allgemeines physisches und psychisches Wohlbefinden, jedes einzelnen abhängig von der biologischen Verfügbarkeit | Gesundheit beschreibt ein individuelles psychische und physisches Wohlbefinden   | K52<br>Definition Gesundheit:<br>-- individuelles psychisches und physisches Wohlbefinden<br>-- Gesundheit steht über allem |
| 3 | 695-696 | 139 | Gesundheit steht über allem, weil ohne Gesundheit ist alles nichts  | Gesundheit ist das wichtigste  |   |
| 4 | 35-36   | 140 | am Anfang war es nicht leicht, weil es keine geeigneten Tools gab   | Schwieriger Start ohne geeignete Tools   | entspricht K48  |
| 4 | 37-39   | 141 | es gab diese Novelle, allerdings auch viel Unsicherheit, weil keine Klarheit vom Arbeitsinspektorat da war                      | Keine Klarheit durch das Arbeitsinspektorat  |   |
| 4 | 61-62   | 142 | in den Medien ist es immer wieder als Anti-Burnout-Gesetz aufgetaucht   | Image des Anti-Burnout-Gesetzes  | K53<br>Image Anti-Burnout-Gesetz  |
| 4 | 72-74   | 143 | es hat sich sehr viel verändert bei uns und in diesen Change Prozessen auch   | Veränderungen im Unternehmen, machten die Evaluierung zur Herausforderung  |   |

|   |         |     |  |   |   |
|---|---------|-----|--|---|---|
|   |         |     | noch die Evaluierung zu berücksichtigen war eine Herausforderung   |   |   |
| 4 | 91-93   | 144 | wir haben die Evaluierung 2014, 2015 gemacht und anschließend eine Zwischenevaluierung   | einmalige Evaluierung mit anschließender Zwischenevaluierung  | entspricht K38  |
| 4 | 97-99   | 145 | Wir nehmen die beratende Funktion des Arbeitsinspektorats, mit dem ich ein gutes Verhältnis habe, in Anspruch und stimmen uns ab   | Inanspruchnahme der Beratungsfunktion des Arbeitsinspektorates  | K54<br>Inanspruchnahme der Beratungsfunktion des Arbeitsinspektorates   |
| 4 | 124-125 | 146 | Wenn jemand arbeitet und diese Person nicht die richtige Ausbildung hat  | Überforderung aufgrund zu geringer Qualifikation  | K55<br>Definition:<br>-- Überforderung<br>-- keine Wertschätzung<br>-- schlechtes Organisationsklima<br>-- Unklarheiten in Arbeitsabläufe, Prozesse, Zuständigkeiten<br>-- Ungleichgewicht im Job-Demand-Control Modell |
| 4 | 129     | 147 | Themen wie Wertschätzung und dieses Organisationklima  | Wertschätzung und Organisationsklima spielen eine Rolle   |   |
| 4 | 131-133 | 148 | wie sind die Abläufe, wie sind die Prozesse, wie sind die Zuständigkeiten geregelt und gibt es Doppelarbeit  | Unklarheiten in Arbeitsabläufe, Prozesse und Zuständigkeiten können zu psychischen Belastungen führen |   |
| 4 | 140     | 149 | emotionale Dissonanz   | Emotionale Dissonanz  |   |
| 4 | 143-146 | 150 | was können wir tun damit Menschen entlastet werden, wenn die Evaluierung gelingt, mein Lieblingsmodell zur Erklärung ist das mit Handlungsspielraum und Entscheidungsspielraum | Job-Demand-Control-Modell soll beachtet werden  |   |
|   |         |     |  |   |   |

|   |         |     |   |  |   |
|---|---------|-----|---|--|---|
| 4 | 168-169 | 151 | wir haben den ABS (Arbeitsbewertungsskala) gemacht  | Als Verfahren wurde ABS verwendet                              | K56Verfahren:-- ABS Workshopgruppen   |
| 4 | 171     | 152 | würde man im Nachhinein nicht mehr nehmen   | Neuerliche Entscheidung würde anders ausfallen                 |   |
| 4 | 172     | 153 | 18 bis 19 Workshop Gruppen mit Leuten aus den unterschiedlichen Bereichen   | Workshopgruppen innerlab verschiedener Bereich                 |   |
| 4 | 200-202 | 154 | 80% war der Anlass die gesetzliche Vorgabe, ohne dieser Verpflichtung wäre das Thema nicht aufgeriffen worden                 | Grund für die Durchführung zu 80% das Gesetz                   | K57<br>überwiegender Grund das Gesetz   |
| 4 | 210-215 | 155 | Ja, die wurde im Infonet vorinformiert und durch verschiedene Ebenen über die Bereichsleitung, Abteilungsleitung, Teamleitung | Vorinformation durch Plattform und höhere hierarchische Ebenen | K58<br>Umsetzung/Durchführung:<br>-- Vorinformation<br>-- Kooperation mit AUVA und Arbeitsinspektorat<br>-- ABS Workshopgruppen<br>-- Keine Umsetzung der Maßnahmen |
| 4 | 222     | 156 | mit der AUVA habe ich kooperiert und mit dem Arbeitsinspektorat   | Kooperation mit AUVA und Arbeitsinspektorat                    |   |
| 4 | 241     | 157 | Basisstück sind eigentlich die Workshops  | Die Basis bilden die Workshops                                 |   |
| 4 | 246-248 | 158 | nicht Abteilungsweise gemacht worden, sondern innerhalb der Funktionsprofile, die es gibt                                     | Funktionsprofile waren Ausgangspunkt für Gestaltung            |   |
|   |         |     |   |  |   |

|   |         |     |   |  |  |
|---|---------|-----|---|--|--|
| 4 | 250-251 | 159 | es geht nicht um den Mensch, sondern um die Funktion  | Funktion steht im Mittelpunkt  |  |
| 4 | 284-285 | 160 | Workshop dauert ca. 2,5 bis 3 Stunden und anschließend eine Nachbesprechung mit den Bereichsleitern   | Dauer der Workshops über mehrere Stunden und anschließende Besprechung   |  |
| 4 | 297-298 | 161 | Man hat sich drei Themen genommen und dann hat es einen Stillstand gegeben  | Nach Erarbeitung der Maßnahmen, entstand Stillstand  |  |
| 4 | 306-307 | 162 | ein einmaliger Prozess, der sich über das Jahr 2014 und 2015 gezogen hat  | einmalig Durchführung  | entspricht K38   |
| 4 | 319-322 | 163 | ich habe sie geleitet, dann passt natürlich klassisch der Arbeitsmediziner, eine Sicherheitsfachkraft war dabei und Personal- und Betriebsrat und jemand vom Vertrieb | Steuerungsgruppe besteht aus Arbeitspsychologin, Arbeitsmediziner, Sicherheitsfachkraft, Personalvertreter, Betriebsrat und Vertreter für Vertrieb | K59 Steuerungsgruppe: Arbeitspsychologe, Arbeitsmediziner, Sicherheitsfachkraft, HR Vertreter, Betriebsrat, Vertrieb Vertreter |
| 4 | 336-337 | 164 | das schwierige war, es gab so viele Maßnahmen und diese mussten verdichtet werden   | Maßnahmenerstellung schwierig  | K60<br>Keine Maßnahmen Umsetzung   |
| 4 | 338-339 | 165 | es gab sehr viele Veränderungen im Vertrieb generell  | Veränderungsprozess im Unternehmen als Hemmer  |  |

|   |         |     |   |   |                                    |
|---|---------|-----|---|---|------------------------------------|
| 4 | 340-343 | 166 | Da sind dann natürlich einzelne Maßnahmen schon umgesetzt worden, aber würde das im Nachhinein organisatorisch anders lösen und anders verdichten sowie die Zuständigkeiten anders klären | Maßnahmendurchführung durch Zuständigkeiten passend lösen   |                                    |
| 4 | 345-346 | 167 | es verändern sich einzelne Personen und wenn dann einzelne Personen die Ergebnisse nicht mehr mittragen, dann wird es schwierig   | Personalwechsel verändert Zugang zu Maßnahmenumsetzung      |                                    |
| 4 | 364-365 | 168 | es sind technische Möglichkeiten überlegt worden, aber es wird ein Statement sein   | Maßnahme einer technischen Lösung kommt nicht zur Umsetzung |                                    |
| 4 | 372     | 169 | Also es ist ein eigenes Budget dafür verwendet worden   | eigener Budgetposten vorhanden                              | entspricht K44                     |
| 4 | 378-379 | 170 | das sind interne Kosten und sonst ist es die Arbeitszeit  | höchsten Aufwendung für interne Kosten und Arbeitszeit      | K61<br>größtenteils interne Kosten |
| 4 | 393-394 | 171 | es hat am Anfang sehr viele unterschiedliche Informationen gegeben, das hat es schwierig gemacht  | Informationsfluss war am Anfang nicht vorhanden             | entspricht K48                     |
| 4 | 396-397 | 172 | ob die vier abgefragten Dimension, genau die richtigen sind, wage ich zu be-  | Einschränkung in vier Dimensionen nicht passend             |                                    |

|   |         |     |   |  |   |
|---|---------|-----|---|--|---|
|   |         |     | zweifeln  |  |   |
| 4 | 406-409 | 173 | Kennzahlen? Nein  | Keine Verwendung von Kennzahlen  | entspricht K10  |
| 4 | 414-417 | 174 | es gab ein sehr internes Bewertungssystem. Wir möchten, dass eine bestimmte Personenanzahl daran teilnimmt, dass eine gewisse Durchlaufzeit eingehalten wird und, dass maximal drei Maßnahmen entwickelt werden | internes Bewertungssystem mit Zielvorgaben vorhanden   | K62Anwendung internes Bewertungssystem  |
| 4 | 431-433 | 175 | Also eine Mitarbeiterbefragung, die alle zwei Jahre stattfindet sowie ein 360 Grad Feedback, ein Aufwärtsfeedback, ein Abwärtsfeedback und ein Mitarbeitergespräch  | Zusätzlich vorhanden: Mitarbeiterbefragung, 360 Grad Feedback, Aufwärtsfeedback, ein Abwärtsfeedback und ein Mitarbeitergespräch | entspricht K33  |
| 4 | 438     | 176 | Nein, das ist im Personal angesiedelt   | Kompetenz bei Personalabteilung  | K63<br>Keine Zusammenführung von bestehenden Personaltechniken wie Mitarbeiterbefragung und Evaluierung |
| 4 | 442-444 | 177 | es hat ein zähes Ringen gegeben, ob etwas gemeinsamen gemacht werden kann und die Evaluierung trotzdem den gesetzlichen Pflichten entspricht. Das haben wir nicht geschafft                                     | Keine Möglichkeit zur Verbindung von vorhandenen Maßnahmen und der Evaluierung möglich   |   |
| 4 | 446     | 178 | Aber das zusammenzuführen haben wir nicht geschafft   | Zusammenführung unmöglich  |   |

|   |         |     |   |   |  |
|---|---------|-----|---|---|--|
| 4 | 465     | 179 | Ich halte das Gesetz für wichtig, ansonsten passiert gar nichts.  | Gesetz wichtig, um Start zu erzwingen                 | entspricht K35   |
| 4 | 467-469 | 180 | es muss vor der gesetzlichen Novelle einfach mehr Klarheit geben, was damit erreicht werden soll                      | mehr Klarheit muss gegeben sein                       | entspricht K48   |
| 4 | 475-476 | 181 | "psy" wird noch immer mit Krankheit assoziiert  | Stereotyp von "psy" als Krankheit vorhanden           | entspricht K34   |
| 4 | 492-494 | 182 | Momentan war der Aufwand zu hoch. Dieser war zu hoch und ich denke mir, man muss immer etwas dazu lernen              | finanzielle Aufwand zu hoch                           | K64<br>finanzieller Aufwand zu hoch, wäre mit geringeren Kosten möglich; Kapitaleinsatz hoch |
| 4 | 494-495 | 183 | ich würde es jetzt anders angehen und kostenminimierender arbeiten und trotzdem das Thema Evaluierung gut integrieren | Neuerliche Evaluierung mit weniger Kosten durchführen |  |
| 4 | 503-504 | 184 | Praxisorientierung ist einfach enorm wichtig und das heißt wie funktionieren Unternehmen tagsüber wirklich            | Praxisorientierung des Gesetzes essenziell            | K65<br>Gesetz muss mehr praxisorientiert sein  |
| 4 | 507-508 | 185 | eine stärkere Kooperation zwischen Gesetzgebung und Unternehmen   | Kooperation zwischen Gesetzgebung und Unternehmen     |  |
| 4 | 515-516 | 186 | Es war sicher nicht hilfreich, dass das Arbeitsinspektorat selbst nicht informiert war                                | Arbeitsinspektorat war uninformiert                   | entspricht K48   |

|   |         |     |  |  |   |
|---|---------|-----|--|--|---|
| 4 | 532-533 | 187 | Die Rolle des Arbeitsinspektorat, die feilen auch immer an ihrer Rolle, war ein bisschen problematisch   | Keine klare Rolles des Arbeitsinspektora-tes   |   |
| 4 | 554-556 | 188 | Am Anfang hat es nichts gegeben und plötzlich gab es viele Tools und jeder titulierte sich als Experte   | Experten und viele Tools später vorhanden  |   |
| 4 | 571-572 | 189 | Von der Gesetzgebung wünsche ich mir, dass die fachliche Qualifikation mehr hineinkommt  | Fachliche Qulifikation muss in Gesetz be-rücksichtigt werden                               | K66<br>nur qualifizierte Fachpersonen sollen Evalu-ierung durchführen, Stärkung der Arbeits-psychologie im Gesetz |
| 4 | 575-579 | 190 | Was jetzt passiert ist, dass viele Ar-beitsmediziner, die nicht die Ausbildung haben, meine Kollegen werden mir das verzeihen, und Unternehmensberater auch ohne Ausbildung massiv auftreten | Personen ohne passende Ausbildung füh-ren Evaluierung durch                                |   |
| 4 | 588-589 | 191 | die Arbeitspsychologie sollte besser verankert werden, weil momentan gibt es keine wirkliche Verankerung   | Arbeitspsychologie muss in Gesetz ver-ankert werden  |   |
| 4 | 615-616 | 192 | Wohlbefinden auf psychischer, körperlicher und geistiger Ebene und auf sozia-ler Ebene   | Gesundheit ist das Wohlbefinden auf psy-chischer, körperlich, geistiger und sozialer Ebene | entspricht K52  |
| 4 | 630-632 | 193 | Wettbewerbsvorteil für ein Unterneh-men wird nicht nur im Bereich Techno-  | Gesundheit der Mitarbeiter ist ein Wettbe-werbsvorteil                                     | K67<br>Gesundheit als Wettbewerbsvorteil  |

