



# **Die Herausforderungen bei der Evaluierung psychischer Belastungen – eine empirische Untersuchung**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Cornelia Uhl, BA

1610683044

Begutachterin: Birgit Teufer, MA

Wien, Mai 2018



## **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.

Wien, Mai 2018

Unterschrift



# Zusammenfassung

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz sind weit verbreitet, daher ist im Jänner 2013 die Novelle zum ArbeitnehmerInnenschutzgesetz in Kraft getreten, welche Unternehmen zur Evaluierung der psychischen Belastungen verpflichtet. Die Forschungsfrage beleuchtet die Herausforderungen, welche bei der Evaluierung in den Unternehmen aufgetreten sowie wie diese damit umgegangen sind. Die vorliegende Arbeit basiert auf einer qualitativen empirischen Untersuchung mit elf Interviews. Alle Unternehmen haben Herausforderungen identifiziert und diese sind in allen Phasen des Evaluierungsprozesses aufgetreten. Als wichtigste Punkte zeigten sich die durchgängige und verschiedene Kanäle nutzende Information und Kommunikation sowie die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Dies ist auch die Grundlage für die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich aktiv an der Evaluierung zu beteiligen. Zusätzlich muss konkret der Zweck und das Ziel der Evaluierung dargestellt sowie die Ängste genommen werden. Als essentieller Teil wurde auch die Überprüfung der Wirksamkeit der abgeleiteten Maßnahmen zur Behandlung der Belastungen genannt, da langfristig nur zielführend umgesetzte Maßnahmen zur Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen und die Glaubwürdigkeit der Evaluierung aufrechterhalten. Da die externen Beratungsunternehmen eine entscheidende Rolle im Evaluierungsprozess einnehmen, ist darauf zu achten, gewisse Parameter wie Unternehmenskultur, Zusammenarbeit und Berichtsdarstellung früh zu klären, um diese Schwierigkeiten zu vermeiden. Die Evaluierung psychischer Belastungen sollte mithilfe der Unternehmen, dem Gesetzgeber, dem Arbeitsinspektorat sowie den Beratungsunternehmen weiterentwickelt werden. Klare Vorgaben, erhöhte Verbindlichkeit, reduzierter Aufwand sowie Informationen aus bereits stattgefundenen Evaluierungen sollten wichtige Ansatzpunkte sein.

Schlüsselbegriffe: ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, Arbeitsmotivation, Burnout, Evaluierung psychischer Belastungen, Stress, psychische Belastungen, Prävention

## Abstract

Mental stress at the workplace has become very common. In January 2013 the amendment to the Workers Protection Act entered into force obliging companies to evaluate psychological stress. The research question highlights the challenges occurred during the evaluation in companies and how they have dealt with it. The thesis has been based on a qualitative empirical study of eleven interviews. All companies identified some challenges which have occurred throughout all stages of the evaluation process. The most important points were the consistent information and communication using various channels as well as the leading by example function of the top management. This is also the basis for the motivation of the employees to actively participate in the evaluation. In addition, the purpose and objective of the evaluation must be understood and fears must be taken away. An essential part was also the review of the effectiveness of the derived measures for the treatment of mental stress, as in the long term only targeted measures that have been implemented effectively lead to relief for the employees and maintain the credibility of the evaluation. As the external consulting firms play a crucial role in the evaluation process, it is important to clarify certain parameters such as corporate culture, collaboration and report design early on in order to avoid these difficulties. The evaluation of psychological stress should be further developed with the help of companies, the legislator, the labour inspectorate and the consulting firms. Clear guidelines, increased obligation, reduced effort as well as information from previous evaluations should be important starting points.

Keywords: Workers Protection Act, work motivation, burnout, evaluation of psychological stress, stress, mental stress, prevention



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Zielsetzung und Forschungsfrage	3
1.2	Aufbau der Arbeit	4
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b>	<b>7</b>
2.1	Psychische Belastungen	7
2.1.1	Ursachen psychischer Belastungen	7
2.1.2	Auswirkungen psychischer Belastungen	17
2.1.3	Maßnahmen zur Behandlung psychischer Belastungen	28
2.2	Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz	31
2.2.1	Anforderung und Hintergrund der gesetzlichen Vorschreibung	31
2.2.2	Ablauf des Evaluierungsprozesses	33
2.2.3	Methoden der Datenerhebung und Bewertung	37
<b>3</b>	<b>Methode</b>	<b>39</b>
3.1	Vorverständnis	39
3.2	Auswahl der Erhebungsmethodik	40
3.2.1	Gütekriterien der qualitativen Forschung	41
3.2.2	Ethische Richtlinien der gewählten Methode	42
3.3	Interviewleitfaden	43
3.4	Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer	44
3.5	Durchführung der empirischen Untersuchung	48
3.5.1	Interviewführung	48
3.5.2	Transkription	50
3.6	Auswertung	50

<b>4 Ergebnisse .....</b>	<b>53</b>
4.1 Schwierigkeiten während des analytischen Teils des Evaluierungsprozesses .	53
4.1.1 Evaluierung .....	54
4.1.2 Beurteilung der Belastungen.....	62
4.1.3 Ableitung der Maßnahmen.....	67
4.2 Schwierigkeiten während der Implementierung sowie der Kontrolle der Wirksamkeit .....	70
4.2.1 Umsetzung der Maßnahmen .....	70
4.2.2 Überprüfung der Wirksamkeit .....	73
4.3 Kritische Reflexion des Evaluierungsprozesses .....	77
<b>5 Diskussion .....</b>	<b>81</b>
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	81
5.2 Resümee .....	90
5.3 Reflexion, Implikation und Ausblick .....	91
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>95</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>107</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>108</b>
<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz werden seit einiger Zeit intensiv diskutiert und sind aus der heutigen Gesellschaft kaum wegzudenken. In den letzten Jahren ist eine deutliche Veränderung der Berufswelt spürbar. Der Druck auf die Unternehmen nimmt durch vielseitige politische, ökonomische, soziale, technologische und rechtliche Entwicklungen weiter zu. Auch die Anforderungen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind dadurch gestiegen (Heider & Klösch, 2015, S. 8). Die stetige Weiterentwicklung sowie die Integration von Technologie und die damit verbundene Digitalisierung ist verantwortlich dafür, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oft nicht nur innerhalb der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten verfügbar sind (Graham & Nikolova, 2013, S. 127).

Die permanente psychische Arbeitsbelastung kann die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf Dauer psychisch und physisch krank machen. Bei der Diagnostizierung von Verhaltensstörungen sowie psychischen Störungen zeigt sich seit 1995 ein deutlicher Aufwärtstrend. Die dadurch verursachten Krankenstände haben sich seit Mitte der 90er Jahre in Österreich fast verdreifacht. Die häufigste Ursache von Neuzugängen in die Berufsunfähigkeits- sowie Invaliditätspension sind die psychischen Belastungen (Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger, 2016, S. 137). In den letzten Jahren wurde allerdings nur ein geringer Anstieg der psychischen Erkrankungen verzeichnet (Leoni & Uhl, 2016, S. 51).

Die Erhebungen im Rahmen des Arbeitsgesundheitsmonitors der Arbeiterkammer Oberösterreich zeigen, dass 29 Prozent der Beschäftigten in Österreich psychisch stark belastet sind. Als Ursache für die psychischen Belastungen wird von 21 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Zeitdruck in der Arbeit genannt. 19 Prozent geben die permanente Konzentration und 17 Prozent die hohe Verantwortung im Job als Ursache an (Kalliauer & Raml, 2012, S. 2ff.).

Forschungen bezüglich der Erholung am Wochenende und im Urlaub zeigen, dass sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei fehlender Entspannung nicht von der vergangenen Arbeitswoche erholen können. Die für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fehlende Entspannung kann zu Depressionen, Energieverlust, Herzerkrankungen und Müdigkeit führen (Demsky, Ellis, Fritz, Guros & Lin, 2013, S. 275). Durch die Arbeitstätigkeit erleben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zeitgleich psychische und auch physische Anforderungen. „Liegen generell psychische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz vor, steigt die Wahrscheinlichkeit einer physischen oder psychischen Erkrankung um etwa die Hälfte.“ (Glaser, Knoop & Molnar, 2015, S. 8).

Um die Wichtigkeit der Gesundheit aufzuzeigen ist am 01.01.2013 die Novelle zum ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) in Kraft getreten, welche alle Unternehmen zur Evaluierung und Beurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz verpflichtet. Ziel dieser Novelle ist, neben der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, das Risiko des psychischen Stresses sowie chronischer Beschwerden und Erkrankungen zu vermindern beziehungsweise überhaupt zu vermeiden (Glaser et al., 2015, S. 7ff.).

Die vorgeschriebene Arbeitsplatzevaluierung dient nicht dazu Arbeitszufriedenheit, Leistungen, Stress oder gar Burnout einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu messen. Mit Hilfe der Evaluierung sollen die arbeitsbedingten (psychischen) Belastungen erhoben, beurteilt sowie bewertet werden. Im Optimalfall sollen gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Maßnahmen zur Reduktion der aufgetretenen Belastungen erarbeitet, festgelegt und umgesetzt werden. Die abgeleiteten Maßnahmen müssen zudem dokumentiert, auf Wirksamkeit überprüft und gegebenenfalls iterativ adaptiert werden ([www.auva.at](http://www.auva.at), 10.11.2017).

Mitte 2016 gab die Arbeiterkammer allerdings bekannt, dass nur 21 Prozent der österreichischen Unternehmen die Evaluierung durchgeführt haben und auch nur jeder vierte Betrieb die Evaluierung der psychischen Belastungen geplant hat ([www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at), 05.04.2018). Laut § 130, Abs 1, Z 5, ASchG kann bei der Nichtdurchführung der Evaluierung eine Verwaltungsstrafe bis zu 8.324 Euro vollzogen werden. Erfolgt auch anschließend keine Evaluierung der psychischen Belastungen, kann eine Strafe bis zu 16.659 Euro verhängt werden (§ 130, Abs 1, Z 5, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 163f.).

Aufgrund des beschriebenen Prozesses der Evaluierung sowie der Tatsache, dass viele Unternehmen ihrer Verpflichtung zur Evaluierung psychischer Belastungen noch nicht nachgekommen sind, ist eine mögliche Ursache dafür, dass die Unternehmen aufgrund des befürchteten Aufwands und potentieller Schwierigkeiten davon absehen. Aus diesem Grund setzt sich die vorliegende Arbeit zum Ziel, die tatsächlich aufgetretenen Herausforderungen im Evaluierungsprozess zu erheben, zu analysieren und zu interpretieren. Es soll aufgezeigt werden, wie die befragten Unternehmen auf die Herausforderungen reagiert haben. Es werden aber auch weitergehende Handlungsempfehlungen erarbeitet. Ziel der Arbeit ist, dass die Schwierigkeiten bei der Evaluierung transparent dargestellt sind und sowohl die Unternehmen, das Arbeitsinspektorat als auch die Beratungsunternehmen aus den vielfältigen Erfahrungen und aufgezeigten Handlungsfeldern lernen sowie dieselben Fehler vermeiden können.

Die Untersuchung wird zudem in Unternehmen mit einer Mindestgröße von 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Dahinter steht die Annahme, dass diese Unternehmen aufgrund höherer Verfügbarkeit von durchgeführten Evaluierungen, besserer Vergleichbarkeit der Probleme, einem Mindestmaß an Professionalität sowie ausreichend Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterfeedback klare Erkenntnisse zu den aufgetretenen Herausforderungen zulassen. Dies wird angenommen, da sich aus Sicht der Forscherin große Unternehmen in Hierarchie, Prozesskomplexität, Atmosphäre, Kolleginnen- und Kollegenanzahl, Budget sowie Arbeitsabwechslung oft ähneln und dies wichtige Einflussfaktoren auf die Belastungen am Arbeitsplatz sein können.

## **1.1 Zielsetzung und Forschungsfrage**

Im Rahmen dieser Masterarbeit sollen Praxiserfahrungen von Projektleiterinnen und Projektleitern zum Thema Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz erhoben, analysiert und interpretiert werden. Von Interesse sind dabei, aufgrund der in der Einleitung beschriebenen Ausgangslage, vor allem die Herausforderungen, welche von österreichischen Unternehmen bei der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung psychischer Belastungen festgestellt wurden und wie auf sie reagiert wurde. Als Evaluierungsprozess wird in der vorliegenden Arbeit der gesamte Ablauf der Arbeitsplatzevaluierung verstanden. Als analytischer Teil wird nachfolgend die Erhebung, die Beurteilung und die Bewertung der Belastungen sowie die Festlegung der Maßnahmen zur Behandlung dieser Belastungen verstanden. Nach dem analytischen Teil folgt die Umsetzung sowie Dokumentation der Maßnahmen und letztendlich die Überprüfung der Wirksamkeit und Überarbeitung der Maßnahmen.

In dieser Masterarbeit wird basierend auf der möglichen Erklärung, dass aufgrund des befürchteten Aufwands und potentieller Schwierigkeiten bei der Evaluierung psychischer Belastungen viele Unternehmen davon Abstand nehmen, die folgende Fragestellung behandelt:

**Welche Herausforderungen erleben die Unternehmen bei der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung psychischer Belastungen und wie wird damit umgegangen?**

Diese zentrale Frage wird operationalisiert durch zwei untergeordnete Fragestellungen, welche die einzelnen Phasen des Evaluierungsprozesses erörtern:

- 1. Mit welchen Schwierigkeiten sind die befragten Unternehmen während des analytischen Teils des Evaluierungsprozesses konfrontiert und wie gehen diese damit um?**
- 2. Mit welchen Schwierigkeiten sind die befragten Unternehmen während der Implementierung sowie der Kontrolle der Wirksamkeit der festgelegten Maßnahmen konfrontiert und wie gehen diese damit um?**

Die erste Unterfrage geht detailliert auf die identifizierten Herausforderungen und Reaktionen während der Erhebung und Bewertung der Belastungen sowie der Maßnahmenableitung ein. Die zweite Unterfrage beschäftigt sich darauf aufbauend mit den erkennbaren Herausforderungen und Reaktionen bei der Maßnahmenumsetzung sowie der folgenden Wirksamkeitsprüfung zur kontinuierlichen Verbesserung.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

**Das erste Kapitel** ist der Einleitung gewidmet und soll kurz und prägnant die Thematik der psychischen Belastungen sowie die Evaluierung dieser näher bringen. Des Weiteren werden die Zielsetzung und die Forschungsfrage inklusive der beiden untergeordneten Fragestellungen sowie der Aufbau der Arbeit beschrieben.

**Das zweite Kapitel** beschäftigt sich mit dem theoretischen Hintergrund des Forschungsthemas, welches für das Verständnis der Thematik erforderlich ist. Das Kapitel des theoretischen Hintergrundes ist in zwei Bereiche gegliedert. Im ersten Teil werden neben den Begriffsdefinitionen vor allem die Ursachen, Auswirkungen sowie die Maßnahmen zur Behandlung der psychischen Belastungen analysiert. Dies ist essentiell, um zu verstehen, mit welchen Themen sich die Unternehmen bei der Evaluierung auseinandersetzen. Anschließend wird die gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz näher beleuchtet. Um den theoretischen Hintergrund abzurunden, wird auf die Phasen des Evaluierungsprozesses sowie kurz auf die unterstützenden Methoden der Datenerhebung und Bewertung eingegangen. Der gesetzliche Hintergrund der Evaluierung ist wichtig zu verstehen, da hier die Anforderungen an die Unternehmen definiert werden. Der Prozess der Evaluierung ist die Hauptquelle für mögliche Herausforderungen und muss daher vor der empirischen Untersuchung verstanden werden.