|   |         |     |  |  |  |
|---|---------|-----|--|--|--|
|   |         |     | logie sein, sondern wie fit und gesund die Mitarbeiter sind  |  |  |
| 4 | 640-641 | 194 | hier gibt es nicht Menschen, die gesund oder krank sind, sondern auch viele in diesem Übergang   | Übergang von gesund zu krank ist zu beachten   | entspricht K52   |
| 4 | 654-655 | 195 | Menschen, egal wie alt sie sind, müssen selbstverantwortlich agieren und ich denke mir, das ist auch eine Rolle eines Unternehmens           | Eigenverantwortung spielt eine Rolle unabhängig vom Alter  | entspricht K48   |
| 5 | 79-81   | 196 | Ich bin im Unternehmen und das bringt einerseits Vorteile und andererseits Nachteile   | Selbst im Unternehmen zu arbeiten, bringt Vor- und Nachteile   | K68<br>interner Projektleiter bringt Vor- und Nachteile  |
| 5 | 106-108 | 197 | Wenn Menschen krank werden und über eine längere Zeit dem Kranken- und Gesundheitssystem zu Last fallen, dann kostet das dem Staat viel Geld | Der Staat hat ein Interesse daran, Menschen nicht zu lange im Kranken- und Gesundheitssystem zu halten | K69 Intuition des Staates Menschen gesund zu halten, um volkswirtschaftliche Kosten zu vermeiden |
| 5 | 116-117 | 198 | Mitarbeiter sind das A und O damit ein Unternehmen überhaupt funktionieren kann  | Mitarbeiter sind essenziell für den Erfolg eines Unternehmens  | entspricht K67   |
| 5 | 118-120 | 199 | Das Unternehmen will den Mitarbeiter nicht in den Krankenstand senden, weil das viel Geld kostet und man vorher                              | Mitarbeiter im Krankenstand sind teuer   | K70<br>Nutzen<br>-- keine Kosten für Krankenstände   |

|   |         |     |  |  |  |
|---|---------|-----|--|--|--|
|   |         |     | investiert hat und andererseits will man nicht einen neuen Mitarbeiter bekommen  |  |  |
| 5 | 129-130 | 200 | psychische Fehlbelastungen können aus meiner Sicht sehr unterschiedliche sein  | psychische Fehlbelastungen sind individuell unterschiedlich  | entspricht K34   |
| 5 | 134-136 | 201 | Ist genug Licht vorhanden, ist der Seesegel hoch genug eingestellt, habe ich genug Platz, kann ich mich irgendwo ausrasten oder kann ich mich irgendwo zurück ziehen | Aspekte sind Tageslicht, Ergonomie, Rückzugsort  | K71<br>Definition:<br>-- Lichtmangel<br>-- Ergonomie                                     |
| 5 | 140-141 | 202 | Wie wird die Führung erlebt, wie wird die Organisation erlebt, wie funktioniert das Team und die Klienten  | Weitere Aspekte Führung und Organisationsklima   | -- Rückzugsort<br>-- Führung<br>-- Organisationsklima                                    |
| 5 | 144-146 | 203 | Im Extremfall führt das zu totaler Überforderung, Stress, Schlafstörungen, Angstzustände, Panikattacken und rein theoretisch bis zum Suizid                          | Ergebnisse können sein totale Überforderung, Stress, Schlafstörungen, Angstzustände, Panikattacken, Suizid | -- Resultate: Überforderung, Stress, Schlafstörung, Angstzustände, Panikattacken, Suizid |
| 5 | 206-208 | 204 | Dass die Evaluierung zu diesem Zeitpunkt stattfand ist auf meinem Mist gewachsen, weil ich eine Masterarbeit schreibe  | selbstverantwortliche Übernahme des Projektes  | entspricht K5  |

|   |         |     |   |   |  |
|---|---------|-----|---|---|--|
| 5 | 249-250 | 205 | zu 100% die gesetzliche Verpflichtung vorhanden   | Grund für Durchführung 100% das Gesetz                      | entspricht K57   |
| 5 | 268-269 | 206 | Der Bereichsleiter hat diesen Prozess allen Mitarbeitern angekündigt  | Vorinformation durch Bereichsleiter                         | K72<br>Umsetzung/Durchführung:<br>-- Vorinformation<br>-- keine Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen<br>-- Verfahren: ABS Fragebogen in offenen Workshopgruppen |
| 5 | 284-287 | 207 | Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen? Nein   | Kein Unterstützung durch ein Beratungsunternehmen           |  |
| 5 | 291     | 208 | Es gibt viel Erfahrung im Unternehmen mit diesem Thema  | Erfahrung im Unternehmen vorhanden                          |  |
| 5 | 322-323 | 209 | Das Unternehmen hat sich dazu entschieden den ABS Fragebogen von Wollner und Friesbichler zu verwenden, das ist ein offenes Workshopverfahren | Verfahren ist der ABS Fragebogen in offenen Workshopgruppen |  |
| 5 | 348     | 210 | Ja, die Evaluierung war einmalig  | einmalige Durchführung                                      |  |
| 5 | 352-354 | 211 | Wir werden es ab diesem Jahr nicht mehr so machen. Sondern steigen auf einen klassischen Fragebogen mit einem externen Unternehmen um         | Veränderung des Systems Übergang zu einem Fragebogen        |  |
| 5 | 361     | 212 | Der Fragebogen ist schnell und effizient  | Fragebogen gilt als schnell und effizient                   | entspricht K32   |
| 5 | 362-363 | 213 | Im zweiten Schritt werden wieder Fokusgruppen gebildet, die in die Tiefe gehen sollen   | anschließend zum Fragebogen werden Fokusgruppen abgehalten  |  |

|   |         |     |   |   |  |
|---|---------|-----|---|---|--|
| 5 | 371-373 | 214 | Steuergruppe besteht aus Betriebsrat, Leiter der Stabstelle Gesundheit, Sicherheitsvertrauensperson, ich als Arbeitspsychologe und Projektleiter, Bereichsleitung und Teamleitung | Teil der Steuerungsgruppe ist der Betriebsrat, Leiter der Stabstelle Gesundheit, Sicherheitsvertrauensperson, Arbeitspsychologe, Bereichsleiter, Teamleiter | K72<br>Steuerungsgruppe: Betriebsrat, Leiter der Stabstelle Gesundheit, Sicherheitsvertrauensperson, Arbeitspsychologe, Bereichsleiter, Teamleiter |
| 5 | 381-382 | 215 | Die Auswahl der jeweiligen Maßnahmen, die die absolute Priorität haben, ist nicht meine Entscheidung  | Entscheidungskompetenz der Maßnahmenumsetzung nicht bei Projektleiter   | K73<br>Projektleiter hat keine Entscheidungskompetenz bzgl Maßnahmen   |
| 5 | 386-388 | 216 | Eigener Budgetposten? Nein  | Kein Budgetposten   | entspricht K7  |
| 5 | 392-393 | 217 | Die Räume, also Raumieter, hatten wir intern und die Arbeitszeit der Mitarbeiter  | interne Kosten und Arbeitszeit als Aufwand  | entspricht K61   |
| 5 | 407-408 | 218 | Auf Mitarbeiterseite ist der größte Nutzen, dass sie gehört und gesehen werden und Wertschätzung  | Nutzen für Mitarbeiter ist Wertschätzung  | K74<br>Nutzen:<br>-- Wertschätzung<br>-- Employer Branding<br>-- Identifikation<br>-- Leistungserhalt  |
| 5 | 411     | 219 | die, die beteiligt waren, streuen es hinaus   | Employer Branding wird voran getrieben  |  |
| 5 | 429-430 | 220 | Nutzen für das Unternehmen ist eine stärkere Identifikation   | Unternehmensnutzen ist Identifikation   |  |
| 5 | 432-433 | 221 | der Wunschnutzen ist, dass die Mitarbeiter gesund bleiben und nicht krank werden und gut Arbeit leisten können  | Gesundheitserhalt der Mitarbeiter   |  |

|   |         |     |  |  |  |
|---|---------|-----|--|--|--|
| 5 | 503-505 | 222 | Der Faktor Mensch in einem Unternehmen ist sehr wichtig, auch in einem Unternehmen mit 5000 Mitarbeiter ist jeder ein kleines Zahnrad                                    | Faktor Mensch essenziell   | K75<br>Faktor Mensch im Unternehmen ist essenziell |
| 5 | 529-531 | 223 | Aber Dinge dort abzuholen, wo sie sind, können entweder gesetzlich geregelt werden oder man hat ein sehr tolle Führungskraft, die das aus eigenem Antrieb heraus macht   | Zwei Varianten um Wissen abzuholen, entweder gesetzlicher Zwang oder Wille der Führungskraft |  |
| 5 | 538-540 | 224 | positive Kosten-Nutzen-Rechnung?<br>Absolut  | Absolut positive Kosten-Nutzen-Rechnung  | entspricht K14                                     |
| 5 | 555-556 | 225 | im Sinne eines klassischen Burnout Prävention  | Evaluierung als klassische Burnout Prävention  | entspricht K53                                     |
| 5 | 584-586 | 226 | Keine hat das Thema Abgrenzung für sich geklärt, ich finden also, Nein sagen zu lernen und zu wissen, wo die eigenen Grenzen sind  | Thema eigene Grenze muss geklärt werden  | entspricht K21                                     |
| 5 | 602-604 | 227 | Das heißt die Verantwortung ist beim Unternehmen da, aber nicht die voll. Es sind ja nicht endmündigte Mitarbeiter, sondern dass sie sagen, was sie können und was nicht | Eigenverantwortung der Mitarbeiter ist ebenso gefragt  | entspricht K48                                     |

|   |         |     |  |   |  |
|---|---------|-----|--|---|--|
| 6 | 55-56   | 228 | die Frage eines Overcommitments, also eine früher Form des Burnouts.   | Frühe Form des Burnouts ist Overcommitment  | K76<br>Definition<br>-- Overcommitment |
| 6 | 62-64   | 229 | für Mitarbeiter, die im Auslandsdienst oder viel auf Dienstreisen sind oder überhaupt im Ausland tätig sind, ein bisschen schwerer zu erfassen und abzugrenzen, was jetzt mit der dienstlichen Tätigkeit verbunden ist | Die Abgrenzung von beruflichen und privaten Situation ist vor allem im Auslandsdienst schwierig einzuschätzen | entspricht K21                         |
| 6 | 66-67   | 230 | hat es mit der Übersiedlung, mit dem Schulwechsel oder mit der Arbeitsplatzsituation zu tun  | Unterscheidung zwischen privaten und beruflichen Änderungen schwierig   |  |
| 6 | 73-74   | 231 | es geht um das arbeitsbezogene, inhaltlich und nicht so sehr um das personenbezogenen. Diese Unterscheidung ist schwierig  | Fokus auf arbeitsbezogene Situationen wichtig, aber schwierig   |  |
| 6 | 102     | 232 | Ausschlaggebend war die gesetzliche Verpflichtung  | Grund für die Durchführung war das Gesetz   | entspricht K57                         |
| 6 | 108-111 | 233 | Der Mehrwehrt wird offensichtlich hoch eingeschätzt, vor allem in den Bereichen der Umsetzung, wo die Verpflichtung nicht mehr so zu spüren ist, eine  | In Bereichen, in denen das Gesetz nicht mehr zu spüren ist, hohe Motivation und Beteiligung                   |  |

|   |         |     |   |   |   |
|---|---------|-----|---|---|---|
|   |         |     | hohe Beteiligung  |   |   |
| 6 | 156-158 | 234 | Mitarbeiter werden mehrfach informiert. Zuerst gezielt durch die Hierarchie, dann über Abteilungsleiter zur Einladung eines Gespräches                    | Mehrfache Vorinformation der Mitarbeiter über verschiedene Ebenen             | K77<br>Umsetzung/Durchführung:<br>-- mehrfache Vorinformation über Hierarchien<br>-- kein Beratungsunternehmen, ungeügende Anzahl an Erfahrungswerten vorhanden<br>-- Printfragebogen<br>-- zweiter Teil: vertiefende Einzelgespräche |
| 6 | 184-187 | 235 | es gibt wenig Erfahrungswerte in Bezug auf die Anbieter, vor allem deshalb weil es unterschiedliche Ansicht zu den zertifizierten Verfahren gab und gibt. | Nicht genügend Erfahrungswerte für Anbieter um Entscheidung treffen zu können |   |
| 6 | 207     | 236 | wir haben uns für gedruckte Fragebögen entschieden  | Printfragebogen   |   |
| 6 | 218-219 | 237 | Im Durchschnitt werden ein Drittel der Mitarbeiter die Möglichkeit für ein Gespräch haben   | zweiter Teil, vertiefende Gespräche   |   |
| 6 | 228     | 238 | das sind in erster Linie Einzelgespräche  | vertiefende Gespräche als Einzelgespräche                                     |   |
| 6 | 239     | 239 | Genau das ist das erste Mal der Evaluierung   | erste Durchführung der Evaluierung  |   |
| 6 | 243-244 | 240 | Also die Zielsetzung lautet, dass wir innerhalb der nächsten eineinhalb Jahre   | Umsetzung der Evaluierung innerhalb der nächsten eineinhalb Jahr              |   |

|   |         |     |   |  |   |
|---|---------|-----|---|--|---|
|   |         |     | Zentrale evaluieren   |  |   |
| 6 | 277-283 | 241 | Daran nehmen teil der Gruppenleiter, die Personalchefin, Referenten, Arbeitspsychologen, Arbeitsmedizinerin, Sicherheitsfachkraft, Personalvertreter                            | Steuerungsgruppe besteht aus: Gruppenleiter, die HR Manager, Referenten, Arbeitspsychologen, Arbeitsmedizinerin, Sicherheitsfachkraft, Personalvertreter | K78<br>Steuerungsgruppe: Gruppenleiter, die HR Manager, Referenten, Arbeitspsychologen, Arbeitsmedizinerin, Sicherheitsfachkraft, Personalvertreter |
| 6 | 287-290 | 242 | Für die Maßnahmenumsetzung ist es etwas zu früh   | Noch keine Maßnahmen vorhanden   |   |
| 6 | 297-301 | 243 | Aus anderen Ressorts, die das schon in strukturierter Weise gemacht haben, haben wir gehört, dass zwei Drittel der Maßnahmen umgesetzt wurden und das relativ rasch und zeitnah | Aus vergleichbaren Unternehmen eine positive Erfahrung, zwei Drittel der Maßnahmen konnten rasch und zeitnah umgesetzt werden                            | K79<br>Maßnahmen noch nicht erarbeitet; Erfahrungswerte aber positiv  |
| 6 | 315-316 | 244 | wir haben eine Budgetvorsorge getroffen für einen sehr niedrigen fünfstelligen Bereich  | eigener Budgetposten vorhanden   | entspricht K44  |
| 6 | 335     | 245 | Mitarbeiter schätzen die Fürsorge des Arbeitgebers  | Mitarbeiter verspüren Wertschätzung  | entspricht K74  |
| 6 | 358-360 | 246 | Kennzahlen? Nein  | Keine Kennzahlen   | entspricht K10  |

|   |         |     |  |  |   |
|---|---------|-----|--|--|---|
| 6 | 360     | 247 | keine konkreten nur Zieldaten was den Rücklauf angeht und wie viele Gespräche in jedem Bereich gemacht werden  | interne Zielsetzung  | entspricht K62  |
| 6 | 397-398 | 248 | Je mehr ich mich damit beschäftige, umso mehr erkenne ich die Sinnhaftigkeit   | Sinnhaftigkeit steigt mit Auseinandersetzung mit der Thematik                | K80Sinnhaftigkeit des Gesetz steigend mit der Auseinandersetzung des Themas |
| 6 | 400-402 | 249 | die ersten Eindrücke, auf Basis von zertifizierten Fragebögen, waren schwierig, es gab Arbeitspsychologen und Arbeitsmediziner, die sagten, es seien nur zertifizierte Fragebögen zulässig | erster Eindruck der Umsetzung negativ, unvollständige Informationen erhalten | entspricht K48  |
| 6 | 411-412 | 250 | so wie wir es jetzt umsetzen empfinde ich die Sinnhaftigkeit der Verpflichtung hoch, anfang nicht in diesem Umfang   | Sinnhaftigkeit hoch, wenn die Umsetzung passend gestaltet wird               | entspricht K50  |
| 6 | 416-418 | 251 | positive Kosten-Nutzen-Rechnung? Ja.   | positive Kosten-Nutzen-Rechnung  | entspricht K14  |
| 6 | 418-419 | 252 | Ich glaube, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter sind die Kosten und der Aufwand absolut gerechtfertigt  | Input für den Output absolut gerechtfertigt                                  |   |

|   |         |     |   |  |  |
|---|---------|-----|---|--|--|
| 6 | 462-463 | 253 | wir wollen das Thema Gesundheit sehr, sehr positiv besetzen   | Besetzung des Themas Gesundheit mit positiven Aspekten   | K81<br>Definition Gesundheit:  |
| 6 | 487-488 | 254 | Gesundheit ist etwas, dass man stärken und erhalten muss und nicht über Krankheit definieren  | Keine Definition von Gesundheit über Krankheit   | -- Themas muss positiv besetzt werden nicht über Krankheit definiert |
| 7 | 16-18   | 255 | Magst du das? Man hat am Anfang nicht die Wahl ja oder nein zu sagen. Aber die Aufgabe ist wichtig und man weiß was kommen wird               | Die Aufgabe nicht freiwillig übernommen, aber im Endeffekt zufrieden damit und die Wichtigkeit erkannt | entspricht K5  |
| 7 | 27-28   | 256 | einfach durch reden, wird haben die Sachen einfach direkt angesprochen. Wie es geht, ob alles in Ordnung ist und ähnliches                    | informelle Mitarbeitergespräche über die Befindlichkeit  | K81<br>Umsetzung/Durchführung:<br>-- informelle Mitarbeitergespräche |
| 7 | 34-35   | 257 | fehlende Work-Life Balance, fehlende Möglichkeit zu wissen ob man sich wohl fühlt in der Arbeit oder nur die Arbeit abarbeitet                | Psychische Fehlbelastungen sind fehlende Work-Life-Balance   | K82Definition:-- fehlende Work-Life-Balance                          |
| 7 | 45-46   | 258 | die Verpflichtung und auch sehr viel Freiwilligkeit, es kommt sehr viel Mitarbeit von den Personen und bringen sich aktiv mit Vorschlägen ein | Verpflichtung der Grund, aber auch ein großer Teil Freiwilligkeit, weil Personen sich beteiligen       | entspricht K35   |
| 7 | 52      | 259 | ich würde sagen 50/50   | 50/50 bzgl der Verpflichtung und der Frei-   |  |

|   |         |     |  |  |   |
|---|---------|-----|--|--|---|
|   |         |     |  | willigkeit   |   |
| 7 | 56-58   | 260 | Vorinformation der Mitarbeiter? Nein   | Keine Vorinformation der Arbeitnehmer                                      | K83<br>Umsetzung/Durchführung:<br>-- keine Vorinformation<br>-- keine Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen |
| 7 | 64-67   | 261 | Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen? Nein, war nicht notwendig bis jetzt | Kein Unterstützung durch ein Beratungsunternehmen                          |   |
| 7 | 71-72   | 262 | Mit der AUVA, weil es eben verpflichtend ist, und wir haben den Arbeitsinspektor   | Zusammenarbeit mit der AUVA und Arbeitsinspektor                           | entspricht K4   |
| 7 | 72      | 263 | der schaut sich alles grob an  | Grobe Begutachtung durch den Arbeitsinspektor                              | entspricht K16  |
| 7 | 91      | 264 | Ja sie haben einen Fragebogen, aber wir sehen den nicht                            | Fragebogen der AUVA nicht einsehbar  | entspricht K4   |
| 7 | 100     | 265 | einmal jährlich  | einmal pro Jahr  |   |
| 7 | 113     | 266 | ich bin Junior Finance und sie ist Finance Managerin                               | Steuerungsgruppe besteht aus Projektzuständiger Person und Finance Manager | K84<br>Steuerungsgruppe: Projektleiter und Finance Manager  |
| 7 | 115-117 | 267 | Maßnahmen erarbeitet? Ja   | Maßnahmendurchführung  | entspricht K24  |
| 7 | 122-124 | 268 | Work-Life-Balance mit Sport, wir bieten Sportprogramme, die spezifisch für uns     | individuelle Sportprogramme  | K85<br>Maßnahme: Sportprogramm  |

|   |         |     |  |   |                |
|---|---------|-----|--|---|----------------|
|   |         |     | sind und jeder hat die Möglichkeit etwas zu wählen   |   |                |
| 7 | 134-135 | 269 | Nein es fällt alles unter General Costs, weil es für uns generelle Aufwendungen darstellt  | Kein Budgetposten   | entspricht K7  |
| 7 | 144-145 | 270 | Nutzen für das Unternehmen definitiv, stellt einen Aufhänger bei Bewerbungsgesprächen dar  | Employer Branding wird erweitert  | entspricht K74 |
| 7 | 147-148 | 271 | Nutzen für den Mitarbeiter auch, weil es die Menschlichkeit eines Unternehmens unterstreicht   | Faktor Mensch wird im Unternehmen ersichtlich   | entspricht K75 |
| 7 | 150-153 | 272 | konkrete Kennzahlen? Nein  | Keine Kennzahlen  | entspricht K10 |
| 7 | 174-177 | 273 | 20% Sinnhaftigkeit? Ja, weil die Anwesenheit des Arbeitsmediziners, der bemängelt, dass der Stuhl nicht korrekt eingestellt ist, den Mitarbeiter nicht glücklicher macht | Die Anwesenheit des Arbeitsmediziners bedingt keine Besserung des Befindens der Mitarbeiter | entspricht K48 |
| 7 | 183-184 | 274 | Ob die Mitarbeiter alles beherzigen, liegt in deren Ermessen   | Mitarbeiter müssen eigenverantwortlich entscheiden  |                |
| 7 | 187-190 | 275 | positive Kosten-Nutzen-Rechnung? Ja.   | positive Kosten-Nutzen-Rechnung   | entspricht K14 |

|   |         |     |  |  |   |
|---|---------|-----|--|--|---|
| 7 | 194     | 276 | Zufriedenheit wird gesteigert  | erhöhte Zufriedenheit  | K86<br>Nutzen:<br>-- erhöhte Zufriedenheit  |
| 7 | 194-195 | 277 | die Einzigartigkeit des Unternehmens gegenüber anderen Unternehmen   | Wettbewerbsvorteil wird gesteigert   | entspricht K67  |
| 7 | 210-211 | 278 | den Prozess der Evaluierung könnte man optimieren  | Optimierung des Prozesses möglich  | entspricht K2   |
| 7 | 215-216 | 279 | wenn man individuell von jedem wissen will, dann muss man mit jedem reden. Ganz einfach  | Wenn jeder Mitarbeiter wichtig ist, sollte auch jeder befragt werden             |   |
| 7 | 222-223 | 280 | die Ernsthaftigkeit sollte gegeben sein und jeder einzelne befragt werden  | Die Evaluierung muss ernsthaft durchgeführt werden                               | entspricht K11  |
| 8 | 54-55   | 281 | hängt vom Individuum ab, wie mit den einzelnen Stressfaktoren umgegangen wird  | Umgang mit Stressfaktoren abhängig vom Einzelnen                                 | entspricht K21  |
| 8 | 59-61   | 282 | Zeitdruck, Aufeinandertreffen von vielen Aufgaben der die ständige Unterbrechung von Arbeitsaufgaben, die man sich vorgenommen hat | Psychische Belastungen sind Zeitdruck, hohe Anzahl von Aufgaben, Unterbrechungen | K87<br>Defintion:<br>-- Zeitdruck<br>-- Anzahl von Aufgaben<br>-- Unterbrechungen |

|   |         |     |   |   |   |
|---|---------|-----|---|---|---|
| 8 | 93-95   | 283 | ich glaube nicht, dass man zusätzlich zu diesen Bemühungen noch einen formalisierten Prozess durchgeführt hätte, wäre aus meiner Sicht auch nicht notwendig | Ohne das Gesetz wäre kein zusätzlich formalisierter Prozess durchgeführt worden | entspricht K57  |
| 8 | 100-101 | 284 | auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen Stressfaktor mit sich bringt   | Psychische Belastung ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf                | K88<br>Definition:<br>-- Vereinbarkeit von Familie und Beruf                |
| 8 | 102-103 | 285 | man hätte das formalisiert ohne gesetzliche Verpflichtung nicht aufgesetzt  | Keine Durchführung ohne gesetzliche Verpflichtung                               | entspricht K57  |
| 8 | 139-140 | 286 | gemeinsam mit der Sicherheitsfachkraft, die auch eine Zusatzausbildung auf psychologischer Ebene hat  | Federführend war die Sicherheitsfachkraft mit psychologischer Ausbildung        |   |
| 8 | 142-144 | 287 | Zusammenarbeit mit einem zusätzlichen Unternehmen? Nein   | Keine Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen                             | K89<br>Umsetzung/Durchführung:<br>-- kein fachkundiges Beratungsunternehmen |
| 8 | 154-157 | 288 | Im Rahmen eines Workshops wurde der Standardfragebogen der AUVA bearbeitet  | Verfahren waren Workshops mit Standardfragebogen der AUVA                       | -- Workshops mit AUVA Fragebogen  |
| 8 | 176     | 289 | also ich war nur einmal dabei   | einmalige Durchführung  | entspricht K38  |
| 8 | 188-189 | 290 | Mail ist von der Personalabteilung ausgesendet worden und die Belegschafts-   | Vorinformation durch Email der Personalabteilung                                | K90<br>Umsetzung/Durchführung:  |

|   |         |     |  |   |   |
|---|---------|-----|--|---|---|
|   |         |     | vertretung war informiert  |   | -- Vorinformation   |
| 8 | 190-191 | 291 | Bildung einer Steuerungsgruppe liegt keine Information vor   | Keine Information über eine Steuergruppe                          |   |
| 8 | 198-199 | 292 | Maßnahme, die vorgeschlagen wurde, dass die öffentlich zugängliche Kaffeemaschine unangenehm ist                             | Umsetzung der Maßnahme  | K91<br>Umsetzung/Durchführung:<br>-- teilweise Maßnahmenumsetzung |
| 8 | 227     | 293 | der Obstkorb ist noch nicht umgesetzt  | Keine Umsetzung der Maßnahme                                      |   |
| 8 | 253-254 | 294 | Kann ich nicht sagen, ob dafür ein eigener Posten gegründet wurde oder ob das aus laufenden Aufwendungen bezahlt wurde       | Keine Information zu Budgetposten                                 |   |
| 8 | 266-267 | 295 | Das Problem ist, wenn die Personen wollen, dann funktioniert es, wenn die Personen nicht wollen, wird es nicht funktionieren | Eigene Durchführung und Motivation ausschlaggebend für den Erfolg | entspricht K11  |
| 8 | 283-284 | 296 | Ob die Workshopleiterin Kennzahlen im Hintergrund verwendet hast, weiß ich nicht   | Keine Information über Kennzahlen                                 |   |
| 8 | 325-326 | 297 | Was Zwang anbelangt, glaube ich man kann es probieren, aber man wird in diesem Bereich nicht sehr weit damit                 | Zwang führt nicht zum gewünschten Ergebnis                        | K92<br>Zwang als Motivator ist nicht sinnvoll                     |