**Das dritte Kapitel** beschäftigt sich mit der qualitativen Untersuchung. Zuerst wird das Vorverständnis der Forscherin dargelegt, dann die Auswahl der Erhebungsmethodik betrachtet sowie der Interviewleitfaden und die Stichprobe beschrieben. Nachfolgend werden die Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer vorgestellt. Zum Schluss des Kapitels wird auf die Durchführung der empirischen Untersuchung sowie die Auswertung der erhobenen Daten eingegangen.

**Das vierte Kapitel** widmet sich den Ergebnissen der durchgeführten empirischen Untersuchung. Um Kernaussagen zu bilden, werden Kategorien und Unterkategorien von ähnlichen Inhalten zu logischen Themenkomplexen verbunden. Damit die Forschungsfrage hinreichend beantwortet werden kann, werden diese im Anschluss interpretiert.

**Das fünfte Kapitel** beinhaltet eine zusammenfassende Schlussfolgerung, wobei die Ergebnisse mit dem dargestellten Forschungsstand abgeglichen werden. Abschließend erfolgt eine kritische Reflexion der Forschungsarbeit sowie ein Ausblick auf weitere mögliche Forschungsfelder.

Die Literaturlbasis der Masterarbeit soll die Grundlage für das Verständnis der empirischen Untersuchung bilden aber die Resultate der Untersuchung auch anhand von themenspezifischen Werken, zentralen wissenschaftlichen Grundüberlegungen bis hin zu aktuellen Journalbeiträgen untermauern.



## **2 Theoretischer Hintergrund**

Dieses Kapitel bildet den theoretischen Hauptteil der vorliegenden Arbeit und ist in zwei Bereiche gegliedert. Der erste Bereich behandelt die Theorie zu den Ursachen (2.1.1), Auswirkungen (2.1.2) sowie Maßnahmen zur Behandlung psychischer Belastungen (2.1.3) im Kontext des Arbeitsplatzes. Er dient dem Grundverständnis für die Thematik psychischer Belastungen. Der zweite Bereich beschäftigt sich mit der Evaluierung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Er gliedert sich in die Teile Hintergrund der gesetzlichen Vorschreibung (2.2.1), Ablauf des Evaluierungsprozesses (2.2.2) sowie unterstützende Methoden und Instrumente (2.2.3). Dieser Teil zeigt auf, warum die Evaluierung psychischer Belastungen vorgeschrieben ist, welche Belastungen ermittelt werden sowie wie die Vorgehensweise ist.

### **2.1 Psychische Belastungen**

„Psychische Belastung wird verstanden als die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken.“ (Richter, 2000, S. 2ff.). Das heißt, psychische Belastungen werden nicht automatisch als gesundheitsgefährdend eingestuft, sondern als Bestandteil jedes Arbeitsprozesses begriffen. Die psychischen Belastungen werden erst negativ bewertet, wenn diese als Stress erlebt werden und die Person einen Konflikt zwischen den gestellten Anforderungen sowie der Möglichkeit diese zu erfüllen verspürt (Nebel, Wolf & Richter, 2005, S. 262).

#### **2.1.1 Ursachen psychischer Belastungen**

Zur inhaltlichen Vertiefung beschäftigt sich dieses Unterkapitel mit den Ursachen psychischer Belastungen sowie den Ursachen für den Bedeutungszuwachs der psychischen Belastungen.

Zum besseren Verständnis und um die Verbindung zu dem zweiten großen Teil des theoretischen Hintergrunds, der Evaluierung der psychischen Belastungen (Kapitel 2.2), hervorzuheben, werden die nachstehenden Ursachen kategorisch in die vom Gesetzgeber vorgeschriebenen vier Dimensionen eingeordnet (BMASK, 2013, S. 6). Zudem werden die einzelnen Kategorien der Dimensionen näher beleuchtet und Beispiele für die Belastungen angeführt sowie mit wissenschaftlichen Erkenntnissen untermauert.

Die Einteilung der Ursachen psychischer Belastungen erfolgt in vier Dimensionen:

1. Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten
2. Sozial- und Organisationsklima
3. Arbeitsumgebung
4. Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation

#### **2.1.1.1 Aufgabenanforderungen und Tätigkeiten**

Zu der Dimension der Aufgabenanforderungen und Tätigkeiten gehören die emotionalen, geistigen sowie körperlichen Belastungen und die Unter- oder Überforderung durch die Arbeitsaufgaben (Huber, Molnar & Steurer, 2013, S. 11).

#### **Emotionale Belastungen**

Emotionale Belastungen können sich durch interne oder auch externe Konflikte kennzeichnen. Als interne Konflikte sind Übergriffe verbaler- oder körperlicher Natur beziehungsweise das Erleben von Bedrohungen im Unternehmen zu verstehen (Huber et al., 2013, S. 13). Bei externen Konflikten kann der Umgang mit Kundinnen und Kunden bei Reklamationen oder beim Überbringen von schlechten Nachrichten zu emotionalen Belastungen führen. Auch der Umgang mit Leid im Gesundheits- und Sozialwesen kann zu emotionalen Belastungen führen. Des Weiteren wird der Freundlichkeitsdruck, wie der „Lächelstress“, in Dienstleistungsberufen zu den emotionalen Belastungen gezählt. Das heißt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen Emotionen zeigen, die mit der momentanen eigenen Gefühlslage nicht übereinstimmen (SECO, 2015, S. 16). Abschließend stellt auch die zu hohe Verantwortung für die Person eine emotionale Belastung dar (Huber et al., 2013, S. 13). Bei dem deutschen Hersteller Daimler wurde für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das System „Mail on Holiday“ eingeführt. Die Einführung der Funktion dient der emotionalen Entlastung, da die Beschäftigten die Möglichkeit haben, E-Mails zu löschen, die während einer Abwesenheit eingehen. Mit Hilfe des Systems wird verhindert, dass die Postfächer der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Urlaub überfüllt werden, da eine Abwesenheitsnotiz mit der zuständigen Stellvertretung versendet wird. Daimler hat bei der Einführung positive Ergebnisse und Erfahrungen sowohl auf Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter- als auch Kundinnen- und Kundenseite gesammelt ([www.diepresse.com](http://www.diepresse.com), 16.03.2018).

#### **Geistige Belastungen**

Eine geistige Belastung tritt auf, wenn die gegebene Informationsdichte entweder zu hoch und zu umfangreich ist und somit eine Reizüberflutung entsteht oder aber die In-

formationen lückenhaft sind. Nicht nur Arbeitsabläufe, die eine hohe Konzentration und Aufmerksamkeit abverlangen, stellen eine geistige Belastung dar, sondern auch monotone und repetitive Tätigkeiten (SECO, 2015, S. 16). Laut Untersuchungen von Bartenwerfer (1975, S. 63) definiert sich ein monotoner Arbeitsplatz dadurch, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter immer wieder dieselbe Tätigkeit durchführt. Auch die fehlende Ganzheitlichkeit der Tätigkeit und die zu hohe oder auch niedrige Komplexität spielen eine essentielle Rolle (Huber et al., 2013, S. 13). Wenn die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter beispielsweise nur einen kleinen Teil der relevanten Arbeit erledigen und nur vorbereiten beziehungsweise kontrollieren und somit immer nur die gleichen einseitigen Anforderungen haben, kann geistige Belastung entstehen (SECO, 2015, S. 16). Wenn die Beschäftigten eines Unternehmens nicht ihr ganzes Wissen sowie Fertigkeiten einsetzen können, leidet laut Studien von Karasek und Theorell (1990, S. 31ff.), neben der Psyche auch die Arbeitsmotivation.

### **Körperliche Belastungen**

Die körperlichen Belastungen beinhalten den zu hohen Kraftaufwand für die jeweilige Person (Huber et al., 2013, S. 13). Diese Belastung kann in verschiedenen Unternehmensbranchen auftreten. In der Baubranche beinhaltet dies das Tragen von schweren Baumaterialien oder auch Werkzeugen und in der Krankenpflege das Bewegen beziehungsweise Heben von Personen (Glaser, Knoop & Molnar, 2013, S. 21). Des Weiteren werden zu dieser Kategorie die hohen Erwartungen an die menschlichen Sinnesorgane wie hören, fühlen und sehen gezählt (Huber et al., 2013, S. 13). Auch die Fehlhaltungen, welche durch das eintönige Sitzen vor Computerbildschirmen auftreten, zählen zu den körperlichen Belastungen (Glaser et al., 2013, S. 21). Abschließend fallen in diese Kategorie noch zu hohe Anforderungen an Genauigkeit und Geschicklichkeit (Huber et al., 2013, S. 13).

### **Qualifikationsprobleme**

Laut Studien von Hacker (1978, S. 342) führen sowohl die Überforderung als auch die Unterforderung zu psychischen Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da essentielle Informationen fehlen oder nicht verarbeitet werden können. Die Überforderung entsteht durch die fehlende Einschulung sowie Unterweisung in die jeweiligen Aufgaben. Eine Unterforderung ist gegeben, wenn nur wenig Fertigkeiten und Kompetenzen einer Person genutzt werden können (SECO, 2015, S. 16).

### **2.1.1.2 Sozial- und Organisationsklima**

Bei der Dimension des Sozial- und Organisationsklimas sind der fehlende Handlungsspielraum, die fehlende Information und Kommunikation sowie mangelhafte Zusammenarbeit zu nennen (Huber et al., 2013, S. 11).

#### **Fehlender Handlungsspielraum**

Bei dem fehlenden Handlungsspielraum spielt die eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeit in der Arbeitsorganisation eine wesentliche Rolle (Huber et al., 2013, S. 13). Konkret bedeutet dies, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Arbeitsinhalte, die Tätigkeitsabfolge, das Arbeitspensum sowie -tempo, die Gestaltung der Pausen beziehungsweise der Freiräume wenig oder gar nicht beeinflussen können (SECO, 2015, S. 18). Vor allem in der Baubranche haben die Bauarbeiterinnen und Bauarbeiter nur einen eingeschränkten Handlungsspielraum beziehungsweise eine teilweise variierbare Abfolge. In der Gesundheitsbranche ist der Handlungsspielraum je nach Position stark oder minimal (Glaser et al., 2013, S. 22). Zudem fehlt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oft die Möglichkeit bei Maßnahmen, welche für ihre Arbeit relevant sind, mitzuwirken (Huber et al., 2013, S. 13). Studienergebnisse belegen, dass die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessert werden kann, wenn diese mehr in für sie relevante Themen miteinbezogen werden (Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018, S. 107).

#### **Informationsmängel**

Die fehlende Information und Kommunikation sind durch nicht transparente Kommunikationswege sowie Unterweisungen spürbar. Des Weiteren beinhaltet diese Kategorie die fehlerhaften, unklaren sowie unzureichenden Informationen im Unternehmen (Huber et al., 2013, S. 13). Anhand der Förderung der internen Kommunikation erfahren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anerkennung und verbessern den Zusammenhalt im Unternehmen (SECO, 2015, S. 17). Forschungen zeigen, dass wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spüren, dass zu einer Thematik positiv kommuniziert wird, sich das freiwillige Verhalten sowie das Interesse dieser verbessert. Die vorhandene Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in den Unternehmen ein wichtiger Faktor, da sich diese wiederum auch auf die Arbeitszufriedenheit auswirken kann (Deci, Koestner & Ryan, 1999, 627f.). Studien belegen, dass die interne Kommunikation unter anderem auch die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung fördert. Den Schlüsselpersonen in den Unternehmen sollte die Bedeutung der internen Kommunikation aufgezeigt werden und unter anderem auch, dass eine positive Kommunikation miteinander, die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung fördert (Tkalac Verčić & Pološki Vokić, 2017, S. 885ff.). Die effiziente

interne Kommunikation sollte die unterschiedlichen technologischen Kanäle nutzen, welche den jeweiligen Unternehmen zur Verfügung stehen. Je mehr im Unternehmen informiert wird, desto höher ist der persönliche Bezug zu der jeweiligen Thematik und die Motivation sowie Leistung. Weiters kann die Produktivität der Beschäftigten dadurch gesteigert werden. Gute Kommunikation bietet die Grundlage für ein angenehmes Arbeitsumfeld. Weiters müssen auch relevante Änderungsmaßnahmen, positiv sowie auch negativ, an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert werden, damit die Betroffenen darauf reagieren können und die Möglichkeit haben, sich mit den Folgen zu befassen (Oliván, 2017, S. 1535f.).

### **Qualitativ und quantitativ mangelnde Zusammenarbeit**

Die qualitativ und quantitativ mangelnde Zusammenarbeit umfasst die fehlende Unterstützung sowie die Benachteiligung durch Führungskräfte oder Kolleginnen und Kollegen. Diese beinhalten die unklaren Zuständigkeiten, Kompetenzen und Rollenverteilungen sowie die mangelhafte Kommunikation (Huber et al., 2013, S. 13). Eine Studie zeigte auf, dass Beschäftigte, welche von ihrer Führungskraft unterstützt werden, weniger häufig krank waren. Die Oberösterreichische Arbeiterkammer hat im Februar 2018 publiziert, dass es aufgrund schlechter Führung zu höheren psychischen Belastungen kommt und somit mehr Krankenstände zu verzeichnen sind. Die Geschäftsleitung sowie die Führungskräfte sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch gute Führung unterstützen, damit die psychischen Belastungen sinken. Die Arbeiterkammer zeigte weiter auf, dass im Jahr 2016 alleine in Oberösterreich schon 739.162 Krankenstandstage aufgrund psychischer Diagnosen verbucht wurden. Es konnte dadurch dargelegt werden, dass seit 2007 ein Plus von 116 Prozent gegeben ist und sich die Zahlen folglich mehr als verdoppelt haben. Es wurde auch veranschaulicht, dass Beschäftigte, welche von ihrer jeweiligen Führungskraft wertgeschätzt beziehungsweise unterstützt werden, weniger krank waren (Schober & Haller, 2018, S. 2ff.). Des Weiteren werden bei der qualitativ mangelnden Zusammenarbeit auch die internen Konflikte mit den Kolleginnen und Kollegen sowie mit der Führungskraft berücksichtigt. Zudem sind spürbare Belastungen durch Diskriminierung über Alter, Geschlecht und Religion einzubeziehen. Diese internen Konflikte können zudem Mobbing beinhalten (Huber et al., 2013, S. 13). Mobbing kann als eine besonders starke Form von Kränkungen definiert werden. Der Psychiater Univ.-Prof. Prim. Dr. Reinhard Haller definierte bei einer Tagung Mobbing wie folgt: „Kränkungen bedeuten Angriffe auf Selbstachtung, Ehrgefühl und Werte. Sie treffen uns im Innersten. Als Verletzungen der Seele lösen sie Ärger, Frustrationen, Zerwürfnisse oder Krisen aus und können schicksalsbestimmend werden.“. Mobbing in Unternehmen hat demnach gesundheitliche Folgen auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

(Schober & Haller, 2018, S. 3f.). Jede Führungskraft muss für sich selbst entscheiden, wie sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt. Es sollte darauf geachtet werden, dass jede Person individuell ist und eine andere Art von Führung benötigt (Hersey & Blanchard, 1982, S. 151f.). Eine Studie zeigt auf, dass Schulungen für Führungskräfte, welche sich mit der psychischen Gesundheit befassen, positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Gesundheit haben. Anhand der Programme konnten die krankheitsbedingten Fehlzeiten der Beschäftigten signifikant reduziert werden (Milligan-Saville et al., 2017, S. 856f.). Weiters können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alleine keine Lösungen für auftretende Herausforderungen im Unternehmen herbeiführen. Diese können nur Vorschläge beziehungsweise Maßnahmen erarbeiten, um die Problematik aus dem direkten Umfeld zu schaffen. Um die ganzheitliche Lösung der Schwierigkeiten zu ermöglichen, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Hilfe von außerhalb sowie die jeweiligen Schlüsselpersonen (Führungskräfte) angewiesen (Bruggemann, 1974, S. 283f.).

### **2.1.1.3 Arbeitsumgebung**

Als Belastungen hinsichtlich der Arbeitsumgebung sind akustische Belastungen, belastende körperliche Gefahren, klimatische Belastungen, Platzmangel, fehlende Ausstattung und Arbeitsmittel sowie visuelle Belastungen zu nennen (Huber et al., 2013, S. 11).

#### **Akustische Belastungen**

Bei den akustischen Belastungen steht der Lärm oder auch die Störungen, welche die Konzentration sowie die Sprachverständlichkeit beeinträchtigen, im Mittelpunkt (Huber et al., 2013, S. 14). Vor allem in der Baubranche und in Großraumbüros, wie beispielsweise in Callcentern, ist die Lärmbelästigung ein essentieller Faktor (Glaser et al., 2013, S. 22). Das „teilnehmen müssen“ bei Geschäfts- oder Privatgesprächen in Großraumbüros können die Konzentration der restlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinträchtigen (SECO, 2015, S. 21). Durch den vorhandenen Lärm besteht auch die Möglichkeit, dass wichtige Signale nicht mehr wahrnehmbar oder unterscheidbar sind (Huber et al., 2013, S. 14).

#### **Belastende körperliche Gefahren**

Ein weiterer Aspekt der Arbeitsumgebung sind die Belastungen durch Unfallrisiken, welche durch die Handhabung mit Maschinen oder auch gefährlichen Arbeitsstoffen auftreten können. Obendrein kann das Fehlen oder die ungenügende persönliche Schutzausrüstung hier ein Merkmal sein (Huber et al., 2013, S. 14).

## **Klimatische Belastungen**

Zu den klimatischen Belastungen zählen die zu hohen oder auch zu niedrigen Temperaturen sowie belastende Luftfeuchtigkeit und Luftbewegungen. Des Weiteren zählt auch dazu, ob das Klima steuerbar ist oder nicht, wie beispielsweise die Raumtemperatur in Großraumbüros (Huber et al., 2013, S. 14). Vor allem in der Baubranche stellt die Hitze oder Kälte für die Personen, welche draußen arbeiten müssen eine hohe Belastung dar. Des Weiteren sind auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Lebensmittelhandel, die dem Wechsel von Kälte und Wärme ausgesetzt sind, in dieser Kategorie zu erwähnen (Glaser et al., 2013, S. 22). Eine Studie, welche sich mit den klimatischen Bedingungen auf Baustellen befasst hat zeigt, dass die auftretende Hitze die körperliche sowie geistigste Leistungsfähigkeit der Individuen beeinträchtigt. Der klimatische Hitzestress kann zu Ermüdungen, Krankheiten und infolgedessen zu Unfällen führen (Rowlinson, YunyanJia, Li & ChuanjingJu, 2013, S. 187ff.).

## **Unzureichender Platz und Flächen**

Unter diesen Aspekt fallen die ungenügende Gestaltung des Arbeitsplatzes und somit die fehlende Anpassung an die Person. Darunter fällt die freie Gestaltung der Aufenthaltsräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Garderoben, Toiletten und Waschräume. Zudem auch das Platzangebot an sich, sowie die fehlende Sicht ins Freie (SECO, 2015, S. 21). Bei diesem Aspekt können als Beispiel das Callcenter beziehungsweise Unternehmen mit Großraumbüros herangezogen werden, da bei diesen die Enge und der fehlende Freiraum deutlich sind (Glaser et al., 2013, S. 22). Eine Studie hat aufgezeigt, dass sich die Arbeitseffizienz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Großraumbüros verschlechtert. Begründet wurden die Ergebnisse durch die auftretenden Störfaktoren wie Lärm und die Ablenkungen, wodurch die Stressbelastung der Beschäftigten deutlich zugenommen hat (Stadler, 2007, S. 22ff.)

## **Unzureichende Ausstattung und Arbeitsmittel**

Zur fehlenden beziehungsweise ungenügenden Arbeitsplatzausstattung zählen nicht nur die Werkzeuge in der Baubranche, sondern auch Mängel in der Hard- und Softwaregestaltung. Überdies können auch fehlende Maschinen, beziehungsweise die fehlerhafte Einrichtung dieser, zu Arbeitsbelastungen führen (SECO, 2015, S. 18). Ferner können die fehlenden Arbeitsmittel und die dadurch entstehenden Unterbrechungen zu längeren Wartezeiten führen, die dann wiederum Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe und -organisation haben (Glaser et al., 2013, S. 22).

## **Visuelle Belastungen**

Durch zu wenig oder zu viel Licht können die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beeinträchtigt werden. Auch die fehlende Steuerbarkeit der Beleuchtung, wie zum Beispiel der fehlende Lichtschutz an den Fenstern, spielt hier eine Rolle, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Licht geblendet und somit bei ihrer Arbeit gestört werden (Huber et al., 2013, S. 14). Auch das Arbeiten bei künstlichem Licht, wie in Großraumbüros oder im Lebensmittelhandel, kann für die Beschäftigten eine Belastung darstellen (Glaser et al., 2013, S. 22).

### **2.1.1.4 Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation**

Die vierte Dimension beinhaltet die belastende Arbeitszeitgestaltung sowie Arbeitsmenge, die Orientierungsmängel, die Störungen und die ungenügend gestalteten Arbeitsprozesse (Huber et al., 2013, S. 11).

#### **Belastende Arbeitszeitgestaltung**

Eine belastende Arbeitszeitgestaltung kann durch eine mangelnde Pausengestaltung oder auch durch einen für die betroffene Person ungünstigen Schichtplan auftreten (Huber et al., 2013, S. 14). Neben dem ungünstigen Schichtplan können auch die stark wechselnden oder starren Arbeitszeiten für eine Person belastend wirken. Für die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Ausgewogenheit von Berufs- und Privatleben wesentlich (Peters, Rexroth & Sonntag, 2012, S. 132). Lange beziehungsweise überdurchschnittlich hohe Arbeitszeiten, die damit verbundenen umfangreichen Überstunden und die dadurch fehlende Freizeit oder sogar Wochenenden, können zu einer Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen. Forschungen, welche sich mit der Erholung am Wochenende beschäftigen, haben ergeben, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund der fehlenden Auszeit und Entspannung nicht vollkommen von der vorhergehenden Arbeitswoche erholen. Dies kann auf Dauer zuerst zu Müdigkeit sowie zum Energieverlust, in späterer Folge zu Depressionen und Herzerkrankungen führen (Demsky et al., 2013, S. 275). Auch die nicht vorhersehbare Arbeitszeit, welche durch die permanente Erreichbarkeit gegeben ist, ist ein ausschlaggebendes Merkmal dieser Kategorie (SECO, 2015, S. 18). In einer durchgeführten Studie von Hannes Strobel (2013, S. 15ff.) waren die befragten Expertinnen und Experten der Meinung, dass die permanente Erreichbarkeit negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hat. Die Auswirkungen haben sich durch einen Erschöpfungszustand widerspiegelt und können stressbedingte Gesundheitsbeschwerden auslösen. Aufgrund der Möglichkeit der Rufbereitschaft erleben betroffene

Personen einen Unruhezustand (SECO, 2015, S. 18). Das Arbeiten auf Abruf definiert sich dadurch, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertraglich dazu verpflichtet sind, außerhalb der Kernarbeitszeit für Arbeitsbelange zur Verfügung zu stehen (www.wko.at, 14.03.2018).

### **Belastende Arbeitsmenge**

Die Arbeitsmenge kann für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter belastend erscheinen und zu einer Überforderung führen, wenn diese in der vorgegebenen Zeit ihre Aufgaben nicht erfüllen beziehungsweise nicht in der für sie gewohnten Qualität abliefern können (Huber et al., 2013, S. 14). Zudem kann auch die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unregelmäßige und nicht geplante Arbeitsmenge und die damit verbundene Arbeitsintensität belastend sein (SECO, 2015, S. 18). Die Unternehmensbranchen betrachtet, ist die Arbeitsmenge und der Zeitdruck in der Baubranche wie auch im Lebensmittelhandel phasenweise hoch, hingegen im Gesundheitswesen und in Callcentern gleichmäßig hoch (Glaser et al., 2013, S. 22). Als Ursachen für die ansteigende Arbeitsverdichtung können der Personalabbau, die Ressourcenkürzung sowie die Fehlzeiten genannt werden (Treier, 2015, S. 5). Forschungen belegten, dass die Mehrarbeit eine wesentliche Rolle spielt, da die Arbeitsmengen sowie die Leistungsanforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestiegen sind (Strobel, 2013, S. 13). Eine in den Jahren 2011 und 2013 in Deutschland durchgeführte Repräsentativumfrage zur Arbeitsintensivierung und Arbeitsdichte zeigte, eine zunehmende Entwicklung. Die in der Studie befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gaben an, dass eine ansteigende Leistungsverdichtung spürbar war, da diese in derselben Zeit mehr Arbeit erledigen mussten als in den Jahren zuvor (Holler & Kulemann, 2014, S. 10ff.). Für die Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer spielt die Trennung von Berufs- und Privatleben eine essentielle Rolle. Neben dem Wohlbefinden wird auch die persönliche Work-Life-Balance gefördert. Sollte eine Trennung der Lebensbereiche nicht vorhanden sein und das Wohlbefinden dadurch negativ beeinträchtigt werden, ist mit einer emotionalen Erschöpfung zu rechnen (Peters et al., 2012, S. 132f.).

### **Orientierungsmängel**

Die unklaren oder auch widersprüchlichen Aufgaben, Ziele beziehungsweise Zuständigkeiten führen dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Belastung bei den Arbeitsabläufen und der Arbeitsorganisation verspüren (Huber et al., 2013, S. 14). Aber auch die falschen Qualifikationen sowie falsche Prioritätensetzung führen dazu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Belastung fühlen (Wenchel, 2009, S. 9f.).

## Störungen und Unterbrechungen

Wie schon bei der Dimension der Arbeitsumgebung, können Störungen und Unterbrechungen des Arbeitsablaufes (Richter, 2000, S. 4) unter anderem durch unzureichende Arbeitsausstattung, technische Probleme oder Informationsdefizite auftreten (Huber et al., 2013, S. 14). Unvorhersehbarkeit der Kundinnen- und Kundenfrequenz und die damit verbundene Wartezeit und somit die fehlende Planbarkeit der Arbeit spielen hier beispielsweise in der Gesundheitsbranche oder auch im Lebensmittelhandel eine essentielle Rolle (Glaser et al., 2013, S. 22). Dadurch kann die Priorität der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters schnell und darüber hinaus häufig wechseln und eine Unterbrechung oder Blockierung der eigentlichen Arbeit entstehen (Huber et al., 2013, S. 14).

## Ungenügend gestaltete Arbeitsprozesse

Die unzureichend gestalteten Arbeitsprozesse werden dadurch gekennzeichnet, dass die notwendige Abstimmung fehlt und eine Doppel- sowie Mehrfacharbeit anfällt. Weiters ist belastend, wenn die Reihenfolge der Arbeitsschritte nicht verändert werden darf beziehungsweise kann oder wenn die für die Arbeit essentiellen Materialien nicht oder nur mangelnd verfügbar sind (Huber et al., 2013, S. 14).

Die folgende Tabelle 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick darüber, welche Belastungen zu Fehlbeanspruchungen führen können. Die vier dargestellten Dimensionen Arbeitsaufgabe und Tätigkeiten, Sozial- und Organisationsklima, Arbeitsumgebung sowie Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation sind vom Gesetzgeber vorgeschrieben und essentiell, da diese bei der Evaluierung der psychischen Belastungen beachtet werden müssen (§ 4, Abs. 1, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 15).

**Tabelle 1: Dimensionen arbeitsbedingter psychischer Belastungen**

Dimension	Kategorie
<b>Aufgabenanforderungen und Tätigkeiten</b>	emotionale, geistige und körperliche Belastungen
	Unter- oder Überforderung durch die Arbeitsaufgaben
<b>Sozialklima und Organisationsklima</b>	fehlender Handlungsspielraum
	fehlende Information oder Kommunikation
	fehlende Unterstützung

	Benachteiligung durch FK oder Kolleginnen und Kollegen
<b>Arbeitsumgebung</b>	akustische Belastungen
	visuelle Belastungen
	klimatische Belastungen
	Platzmangel
	unzureichende Ausstattung und Arbeitsmitteln
	belastende körperliche Gefahren
<b>Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation</b>	belastende Arbeitszeitgestaltung sowie Arbeitsmenge
	Orientierungsmängel
	Störungen sowie Unterbrechungen
	ungenügend gestaltete Arbeitsprozesse

Quelle: Eigene Darstellung nach Heider & Klösch (2015, S. 64f.)

Anhand der bei der Arbeitsplatzevaluierung erhobenen Dimensionen arbeitsbedingter psychischer Belastungen werden Maßnahmen festgelegt, abgeleitet und anschließend priorisiert. Die festgelegten Maßnahmen müssen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Sollten Zwischenfälle, wie erhöhte Beschwerden oder Unfälle auftreten, muss eine Überprüfung der Arbeitsplatzevaluierung erfolgen. Die erhobenen Belastungen sowie die präventiven und akuten Maßnahmen, welche zur Reduktion gesetzt wurden, müssen dokumentiert werden (BMASK, 2013, S. 4f.).

Das nächste Kapitel beschreibt die aus den dargestellten Ursachen resultierenden Auswirkungen der psychischen Belastungen.

### **2.1.2 Auswirkungen psychischer Belastungen**

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Ursachen der psychischen Belastungen erörtert wurden, werden im folgenden Abschnitt die daraus resultierenden Auswirkungen näher beleuchtet. Im letzten Kapitel wurde erklärt, dass psychische Belastungen erst negativ bewertet werden, wenn sie als Stress empfunden werden, daher soll dieser Begriff hier klar definiert werden. Darauf aufbauend betrachtet dieses Kapitel wie sich psy-

chische Belastungen und der damit ausgelöste Stress auf Gesundheit sowie Arbeitsmotivation und -zufriedenheit auswirken.

### **2.1.2.1 Stress**

Ein großer Risikofaktor der heutigen modernen Gesellschaft ist der erhöhte Stresspegel im Leben (Gassen, Chrousos, Binder & Zannas, 2017, S. 356f.) Nachdem im Alltag das Wort Stress unterschiedlich eingesetzt wird, ist es unerlässlich diesen Begriff im Vorfeld abzugrenzen. Dazu wird auch kurz das transaktionale Stressmodell von Lazarus (1984) beschrieben. Zudem wird auf Stress im Arbeitsalltag und seine Auswirkungen eingegangen.

#### **Allgemeine Begriffsabgrenzung**

Da bei Stress von verschiedenen Ansätzen ausgegangen werden kann, wie dieser ausgelöst wird beziehungsweise zu verstehen ist, ist eine allgemeingültige und akzeptierte Definition des Begriffes „Stress“ nicht gegeben (von Rosenstiel & Nerdinger, 2011, S. 37).