|   |         |     |   |  |                                   |
|---|---------|-----|---|--|-----------------------------------|
|   |         |     | kommen  |  |                                   |
| 8 | 333-336 | 298 | Wenn ich Geld einsetze um psychische Belastungen zu minimieren, und das gelingt, dann wird das mit Sicherheit nützlich sein                       | Wenn psychische Belastungen minimiert werden können, dann entsteht Nutzen              | entspricht K50                    |
| 8 | 339-340 | 299 | Das einzige das unbestritten ist, man bekommt mehr heraus als man investiert  | Input geringer als Output  | entspricht K14                    |
| 8 | 354-356 | 300 | in diesem Zusammenhang nicht eine Abschaffung von Formalismen zweckdienlicher wäre als die Aufrechterhaltung eines selbstrechtfertigenden Systems | Abschaffung des Zwangs kann bessere Ergebnisse bringen                                 | entspricht K92                    |
| 8 | 366-368 | 301 | Gesundheit ist einfach, dass man sich rundherum wohlfühlt, ein holistischer Ansatz, nicht nur körperlich sondern auch psychisch                   | Gleichsetzung von Gesundheit und Wohlbefinden, im Sinne von physischer und psychischer | entspricht K52                    |
| 9 | 29-30   | 302 | durch Kontakt mit externen Beratern, dass das einfach auch üblich ist, oder dass das oft schwer ist für Unternehmen alles selbst zu stemmen       | externe Beratung unterstützt und vereinfacht den Prozess                               | K93<br>externe Beratung hilfreich |

|   |         |     |  |  |   |
|---|---------|-----|--|--|---|
| 9 | 32      | 303 | mit einem BGF-Projekt kombiniert ist   | Kombination der Evaluierung mit Betriebsgesundheitsförderung - Projekt                   | K94   |
| 9 | 46-47   | 304 | wir haben sie mit einem BGF kombiniert, das heißt wir haben den Kobmi AG von der Obersösterreichischen Gebietskrankenkassa   | Kombination mit der Kombi AG auf Initiative der Oberösterreichischen Gebietskrankenkassa | Kombination von Arbeitsplatzevaluierung und Betriebsgesundheitsförderung  |
| 9 | 80-81   | 305 | alles was einem davon abhält am Arbeitsplatz normal zu funktionieren   | Psychische Belastung: nicht normal funktionieren   | K95<br>Definition:  |
| 9 | 83-85   | 306 | alles was einen beeinträchtigt, unterbricht, ablenkt, was mich gesundheitlich belastet und was vom Privaten hereinkommt  | Psychische Belastung: Beeinträchtigung, Unterbrechung, Ablenkung, private Probleme       | -- keine normale Funktion<br>-- Beeinträchtigung<br>-- Unterbrechung<br>-- Ablenkung<br>-- private Probleme     |
| 9 | 114-115 | 307 | es war sicher ausschlaggebend, dass man sich die Sache anschaut und sich mit dem Thema beschäftigt   | Ausschlaggebender Grund für die Beschäftigung mit dem Thema das Gesetz                   | entspricht K57  |
| 9 | 130     | 308 | Verpflichtung würde ich fast sagen 70-80%  | 70-80% war der Grund die Verpflichtung   |   |
| 9 | 149-152 | 309 | Wenn man den Aspekt Nachhaltigkeit darin beschreibt, dann ist das anders. Es macht keinen Sinn, diesen Prozess mit einem gewissen Aufwand zu betreiben und im Endeffekt nicht wirklich et- | Ohne eine nachhaltige Durchführung macht das Projekt wenig Sinn                          | K96<br>Nachhaltige Durchführung essenziell für Sinnhaftigkeit der Evaluierung durch Kombinationen von Projekten |

|   |         |     |   |  |   |
|---|---------|-----|---|--|---|
|   |         |     | was greifen zu können   |  |   |
| 9 | 163-164 | 310 | Mittels Email, im Intranet und über die Kick-off Veranstaltung                                  | Vorinformation der Mitarbeiter durch Emails, Intranet und Kick-Off Veranstaltung | K97<br>Umsetzung/Durchführung:<br>-- Vorinformation |
| 9 | 165     | 311 | vorab gab es noch eine Führungskräfte Information   | Vorinformation durch Führungskräfte  |   |
| 9 | 176-177 | 312 | wir haben daraus den Gesundheitstag geboren, der wirklich jährlich stattfindet                  | Maßnahme, die entstanden ist, ist der Gesundheitstag                             | K98<br>Maßnahme: Gesundheitstag                     |
| 9 | 188-189 | 313 | Haben ein Institut geholt, das sich mit Balance Bord auskennt und die haben Übungen gemacht     | Unterstützung von externe Instituten   | entspricht K43                                      |
| 9 | 190-192 | 314 | wir haben eine Challenge gestartet mit Schrittzählern, um die Leutet ein bisschen zu motivieren | Start einer internen Sport Challenge   | K99<br>Maßnahme: interne Sportchallenge             |
| 9 | 213     | 315 | das macht eine externe Prozessbegleitung  | Das Projekt wird extern begleitet  | entspricht K93                                      |
| 9 | 218-220 | 316 | Einfach auch damit man den externen Input hat und den Experteninput, das ist eine große Hilfe   | externer Input hilft dem Projekt   |   |

|   |         |     |  |   |   |
|---|---------|-----|--|---|---|
| 9 | 229     | 317 | das zu haben wir eben eine externe Beratung hinzugezogen   | Hinzuziehung externer Beratung  |   |
| 9 | 232-234 | 318 | man muss klar trennen zwischen Arbeitnehmerschutz und dem BGF. Das sehen sie nicht gerne man muss ja auch parallele für den Arbeitsinspektor Anträge und Formulare ausfüllen | Klare Trennung zwischen Arbeitnehmerschutz und Betriebsgesundheitsförderung notwendig, um alle Stellen zufriedenzustellen | K100 Klare Trennung zwischen Aufgaben des Arbeitnehmerschutzes und Betriebsgesundheitsförderung notwendig |
| 9 | 225-254 | 319 | Mit dem Fragebogen? Genau  | Verfahren wurde ein Fragebogen gewählt  | K101<br>Umsetzung/Durchführung:   |
| 9 | 280-282 | 320 | Die Ergebnisse der Fragebögen sind in Arbeitsgruppen eingeflossen und dort dann besprochen und diskutiert worden   | Arbeitsgruppen beschäftigen sich mit den Ergebnissen der Fragebögen   | -- Verfahren: Fragebogen mit anschließenden Arbeitsgruppen  |
| 9 | 290-292 | 321 | es muss etwas passieren, das ist wichtig für die Mitarbeiter und dass die wichtigsten Themen aufgeriffen werden  | Mitarbeiter müssen spüren, dass sich etwas verändert  | K102<br>Maßnahmenumsetzung muss spürbar sein  |
| 9 | 298-300 | 322 | Einmal durchgeführt? Genau   | einmalige Durchführung  | entspricht K38  |
| 9 | 306-307 | 323 | haben jetzt seit Dezember 2016 die Umsetzungsphase   | Umsetzungsphase vorhanden   |   |

|   |         |     |   |  |   |
|---|---------|-----|---|--|---|
| 9 | 317-318 | 324 | Geschäftsführung, Betriebsrat, Sicherheitsfachkraft, Projektleitung, Projektassistenz, externe Beratung und ja das wars | Steuerungsgruppe besteht aus Geschäftsführung, Betriebsrat, Sicherheitsfachkraft, Projektleitung, Projektassistenz, externe Beratung | K103<br>Steuerungsgruppe: Geschäftsführung, Betriebsrat, Sicherheitsfachkraft, Projektleitung, Projektassistenz, externe Beratung |
| 9 | 339     | 325 | Maßnahme? Gesundheitstag  | Gesundheitstag als Maßnahme  | K104<br>Maßnahme: Gesundheitstag  |
| 9 | 345-346 | 326 | Thema Büro also Lüftung und Klima sind wir dran, wir haben die AUVA für eine Messung kommen lassen                      | Objektive Abklärung der Probleme   | K105<br>Objektive Abklärung von Problemen durch AUVA  |
| 9 | 371-372 | 327 | Solche Kleinigkeiten sind es oft, die dann aber maßgeblich dafür sind, dass man sich am Arbeitsplatz zufriedener ist    | Kleinigkeiten, die verändert werden, tragen zur erhöhten Zufriedenheit bei   | entspricht K102   |
| 9 | 398     | 328 | da wird auch laufend kommuniziert   | laufende Kommunikation   |   |
| 9 | 406-409 | 329 | Budgetposten? Ja, haben wir. Diesen verwalte ich auch   | eigener Budgetposten vorhanden   | entspricht K44  |
| 9 | 419-420 | 330 | Den nachhaltigen Nutzen wird man auf der Stelle nicht sehen und wahrscheinlich auch noch nicht in einem Jahr            | langfristigen Nutzen kann noch nicht beurteilt werden  | K106<br>langfristiger Nutzen  |
| 9 | 421     | 331 | direkte Nutzen ist eine Sensibilisierung der Mitarbeiter  | Nutzen für die Mitarbeiter ist die Sensibilisierung  | K107<br>Nutzen:   |

|   |         |     |   |  |                     |
|---|---------|-----|---|--|---------------------|
|   |         |     |   |  | -- Sensibilisierung |
| 9 | 425-426 | 332 | psychische Belastung ist noch immer "oje du brauchst einen Doktor" und einfach ein gesellschaftliches Tabu Thema  | psychische Belastung wird mit Krankheit gleichgestellt und ist Tabuthema     | entspricht K34      |
| 9 | 443     | 333 | also eine betriebswirtschaftliche Kennzahl nicht  | Keine Kennzahlen   | entspricht K10      |
| 9 | 457-460 | 334 | 50/50 Sache, weil einerseits ist es wichtig, dass der Anstoß gegeben wird, sich damit auseinanderzusetzen und dahingehend zu evaluieren und andererseits finde ich es sinnlos, wenn das nicht nachhaltig überprüft wird | Das Gesetz gibt Anstoß, was gut ist, aber nicht ausreichend und weitreichend | entspricht K48      |
| 9 | 476-477 | 335 | langfristig sicher gut, weil Mitarbeiter mehr gebunden werden   | Mitarbeiterbindung wird langfristig erhöht                                   | entspricht K29      |
| 9 | 501-502 | 336 | Gesundheit? wenn man einfach nicht beeinträchtigt ist, weder physisch noch psychisch  | keine psychische oder physische Beeinträchtigung ist Gesundheit              | entspricht K52      |
| 9 | 597-508 | 337 | Definition ist sehr schwierig, weil es etwas sehr individuelles ist   | Gesundheit ist etwas sehr individuelles                                      |                     |
| 9 | 515-516 | 338 | die psychische Gesundheit noch viel mehr, weil es noch immer ein Tabuthema  | psychische Gesundheit ist negativ behaftet und ein Tabuthema                 | entspricht K34      |

|    |         |     |  |   |  |
|----|---------|-----|--|---|--|
|    |         |     | ma ist und negativ behaftet  |   |  |
| 10 | 81-82   | 339 | bei uns war es so, dass man eigentlich mal mit ABS Gruppen zum Teil begonnen hat   | Beginn mit ABS Gruppen  |  |
| 10 | 109     | 340 | mit großer Unterstützung des Betriebsrates   | Unterstützung durch den Betriebsrat                                   | K108Unterstützung des Betriebsrats und Vorstands wichtig                                     |
| 10 | 110-111 | 341 | Auch durch Unterstützung des Vorstandes, der das wirklich als Vorstandsprojekt gesehen hat   | Unterstützung durch den Vorstand                                      |  |
| 10 | 116-118 | 342 | Man muss auch sagen, dass es schon lange eine Mitarbeiterbefragung gibt. Die natürlich nicht alles abdeckt, aber einen gewissen Bereich natürlich mitnimmt | Mitarbeiterbefragung vorhanden und deshalb schon Erfahrung            | entspricht K33   |
| 10 | 123-124 | 343 | Wir beschäftigen uns schon lange damit und da kommt jetzt kein Aha Erlebnis wie in einem kleinen Betrieb   | Durch die Mitarbeiterbefragung bringt die Evaluierung keinen Mehrwert |  |
| 10 | 154-155 | 344 | es kann alles dem Gesetz entsprechen und trotzdem können Personen eine Belastung empfinden   | Gesetzeskonformität schützt nicht vor Belastung                       | K109<br>Definition:<br>-- trotz Gesetzeskonformität kannes zu psychischen Belastungen kommen |