Die ausgedehnte Debatte über Stress wird im Folgenden bis zu Walter Cannon in das Jahr 1932 zurückgeführt. Dieser charakterisierte die menschliche Reaktion auf Stress als „Fight-Flight“ und bezeichnete den Begriff als einen essentiellen Mechanismus zum Überleben, bei der eine Person bei einer Stresssituation nur zwei unterschiedliche Lösungsansätze hat, zu kämpfen oder zu flüchten. Als Metapher und zum besseren Verständnis kann die Verhaltensreaktion in der Tierwelt herangezogen werden. Es wird angenommen, dass ein Individuum bei einer auftretenden Stresssituation die gegebenen Möglichkeiten miteinander abwägt. Wird festgestellt, dass eine realistische Chance besteht die auftretende Situation zu überwinden, wird angegriffen und gekämpft. Besteht allerdings die Annahme, dass die Situation nicht lösbar ist, ist eher wahrscheinlich, dass die Flucht ergriffen wird. Da für die Studie vorwiegend männlichen Probanden herangezogen wurden, werden nachfolgend noch andere Definitionen analysiert (Taylor et al., 2000, S. 411ff.).

Laut Hans Selye (1976, S. 15) kann Stress als unspezifische Reaktion des Körpers auf Anforderungen jeglicher Art definiert werden: „Stress is the nonspecific response of the body to any demand.“. Klaus Becker (1990, S. 23) ist der Ansicht, dass Stress als biochemischer Ablauf im Kopf der jeweiligen Person stattfindet. Gemäß seiner Definition wird Stress nur produziert, wenn eine Person Angst hat etwas nicht zu bewältigen. Stress wird durch einen physischen oder psychischen Reiz verursacht, auf den eine Person reagiert. Wenn die Reaktion mit Anforderungen beziehungsweise Zwängen in

Verbindung steht, wirkt diese für den Menschen stressauslösend. Für die Auswirkung von Stress sind die Wichtigkeit des Ergebnisses sowie die Ungewissheit des Bevorstehenden bedeutend (Weinert, 2004, S. 277ff.).

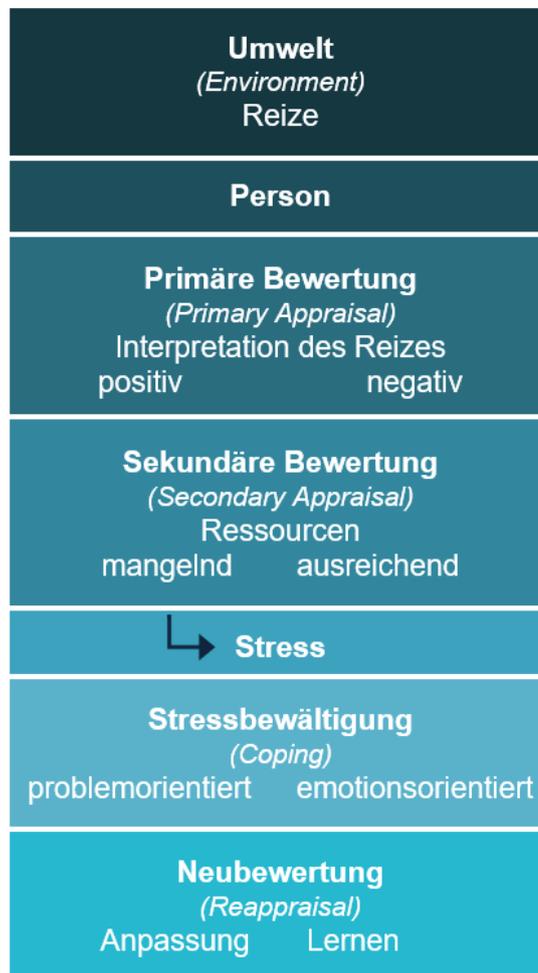
### **Transaktionales Stressmodell von Lazarus**

Lazarus (1984) legt bei seinem Stressmodell den Fokus auf die „Transaktion“, welche sich zwischen dem Menschen und der jeweiligen Situation ergibt. Anhand dieses Modells wird versucht die verschiedenen Reaktionen auf ähnliche Situationen zu erklären, bei denen Stress auftritt. Somit wird sich auf die subjektive Situationsbewertung durch Individuen fokussiert (Lazarus & Folkmann, 1984, S. 32ff.). Konkret bedeutet das, dass Personen in der identischen Situation unterschiedlich reagieren und auch ein unterschiedliches Empfinden bezüglich des Stressfaktors haben (Lazarus & Alfert, 1964, S. 195f.). Lazarus (1984) definiert die Erfahrungen mit Stress als besondere Beziehung zwischen einem Individuum und der Umwelt, welche von der Person als anstrengend oder Überschreitung ihrer Ressourcen empfunden wird (Lazarus & Folkmann, 1984, S.19f.).

Bei dem transaktionalen Stressmodell stehen die Reaktion, die Bewertung sowie die Bewältigung der Situation im Mittelpunkt. Beim Bewertungsprozess wird zwischen primär und sekundär unterschieden. Bei der primären Bewertung, auch „primary appraisal“ genannt, wird die Situation in Bezug auf die Bedeutung für das Wohlbefinden der Person näher betrachtet. Es wird dabei analysiert, ob die Person in der vorliegenden Situation Folgendes empfindet: Herausforderung, Bedrohung oder Schädigung. Bei der sekundären Bewertung, „secondary appraisal“, wird hingegen überprüft, ob genügend Ressourcen für die Situationsbewältigung vorhanden sind. Sollte dies nicht der Fall sein, ist Stress die Folge. Weiters wird bei dem Bewertungsprozess auch nach Coping-Strategien gesucht, um die auftretende Situation zu bewältigen. Bei der Neubewertung der Situation werden schlussendlich die gesammelten Informationen über die eigenen Reaktionen sowie über die Umwelt eingeholt und analysiert. Infolgedessen kommt es nach der Reflexion zu einer Neubewertung der Situation. Die Neubewertung der Situation kann sowohl zu einer Verbesserung als auch zu einer Verschlechterung der Stresssituation führen (Lazarus & Folkmann, 1984, S. 38ff.).

Zur Veranschaulichung und zum besseren Verständnis wird in Folge das Transaktionale Stressmodell nach Lazarus in Abbildung 1 graphisch dargestellt.

**Abbildung 1: Das Transaktionale Stressmodell**



Quelle: Eigene Darstellung nach Lazarus (2006, S. 198)

Menschen sind eigenständige Individuen und deswegen wirkt auch Stress unterschiedlich auf diese ein. Eine Studie mit einer Stichprobe von 479 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigte auf, dass Rollenkonflikte, Rollenunklarheit und die Arbeitsbelastung als Herausforderungen beziehungsweise als Behinderung bewertet werden. Ziel der Studie war, die theoretischen Grundlagen der transaktionalen Stresstheorie von Lazarus zu untermauern. Weiters wird auch aufgezeigt, dass die Schwierigkeiten von den Probandinnen und Probanden unterschiedlich wahrgenommen werden (Webster, Beehr & Love, 2011, S. 505f.).

## **Distress und Eustress**

In dieser Forschungsarbeit wird Stress als negative Auswirkung betrachtet, welche unterschiedliche Ursachen haben kann. Da Stress sich allerdings nicht nur negativ, sondern auch positiv auf den Menschen auswirken kann, wird dies kurz erläutert.

Stress am Arbeitsplatz kann prägnant als die Veränderung des physischen oder psychischen Zustandes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aufgrund einer auftretenden Herausforderung oder Bedrohung, definiert werden (Colligan & Higgins, 2005, S. 89). Unterschiedliche Studien bestätigen den positiven Zusammenhang zwischen Stress und dem psychischen wie auch physischen Zustand einer Person (Semmer, 2004, zitiert in Schabracq, Winnubst & Cooper, S. 83). Wie schon erwähnt definierte Hans Selye (1976, S. 15) Stress als unspezifische Reaktion des Körpers auf Anforderungen jeglicher Art. Des Weiteren kann laut Selye Distress (negativ) und Eustress (positiv) voneinander abgegrenzt werden (Szabo, Tache & Somogyi, 2012, S. 477). Distress tritt auf, wenn die psychologischen als auch physiologischen Anforderungen an ein Individuum die persönlichen Fähigkeiten überschreiten. Essentiell bei Distress ist das Ausmaß der auftretenden Anforderung, denn dies kann entweder zu Unterforderung oder jedoch zu Überforderung bei einer Person führen. Eustress wird als optimaler Stresslevel betrachtet und stellt die Balance zwischen Über- und Unterforderung dar. Somit kann die auftretende Anforderung entweder als angenehm oder als unangenehm empfunden werden (Le Fevre, Matheny & Kolt, 2003, S. 729). Auch Untersuchungen zu Arbeitsbelastungen zeigen auf, dass Stress nicht immer nur negative Auswirkungen auf eine Person oder das Unternehmen hat. Stress kann sich positiv auf die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken (Boswell, Olson-Buchanan, & LePine, 2004, S. 164ff.).

## **Arbeitsbezogener Stress**

Da sich die Forschungsarbeit mit dem Stress der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt, wird auch die Definition des Begriffs in der Arbeitswelt betrachtet. Deswegen wurde sich bei der Definition für den „arbeitsbedingten Stress“ an der Arbeiterkammer Wien orientiert, welche diesen folgendermaßen definiert: „Mit arbeitsbezogenem Stress werden gefühlsmäßige (emotionale), kognitiv (gedankliche), verhaltensbezogene und physiologische (Funktionsweisen verschiedener Organe) Reaktionen auf unangenehme und gesundheitsschädigende Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsorganisation bezeichnet. Stress ist ein Zustand, der durch ein hohes Aktivierungs- und Belastungsniveau gekennzeichnet ist und oft mit dem Gefühl, man könne die Situation nicht bewältigen, verbunden ist.“ (Lenert, 2010, S. 10).

Stress am Arbeitsplatz kann psychologische Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Dieser wirkt sich einerseits durch Herzerkrankungen sowie chronische Schmerzen, wie auch durch Depressionen, anhaltende Ängste und Pessimismus aus (Colligan & Higgins, 2005, S. 96). Personen auf die für einen längeren Zeitraum Stress einwirkt, haben laut Studien ein wesentlich größeres Risiko für Herzinfarkte oder andere körperliche Beschwerden (Cavanaugh, Bowswell, Roehling & Boudreau, 2000, S. 71f.). Des Weiteren können durch diese Auswirkungen auch Kosten für die Unternehmen entstehen, wenn die Leistung sowie die Produktivität der Beschäftigten abnehmen und diese häufiger Fehlzeiten verzeichnen müssen (Colligan & Higgins, 2005, S. 96). Die permanente Belastung im Berufsleben kann nicht nur die körperliche, sondern auch die psychische Gesundheit beeinflussen. Anhaltende psychosomatische Beschwerden wie Herzkreislaufbeschwerden, Erschöpfungszustände, Magen-Darm- sowie Muskelbeschwerden werden als physische oder psychische Krankheiten diagnostiziert (Peter, 2002, S. 390). Bei Depressionen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird nicht nur den Betroffenen Leid zugefügt, sondern es führt auch dazu, dass das persönliche Umfeld sowie die Familien von der psychischen Krankheit belastet werden. Neben Depressionen kann zudem auch Burnout als potentielle Folge des chronischen Stressses genannt werden. Anzumerken ist, dass anders als bei der Depression, Burnout im Berufsleben entsteht. Erkrankten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Burnout, ist nicht nur die Arbeitsfähigkeit, sondern auch Leistungsfähigkeit dieser betroffen (Glaser et al., 2015, S. 23f.).

### **2.1.2.2 Burnout**

Wie schon bei den Ursachen der psychischen Belastungen dargestellt, hat sich das Leben der Menschen verändert und ist schnelllebig geworden. Die Menschen sind öfter überlastet, wodurch das Thema „Burnout“ zu einem Modewort wurde. Zuerst wird die allgemeine Begriffsabgrenzung der Thematik behandelt, anschließend die Gründe und Auswirkungen von Burnout. Als für den Burnout relevante Ursachen psychischer Belastungen können beispielsweise die belastende Arbeitsmenge und Arbeitszeitgestaltung genannt werden.

Der ehemalige Arzt Dr. med. Eckart von Hirschhausen meinte zu der Thematik, dass vor 20 Jahren der Herzinfarkt die sogenannte Managerkrankheit war und heutzutage nur mehr von Burnout gesprochen wird (www.stern.de, 04.04.2018). Im Jahr 1955 sprach der Psychiater Prof. Dr. Hans Hoff (1955, S. 97) von einer „Managerkrankheit“, welche er folgendermaßen definierte: „Die Managerkrankheit ist in unserer Zeit zu einem Schlagwort zu einer Modekrankheit geworden. Man kommt nicht um die Tatsache herum, dass

eine große Anzahl von Menschen in verantwortlicher Position an Coronarthrombosen und Gefäßerkrankungen leidet.“ Die Symptome dieser Erkrankung zeichnen sich durch einen anfänglichen Erschöpfungszustand aus, welcher zu Unruhegefühlen, Schlafstörungen und dadurch auch zu Überreizungen führen kann. Diese führen schlussendlich zu organischen Veränderungen am Gefäßsystem und dadurch zu Herzkrankheiten.

Wie bei dem Begriff Stress, gibt es auch bei der Thematik Burnout bis heute keine allgemein akzeptierte einheitliche Definition. Im Jahr 1974 wurde der Begriff das erste Mal von dem Psychologen und Psychoanalytiker Herbert Freudenberger verwendet, welcher damit die emotionale und physische Erschöpfung beschrieb (Lohmer, 2013, S. 118). Wortwörtlich übersetzt bedeutet Burnout „ausgebrannt“ und kann als eine Stressreaktion, sowie als Kombination verschiedener kognitiver-, körperlicher-, psychischer- sowie Verhaltenssymptome bezeichnet werden (Lehofer et al., 2011, S. 3ff.).

Da es keine allgemeingültige Definition von Burnout gibt, wird für die vorliegende Arbeit der Definitionsansatz von der Psychologieprofessorin Christina Maslach herangezogen. Diese definiert Burnout wie folgt: „Burnout is a prolonged response to chronic emotional and interpersonal stressors on the job [...]“. Somit kann Burnout als eine erweiterte Reaktion auf chronische, emotionale sowie zwischenmenschliche Stressoren bei der Arbeit, bezeichnet werden (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, S. 397).

Die häufigsten Gründe für das Auftreten von Burnout können in angespannten Arbeitsverhältnissen und chronischem Arbeitsstress genannt werden (Rössler, Hengartner, Ajdacic-Gross & Angst, 2013, S. 802; Brühlmann, 2007, S. 901).

Weiters definiert Maslach (2001) das Burnout in drei unterschiedlichen Formen auftreten kann: „[...] and is defined by the three dimensions of exhaustion, cynicism, and inefficacy.“ (Maslach et al., 2001, S. 397). Somit kann festgehalten werden, dass die Auswirkungen von Burnout emotionale Erschöpfung, Ineffizienz der Arbeitsleistung sowie auch Depersonalisierung sind (Maslach & Goldberg, 1998, S. 63). Die körperlichen Symptome werden durch permanente Müdigkeit, erhöhten Blutdruck sowie Herzrasen und Verdauungsprobleme sichtbar. Bei den psychischen Symptomen entstehen Ängste, Schuldgefühle sowie Selbstzweifel und es können zudem auch Schlafstörungen auftreten. Die Verhaltenssymptome zeichnen sich durch die Vernachlässigung von Freizeitbeschäftigungen sowie dem sozialen Rückzug aus (Lehofer et al., 2011, S. 6).

### 2.1.2.3 Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit

Im Kapitel zu den Ursachen psychischer Belastungen wurde immer wieder die Auswirkung auf die Motivation sowie Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter thematisiert, daher sollen auch diese an dieser Stelle kurz betrachtet werden. Eine typische Ursache für sinkende Motivation ist beispielsweise die mangelnde soziale Befriedigung oder der eingeschränkte Handlungsspielraum. Zusätzlich hängen Motivation und Zufriedenheit eng mit dem gesundheitlichen Wohlbefinden und der Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen.

Die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der Individuen sinkt, wenn die Bedürfnisse nicht mehr befriedigt werden können. Können bei der Arbeitstätigkeit die Ziele des Handelns erreicht werden, erleben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Gefühl der Zufriedenheit. Bei fehlender Arbeitszufriedenheit entstehen Belastungen und es leidet sowohl die körperliche als auch die psychische Gesundheit. Bei unzufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können beispielsweise vermehrt Kopfschmerzen sowie Übelkeit auftreten. Weitere Studien konnten zudem aufzeigen, dass unzufriedene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ängstlicher, feindseliger sowie misstrauischer gegenüber den anderen Individuen sind (Amah, 2014, S. 34f.; Wascowitzer & Wiegratz, 2005, S. 65ff.). Eine weitere Studie zeigt, dass die Kombination von externen Anreizen sowie die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Leistungen der Menschen entscheidend sind. Als externe Anreize können Belohnungen oder auch Lob und Anerkennung genannt werden, als intrinsische Motivation ein Verhalten, welches die Person einem selbst zuliebe macht oder auch zweckmäßig ist (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014, S. 21f.).

Da zahlreiche Theorien existieren wie Motivation entsteht und wie sich diese auf das Verhalten und die Zufriedenheit von Individuen auswirkt, wird die bekannte Bedürfnis- und Motivationstheorie von Abraham Maslow (1954) näher beleuchtet. Diese Inhaltstheorie soll versuchen zu erklären, welche Bedürfnisse Individuen haben und was sie motiviert diese zu erfüllen (Becker M., 2013, S. 37).

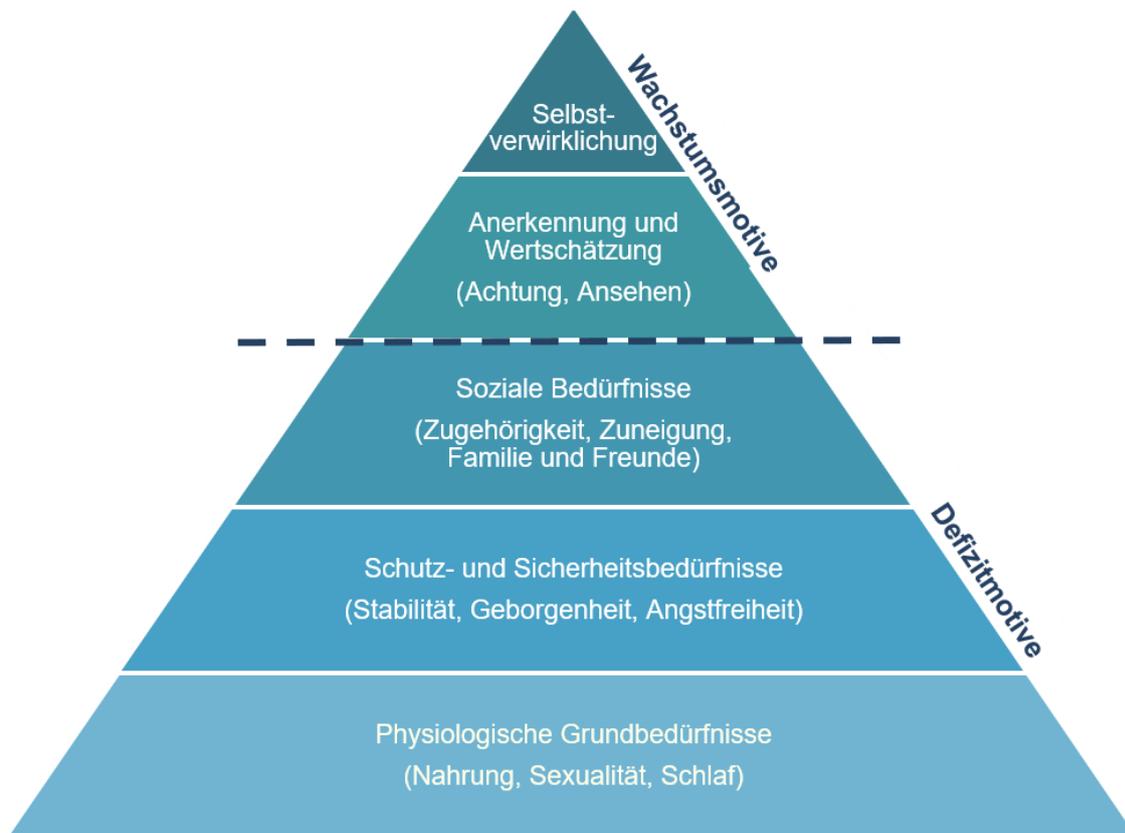
Abraham Maslow (1954) hat sich sehr intensiv mit der Bedürfnis- und Motivationstheorie beschäftigt und hat fünf Motivklassen entwickelt und hierarchisch angeordnet. Die fünf Hierarchiestufen werden zudem in zwei Arten von Motiven eingeteilt – Defizitmotive und Wachstumsmotive. Die Defizitmotive sind in vier Klassen unterteilt und werden bei auftretenden Defiziten aktiviert. Auf der hierarchisch gesehen untersten Stufe sind die physiologischen Grundbedürfnisse, wie Nahrung, Sexualität und Schlaf verankert. Die Motivation einer Person besteht darin, das Defizit wie beispielsweise Schlaf zu beseitigen.

Die nächsthöhere Stufe beinhaltet die Schutz- und Sicherheitsbedürfnisse, wie die Stabilität, Geborgenheit oder auch die Angstfreiheit den Arbeitsplatz zu verlieren. Auf der dritten Stufe befinden sich die sozialen Bedürfnisse zu denen die Zugehörigkeit, Zuneigung, Familie und Freunde gehören. Die vierte Stufe beinhaltet das Streben nach Anerkennung sowie Wertschätzung, Achtung und Ansehen. Je niedriger ein Bedürfnis in der Hierarchie steht, umso dominanter ist dieses, so lange es nicht befriedigt wird. Wird das Bedürfnis der Hierarchiekategorie erfüllt, besteht der Wunsch die nächsthöhere Stufe zu befriedigen (Maslow, 1943, S. 372ff.). Bezogen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann als Basisbedürfnis beispielsweise das Einkommen genannt werden. Wird dieses erfüllt, wird die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter laut Maslow sich mit neuen Bedürfnissen in der nächsthöhergelegenen Hierarchiestufe befassen (Maslow, 1977, S. 89ff.). Sollten die genannten Stufen der Defizitmotive über einen längeren Zeitraum nicht erfüllt werden, kann dies zu Frustration oder sogar Krankheiten führen. Werden allerdings die Defizitmotive und die vier Stufen erfüllt kann dies zu psychologischer Gesundheit einer Person führen (Becker & Hugo-Becker, 1997, S. 33f.). Sobald alle vier Hierarchiestufen der Defizitmotive durchlaufen wurden, wird die oberste und höchste Stufe der Pyramide (Wachstumsmotive) aktiviert und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung wird bei einer Person freigesetzt. Anhand des Konzepts und Darstellung der Bedürfnispyramide von Abraham Maslow können die menschlichen Bedürfnisse übersichtlich dargestellt werden (Maslow, 1977, S. 89ff.).

Im Kontext der Ursachen psychischer Belastungen sieht die Forscherin beispielsweise körperliche Belastungen in Konflikt mit den Schutz- und Sicherheitsbedürfnissen, die mangelhafte Zusammenarbeit im Unternehmen auf der sozialen Bedürfnisebene und den fehlenden Handlungsspielraum bei Anerkennung und Selbstverwirklichung.

Es wird allerdings kritisiert, dass das Konzept unter anderem von der Kultur des Landes abhängig ist und somit die Bedürfnispyramide nicht pauschal auf jede Kultur anwendbar ist (Heckhausen J. & Heckhausen H., 2010, S. 59). Somit bestimmt die Verbindung zur Kultur die Rangfolge der Bedürfnisebenen (Myers, Reiss, Wahl & Hoppe-Graff, 2008, S. 515). Zur Veranschaulichung und für das bessere Verständnis, wird in Abbildung 2 die Bedürfnispyramide nach Maslow graphisch dargestellt.

**Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow**



Quelle: Eigene Darstellung nach Maslow (1954, S. 35ff.)

Eine Studie mit 577 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigt auf, dass Beschäftigte mit einer geringeren Arbeitsmotivation ein höheres Risiko für Erschöpfung sowie Depressionen haben. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Zusammenhänge bei der Veränderung der Arbeitsmotivation sowie des psychischen Wohlbefindens bestehen. Es ist essentiell, dass die Unternehmen die Arbeitsmotivation der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter fördern um krankheitsbedingte Fehlzeiten, welche durch stressbedingte psychische Belastungen hervorgerufen werden, verhindert beziehungsweise vermindert werden (Björklund, Jensen & Lohela-Karlsson, 2013, S. 571ff.). Ein Großteil der wirtschaftlichen Kosten, welche sich durch die psychischen Erkrankungen ergeben, ist auf verringerte Produktivität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zurückzuführen. Damit die wirtschaftlichen Kosten gesenkt werden können, müssen die Unternehmen gezielte Maßnahmen entwickeln. Die Unternehmen müssen dafür sorgen, dass die psychisch belasteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeit unterstützt werden, damit diese wieder produktiv sein können (Bubonya, Cobb-Clark & Wooden, 2017, S. 150ff.).

#### **2.1.2.4 Work-Life-Balance**

Ein weiterer Modebegriff der eng mit den beleuchteten Ursachen psychischer Belastungen, spezifischer der belastenden Arbeitszeitgestaltung sowie der Arbeitsmenge, zusammenhängt, ist die sogenannte Work-Life-Balance.

Wie schon bei den Thematiken Stress und Burnout, kann auch bei der Work-Life-Balance von keiner einheitlichen Definition ausgegangen werden (Kalliath & Brough, 2008, S. 323). Kalliath und Brough (2008, S. 326) definieren die Work-Life-Balance wie folgt: *Work-life balance is the individual perception that work and non-work activities are compatible and promote growth in accordance with an individual's current life priorities.*“. Somit ist Work-Life-Balance die individuelle Wahrnehmung, ob Arbeit- und Freizeitaktivitäten kompatibel und mit den eigenen Lebensprioritäten im Einklang sind.

Es ist nicht erkennbar, wie sich die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben weiterentwickeln wird. Die technologischen Entwicklungen haben die traditionelle Arbeitswelt verändert und die Unternehmen werden zunehmend flexibler (Khallash & Kruse, 2012, S. 683ff.) Können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allerdings ihr Berufs- und Privatleben nicht miteinander vereinbaren, kann dies negative Auswirkungen auf die Arbeit sowie das Unternehmen haben. Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben spielt für das Wohlbefinden der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine entscheidende Rolle (Karkoulian, Srour & Sinan, 2016, S. 4923ff.). Weitere Studienergebnisse zeigen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit der Lebensqualität verbunden ist. Die Lebensqualität ist für die Personen, welche in der Familie engagierter sind als in der Arbeit, am höchsten (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003, S. 527ff.).

Unternehmen sollten darauf achten, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über eine ausgewogene Work-Life-Balance verfügen. Wie schon angemerkt wurde nehmen Individuen auftretenden Stress unterschiedlich wahr und reagieren auf diesen auch verschieden. Deswegen sollten nicht nur Strategien zur Stressreduktion entwickelt werden, sondern auch die Work-Life-Balance dabei berücksichtigt werden (Karkoulian et al., 2016, S. 4923ff.). Der Automobilkonzern Volkswagen unterstützt seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der dringend benötigten Erholung außerhalb der Arbeitszeit indem die Diensthandys vom Unternehmen gesteuert werden. Volkswagen hat die Server so konzipiert, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine E-Mails auf das Diensthandy weitergeleitet bekommen, wenn diese sich nicht in der Arbeitszeit befinden. Somit kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeit nicht arbeiten (www.diepresse.com, 16.03.2018). Auswirkungen durch die von VW festgelegten Maßnahmen sind nicht dokumentiert.

Studienergebnisse zeigen, dass für die Erholung und das Wohlbefinden der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine psychologische Distanzierung von der Arbeit essentiell ist. Die Erholung nach der Arbeitszeit hilft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass diese weiterhin tatkräftig ihrer Arbeit nachgehen können (Sonntag, Binnewies & Mojza, 2010, S. 965). Die mentale Auszeit außerhalb der Arbeitszeit ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von wichtiger Bedeutung und sollte deswegen auch eingehalten werden. Hierzu zählt auch die Urlaubszeit, welche zur Erholung dienen soll (Demsky et al., 2013, S. 275). Weitere Studienergebnisse zeigen zudem, dass wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Work-Life-Balance zufrieden sind, diese auch kein Problem damit haben, mehr als die vertraglich festgelegten Stunden zu arbeiten. Hingegen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht zufrieden sind, für diese auch die zu leistende Arbeit belastend wirkt, vor allem wenn diese die Stundenanzahl überschreiten sollte (McNamara, Pitt-Catsoupes, Matz-Costa, Brown & Valcour, 2013, S. 292ff.).

Nachdem die Auswirkungen psychischer Belastungen durch Stresssituationen, Burnout, sinkende Arbeitsmotivation und -zufriedenheit sowie die schlechte Work-Life-Balance aufgezeigt wurden, beschäftigt sich das nächste Kapitel mit Maßnahmen zum Umgang mit psychischen Belastungen.

### **2.1.3 Maßnahmen zur Behandlung psychischer Belastungen**

Nachdem die Ursachen und Auswirkungen von psychischen Belastungen thematisiert worden sind, werden nun die möglichen Maßnahmen zur Behandlung und Prävention eruiert.

Die Weltgesundheitsorganisation, welche als Koordinationsbehörde der Vereinten Nationen für das internationale öffentliche Gesundheitswesen dient, definierte im Jahr 1948 Gesundheit wie folgt: „Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.“. Somit wird Gesundheit als ein Zustand des völligen physischen, psychischen und sozialen Wohlergehens definiert und bedeutet nicht nur das Freisein von Gebrechen oder Krankheiten. Die Sonderorganisation der Vereinten Nationen merkt auch an, dass es ein Grundrecht jedes einzelnen Menschen sei, sich am bestmöglichen Gesundheitszustand zu erfreuen (WHO, 1986, S. 1). Die Welt verändert sich und mit ihr auch die Arbeits- und Lebensbedingungen, welche wiederum Einfluss auf die Gesundheit der Menschen haben. Im Mittelpunkt sollte die

Gesundheit und nicht die Krankheit stehen und deswegen sollten Gesundheitsförderungen diese unterstützen und sichere sowie angenehmen Arbeits- und Lebensbedingungen schaffen (WHO, 1986, S. 3). Psychische Erkrankungen sind ein Hauptgrund für langfristige Krankenstände der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen (Milligan-Saville et al., 2017, S. 850).

Es müssen Initiativen geschaffen werden, um die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Stressbewältigung am Arbeitsplatz zu unterstützen, damit die Krankenstände sinken und unter anderem die Produktivität wieder steigt (Bubonya et al., 2017, S. 161). Hier können Gesundheitsmaßnahmen den Krankheiten sowie Fehlzeiten entgegenwirken. Weiters können die dadurch entstandenen Kosten gesenkt und die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessert werden (Meng et al., 2016, S. 117ff.).