|    |         |     |   |  |  |
|----|---------|-----|---|--|--|
| 10 | 175-176 | 345 | es ist halt laut und dadurch störend und es kommt zu Unkonzentration  | Lärm, Unterbrechung, Unkonzentration   | -- Lärm<br>-- Unterbrechung<br>-- Unkonzentration    |
| 10 | 213-215 | 346 | es würde meines Erachtens keinen Sinn machen, wenn man den ganzen Betrieb evaluiert, weil die Mitarbeiter das Gefühl haben, da wird nichts umgesetzt. | Mitarbeiter müssen das Gefühl der Veränderung und der Umsetzung erleben      | entspricht K102                                      |
| 10 | 226-227 | 347 | es gibt Mitarbeiterbefragung und dann sagt jeder: ihr fragt schon wieder, jetzt kommt ihr gleich wieder   | Eventuelle Überforderung der Mitarbeiter aufgrund mehrerer Befragungen       | entspricht K33                                       |
| 10 | 262     | 348 | Zuerst ist der natürlich der Prozentsatz des Druckes relativ hoch   | Vorwiegender Grund zu Beginn das Gesetz                                      | entspricht K57                                       |
| 10 | 264-266 | 349 | es dauert ein gewisse Zeit bis man zum Arbeitgeber und zu den Vorständen soweit durchdringt und informiert, dass sie den Nutzen erkennen              | Nutzen für Vorstandsebene nicht von Anfang an vorhanden                      |  |
| 10 | 270-271 | 350 | Heute steht das Gesetz nicht mehr im Vordergrund  | Nach Verstreichung gewisser Zeit, steht das Gesetz nicht mehr im Vordergrund | entspricht K80                                       |
| 10 | 287     | 351 | Es gab Information einerseits durch Email und durch Aushänge vor Ort  | Vorinformation durch Email und Aushänge                                      | K110<br>Umsetzung/Durchführung:                      |
| 10 | 289     | 352 | Der Betriebsrat hat es in der Betriebsratzeitung gebracht   | Vorinformation durch Betriebsrat   | -- Vorinformation<br>-- externe Beratungsunternehmen |

|    |         |     |   |   |  |
|----|---------|-----|---|---|--|
| 10 | 321-322 | 353 | wir haben die Arbeitsmedizin und die Arbeitspsychologie zugekauft   | externe Unterstützung durch Arbeitsmedizin und Arbeitspsychologie | -- ORG Fit Test ist ein Fragebogen<br>-- anschließend Fokusgruppen |
| 10 | 323-324 | 354 | wir haben uns für den ORG Fit Test entschieden  | Verfahren: ORG Fit Test   |  |
| 10 | 344-345 | 355 | wir haben uns einfach für einen zertifizierten Test entschieden, das war uns wichtig  | Grund für das Verfahren: die Zertifizierung                       |  |
| 10 | 345-346 | 356 | der ist realtiv kurz und deckt alle Bereiche ab   | zeiteffizienter Fragebogen  |  |
| 10 | 253     | 357 | Ja es gab ABS Gruppen und die gibt es nach wie vor  | Abs Gruppen   |  |
| 10 | 362     | 358 | Der ORG Fit Test ist ein Fragebogen   | ORG Fit Test gilt als Fragebogen                                  |  |
| 10 | 378-380 | 359 | Es wird mit Vergleichswerten verglichen, die sozusagen aussagen, ob es sich in diesem Bereich um einen schädigungsfreien Arbeitsplatz handelt | Vergleichskennzahlen werden verwendet                             | entspricht K47   |
| 10 | 424-425 | 360 | Mit dem Test alleine kommt man nicht weit, deshalb gibt es nachher auf jeden Fall Fokusgruppen  | anschließende Fokusgruppen dringend notwendig                     | entspricht K110  |
| 10 | 444-447 | 361 | einmalige Evaluierung? Genau  | einmalige Durchführung  | entspricht K38   |

|    |         |     |   |  |  |
|----|---------|-----|---|--|--|
| 10 | 470-472 | 362 | das Thema ist das, dass die Auswertungsstruktur der jetzigen Mitarbeiterbefragung eine andere ist   | Mitarbeiterbefragung und Evaluierung nicht kombinierbar  | entspricht K63   |
| 10 | 483-485 | 363 | für mich ist eine Mitarbeiterbefragung etwas anderes als eine psychische Belastung. Also muss ich auch sagen. Also das zu vermischen, wertet die Evaluierung für mich ab  | Kombination der Evaluierung mit der Mitarbeiterbefragung stellt Abwertung der Evaluierung dar  |  |
| 10 | 498-504 | 364 | Die zentrale Steuerungsgruppe, die das Gesamtkonzept erstellt hat, bestand aus Projektleiterin, leitende Sicherheitsfachkraft, Betriebsrat, Geschäftsbereich Vertreter, die Arbeitsmedizinerin, die Arbeitspsychologie und dann noch jemand von der Kommunikation und das Gesundheitsmanagement | Steuergruppe bestand aus Projektleiterin, leitende Sicherheitsfachkraft, Betriebsrat, Geschäftsbereich Vertreter, die Arbeitsmedizinerin, die Arbeitspsychologie, Kommunikation, Gesundheitsmanagement | K111 Steuerungsgruppe: Projektleiterin, leitende Sicherheitsfachkraft, Betriebsrat, Geschäftsbereich Vertreter, die Arbeitsmedizinerin, die Arbeitspsychologie, Kommunikation, Gesundheitsmanagement |
| 10 | 520-521 | 365 | die sind zwar schon da, sind aber noch nicht mit der kompletten Zeitschiene hinterlegt  | Maßnahmen vorhanden, aber noch nicht umgesetzt   | entspricht K91   |
| 10 | 524-525 | 366 | zu vielen Themen, die angesprochen wurden, gibt es bereits bestehende Arbeitsgruppen, weil die Themen keine neuen für das Unternehmen sind  | großzahl der angesprochen Themen waren bereits vorher bekannt  |  |

|    |         |     |  |   |                 |
|----|---------|-----|--|---|-----------------|
| 10 | 538-539 | 367 | Dinge, bei denen es um den Standort ging, da gibt es schon Sachen, die umgesetzt wurden  | Standortbezogenen Veränderungen wurden sofort umgesetzt           |                 |
| 10 | 543     | 368 | Aber diese übergreifenden, diese Tätigkeitsübergreifenden noch nicht   | Keine Umsetzung der großen Themen                                 |                 |
| 10 | 562-564 | 369 | wir haben in der Maßnahmenliste drinnen, wer zuständig ist und mit Datum und bei der nächsten Begehung nimmtman die Liste und schaut, was erledigt ist | Überprüfung der Maßnahmen Umsetzung während der nächsten Begehung |                 |
| 10 | 574-575 | 370 | wenn man dort versäumt, dem Mitarbeiter kund zu tun, dass sich etwas ändert, er muss das pyhsisch spüren   | Mitarbeiter müssen versprechen, dass eine Veränderung stattfindet | entspricht K102 |
| 10 | 587-593 | 371 | eigener Budgetposten? Für das Projekt, für die Erstellung des Projektes, ja  | eigener Budgetposten vorhanden                                    | enstpricht K44  |
| 10 | 606-607 | 372 | es ist schon ein großer Nutzen, wenn die Leute einfach darüber reden   | Nutzen für Mitarbeiter ist darüber zu sprechen                    | entspricht K74  |
| 10 | 615     | 373 | Ich glaub, dass man den Leuten zeigt, dass sie einem wichtig sind  | Nutzen für Mitarbeiter ist Wertschätzung                          |                 |
| 10 | 638-639 | 374 | dass die Mitarbeiter länger im Unternehmen gehalten werden   | Mitarbeiterbindung  | enstpricht K29  |

|    |         |     |  |   |  |
|----|---------|-----|--|---|--|
| 10 | 640-641 | 375 | Und natürlich unter die besten 10 Arbeitgeber zu gelangen  | Erreichung von Unternehmenszielen bzgl. Arbeitgeber Rankings        | K112<br>Nutzen<br>-- Erreichung von Arbeitgeber Rankings |
| 10 | 642     | 376 | es wird eine zeitlang dauern bis das Unternehmen das spürbar merken wird   | Unternehmen wird es erst langfristig bemerken                       | entspricht K106  |
| 10 | 649-652 | 377 | Kennzahlen? Nein das könnte man nicht  | Keine Kennzahlen  | entspricht K10   |
| 10 | 729-731 | 378 | ich sehe die Sinnhaftigkeit mittlerweile bei 90%, weil sich die psychischen Erkrankungen stark entwickelt haben in den letzten sechs bis sieben Jahren                       | Sinnhaftigkeit hoch, weil das Thema an sich besonders wichtig wurde | K113<br>psychische Belastungen gewinnen an Präsenz       |
| 10 | 758-760 | 379 | Arbeit wird immer schneller, die Arbeit wird immer intensiver und da versucht man diese notwendigen Zettel und Vorschriften und Anweisungen auf ein Mindestmaß zu reduzieren | Arbeitsumfeld verändert sich und wird schneller und intensiver      |  |
| 10 | 768-773 | 380 | Kosten-Nutzen-Rechnung? Langfristig schon, kurzfristig gesehen, ist es sicher so, dass Kosten verursacht werden, aber langfristig sich sicher positiv auswirkt               | langfristig positive Kosten-Nutzen-Rechnung                         | entspricht K14   |
| 10 | 778-    | 381 | man muss sich die Kosten erstmal leis-   | Kosten sehr hoch, Kapital muss vorhanden                            | entspricht K64   |

|    |         |     |  |  |                |
|----|---------|-----|--|--|----------------|
|    | 779     |     | ten können, vor allem als kleines Unternehmen  | sein   |                |
| 10 | 835-836 | 382 | ich hätte mir erwartet, als das Gesetz gekommen ist, dass man sich vorher schon überlegt hätte wie man das macht   | Mehr Klarheit der Gesetzgebung muss vorhanden sein                             | entspricht K48 |
| 10 | 837     | 383 | das Arbeitsinspektorat war zu diesem Zeitpunkt blank ohne Ende   | Arbeitsinspektorat war nicht informiert  |                |
| 10 | 838     | 384 | war keinesfalls hilfreich in irgendeiner Art und Weise   | Arbeitsinspektorat stellte keine Hilfe zur Verfügung                           |                |
| 10 | 861-865 | 385 | man hätte sich überlegen sollen, was so Dinge kosten. Diese Tests sind sehr interessant in den Preisen, ich muss sagen, ich habe sehr viele Angebote eingeholt und ich kann nur sagen, das kann sich ein Unternehmen zum Teil gar nicht leisten, was da angeboten wird | Keine Abschätzung der aufzuwendenden Kosten im Vorhinein durch den Gesetzgeber |                |
| 10 | 881-882 | 386 | Unternehmen sind am Anfang ziemlich allein gelassen worden vom Gesetzgeber   | Unternehmen waren am Anfang ohne Unterstützung                                 | entspricht K48 |
| 10 | 902-903 | 387 | man hätte im Vorfeld den Unternehmen Zeit geben oder auch Information geben  | Unternehmen hatten zu wenig Zeit und zu wenig Informationen                    |                |

|    |         |     |  |  |  |
|----|---------|-----|--|--|--|
|    |         |     | müssen   |  |  |
| 10 | 920-922 | 388 | Mein Eindruck des Arbeitsinspektorates war eher, dass sie gesagt haben, das ist ein notwendiges Übel, aber interessieren tut es uns nicht wirklich | Das Arbeitsinspektorat hat kein Interesse an dieser Änderung des Gesetzes  |  |
| 10 | 928-930 | 389 | Wenn man sagte, die Arbeitspsychologin beschäftigt sich mit diesem Themenbereich hat das gereicht und das ist ja keine echte Evaluierung           | Ausschweifungen über die Beschäftigung mit dem Thema waren ausreichend für Befriedigung des Arbeitsinspektorates | entspricht K16                               |
| 10 | 953-955 | 390 | Allgemeines Wohlfühlen und nicht nur auf psychische sondern auch auf physische Gesundheit  | Gesundheit ist allgemeines Wohlbefinden auf physischer und psychischer Ebene                                     | entspricht K52                               |
| 10 | 963-964 | 391 | Zusammenspiel aus privater und betrieblicher Gesundheit ist für mich der Überbegriff Gesundheit  | Der Überbegriff Gesundheit besteht aus betrieblicher und privater Gesundheit                                     | entspricht K19                               |
| 11 | 37-38   | 392 | eben mit dem Arbeitspsychologen gemeinsam die Evaluierung psychischer Belastung mittels einer online Befragung durchgeführt                        | Evaluierung der psychischen Belastungen gemeinsam mit Arbeitspsychologen via Onlinebefragung                     |  |
| 11 | 39-40   | 393 | unsere Mitarbeiter sind es ja gewohnt jede Woche oder mindestens alle zwei Wochen irgendeine Online Umfrage  | Mitarbeiter haben die Gewohnheit alle zwei Wochen eine Onlinebefragung zu erhalten                               | K114<br>Mitarbeiter sind Befragungen gewohnt |

|    |         |     |   |  |   |
|----|---------|-----|---|--|---|
|    |         |     | auszufüllen   |  |   |
| 11 | 65      | 394 | Quantität der Arbeitsaufgaben   | Psychische Belastung ist eine zu hohe Anzahl an Arbeitsaufgaben  | entspricht K87  |
| 11 | 66      | 395 | Zeitdruck   | Psychische Belastungen entstehen durch Zeitdruck   |   |
| 11 | 67-69   | 396 | Umgang mit Kollegen und teilweise mit Vorgesetzten oder auch einfach mit unzufriedenen Kunden   | Psychische Belastungen entstehen durch das Organisationsklima, Führung und den Umgang mit unzufriedenen Kunden | K115<br>Definition:<br>-- Organisationklima<br>-- Führung<br>-- Umgang mit unzufriedenen Kunden |
| 11 | 113     | 397 | Also es war zu Beginn zu 100% das Gesetz, am Anfang jedenfalls  | überwiegender Grund zu Beginn das Gesetz   | entspricht K57  |
| 11 | 114-115 | 398 | wir machen eben jedes Quartal eine Mitarbeiterbefragung zu Zufriedenheit  | Viertel jährliche Mitarbeiterbefragung zu Zufriedenheit  | entspricht K26  |
| 11 | 129-131 | 399 | Ich fand im dann aber im Laufe der Evaluierung sehr spannend und vor allem auch die Ergebnisse, weil diese Druckbelastung war mir nicht bewusst | Unbewusste Belastung wurde durch Evaluierung aufgedeckt  | K116<br>Umsetzung/Durchführung:   |
| 11 | 146     | 400 | Wir haben das angekündigt   | Ankündigung im Unternehmen   |   |
| 11 | 147     | 401 | in Managementmeetings   | Managementebene hat über die Evaluie-  |   |