Die Unternehmen sollten Stresspräventions- sowie Interventionsprogramme basierend auf den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten (Webster et al., 2011, S. 514). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst müssen sich dazu entschließen etwas für ihre Gesundheit, das eigene Wohlbefinden sowie die Reduktion der (psychischen) Belastungen zu tun (Bengel, Strittmacher & Willmann, 2001, S. 28ff.). In einer 3108 Unternehmen umfassenden Studie wurde gezeigt, dass niederländische Unternehmen Maßnahmen für die psychische Gesundheit umsetzten. Die Maßnahmen wurden in die Bereiche Workload und Engagement kategorisiert. Zum Thema Workload zählten die Maßnahmen, welche auf die Vermeidung zu hoher Arbeitsbelastung abzielen. Die Maßnahmen im Bereich Engagement zielten auf die Steigerung des Arbeitseinsatzes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Jedes dritte Unternehmen hat Maßnahmen zur Vermeidung hoher Arbeitsbelastung und etwa jedes fünfte Unternehmen Maßnahmen zur Förderung des Arbeitseinsatzes implementiert. In den Unternehmen die Maßnahmen zur Steigerung des Arbeitseinsatzes implementiert haben, wurden niedrigere Fehlzeiten festgestellt. Bezüglich Wirksamkeit der Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitsbelastung liegen keine Resultate vor, es liegt aber nahe, dass dies stresssenkend wirkt (Pas, Boot, Beek & Proper, 2016, S. 79ff.).

Zur Vermeidung von Burnout können die Arbeitsplatzsituation optimiert sowie mehr Erholungs- und Pausenzeiten eingeplant werden (Brühlmann, 2007, S. 901). Im Jahr 2012 wurden Studien zu der Thematik veröffentlicht, inwieweit wirksame Maßnahmen eingesetzt werden, um Burnout entgegenzuwirken. Dabei wurde im Zeitraum von 1995 bis 2011 eine Analyse von Interventionsstudien, welche die Prävention von Burnout beinhalteten durchgeführt. In dieser Studie, bei der insgesamt 33 Studien miteinbezogen wurden, wurde ersichtlich, dass rund drei Viertel (76%) aller Maßnahmen zu einem positiven Effekt bei Burnout führten (Walter, Krugmann & Plaumann, 2012, S. 174ff.).

Eine Studie von Leiter und Maslach (2016) hebt hervor, dass bei den Interventionsmaßnahmen für Burnout auf die einzelnen Individuen eingegangen werden muss und die verschiedenen Personengruppen nicht die gleichen Maßnahmen benötigen. Es geht hervor, dass bei Burnoutpatienten verschiedene Herausforderungen für das Auftreten verantwortlich sind und hier unbedingt auf die individuellen Umstände geachtet werden muss (Leiter & Maslach, 2016, S. 98f.).

Es ist hervorzuheben, dass einige Menschen ihren Job aufgrund von Burnout aufgeben, andere Betroffene trotzdem weitermachen. Diese leisten allerdings zumeist nicht mehr das Beste, sondern tun nur das Nötigste. Den Unternehmen muss klar werden, dass dieser Leistungsverlust sowie die gesamte Belastungssituation nicht nur für die Beschäftigten selbst, sondern auch für die Unternehmen kostspielig sowie für die Familienangehörigen folgenschwer sein kann: „Although some people may quit the job as a result of burnout, others will stay on, but will only do the bare minimum rather than their very best.“ (Maslach & Goldberg, 1998, S. 63).

Die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitermotivation sowie -zufriedenheit sollte, wie im letzten Kapitel dargestellt, beispielsweise über reduzierte körperliche Belastungen, verbesserte Zusammenarbeit sowie erweiterten Handlungsspielraum gesteigert werden. Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben spielt für das Wohlbefinden der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine entscheidende Rolle und sollte hinsichtlich der Work-Life-Balance immer mitbedacht werden (Karkoulian et al., 2016, S. 4918).

Im nächsten Kapitel wird auf die Präventionsmaßnahme näher eingegangen, welche alle österreichischen Unternehmen dazu verpflichtet, die psychischen Belastungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erheben und entsprechend zu reagieren.

## **2.2 Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz**

In diesem Kapitel werden die Anforderungen der gesetzlichen Vorschreibung näher beleuchtet. Anschließend wird der Prozess der Arbeitsplatzevaluierung dargestellt, um eine bessere Einsicht für den Ablauf zu vermitteln. Infolgedessen werden auch die unterstützenden Methoden der Datenerhebung und Bewertung aufgezeigt.

### **2.2.1 Anforderung und Hintergrund der gesetzlichen Vorschreibung**

In diesem Teilkapitel wird näher auf die gesetzliche Vorschreibung und die Novelle zum ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) eingegangen. Für das bessere Verständnis erfolgt eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten der ÖNORM EN IS 10075 1-3, die den Begriff der psychischen Arbeitsbelastung definiert, Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigt und Anforderungen an Messverfahren festlegt.

Die Bedeutung der psychischen Erkrankungen nimmt zu. Langjährige Aufzeichnungen seit den neunziger Jahren zeigen, dass sich die Zahl der Arbeitsausfälle aufgrund von psychischen Belastungen fast verdreifacht hat. Bezogen auf den arbeitsbedingten Stress liegt Österreich leicht über dem Durchschnitt, hingegen bei den arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen nur im EU-Durchschnitt (Biffel et al., 2012, S. VIII).

Um diesen Problemen entgegenzuwirken, ist im Jänner 2013 im ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz eine Novelle mit relevanten Änderungen in Kraft getreten (§ 2, Abs. 7, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 12). Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz ist ein österreichisches Bundesgesetz, welches im Jänner 1995 verabschiedet wurde und für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz bei der Arbeit sorgt. Das Gesetz ist für die Beschäftigung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gültig. Es ist allerdings nicht für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Bundes, in land- und forstwirtschaftlichen Betrieben, für Hausgehilfen und Hausangestellten in privaten Haushalten oder auch für Heimarbeiterinnen und -arbeiter gültig (§ 1, Abs. 1; Abs. 2, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 9f.).

Die Unternehmen sind damit seit 2013 verpflichtet die Evaluierung psychischer Belastungen durchzuführen und die Beschäftigten miteinzubeziehen. Anhand der Evaluierung sollen die psychische Gesundheit gefährdende Arbeitsbedingungen mithilfe dafür geeigneter Methoden erhoben werden. Anschließend sollen die evaluierten Risiken anhand präventiver und akuter Maßnahmen gemildert oder sogar ganz eliminiert werden. Die Arbeitsplatzevaluierung ist ein Prozess, mit dem Zweck die Arbeitsbedingungen kontinuierlich zu verbessern (Heider & Klösch, 2015, S. 50ff.).

Das Arbeitsinspektorat legt seit 2013 besondere Aufmerksamkeit auf die Gefahr durch die psychischen Belastungen, welche zu möglichen Fehlbeanspruchungen führen können. Die publizierte Novelle grenzt nun klar ab, was unter Gefahren verstanden wird: „Unter Gefahren im Sinne dieses Bundesgesetzes sind arbeitsbedingte physische und psychische Belastungen zu verstehen, die zu Fehlbeanspruchungen führen.“. Es geht klar hervor, dass mit Gefahren auch das psychische Wohlbefinden gemeint ist und nicht nur die körperliche Beeinträchtigung (§ 2, Abs. 7, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 12). Des Weiteren wird auch konkretisiert, dass unter Gesundheit nicht nur die körperliche gemeint ist: „Unter Gesundheit im Sinne dieses Bundesgesetzes ist physische und psychische Gesundheit zu verstehen.“ (§ 2, Abs. 7a, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 12).

Laut AUVA (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt) ist das Ziel der Evaluierung psychischer Belastungen: „[...] gesundheitsgefährdende Belastungen durch die Arbeitsbedingungen festzustellen und passende betriebliche Maßnahmen dagegen umzusetzen.“ (AUVA, 2013b, S. 9). Die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber werden aufgerufen zu überprüfen, ob bei ihnen im Unternehmen einerseits arbeitsbedingte physische wie auch andererseits psychische Belastungen vorliegen, welche in weiterer Folge zu Fehlbelastungen führen können (BMASK, 2013, S. 3). Wie bereits angeschnitten sind die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber dazu verpflichtet, die bestehenden Gefahren zu erheben, welche die Gesundheit sowie Sicherheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beeinflussen können und diese auch zu beurteilen (§ 4, Abs. 1, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 15). Es sind die Grundsätze der Gefahrenverhütung bei der Evaluierung des Arbeitsplatzes anzuwenden. Die Gefahrenverhütung hat das Ziel eine schlüssige Vereinbarkeit von Arbeitsabläufen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, Aufgaben sowie Tätigkeiten, Technik, sozialen Beziehungen und schlussendlich Umwelteinfluss auf den Arbeitsplatz zu schaffen (§ 7, Z. 7, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 20).

Weiters schreibt das Gesetz in § 4 Abs. 2 vor, dass bei der Ermittlung sowie Beurteilung der Gefahren besonders gefährdete oder auch schutzbedürftige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer berücksichtigt werden sollen. Dies bezieht sich auf die Qualifikationen der Personen, wie auch auf das Alter und die Körperkräfte. Zu den Schutzbedürftigen zählen unqualifizierte oder unerfahrene sowie ältere oder leistungsgeminderte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Des Weiteren werden die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Behinderungen oder auch Sprachbarrieren fokussiert. Ein besonderes Augenmerk ist auch auf Jugendliche und Schwangere beziehungsweise stillende Arbeitnehmerinnen gelegt (AUVA, 2013b, S. 15f.). Die festgelegten Maßnahmen müssen auf ihre Wirksamkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst werden, damit sich die Arbeitsbedingungen im Unternehmen verbessern können (§ 4, Abs. 4, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 16).

Schlussendlich schreibt das Gesetz vor, dass bei dem Prozess (Ermittlung, Beurteilung, Maßnahmenfestlegung) geeignete Fachleute zugezogen werden sollen (§ 4, Abs. 6, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 17)

### **ÖNORM EN ISO 17005 1-3**

Als ÖNORM wird eine nationale Norm bezeichnet, welche vom Austrian Standards Institut herausgegeben und veröffentlicht wird ([www.austrian-standards.at](http://www.austrian-standards.at), 17.03.2018). In diesem Fall basiert sie auf den europäischen Normen der EN ISO 10075 und bezieht sich auf die psychischen Arbeitsbelastungen (EN ISO 10075-1, zitiert in Austrian Standards Institute, 2017, S. 1ff.).

Die ÖNORM EN ISO 10075-1 definiert die Begrifflichkeiten im Bereich der psychischen Arbeitsbelastungen und beschreibt die psychischen Belastungen und Beanspruchungen sowie deren Auswirkungen (EN ISO 10075-1, zitiert in Austrian Standards Institute, 2017, S. 6).

Die ÖNORM EN ISO 10075-2 enthält Leitsätze, welche zur Gestaltung von Arbeitssystemen relevant sind. Das Ziel ist optimale Arbeitsbedingungen für Gesundheit, Effektivität, Leistung, Sicherheit sowie Wohlbefinden zu schaffen (EN ISO 10075-2, zitiert in Austrian Standards Institute, 2000, S. 5).

Die ÖNORM EN ISO 10075-3 befasst sich mit den technischen Informationen, welche bei der Entwicklung, Bewertung sowie Auswahl von Messverfahren für die Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen relevant sind. Das anzuwendende Instrument wird nicht vorgegeben (EN ISO 10075-3, zitiert in Austrian Standards Institute, 2004, S. 4).

Im nachfolgenden Kapitel wird beschrieben, welcher Prozess befolgt wird, um die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu erheben.

### **2.2.2 Ablauf des Evaluierungsprozesses**

Um den Ablauf der Evaluierung psychischer Belastungen verständlich zu machen, werden nachfolgend die einzelnen Schritte erläutert. Der Evaluierungsprozess ist in acht Schritte unterteilt: Kick-off, Konzepterstellung, Transparenz, Erhebung der psychischen Belastungen, Beurteilung und Bewertung, Maßnahmenableitung, Dokumentation und Überprüfung der Maßnahmen sowie Kontrolle der Wirksamkeit. Da der vierte Schritt des Evaluierungsprozesses „Erhebung psychischer Belastungen“ durch unterschiedliche Verfahren unterstützt werden kann, werden diese in diesem Abschnitt nur angeschnitten und im nächsten Kapitel 2.2.3 genauer betrachtet.

Die folgende Abbildung 3 verdeutlicht die einzelnen Schritte des Prozessablaufs, beginnend beim ersten Schritt „Kick-off“.

**Abbildung 3: Ablauf des Evaluierungsprozesses**



Quelle: Eigene Darstellung nach AUVA ([www.eval.at](http://www.eval.at), 03.09.2017)

Wie soeben dargestellt ist das Ziel der Evaluierung neben der Erhebung und Beurteilung der arbeitsbedingten psychischen Fehlbelastungen auch die Erschaffung von belastungsoptimierten Arbeitsbedingungen sowie die Erarbeitung und Umsetzung von mildernden Maßnahmen. Damit dieses Ziel erfüllt werden kann, werden für die Evaluierung psychischer Belastungen folgende Schritte empfohlen (AKOÖ, 2015, S. 10):

1. **Kick-off:** Bevor die psychischen Belastungen im jeweiligen Unternehmen evaluiert werden können, sollten wichtige Informationen zu der Thematik gesammelt werden (Klösch, 2013, S. 7). Im Kick-off stellt die Bildung der internen Steuerungsgruppe eine wesentliche Rolle dar. In dieser sollten Personen miteinbezogen werden, welche durch ihre Funktion im Unternehmen Mitspracherecht haben und wichtige Entscheidungen treffen können. Das heißt, in der Steuerungsgruppe sollten idealerweise die Geschäftsführung beziehungsweise die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber, die Personalentwicklung, die bereichsbezogenen Führungs-

kräfte, die Betriebsrätin oder der Betriebsrat, die Arbeitsmedizinerin oder der Arbeitsmediziner, die Sicherheitsfachkraft sowie die Arbeitspsychologin oder der Arbeitspsychologe beziehungsweise das externe Unternehmen, welches die Evaluierung der psychischen Belastungen durchführen wird, integriert sein (AK-Wien, 2015, S. 3). Die Steuerungsgruppe ist einerseits für die Planung sowie Koordination der Evaluierung zuständig. Des Weiteren müssen die Mitglieder Interesse an dem gesamten Prozess haben und dies auch an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transportieren. Die Betriebsrätin oder der Betriebsrat sind mit der Sicherheitsvertrauensperson dafür verantwortlich, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv an der Evaluierung beteiligen. Eine weitere essentielle Aufgabe der gesamten Steuerungsgruppe ist, dass diese Entscheidungen bezüglich der Maßnahmen treffen, welche im Unternehmen abgeleitet und dann umgesetzt werden (AKOÖ, 2015, S. 8f.).

2. **Konzepterstellung:** Beim zweiten Schritt stehen die Eruiierung der Verfahrensarten sowie der Evaluierungsablauf im Mittelpunkt (Klösch, 2013, S. 7). Die davor gegründete Steuerungsgruppe muss darüber entscheiden, welches standardisierte Verfahren für das Unternehmen geeignet erscheint (AK-Wien, 2015, S. 3). Erfüllt das Verfahren die Bestimmungen der ÖNORM EN IS 10075 1-3, kann es angewendet werden (AKOÖ, 2015, S. 9).
3. **Transparenz:** Wichtig beim gesamten Evaluierungsprozess ist die Transparenz. Damit die Evaluierung reibungslos funktionieren kann, müssen sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die einzelnen Schritte des Prozesses, über den Ablauf sowie die Ziele, informiert werden (AKOÖ, 2015, S. 8f.).
4. **Erhebung der psychischen Belastungen:** Wie schon bei der Konzepterstellung angekündigt wurde, muss eine geeignete Methode nach ÖNORM EN ISO 10075-1-3 verwendet werden, damit die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz erhoben werden können (Klösch, 2013, S. 7). Die Durchführung mittels einem geprüften, arbeitspsychologischen Diagnoseverfahrens kann anhand eines Orientierenden-Verfahrens (moderierte Einzel- oder Gruppeninterviews), Screening-Verfahrens (schriftliche Fragebogenerhebung) oder Vertiefenden-Verfahrens erfolgen (AKOÖ, 2015, S. 9). Die unterschiedlichen Verfahrensarten, welche bei der Evaluierung angewendet werden können, werden in Kapitel 2.2.3 beschrieben.
5. **Beurteilung und Bewertung:** Nachdem die psychischen Belastungen erhoben wurden, folgt die Beurteilung und Bewertung der Ergebnisse (AKOÖ, 2015, S. 9).

Diese können anhand der Verfahrensvorgaben in unkritisch oder kritisch beziehungsweise in wenig oder viel Handlungsbedarf unterteilt werden (Klösch, 2013, S. 7).

- 6. Ableitung der Maßnahmen:** Anhand der Evaluierungsergebnisse können die negativ belastenden Arbeitsbedingungen analysiert werden (AK-Wien, 2015, S. 3). Durch die Analyse besteht die Möglichkeit die Ursachen zu ermitteln und wirksame Maßnahmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzuleiten und festzulegen. Damit die Maßnahmen auch entsprechend umgesetzt werden können, sollte eine Priorisierung erfolgen (BMASK, 2013, S. 4).
- 7. Dokumentation:** Die bei der Evaluierung der psychischen Belastungen erhobenen beurteilten Fehlbeanspruchungen müssen dokumentiert werden (AKOÖ, 2015, S. 9). Zudem müssen auch die Maßnahmen, welche zur Reduktion der Gefahren abgeleitet wurden im Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Dokument festgehalten werden (BMASK, 2013, S. 4). Schlussendlich ist es wichtig, dass die Beteiligten, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, diesbezüglich informiert werden und eine Rückmeldung erhalten (Klösch, 2013, S. 7).
- 8. Überprüfung der Maßnahmen sowie Kontrolle der Wirksamkeit:** Um die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen zu messen, sowie diese gegebenenfalls anzupassen, müssen diese überprüft werden (BMASK, 2013, S. 4). Eine Überprüfung und Anpassung muss erfolgen, wenn Gesundheitsschutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betreffende Unfälle, arbeitsbedingte Erkrankungen oder Zwischenfälle mit erhöhter arbeitsbedingter psychischer Fehlbeanspruchung auftreten (AK-Wien, 2015, S. 4). Ebenso wenn Gewaltübergriffe stattfinden oder neue Arbeitsmittel, -verfahren oder -stoffe eingeführt werden, wenn das Arbeitsspektorat es ausdrücklich verlangt oder sonstige Ereignisse gegeben sind, welche auf eine Gefahr für Gesundheit oder Sicherheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schließen lassen (§ 4, Abs. 5, ASchG, in AUVA, 2013a, S. 17).

Es ist relevant, was genau für das Auftreten der psychischen Belastungen verantwortlich ist und welche Maßnahmen im Unternehmen implementiert werden. Wirklich essentiell ist, dass die Belastungen früher oder später behoben werden. Sollte dies nicht der Fall sein, können dadurch psychosomatische Krankheiten hervorgerufen werden (Ullrich, 2011, S. 151). Weiters ist zu bedenken, dass die aufgrund der psychischen Belastungen auftretenden Krankenstände einerseits länger dauern und den Unternehmen auch noch viel Geld kosten (Biffel et al., 2007, S. 137).

### **2.2.3 Methoden der Datenerhebung und Bewertung**

Wie im vorigen Kapitel beschrieben können bei der Evaluierung der psychischen Belastungen unterschiedliche methodische Ansätze angewendet werden. Diese werden in der Folge nur kurz beschrieben, da diese in der empirischen Untersuchung von den Unternehmen zwar angegeben, aber nicht zur Verwendung freigegeben wurden. Die Methoden werden, für das bessere Verständnis, anhand der DIN/ÖNORM EN ISO 10075-3 in drei Analysetiefen, von niedrig bis hoch, eingeteilt: Orientierende-Verfahren, Screening-Verfahren und Vertiefende-Verfahren (Hinrichs, 2016, S. 61f.). Diese Analysetiefen dienen der Unterscheidung der Verfahren und können für die Ermittlung, Beurteilung sowie Bewertung der psychischen Belastungen angewendet werden (Heider & Klösch, 2015, S. 61f.). Die jeweilige Tiefe des Verfahrens bestimmt die Aussagekraft der Ergebnisse. Die Screening-Verfahren gehören der Analysetiefe 2 an und bieten somit eine gute Übersicht über die vorhandenen psychischen Belastungen sowie Handlungsfelder. Das Orientierte-Verfahren gehört der Analysetiefe 3 an und ist eine Verfahrensart bei der die Gütekriterien der Zuverlässigkeit sowie Validität niedrig ausgeprägt ist. Das Vertiefende-Verfahren gehört der Analysetiefe 1 an und kann die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz am genauesten messen. Dadurch wird die Ableitung konkreter und nachhaltiger Maßnahmen ermöglicht (Paridon, 2013, S. 23f.).

#### **2.2.3.1 Screening-Verfahren**

Die Erhebung anhand eines Screening-Verfahrens bietet die Möglichkeit eine Gesamtübersicht zu erhalten (Heider & Klösch, 2015, S. 61). Diese Verfahrensart zählt zu den genaueren und aufwendigeren Methoden (Paridon, 2013, S. 23f.). Es können psychische Belastungen anhand der Arbeitssituationen sowie Arbeitstätigkeiten dargestellt werden und liefern zudem Informationen über die erforderlichen Maßnahmen (Klösch, 2013, S. 7). Zu den Screening-Verfahren zählen: EWOPCLASS<sup>®</sup>, IMPULS-Test|2<sup>®</sup>, KFZA und PsyBePLUS<sup>®</sup>.

#### **2.2.3.2 Orientierende-Verfahren**

Durch die Erhebung mittels eines Orientierenden-Verfahrens können die psychischen Belastungen in den Unternehmen grob erfasst werden (Heider & Klösch, 2015, S. 61). Dadurch, dass die Ergebnisse und die Informationen sehr allgemein sind, kann zwar die gezielte Maßnahmenableitung nur eingeschränkt erfolgen, aber es zeigt sich, ob weiterer Handlungsbedarf oder auch tiefere Analysen erforderlich sind (Klösch, 2013, S.7). Zu den Orientierenden-Verfahren zählt: Die ABS-Gruppe.

### **2.2.3.3 Vertiefende-Verfahren**

Eine genaue Messung der psychischen Belastungen erfolgt anhand des Vertiefenden-Verfahrens, welches auch Expertinnen- beziehungsweise Experten-Verfahren genannt werden kann (Heider & Klösch, 2015, S. 62). Dadurch können in weiterer Folge auch die Maßnahmen konkret und nachhaltig abgeleitet werden (Klösch, 2013, S. 7). Zu den Vertiefenden zählt: ABI Plus™.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt wurde, gibt es verschiedene Ursachen, welche psychische Belastungen bei Menschen auslösen. Es gibt auch unterschiedliche Arten, wie sich die Belastungen auf die Individuen auswirken. Zudem wurde aufgezeigt, dass Maßnahmen entwickelt werden, um die psychischen Belastungen in Unternehmen zu beheben. Es wurden die gesetzliche Grundlage sowie der Prozess der Evaluierung psychischer Belastungen beschrieben. Schlussendlich wurden kurz die unterstützenden Methoden betrachtet.

### **3 Methode**

Das Kapitel beschreibt die Methodik, welche für die Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen wurde. Zu Beginn wird das Vorverständnis der Forscherin dargelegt. Das Kapitel befasst sich anschließend mit der Auswahl der Erhebungsmethodik, bei der die Gütekriterien sowie die ethischen Richtlinien der qualitativen Forschung näher beleuchtet werden. Aufbauend wird der Interviewleitfaden vorgestellt, die Stichprobe beschrieben, tabellarisch dargestellt und begründet warum die Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer ausgewählt wurden. Darauffolgend wird auf die Durchführung der empirischen Untersuchung näher eingegangen. Hierbei wird die Interviewführung mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern analysiert, sowie die anschließend erfolgte Transkription erörtert. Das Kapitel schließt mit der Auswertung der empirisch durchgeführten Untersuchung ab.

Ziel der empirischen Untersuchung war, die Herausforderungen bei der Evaluierung der psychischen Belastungen sowie die Reaktion auf diese zu erheben. Die Hauptforschungsfrage wurde durch zwei Unterfragen unterstützt. Die erste Unterfrage geht detailliert auf die identifizierten Herausforderungen und Reaktionen während der Erhebung und Bewertung der Belastungen sowie der Maßnahmenableitung ein. Die zweite Unterfrage beschäftigt sich darauf aufbauend mit den erkennbaren Herausforderungen und Reaktionen bei der Maßnahmenumsetzung sowie der folgenden Wirksamkeitsprüfung zur kontinuierlichen Verbesserung.

#### **3.1 Vorverständnis**

Aus dem theoretischen Vorverständnis ist anzunehmen, dass sich einige Unternehmen der Bedeutung und dem daraus zu generierenden Mehrwert der Evaluierung durchaus bewusst sind. Allerdings wird auch angenommen, dass sich einige Unternehmen nicht darüber klar sind, welche Ursachen für psychische Belastungen (Kapitel 2.1.1) verantwortlich sind und welche weitreichenden Auswirkungen diese bei den Individuen haben können (Kapitel 2.1.2). Es wird zudem angenommen, dass alle Unternehmen, welche für die empirische Untersuchung befragt wurden, sich an den theoretisch dargestellten Ablauf des Evaluierungsprozesses (Kapitel 2.2.2) gehalten und eine der vorgeschriebenen Verfahrensarten (Kapitel 2.2.3) verfolgt haben.

Es wird angenommen, dass die Unternehmen der Branche „Gesundheits- und Sozialwesen“ sich eher mit der Thematik der psychischen Belastungen und der Evaluierung beschäftigen als in anderen Branchen. Die Annahme besteht dadurch, da diese Unterneh-

men tagtäglich mit unterschiedlichen Belastungen, wie beispielsweise von Patientinnen und Patienten, konfrontiert sind und somit eine andere Sichtweise zu dieser Thematik besitzen. Weiters besteht die Annahme, dass aus dem genannten Grund das Arbeitsinspektorat eher diese Unternehmensbranche im Blick hat und darauf bedacht ist, dass die Evaluierung durchgeführt wird. Auch wird von der Forscherin angenommen, dass sich Großunternehmen bereits umfänglicher als Klein- und Mittelunternehmen mit der Evaluierung der psychischen Belastungen beschäftigt haben. Hintergrund ist die Annahme, dass größere Unternehmen an Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen und ähnliche Projekte gewöhnt sind und keine großen noch nicht bekannten Probleme befürchten. Eine Überlegung ist auch, dass große Unternehmen mehr Erfahrung mit der internen Information sowie Kommunikation haben und dies nicht als Hürde sehen.

Die Forscherin geht bezüglich der Datenerhebung davon aus, dass nur wenige Unternehmen eine Reevaluierung durchgeführt beziehungsweise die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft haben. Ansonsten nimmt sie an, dass zu jedem Evaluierungsprozess mindestens eine Herausforderung identifiziert werden kann und auch eine Vergleichbarkeit mit den anderen befragten Unternehmen erfolgen kann.

### **3.2 Auswahl der Erhebungsmethodik**

Bei der Studie wurde die Sicht auf ausgewählte österreichische Unternehmen gelenkt, welche die gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung schon durchgeführt und Maßnahmen daraus abgeleitet haben. Der Schwerpunkt der Forschung lag auf den Herausforderungen, welche sich während des gesamten Evaluierungsprozesses bis hin zur Umsetzung gezeigt haben.

Es ist essentiell die Methode anhand des Gegenstands, der untersucht werden soll, und der darauf resultierenden Forschungsfrage, abzuleiten (Zepke, 2016, S. 17f.). In der vorliegenden Arbeit sollen keine bestehenden Annahmen überprüft, sondern sich mit den Herausforderungen während des Evaluierungsprozesses auseinandergesetzt werden (Lamnek, 2002, zitiert in König, S. 20ff.).

Zur Beantwortung der Forschungs- sowie Unterfragen wurde eine qualitative Vorgehensweise gewählt. Bei der qualitativen Forschung stehen unterschiedliche Verfahrenswesen zur Verfügung. Damit eine passende Methode für die empirische Untersuchung ausgewählt werden konnte, wurde diese von der vorliegenden Forschungsfrage abgeleitet (Brüsemeister, 2000, S. 7ff.). Anhand der qualitativen Forschung kann ein besseres Verständnis über die soziale Wirklichkeit geschaffen werden. Weiters kann mit Hilfe die-

ser ein besserer Zugang für Deutungsmuster sowie Strukturmerkmale hervorgerufen werden (Flick, Kardorff & Steinke, 2015, S. 14). Eine weitere Eigenschaft für die qualitative Forschung ist das Prinzip der Offenheit (Strübing, 2013, S. 19). Dieses definiert sich dadurch, dass die Person, welche die Forschung durchführt, offen gegenüber der Methode, welche für die Untersuchung herangezogen wird, sowie den Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmern ist. Dadurch besteht die Möglichkeit unerwartete sowie aufschlussreiche Informationen zu erheben. Weiters sollten bei der qualitativen Forschung keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden, da hierbei die Kommunikation der forschenden Person und der Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer im Mittelpunkt steht (Lamnek, 2010, S. 19f.). Die geplante Methode soll dabei helfen, Abläufe, Deutungsmuster sowie Strukturmerkmale zugänglicher zu machen und auch ein besseres Verständnis über die soziale Wirklichkeit zu erhalten (Flick, Kardorff & Steinke, 2012, S.13ff.). Die qualitative Befragung ermöglicht bei den Interviews in die Tiefe zu gehen und subjektive Informationen zu erheben (Lamnek, 2002, zitiert in König, S. 20ff.). Durch den gewählten Zugang besteht die Möglichkeit, dass bei etwaigen Unklarheiten sofort nachgefragt oder auch Zwischenfragen gestellt werden können. Ein weiterer relevanter Punkt ist, dass Informationen erhoben werden können, welche im Vorfeld eventuell nicht bedacht worden sind (Froschauer & Lueger, 2003, S. 16ff.). Weiters stehen der qualitativen Forschung am Schluss verschiedene Mengen an Ergebnismaterialien zur Verfügung, allerdings verfügt die qualitative Forschung meist über eine kleinere Stichprobe (Brüsemeister, 2008, S. 19f.). Anhand der qualitativen Interviews besteht zudem auch die Möglichkeit einzelne Aussagen zu analysieren sowie zu vergleichen (Weischer, 2007, S. 260). Überdies steht bei der qualitativen Untersuchung wiederum die subjektive Wahrnehmung der Forscherin beziehungsweise des Forschers im Mittelpunkt (Flick et al., 2015, S. 24f.).

Im nächsten Kapitel sollen die Gütekriterien bei der qualitativen Forschung betrachtet werden (Mayring, 2016, S. 140ff.).