|    |         |     |  |  |   |
|----|---------|-----|--|--|---|
|    |         |     |  | rung in Meeting erfahren   | -- Vorinformation   |
| 11 | 152     | 402 | und dann mit Email Ankündigung   | Die Mitarbeiter erhielten Information via Email  | -- Zusammenarbeit mit externen Beratungsunternehmen   |
| 11 | 164-165 | 403 | Das ist von der IBG gekommen und die haen dann auch alles abgewickelt und uns wirklich nur mit Ergebnissen beliefert   | Zusammenarbeit mit einem externen Unternehmen, das die Abwicklung übernommen hat und die Ergebnisse zur Verfügung stellt     | -- Verfahren: Onlinefragebogen mit anschließenden Arbeitsgruppen  |
| 11 | 177     | 404 | Es war dieser eine Onlinefragebogen  | Durchgeführt mittels Onlinefragebogen  | -- Maßnahmenumsetzung und Kontrolle der Umsetzung   |
| 11 | 180     | 405 | die Ergebnisse wurden in einer Arbeitsgruppe diskutiert  | Die Ergebnisse des Onlinefragebogens kommen zur Diskussion in Arbeitsgruppen   |   |
| 11 | 181-184 | 406 | dann sind Action Points gesetzt worden, die festgehalten wurden und innerhalb eines halben Jahres nochmals evaluiert wurden, um festzustellen, ob die Maßnahmen umgesetzt worden sind und wie diese funktioniert haben | Anschließende Maßnahmenplanung, Umsetzung und Kontrolle  |   |
| 11 | 189-192 | 407 | Steuergruppe? Ja, ich, Herr Doktor, zwei Sicherheitsvertrauenspersonen, unser COO und ein Ersthelfer   | Steuerungsgruppe bestand aus HR Manager, Arbeitspsychologe, zwei Sicherheitsvertrauenspersonen, Geschäftsführung, Ersthelfer | K117<br>Steuerungsgruppe: HR Manager, Arbeitspsychologe, zwei Sicherheitsvertrauenspersonen, Geschäftsführung, Ersthelfer |

|    |         |     |   |   |   |
|----|---------|-----|---|---|---|
| 11 | 206     | 408 | Umgesetzt haben wir alle Maßnahmen  | Alle Maßnahmen wurden umgesetzt   | entspricht K24                                      |
| 11 | 228-229 | 409 | Es sind dann Aufgaben neu verteilt worden und zum Beispiel jemand hat auf Teilzeit reduziert  | Maßnahme beispielsweise die Neverteilung von Arbeitsaufgaben  | K118<br>Maßnahme: Neuverteilung von Arbeitsaufgaben |
| 11 | 244     | 410 | es gab kein vordefiniertes Budget   | kein vordefiniertes Budget  | entspricht K7                                       |
| 11 | 247-251 | 411 | ein Budget für die Maßnahmen? Ja  | Budget für Maßnahmendurchführung vorhanden  | entspricht K25                                      |
| 11 | 257-258 | 412 | wir haben generell den Ansatz, wenn es hilft, dann nehmen wir das Geld in die Hand            | Ansatz, wo das Geld gebraucht wird und hilft, dort wird es investiert                                 | entspricht K12                                      |
| 11 | 263-264 | 413 | auch ein paar Health Management Maßnahmen wie Yoga oder Massagen                              | Maßnahmen auch Sportangebote  | entspricht K25                                      |
| 11 | 279-281 | 414 | Einerseits sehr hoch, weil uns bewusst wurde, wie sehr dieser Zeitdruck belastet              | Nutzen: es wurde unbewusstes zu Tage getragen   | entspricht K33                                      |
| 11 | 281-282 | 415 | Und andererseits eher wenig, weil viele Dinge vorher schon bewusst waren                      | Nutzen generell geringer, wenn Unternehmen bereits regelmäßige Mitarbeiterbefragung hat               |   |
| 11 | 282-285 | 416 | es wird viel durch die Mitarbeiterbefragung abgedeckt und es ist für uns absolut nichts neues | Keine neuen Erkenntnisse, die nicht bereits ansatzweise in der Mitarbeiterbefragung zu erkennen waren |   |

|    |         |     |  |  |   |
|----|---------|-----|--|--|---|
| 11 | 311-312 | 417 | betriebswirtschaftliche Kennzahlen?<br>Nein  | keine Verwendung von Kennzahlen                                | entspricht K10  |
| 11 | 323-324 | 418 | ich sehe den Sinn bei 80%, allerdings nur, wenn man dann auch tatsächlich verpflichtet ist, die Maßnahmen umzusetzen | Gesetz nur sinnvoll, wenn Maßnahmenumsetzung verpflichtend ist | entspricht K27  |
| 11 | 337     | 419 | Genau in der Exekution   | Konsequenzen für nicht Umsetzung der Maßnahmen                 |   |
| 11 | 353     | 420 | der Nutzen die Kosten ausgleicht   | positive Kosten-Nutzen-Rechnung                                | entspricht K14  |
| 11 | 357-358 | 421 | Um so zufriedener Mitarbeiter sind und umso ausgeglichener, umso besser performen sie                                | Leistungsverbesserung der Mitarbeiter                          | entspricht K45  |
| 11 | 367-368 | 422 | für mich ist es wie gesagt nur sinnvoll, wenn das Gesetz exekutiert wird und forciert                                | Sinnvoll nur, wenn Konsequenzen vorhanden                      | entspricht K27  |
| 11 | 377-378 | 423 | Strafen zu verhängen ist wahrscheinlich der einzige Weg, muss ich gestehen   | finanzielle Strafen für Nicht-Erfüllung                        | K119<br>finanzielle Strafen für Nicht-Umsetzung der Maßnahmen |
| 11 | 385     | 424 | Gesundheit? Körperliches und geistiges Wohlbefinden  | Gesundheit ist physisches und psychisches Wohlbefinden         | entspricht K52  |
| 11 | 393     | 425 | ganzheitlich im Leben  | im gesamten Leben  |   |

| Zweiter Durchgang der Zusammenfassung             |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   |  |   |  |
| 1. Definition - psychische Belastung & Gesundheit |  |   |  |
| Nr  | Inhalt der Kategorie   | Generalisierung   | Reduktion  |
| K3  | Definition<br>-- Mobbing<br>-- fehlende Durchsetzungsmöglichkeit<br>-- schlechter Ort: Lichtmangel, Temperatur, Bauqualität  | Mobbing<br>fehlende Durchsetzungsmöglichkeit<br>Lichtmangel<br>schlechte Raumtemperatur<br>Bauqualität des Gebäudes                           | K`3<br>Beanspruchungen/Belastungen:<br>-- weites Spektrum an Befindlichkeiten<br>-- abhängig von Persönlichkeit und Tätigkeit<br>-- Mobbing<br>-- fehlende Durchsetzungsmöglichkeit  |
| K19   | Menschen bestehen aus Privat- und Arbeitsleben   | Privat und Berufsleben spielt eine Rolle  | -- persönliche Grenzüberschreitung<br>-- Überforderung   |
| K21   | Definition:<br>-- persönliche Grenzüberschreitung<br>-- Überforderung<br>-- Keine Trennung zwischen Beruf und Privat<br>-- abhängig von Persönlichkeit und Tätigkeit | persönliche Grenzüberschreitung<br>Überforderung<br>Keine Trennung zwischen Beruf und Privat<br>Abhängigkeit von Persönlichkeit und Tätigkeit | -- keine Trennung zwischen Beruf und Privat<br>-- keine Vereinbarkeit von Familie und Beruf<br>-- keine Work-Life-Balance<br>-- Arbeitsbelastung mit Bezug auf Quantität und Qualität<br>-- keine oder geringe Wertschätzung<br>-- schlechtes Organisationsklima |
| K34   | Definition:<br>-- weites Spektrum<br>-- Mitarbeiter sprechen nicht gern über Psy-  | Abdeckung eines weiten Spektrums<br>Mitarbeiter sprechen nicht gern über Psyche und psychische Belastungen                                    | -- Unklarheiten in Arbeitsabläufen, Prozesse, Zuständigkeiten<br>-- Ungleichgewicht von Entscheidungs- und   |

|      |  |   |  |
|------|--|---|--|
|      | che<br>-- Arbeitsbelastung   | Arbeitsbelastung mit Bezug auf Quantität und Qualität   | Handlungsspielraum<br>-- schlechte oder unpassende Führung<br>-- Umgang mit unzufriedenen Kunden   |
| K55  | Definition:<br>-- Überforderung<br>-- keine Wertschätzung<br>-- schlechtes Organisationsklima<br>-- Unklarheiten in Arbeitsabläufe, Prozesse, Zuständigkeiten<br>-- Ungleichgewicht im Job-Demand-Control Modell | Überforderung<br>keine oder geringe Wertschätzung<br>schlechtes Organisationsklima<br>Unklarheiten in Arbeitsabläufe, Prozesse, Zuständigkeiten<br>Ungleichgewicht im Job-Demand-Control Modell | -- Zeitdruck<br>-- Unterbrechungen<br>-- Ablenkung<br>-- schlechte Ergonomie<br>-- Bezogen auf den Ort: Lichtmangel, schlechte Raumtemperatur, Bäufälligkeit, kein Rückzugsort |
| K115 | Definition:<br>-- Organisationklima<br>-- Führung<br>-- Umgang mit unzufriedenen Kunden  | schlechtes Organisationklima<br>schlechte oder unpassende Führung<br>Umgang mit unzufriedenen Kunden  |  |
| K82  | Definition:<br>-- fehlende Work-Life-Balance   | keine Work-Life-Balance   |  |
| K87  | Defintion:<br>-- Zeitdruck<br>-- Anzahl von Aufgaben<br>-- Unterbrechungen   | Zeitdruck<br>Quantität Aufgaben<br>Unterbrechungen  |  |
| K88  | Definition:<br>-- Vereinbarkeit von Familie und Beruf  | keine Vereinbarkeit von Familie und Beruf   |  |

|      |   |  |   |
|------|---|--|---|
| K95  | Definition:<br>-- keine normale Funktion<br>-- Beeinträchtigung<br>-- Unterbrechung<br>-- Ablenkung<br>-- private Probleme  | keine normale Funktion<br>Beeinträchtigung<br>Unterbrechung<br>Ablenkung<br>Keine Abgrenzung zwischen Beruf und Privat   |   |
| K71  | Definition:<br>-- Lichtmangel<br>-- Ergonomie<br>-- Rückzugsort<br>-- Führung<br>-- Organisationsklima<br>-- Resultate: Überforderung, Stress, Schlafstörung, Angstzustände, Panikattaken, Suizid | Lichtmangel<br>Ergonomie<br>kein Rückzugsort<br>schlechte oder unpassende Führung<br>schlechtes Organisationsklima<br>Resultate: Überforderung, Stress, Schlafstörung, Angstzustände, Panikattaken, Suizid | K`71<br>Resultate von psychischen Belastungen<br>-- Überforderung<br>-- Unkonzentration<br>-- Overcommitment<br>-- Stress |
| K76  | Definition<br>-- Overcommitment   | Overcommitment   | -- Schlafstörungen<br>-- Angstzustände  |
| K109 | Definition:<br>-- trotz Gesetzeskonformität kann es zu psychischen Belastungen kommen<br>-- Lärm<br>-- Unterbrechung<br>-- Unkonzentration  | Gesetzeskonformität keine Garantie für Wohlbefinden der Mitarbeiter<br>Lärm<br>Unterbrechung<br>Resultat: Unkonzentration  | -- Panikattaken<br>-- Suizid  |

|     |  |   |   |
|-----|--|---|---|
| K30 | Definition Gesundheit:<br>-- Einklang von Körper, Geist und Seele  | Einklang von Körper, Geist und Seele                        | K'30<br>Unter Gesundheit wird das Wohlbefinden auf physischer und psychischer Ebene verstanden. Essenziell für den Begriff der Gesundheit ist die positiv Besetzung |
| K52 | Definition Gesundheit:<br>-- individuelles psychisches und physisches Wohlbefinden<br>-- Gesundheit steht über allem | individuelles psychisches und physisches Wohlbefinden       |   |
| K81 | Definition Gesundheit:<br>-- Themas muss positiv besetzt werden nicht über Krankheit definiert                       | essenziell ist die positive Besetzung des Wortes Gesundheit |   |
|     |  |   |   |
|     |  |   |   |
|     |  |   |   |

## 2. Motivation für Durchführung

| Nr  | Inhalt der Kategorie  | Generalisierung   | Reduktion  |
|-----|---|---|--|
| K5  | persönliche Überzeugung und Motivation ist ein Grund            | Gesetz ist nicht ausschlaggebend für Umsetzung                          | K'5<br>Eigene Motivation und Wissen zu psychischen Erkrankungen ist ausschlaggebend für die Evaluierung; durch Eigeninitiative und Selbstverantwortung wird diese zum Erfolg |
| K11 | Eigener Antrieb und Selbstverantwortung für Erfolg sehr wichtig | Eigeninitiative und Selbstverantwortung bringen Erfolg in der Umsetzung |  |
| K22 | Keine Motivation durch Gesetz                                   | Gesetz ist kein Motivator   |  |

|      |   |  |  |
|------|---|--|--|
| K113 | psychische Belastungen gewinnen an Präsenz  | psychische Belastungen rücken ins Zentrum  |  |
| K4   | jährliche Aufforderung, Betreuung und Information durch AUVA Vertreter und Arbeitsmedizin | jährliche Aufforderung der AUVA sowie Betreuung und Information als Anstoß zur Umsetzung | K'4<br>Das Gesetz ist ausschlaggebend für die Umsetzung der Evaluierung; fördernd wirkt der jährliche Kontakt sowie die Betreuung und Information durch die AUVA |
| K57  | überwiegender Grund das Gesetz  | Grund für die Evaluierung ist das Gesetz   |  |
|      |   |  |  |
|      |   |  |  |
|      |   |  |  |

### 3. Art der Umsetzung

| Nr | Inhalt der Kategorie  | Generalisierung   | Reduktion   |
|----|---|---|---|
| K1 | www.eval.at für Informationen und Elemente der Evaluierung  | Verwendung von www.eval.at  | K'1   |
| K2 | keine gesamte Befragung   | Teilbefragung   | Vorinformation:<br>-- keine   |
| K6 | Umsetzung/Durchführung<br>-- keine Vorinformation<br>-- kein fachkundiges Beratungsunternehmen<br>-- Anwendung verschiedener Verfahren wie Fragebogen<br>-- keine Maßnahmen | -- Keine Vorinformation<br>-- kein Beratungsunternehmen<br>-- Anwendung verschiedener Verfahren<br>-- Keine Maßnahmen | -- über Hierarchieebenen<br><br>Beratungsunternehmen:<br>-- keine<br>-- Arbeitsinspektorat<br>-- AUVA |

|     |  |   |  |
|-----|--|---|--|
| K20 | Verfahren:<br>-- Mitarbeitergespräche<br>-- acht Mal jährlich<br>-- Kleingruppen- und Einzelgespräche                        | Verfahren:<br>mehrmals jährliche Einzel- und Kleingruppengespräche  | -- externe, fachkundige<br>-- Gründe dafür: Referenzlisten, Bekanntheit bei Institutionen, wirkt unterstützend<br>-- Gründe dagegen: keine genügenden Bewertungen der Anbieter |
| K24 | Umsetzung/Durchführung:<br>-- keine Vorinformation<br>-- Arbeit mit einem fachkundigen Unternehmen<br>-- Maßnahmen Umsetzung | -- keine Vorinformation<br>-- Arbeit mit Beratungsunternehmen<br>-- Maßnahmen Umsetzung   | -- interne Projektleitung bringt Vor- und Nachteile<br><br>Verfahren:<br>-- Mitarbeitergespräche (Einzel & Gruppe)<br>-- Fragebogen (online & print)                           |
| K26 | verpflichtende, regelmäßige Teilnahme wirkt positiv  | Posiviter Effekt von verpflichtender und regelmäßiger Teilnahme an Evaluierung  | -- Arbeitsgruppen / Workshopgruppe<br>-- zweistufig: 1. Fragebogen 2. Arbeitsgruppen<br>-- Gründe für Fragebogen: flexibel, zeiteffizient, anonym                              |
| K31 | Verfahren:<br>-- Impulstest<br>-- entwickelt von Beratungsunternehmen mit öffentlichen Institutionen                         | Verfahren:<br>-- zertifizierter Fragebogen  | -- Gesamtergebnisse an Unternehmen, individuelle Ergebnisse an Mitarbeiter   |
| K32 | anonyme und zeiteffiziente Onlinefragebogen  | anonyme und zeiteffiziente Onlinefragebogen   | Maßnahmen:<br>-- keine Maßnahmen erkannt   |
| K33 | Erfahrung durch Mitarbeiterbefragung, (evtl. Gefahr der Abschreckung der Mitarbeiter durch erneute Befragung)                | Erfahrung durch Mitarbeiterbefragung vorhanden, es kann Gefahr entstehen, dass keine Motivation für weitere Befragungen vorhanden ist | -- keine Umsetzung der Maßnahmen<br>-- teilweise Umsetzung der Maßnahmen<br>-- keine Entscheidungsbefugnis über Maßnahmen<br>-- Arten von Maßnahmen: Gesundheitstage, -        |

|     |  |  |  |
|-----|--|--|--|
| K36 | Umsetzung/Durchführung:<br>-- Vorinformation<br>-- Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen<br>-- sofortige, individuelle Ergebnismeldung an Mitarbeiter<br>-- Gruppenauswertung an Unternehmen | -- Vorinformation<br>-- Arbeit mit Beratungsunternehmen<br>-- Ergebnisdarstellung: sofortige, individuelle Information an Mitarbeiter, Gesamtauswertung an Unternehmen | monate, Sportprogramme, Neuverteilung von Arbeitsaufgaben, Veränderung von Arbeitsprozessen, Expertenworkshops,<br>-- Mitarbeiter müssen Maßnahmen spüren<br><br>Allgemein:<br>-- Teilbefragung<br>-- Vollbefragung<br>-- Verwendung von <a href="http://www.eval.at">www.eval.at</a><br>-- Mitarbeiterbefragungen bringen Erfahrung<br>-- Mitarbeiterbefragung bringen Hemmungen bzgl. Überlastung der Mitarbeiter<br><br>-- Mitarbeiter gewöhnen sich an Befragungen<br>-- Kombination aus Personalmanagementinstrumenten und Evaluierung nicht möglich<br>-- Kombination aus Evaluierung und Betriebsgesundheitsförderung möglich (strikte Trennung der Aufgabenbereiche notwendig) |
| K37 | Grund für Beratungsunternehmen:<br>-- Referenzliste<br>-- Zusammenarbeit mit öffentliche Institution<br>-- dadurch keine Rückfragen  | Grund für Beratungsunternehmen:<br>-- Referenzliste<br>-- Bekannt bei Institutionen  |  |
| K38 | einmalige Durchführung, (weil jährliche Mitarbeiterbefragung vorhanden)  | Einmalige Durchführung; jährliche Mitarbeiterbefragung als Hemmung   |  |
| K39 | flexibler Fragebogen   | anpassungsfähiger Fragebogen   |  |
| K41 | Maßnahme: Veränderung Arbeitsprozess   | Veränderung des Arbeitsprozess ist Maßnahme  |  |
| K42 | Maßnahme: Gesundheitsmonat   | Gesundheitsmonat ist Maßnahme  | -- einmalige Durchführung<br>-- jährliche Durchführung   |
| K43 | Maßnahme: Experten Workshops   | Expertenworkshops sind Maßnahme  |  |
| K54 | Inanspruchnahme der Beratungsfunktion des Arbeitsinspektorates   | Unterstützung der AUVA   |  |
| K56 | Verfahren:   | Verfahren:   |  |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     | -- ABS Workshopgruppen   | -- Workshopgruppen  |
| K58 | Umsetzung/Durchführung:<br>-- Vorinformation<br>-- Kooperation mit AUVA und Arbeitsinspektorat<br>-- ABS Workshopgruppen<br>-- Keine Umsetzung der Maßnahmen | -- Vorinformation<br>-- Kooperation mit AUVA und Arbeitsinspektorat<br>-- Workshopgruppen<br>-- Keine Umsetzung der Maßnahmen |
| K60 | Keine Maßnahmen Umsetzung  | Kein Umsetzung der Maßnahmen  |
| K63 | Keine Zusammenführung von bestehenden Personaltechniken wie Mitarbeiterbefragung und Evaluierung   | Kombination aus Personalmanagementinstrumenten und Evaluierung nicht möglich  |
| K72 | Umsetzung/Durchführung:<br>-- Vorinformation<br>-- keine Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen<br>-- Verfahren: ABS Fragebogen in offenen Workshopgruppen  | -- Vorinformation<br>-- kein Beratungsunternehmen<br>-- Verfahren: Fragebogen in offenen Workshopgruppen                      |
| K73 | Projektleiter hat keine Entscheidungskompetenz bzgl Maßnahmen  | Maßnahmenumsetzung obliegt nicht dem Projektleiter  |

|     |   |   |
|-----|---|---|
| K77 | Umsetzung/Durchführung:<br>-- mehrfache Vorinformation über Hierarchien<br>-- kein Beratungsunternehmen, ungenügende Anzahl an Erfahrungswerten vorhanden<br>-- Printfragebogen<br>-- zweiter Teil: vertiefende Einzelgespräche | -- Vorinformation: über verschiedene Hierarchien<br>-- kein Beratungsunternehmen; Grund: ungenügende Anzahl von Bewertungen der Unternehmen<br>-- Printfragebogen und vertiefende Einzelgespräche |
| K79 | Maßnahmen noch nicht erarbeitet; Erfahrungswerte aber positiv   | noch keine Maßnahmenumsetzung   |
| K81 | Umsetzung/Durchführung:<br>-- informelle Mitarbeitergespräche   | Verfahren:<br>-- informelle Mitarbeitergespräche  |
| K83 | Umsetzung/Durchführung:<br>-- keine Vorinformation<br>-- keine Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen  | -- keine Vorinformation<br>-- kein Beratungsunternehmen   |
| K85 | Maßnahme: Sportprogramm   | Sportprogramm ist Maßnahme  |
| K89 | Umsetzung/Durchführung:<br>-- kein fachkundiges Beratungsunternehmen<br>-- Workshops mit AUVA Fragebogen  | -- kein Beratungsunternehmen<br>-- Workshops mit Fragebogen   |
| K90 | Umsetzung/Durchführung:<br>-- Vorinformation  | Vorinformation  |

|      |  |  |
|------|--|--|
| K91  | Umsetzung/Durchführung:<br>-- teilweise Maßnahmenumsetzung   | Teilweise Umsetzung der Maßnahme   |
| K93  | externe Beratung hilfreich   | externe Beratung gilt als hilfreich  |
| K94  | Kombination von Arbeitsplatzevaluierung<br>und Betriebsgesundheitsförderung                                  | Arbeitsplatzevaluierung und Betriebsge-<br>sundheitsförderung als gemeinsames Pro-<br>jekt                     |
| K97  | Umsetzung/Durchführung:<br>-- Vorinformation   | Vorinformation   |
| K98  | Maßnahme: Gesundheitstag   | Gesundheitstag ist Maßnahme  |
| K99  | Maßnahme: interne Sportchallenge   | interne Sportchallenge ist Maßnahme  |
| K100 | Klare Trennung zwischen Aufgaben des<br>Arbeitnehmerschutzes und Betriebsgesund-<br>heitsförderung notwendig | Trennung der Aufgabenbereiche von Ar-<br>beitsplatzevaluierung und Betriebsgesund-<br>heitsförderung notwendig |
| K101 | Umsetzung/Durchführung:<br>-- Verfahren: Fragebogen mit anschließen-<br>den Arbeitsgruppen                   | Verfahren:<br>-- Fragebogen und Arbeitsgruppen   |
| K102 | Maßnahmenumsetzung muss spürbar sein   | Umsetzung der Maßnahmen müssen spür-<br>bar sein   |
| K104 | Maßnahme: Gesundheitstag   | Maßnahme ist Gesundheitstag  |
| K108 | Unterstützung des Betriebsrats und Vor-<br>stands wichtig  | Einbindung von Betriebsrat und Vorstand ist<br>ein Erfolgsfaktor   |

|      |  |  |  |
|------|--|--|--|
| K110 | Umsetzung/Durchführung:<br>-- Vorinformation<br>-- externe Beratungsunternehmen<br>-- ORG Fit Test ist ein Fragebogen<br>-- anschließend Fokusgruppen  | -- Vorinformation<br>-- Arbeit mit Beratungsunternehmen<br>-- Fragebogen und anschließend Fokusgruppen   |  |
| K114 | Mitarbeiter sind Befragungen gewohnt   | Mitarbeiter gewöhnen sich an Mitarbeiterbefragungen  |  |
| K116 | Umsetzung/Durchführung:<br>-- Vorinformation<br>-- Zusammenarbeit mit externen Beratungsunternehmen<br>-- Verfahren: Onlinefragebogen mit anschließenden Arbeitsgruppen<br>-- Maßnahmenumsetzung und Kontrolle der Umsetzung | -- Vorinformation<br>-- Arbeit mit Beratungsunternehmen<br>-- Verfahren: Onlinefragebogen mit anschließenden Arbeitsgruppen<br>-- Maßnahmenumsetzung und Kontrolle der Umsetzung |  |
| K118 | Maßnahme: Neuverteilung von Arbeitsaufgaben  | Neuverteilung von Arbeitsaufgaben ist Maßnahme   |  |
| K68  | interner Projektleiter bringt Vor- und Nachteile   | Vor und Nachteile durch interne Projektleitung   |  |
|      |  |  |  |
| K40  | Steuerungsgruppe: Sicherheitsfachkraft, Arbeitsmedizin, HR Vertreter   | Sicherheitsfachkraft, Arbeitsmedizin, HR Vertreter   | K'40<br>Teil der Steuerungsgruppen sind: |

|      |   |   |  |
|------|---|---|--|
| K59  | Steuerungsgruppe:<br>Arbeitspsychologe, Arbeitsmediziner, Sicherheitsfachkraft, HR Vertreter, Betriebsrat, Vertrieb Vertreter   | Arbeitspsychologie, Arbeitsmedizin, Sicherheitsfachkraft, HR Vertreter, Personalvertreter, Vertrieb Vertreter   | -- Sicherheitsfachkraft<br>-- Arbeitsmedizin<br>-- HR Vertretung<br>-- Arbeitspsychologie<br>-- Personalvertretung |
| K72  | Steuerungsgruppe: Betriebsrat, Leiter der Stabstelle Gesundheit, Sicherheitsvertrauensperson, Arbeitspsychologe, Bereichsleiter, Teamleiter   | Personalvertreter, Leiter der Stabstelle Gesundheit, Sicherheitsvertrauensperson, Arbeitspsychologie, Bereichsleiter, Teamleiter  | -- Bereichsvertretung<br>-- Stabstelle Gesundheit<br>-- Sicherheitsvertrauensperson<br>-- Finanz Management        |
| K78  | Steuerungsgruppe: Gruppenleiter, die HR Manager, Referenten, Arbeitspsychologen, Arbeitsmedizinerin, Sicherheitsfachkraft, Personalvertreter  | Bereichsleiter, HR Manager, Teamleiter, Arbeitspsychologie, Arbeitsmedizin Sicherheitsfachkraft, Personalvertreter  | -- Geschäftsführung<br>-- externe Beratung<br>-- Projektleitung<br>-- Unternehmenskommunikation                    |
| K84  | Steuerungsgruppe: Projektleiter und Finance Manager   | Projektleiter und Finance Manager   | -- Ersthelfer  |
| K103 | Steuerungsgruppe: Geschäftsführung, Betriebsrat, Sicherheitsfachkraft, Projektleitung, Projektassistenz, externe Beratung   | Geschäftsführung, Personalvertreter, Sicherheitsfachkraft, Projektleitung, Projektassistenz, externe Beratung   |  |
| K111 | Steuerungsgruppe: Projektleiterin, leitende Sicherheitsfachkraft, Betriebsrat, Geschäftsbereich Vertreter, die Arbeitsmedizinerin, die Arbeitspsychologie, Kommunikation, Gesundheitsmanagement | Projektleiterin, leitende Sicherheitsfachkraft, Personalvertretung, Bereichsvertretung, die Arbeitsmedizin die Arbeitspsychologie, Kommunikation, Gesundheitsmanagement |  |

|      |   |   |  |
|------|---|---|--|
| K117 | Steuerungsgruppe: HR Manager, Arbeitspsychologe, zwei Sicherheitsvertrauenspersonen, Geschäftsführung, Ersthelfer | HR Manager, Arbeitspsychologie, Sicherheitsvertrauenspersonen, Geschäftsführung, Ersthelfer     |  |
|      |   |   |  |
| K7   | Kein eigenes Budget für Evaluierung   | Kein Budgetposten   | K`7<br>Budget  |
| K25  | Einführung von Sonderposten für Maßnahmenumsetzung  | Sonderposten für Maßnahmenumsetzung   | -- kein Budgetposten<br>-- Sonderposten für die Umsetzung der Maßnahmen  |
| K44  | Budgetposten vorhanden  | Budgetposten erstellt   | -- Budgetposten erstellt   |
|      |   |   |  |
| K10  | Keine Anwendung von Kennzahlen  | Keine Kennzahlen in Verwendung  | K`10   |
| K46  | Kennzahlen Verwendung   | Kennzahlen in Verwendung  | Kennzahlen   |
| K47  | Kennzahlen<br>-- Vergleiche zu Gesamtnorm, Branchennorm<br>-- Krankenstände (rückläufig)                          | Einerseits Vergleichskennzahlen zur Gesamtnorm und Branche oder interne wie Krankenstandszahlen | -- keine Verwendung von Kennzahlen<br>-- Verwendung von Kennzahlen: Vergleichskennzahlen der Gesamtnorm und Branche oder Krankenstandszahlen<br>-- Verwendung eines internen Bewertungssystem zur Zielerreichung |
| K62  | Anwendung internes Bewertungssystem   | Anwendung eines internen Bewertungssystems  |  |
|      |   |   |  |
|      |   |   |  |

| 4. Kosten-Nutzen |  |   |  |
|------------------|--|---|--|
| Nr               | Inhalt der Kategorie   | Generalisierung   | Reduktion  |
| K8               | Weiterbildung nach Ausbildung auf Grund der Kosten nicht im Interesse des Unternehmens | Kosten schrecken vor Weiterbildungsmöglichkeiten  | K`8<br>Kosten<br>-- Ausbildungs- und Weiterbildungskosten<br>-- Kosten für Präventivkräfte<br>-- interne Kosten<br>-- Erfolg der Evaluierung durch geringen Kosteneinsatz möglich<br>-- hoher Kapitaleinsatz |
| K12              | Unterstützung groß, solange keine Kosten verursacht werden oder Investition sinnvoll   | unverhältnismäßige oder unnötig empfundene Investitionen erfahren aufgrund keine Unterstützung  |  |
| K13              | Kosten:<br>-- € 300 für Ausbildung zur Sicherheitsvertrauensperson<br>-- 3 Arbeitstage | Kosten, die entstehen sind die Ausbildungskosten und die Arbeitszeit während der Ausbildung   |  |
| K49              | Kosten:<br>-- Präventivkräfte  | Kosten entstehen für Präventivkräfte  |  |
| K61              | größtenteils interne Kosten  | Kosten können größtenteils als interne Aufwendungen verbucht werden   |  |
| K64              | finanzieller Aufwand zu hoch, wäre mit geringeren Kosten möglich; Kapitaleinsatz hoch  | Überzeugung, dass auch mit geringem Kosteneinsatz ein Erfolg erreicht werden kann; generell gesehen besteht zu Beginn ein hoher Einsatz von Kapital |  |

|     |  |  |  |
|-----|--|--|--|
|     |  |  |  |
| K9  | Kein Nutzen aus Unternehmenssicht<br>-- Klotz am Bein  | Kein Nutzen aus Unternehmenssicht  | <p>K`9</p> <p>Nutzen Unternehmenssicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- kein Nutzen</li> <li>-- langfristiger Nutzen</li> <li>-- zeigt Qualität des Unternehmens</li> <li>-- Mitarbeiterbindung</li> <li>-- Leistungsverbesserung und -erhalt</li> <li>-- Gesundheit als Wettbewerbsvorteil</li> <li>-- Weniger Krankenstände</li> <li>-- Employer Branding</li> <li>-- Identifikation der Mitarbeiter</li> <li>-- Verbesserung in Arbeitgeberrankings</li> </ul> <p>Nutzen Mitarbeitersicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- Fokus auf Psyche</li> <li>-- Wertschätzung</li> <li>-- Faktor Mensch im Unternehmen</li> <li>-- Erhöhung der Zufriedenheit</li> <li>-- Sensibilisierung</li> </ul> |
| K18 | Fokus auf Psyche legen   | Nutzen Mitarbeitersicht: Fokus auf Psyche positiv  |  |
| K23 | Evaluierung zeigt Qualität eines Unternehmens  | Nutzen Unternehmenssicht: zeigt Qualität des Unternehmens auf  |  |
| K29 | Nutzen:<br>-- Mitarbeiterbindung   | Nutzen Unternehmenssicht: Mitarbeiterbindung   |  |
| K45 | Nutzen: Leistungsverbesserung der Mitarbeiter  | Nutzen Unternehmenssicht: Leistungsverbesserung  |  |
| K67 | Gesundheit als Wettbewerbsvorteil  | Nutzen Unternehmenssicht: Gesundheit der Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil  |  |
| K70 | Nutzen<br>-- keine Kosten für Krankenstände  | Nutzen Unternehmenssicht: Weniger Krankenstände  |  |
| K74 | Nutzen:<br>-- Wertschätzung<br>-- Employer Branding<br>-- Identifikation<br>-- Leistungserhalt | <p>Nutzen Mitarbeitersicht: Wertschätzung,</p> <p>Nutzen Unternehmenssicht: Employer Branding, Identifikation, Leistungserhalt</p> |  |
| K75 | Faktor Mensch im Unternehmen ist essen-  | Nutzen Mitarbeitersicht: Faktor Mensch im  |  |

|      |   |  |   |
|------|---|--|---|
|      | ziell   | Unternehmen  |   |
| K86  | Nutzen:<br>-- erhöhte Zufriedenheit   | Nutzen Mitarbeitersicht: Zufriedenheitserhöhung                      |   |
| K106 | langfristiger Nutzen  | Nutzen Unternehmenssicht: langfristiger Nutzen                       |   |
| K107 | Nutzen:<br>-- Sensibilisierung  | Nutzen Mitarbeitersicht: Sensibilisierung                            |   |
| K112 | Nutzen<br>-- Erreichung von Arbeitgeber Rankings                            | Nutzen Unternehmenssicht: Verbesserung in Arbeitgeberrankings        |   |
|      |   |  |   |
| K14  | Kosten-Nutzen-Rechnung:<br>-- positiv<br>-- geringer Input für hohen Output | positive Kosten-Nutzen-Rechnung, weil Output den Input übersteigt    | K`14<br>positive Kosten-Nutzen-Rechnung<br>-- Output höher als Input        |
| K50  | Nutzen überwiegend wenn Anwendung richtig                                   | Nutzen überwiegend dann, wenn die Evaluation richtig angewendet wird | -- überwiegender Nutzen, wenn die Arbeitsevaluation korrekt angewendet wird |
|      |   |  |   |
|      |   |  |   |
|      |   |  |   |
|      |   |  |   |

## 5. Bewertung des Gesetzes

| Nr   | Inhalt der Kategorie   | Generalisierung  | Reduktion   |
|------|--|--|---|
| K15  | Ausbildung zur Sicherheitsvertrauensperson:<br>-- Teilnehmer im Kurs besser aufeinander abstimmen<br>-- erhöhter Kündigungsschutz<br>-- Ausbildung fokussiert auf physische Belastungen<br>-- Ausbildung vernachlässigt Themen der psychischen Belastung | Ausbildung zur Sicherheitsvertrauensperson<br>-- wünschenswert: Branchengleiche Teilnehmer<br>-- bringt Kündigungsschutz mit sich<br>-- Ausbildung vernachlässigt psychische Belastungen | K`15<br>Informationen zu Arbeitsinspektorat, AUVA:<br>Ausbildung zu Sicherheitsvertrauensperson<br>-- wünschenswert: Branchengleiche Teilnehmer<br>-- Ausbildung vernachlässigt psychische Belastungen        |
| K16  | Kontrollbesuch der AUVA:<br>-- Vertreter und Arbeitsmediziner geblendet von Motivation der zuständigen Person<br>-- keine genaue Betrachtung<br>-- stiefmütterliche Behandlung des Themas  | Kontrollbesuche der AUVA<br>-- Motivation der Projektleitung blendet die Kontrolleure<br>-- Begutachtung ungenügend<br>-- Evaluierung wird stiefmütterlich behandelt                     | Kontrollbesuche<br>-- Motivation der Projektleitung blendet die Kontrolleure<br>-- Begutachtung ungenügend<br>-- Evaluierung wird stiefmütterlich behandelt<br>-- objektive Abklärung von Situationen möglich |
| K105 | Objektive Abklärung von Problemen durch AUVA   | objektive Abklärung durch AUVA möglich   |   |
|      |  |  |   |
| K27  | unklare Konsequenzen für Nicht-Erfüllung, deshalb Gesetz nicht sinnvoll  | keine klaren Konsequenzen für Nicht-Erfüllung  | K`27<br>Gesetz der verpflichtenden Arbeitsplatzevaluie-   |

|      |  |  |  |
|------|--|--|--|
| K35  | Gesetz ist unterstützend und eröffnet neue Möglichkeiten   | Gesetz hat einen unterstützenden Effekt und eröffnet neue Möglichkeiten                                    | <p>rung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- Konsequenzen unklar</li> <li>-- Gesetz braucht mehr Reichweite und Klarheit</li> <li>-- Zwang ist kein Motivator</li> <li>-- Image eines Anti-Burnout-Gesetzes</li> <li>-- zeitliche Auseinandersetzung mit der Arbeitsplatzevaluierung steigert Verständnis</li> <li>-- Gesetz wirkt unterstützend und eröffnet neue Möglichkeiten</li> <li>-- Gesetzgebung - der Staat - sieht die Möglichkeit von Einsparungen der volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von Krankheiten</li> </ul> <p>Veresserungsvorschläge:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- Einbau von Selbstverantwortung der Mitarbeiter</li> <li>-- mehr Praxisorientierung wünschenswert</li> <li>-- gesetzliche Stärkung der Arbeitspsychologie und Fachpersonals</li> <li>-- finanzielle Anreize schaffen</li> <li>-- Maßnahmenumsetzung muss verpflichtend sein mit Androhung von Strafen</li> <li>-- Branchenspezifische Umsetzung des Gesetzes</li> <li>-- Kombinationen von Projekten vereinfachen und</li> </ul> |
| K48  | Gesetz nicht weitreichend und teilweise unklar, Mitarbeiterverantwortung einbauen                        | Gesetz braucht mehr Reichweite und Klarheit<br>Mitberücksichtigung von Selbstverantwortung der Mitarbeiter |  |
| K53  | Image Anti-Burnout-Gesetz  | trägt das Image eines Anti-Burnout-Gesetzes  |  |
| K65  | Gesetz muss mehr praxisorientiert sein   | Praxisorientierung fehlt   |  |
| K66  | nur qualifizierte Fachpersonen sollen Evaluierung durchführen, Stärkung der Arbeitspsychologie im Gesetz | Stärkung der Arbeitspsychologie im Gesetz notwendig, Durchführung der Evaluierung durch Fachpersonal       |  |
| K69  | Intuition des Staates Menschen gesund zu halten, um volkswirtschaftliche Kosten zu vermeiden             | Möglichkeit des Staates volkswirtschaftliche Kosten zu verringern  |  |
| K80  | Sinnhaftigkeit des Gesetz steigend mit der Auseinandersetzung des Themas                                 | zeitliche Auseinandersetzung mit der Evaluierung steigert Sinnhaftigkeit des Gesetzes                      |  |
| K92  | Zwang als Motivator ist nicht sinnvoll   | Zwang steigert Motivation nicht  |  |
| K119 | finanzielle Strafen für Nicht-Umsetzung der Maßnahmen  | Maßnahmenumsetzung zwingend, ansonsten finanzielle Strafverfolgung   |  |

|     |  |  |             |
|-----|--|--|-------------|
| K17 | Attraktivität für Unternehmen steigern:<br>-- finanzielle Anreize<br>-- Unternehmen sind bereits belastet durch System | finanziellen Anreiz schaffen                             | ermöglichen |
| K28 | Branchenunterschiede beachten  | Branchenspezifische Umsetzung des Gesetzes               |             |
| K96 | Nachhaltige Durchführung essenziell für Sinnhaftigkeit der Evaluierung durch Kombinationen von Projekten               | Kombinationen von Projekten vereinfachen und ermöglichen |             |
|     |  |  |             |