### **3.2.1 Gütekriterien der qualitativen Forschung**

Bei der empirischen Forschung ist die Einschätzung der Ergebnisse anhand von Gütekriterien essentiell. Bei der qualitativen Forschung belegen die Aussagen und Argumente die Qualität der Untersuchung (Mayring, 2016, S. 140). Trotzdem muss die qualitative Forschung auch gewisse Regeln befolgen (Keuneke, 2005, S. 255). Um die Qualität der vorliegenden Arbeit zu sichern, kann bei der qualitativen Forschung auf sechs übergreifende Kriterien zurückgegriffen werden: die Verfahrensdokumentation, die argumentative

Interpretationsabsicherung, die Regelgeleitetheit, die Nähe zum Gegenstand, die kommunikative Validierung sowie die Triangulation (Mayring, 2016, S. 144ff.).

Anhand der Verfahrensdokumentation wird aufgezeigt, wie die wissenschaftlichen Ergebnisse gewonnen wurden. Der Forschungsprozess (Analyse, Durchführung, Auswertung) muss für andere Personen nachvollziehbar sein und deswegen exakt dokumentiert werden. Dies erfolgt für die vorliegende Arbeit in den Kapitel 3.2 bis 3.5. Mittels der argumentativen Interpretationsabsicherung erfolgt eine Einschätzung der Qualität der vorliegenden interpretierten Gebiete. Im Kontext dieser Arbeit wurden die Interpretationen der Forscherin argumentativ untermauert und begründet. Zudem ist essentiell, dass sich die Forscherin an eine systematische Vorgehensweise und somit an gewisse Verhaltensregeln im Prozess hielt. Die sogenannte Regelgeleitetheit erfolgte bei der vorliegenden Forschungsarbeit anhand vorab festgelegter Analyseschritte. Die Nähe zum Gegenstand wird dadurch erreicht, dass die Thematik der psychischen Belastungen in der Alltagswelt präsent ist und die Forscherinnen sich für die Untersuchung in das Feld begeben hat. Dazu wurde sich vorab mit der Thematik befasst, anschließend die Interviews durchgeführt, transkribiert und schlussendlich analysiert. Es fand keine erneute Diskussion mit den Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmern statt und damit keine kommunikative Validierung. Mittels der Triangulation wird versucht unterschiedliche Lösungswege für die dargestellte Forschungsfrage zu vergleichen und so die Resultate zu validieren. Der Vergleich der Ergebnisse dieser Arbeit erfolgte durch die Gegenüberstellung zur Theorie, allerdings nicht durch verschiedene empirische Analyseansätze. Zu beachten ist, dass eine vollkommene Übereinstimmung nicht das Ziel der Triangulation ist (Mayring, 2016, S. 144ff.).

### **3.2.2 Ethische Richtlinien der gewählten Methode**

Wie an die Gütekriterien, muss sich sowohl die quantitative als auch die qualitative Forschung an gewisse ethische Richtlinien halten. Hintergrund ist zu gewährleisten, dass den Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmern keinerlei Art von Schaden zugefügt wird. Es kann sich hierbei an sieben ethischen Prinzipien orientiert werden, welche für die Durchführung und Auswertung der Forschung essentiell sind: dem Respekt, der Informationspflicht, der Vertraulichkeit inklusive der Anonymität und dem Datenschutz, dem Einverständnis, der freiwilligen Teilnahme und dem Widerrufsrecht, der Wahrung der Persönlichkeitsrechte und abschließend dem Schutz der befragten Person (Misoch, 2015, S. 15ff.).

Die dargestellten Richtlinien wurden vor der Erhebung sowie während der Interviewführung und bei der Auswertung beachtet. Schon bei der Interviewanfrage wurden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Vertraulichkeit sowie die Anonymität und der Datenschutz zugesichert. Die Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer wurden zudem vorab über den Zweck, die Thematik sowie die Ziele der Forschung informiert. Weiters wurde sich das Einverständnis geholt, das Interview aufzuzeichnen und noch einmal bestätigt, dass die Erhebung anonym sein wird. Das gegebene Einverständnis wurde auf der jeweiligen Tonbandaufnahme festgehalten. Es wurde zudem erwähnt, dass keine Rückschlüsse auf das Unternehmen sowie die Personen gezogen werden können. Einige befragte Unternehmen äußerten explizit den Wunsch, im Zusammenhang mit dem Unternehmen nicht die Methode zu erwähnen, welche bei der Evaluierung verwendet wurde. Weiters ist festzuhalten, dass alle Teilnehmerinnen sowie Teilnehmer freiwillig an der Studie teilgenommen haben.

### **3.3 Interviewleitfaden**

Bevor ein Leitfaden erstellt werden kann, muss sich die untersuchende Person über den Strukturierungsgrad des Interviews klar werden (Kruse, 2015, S. 147). Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde sich für ein halbstrukturiertes Interview entschieden. Die Intention war, sich auf die essentiellen Themen der Forschung zu fokussieren und zuvor Fragen zu determinieren. Weiters kann bei der gewählten Interviewform der Fragenablauf variieren (Misoch, 2015, S. 13f.). Das halbstrukturierte Interview wurde gewählt, da die Annahme bestand, dass die Projektleiterinnen und Projektleiter durch die Durchführung der Evaluierung in ihrem Unternehmen ein umfangreiches Wissen zu der Thematik der Evaluierung psychischer Belastungen besitzen (Flick, 2006, S. 127). Geleitet von den Fragestellungen sowie der dargelegten Theorie wurde ein Leitfaden mit relevanten Abschnitten erarbeitet (Zepke, 2016, S. 49). Die offenen Fragen wurden nach Themenbereichen sortiert und anschließend zu einem Leitfaden verarbeitet, sodass dieser dem Interview einen roten Faden vorgab (König & Zedler, 2002, S. 174ff.). Jeder Themenblock hatte eine Leitfrage, welche die Untersuchungsteilnehmerin beziehungsweise -teilnehmer aufforderte, sich zur Thematik zu äußern (Kruse, 2015, S. 213). Der Interviewleitfaden, welcher für die empirische Untersuchung verwendet wurde, beinhaltet fünf Kernthemen: die Evaluierung, die Beurteilung der Belastungen, die Ableitung der Maßnahmen, die Umsetzung der Maßnahmen und die Überprüfung der Wirksamkeit sowie Überarbeitung der Maßnahmen. Anhand der beschriebenen Themenbereiche wurde ein Rahmen vorgegeben, welcher trotzdem noch genügend Raum für Flexibilität

während des Interviews ließ (Zepke, 2016, S. 49ff.). Der im Anhang dargestellte Leitfaden war in drei Spalten gegliedert: Frage, Information, Nachfragen. In der ersten Spalte befand sich die Hauptfrage des jeweiligen Themengebiets und stellte somit eine fixe Frage dar. Die zweite Spalte diente der Information und war essentiell um zu überprüfen, ob alles Wichtige erwähnt wurde. Hier wurden die Wünsche und Erwartungen der Forscherin bezüglich der Antworten im Vorhinein dokumentiert. Die dritte Spalte diente den Detailfragen, wenn die Forscherin noch etwas Explizites wissen wollte, was zuvor noch nicht beantwortet wurde (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009, S. 433).

Der im Voraus erstellte Leitfaden war essentiell, da so keine für die Forschung relevanten Themen und Fragen vergessen werden konnten. Weiters wurde durch den schematischen Aufbau die Möglichkeit geboten, die transkribierten Aussagen miteinander zu vergleichen und diese bei der Auswertung zu berücksichtigen (Misoch, 2015, S. 66). Ziel war eine umfassende Erörterung der vorhandenen Forschungsfrage inklusive der untergeordneten Fragestellungen und ein möglichst flüssiger Interviewverlauf.

Neben dem Strukturierungsgrad muss auch die Form des Interviews geklärt werden, da es verschiedene Formen der qualitativen Forschung gibt. Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde das problemzentrierte Interview gewählt, da es sich auf eine explizite Problemstellung fokussiert, welche vorab thematisch analysiert und der Leitfaden davon abgeleitet wurde. Zudem stellt die Thematik eine relevante Problemsituation in der Gesellschaft dar (Mayring, 2016, S. 66ff.), da die Durchführung der Evaluierung der psychischen Belastungen gesetzlich vorgeschrieben ist (§ 4, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 15f.). Bei dieser Interviewform müssen auch keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden (Mayring, 2016, S. 66ff.).

Insgesamt hat sich der Leitfaden für die Durchführung der empirischen Erhebung sowohl als zielführend als auch als praxistauglich erwiesen. Nach den ersten beiden Interviews wurden noch kleine Anpassungen vorgenommen, welche keine großen Auswirkungen auf den Leitfaden hatten, sodass der rote Faden erhalten blieb. Konkret wurde die Frage der größten Herausforderung in den Abschlussteil verschoben, da sich gezeigt hat, dass die Interviewteilnehmerinnen und Interviewteilnehmer zuerst die gesamte Evaluierung Revue passieren lassen müssen, um dazu ausreichend antworten zu können.

### **3.4 Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer**

Da in den vorherigen Kapiteln abgeklärt wurde, welche Methode und welcher Interviewleitfaden angewendet wurde, wird im folgenden Kapitel die verwendete Stichprobe sowie

die einzelnen Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer beschrieben. Mit Hilfe der Stichprobenanalyse kann aufgezeigt werden, worauf bei der Auswahl der Interviewteilerinnen und -teilnehmer besonders geachtet wurde (Zepke, 2016, S. 32f.).

Damit die Untersuchungsergebnisse aussagekräftiger werden, wurde für die empirische Untersuchung eine bestimmte Zielgruppe befragt, aus der Notwendigkeit heraus, die essentiellen Informationen für die Beantwortung der Forschungsfrage zu erhalten (Misch, 2015, S. 185f.). Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner setzten sich aus Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zusammen, welche bei der Evaluierung eine wesentliche Rolle gespielt haben. Konkret wurden Projektleiterinnen und Projektleiter befragt, welche für die Durchführung der Evaluierung der psychischen Belastungen verantwortlich waren und somit die Herausforderungen und Schwierigkeiten des Evaluierungsprozesses, die aus der Evaluierung abgeleiteten Maßnahmen sowie die Implementierung dieser identifizieren konnten. Ein essentieller Punkt ist, dass bei den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern darauf geachtet wurde, dass diese in unterschiedlichen Unternehmen mit mindestens 250 bis höchstens 999 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ([www.wko.at](http://www.wko.at), 15.03.18) tätig sind.

Mitte 2016 gab die Arbeiterkammer bekannt, dass nur 21 Prozent der österreichischen Unternehmen die Evaluierung durchgeführt haben und auch nur jeder vierte Betrieb die Evaluierung der psychischen Belastungen geplant hat ([www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at), 05.04.2018). Daher wurde in dieser Arbeit als mögliche Ursache genannt, dass die Unternehmen aufgrund des befürchteten Aufwands und potentieller Schwierigkeiten davon absehen. Aus diesem Grund setzte sich die vorliegende Arbeit zum Ziel, die tatsächlich aufgetretenen Herausforderungen im Evaluierungsprozess zu erheben, zu analysieren und zu interpretieren. Es sollte aufgezeigt werden, wie die befragten Unternehmen auf die Herausforderungen reagiert haben. Es wurden aber auch weitergehende Handlungsempfehlungen erarbeitet. Ziel der Arbeit war, dass die Schwierigkeiten bei der Evaluierung transparent dargestellt sind und sowohl Unternehmen als auch Arbeitsinspektorat aus den vielfältigen Erfahrungen und aufgezeigten Handlungsfeldern lernen können sowie dieselben Fehler vermeiden. Die Untersuchung wurde zudem in österreichischen Unternehmen mit einer Mindestgröße von 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Dahinter stand die Annahme, dass diese Unternehmen aufgrund höherer Verfügbarkeit von durchgeführten Evaluierungen, besserer Vergleichbarkeit der Probleme, einem Mindestmaß an Professionalität sowie ausreichend Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterfeedback, klare Erkenntnisse zu den aufgetretenen Herausforderungen zulassen. Dies wurde angenommen, da sich aus Sicht der Forscherin große Unternehmen in Hierarchie, Prozesskomplexität, Atmosphäre, Kolleginnen- und Kollegenanzahl, Budget so-

wie Arbeitsabwechslung oft ähneln und dies wichtige Einflussfaktoren auf die Belastungen am Arbeitsplatz sein können. Zudem wurden für die empirische Untersuchung auch viele Unternehmen der Branche „Gesundheits- und Sozialwesen“ angefragt. Hintergrund war die Annahme der Forscherin, dass diese eher vom Arbeitsinspektorat kontrolliert werden und somit die Evaluierung bereits durchgeführt haben.

Anzumerken ist, dass bei den potentiellen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern nicht auf das Geschlecht sowie das Alter geachtet wurde. Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner wurde nicht darauf geachtet, mit welcher Methode die durchgeführte Evaluierung der psychischen Belastungen erfolgte, da diese Information teils ausdrücklich abgelehnt wurde. Aus Sicht der Forscherin, handelt es sich bei den interviewten Personen nicht um Expertinnen und Experten der Thematik. Die Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer verfügen zwar über ein spezifisches Wissen (Kaiser, 2014, S. 2ff.), sind aber keine Fachleute in dem Gebiet (Liebold & Trinczek, 2009, S. 32f.). Hierfür sieht das Gesetz unter anderem die Heranziehung von Arbeitsmedizinerinnen und -medizinern, Sicherheitsfachkräften, Arbeitspsychologinnen und -psychologen sowie Beratungsunternehmen vor (§ 4, Abs. 6, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 17).

Um ausreichend Meinungen einzuholen und doch im Zeitplan bleiben zu können, wurde die Samplegröße auf zehn Personen festgelegt. Da sich allerdings bei einem der zehn Interviews herausstellte, dass nicht alle Fragen beantwortet werden konnten, wurde noch ein weiteres elftes Interview geführt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden alle per E-Mail kontaktiert und entsprechende Termine vereinbart. In der Nachricht, welche für die Kontaktaufnahme vorgeschrieben wurde, wurden die möglichen Interviewpartnerinnen und -partner über das Thema der Forschungsarbeit informiert, die Forschungsfragen kurz erläutert und die gesuchte Zielgruppe sowie Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiteranzahl erwähnt. Eine mögliche Interviewpartnerin ist aufgrund der Zielgruppe und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiteranzahl ausgeschieden. Bereits bei der Kontaktaufnahme via E-Mail wurde auf die Anonymisierung der Angaben zu dem Unternehmen sowie der Person hingewiesen. Zudem wurde erwähnt, dass das Interview aufgenommen, verschriftlicht und im Rahmen des Forschungsprojekts ausgewertet wird. Ebenfalls wurde vereinbart, dass nach Vollendung des Projekts die Ton-Aufzeichnung gelöscht wird, da diese nur für die wissenschaftliche Auswertung benötigt wird. Insgesamt wurden Mitte Jänner 2018 fünfzehn Personen kontaktiert und elf Interviewtermine vereinbart.

Um einen Überblick der Interviewteilnehmerinnen und Interviewteilnehmer zu erhalten, wurde Tabelle 2 erstellt. Damit die Anonymität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gewährleistet werden kann, wurde in der Tabelle 2 nicht angeführt in welchem Bundesland

sich die befragten Unternehmen befinden. In der ersten Spalte sind die anonymisierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer ersichtlich, die bei der Untersuchung teilgenommen haben. Diese werden, um den Lesefluss nicht zu stören, bei der Ergebnisdarstellung als „P1, P2,...“ abgekürzt. Des Weiteren ist anhand der Tabelle 2 die Art ersichtlich, wie die Durchführung der Interviews erfolgte. Die Interviews wurden entweder persönlich oder telefonisch durchgeführt. Abschließend werden noch die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Unternehmensbranche angeführt.

**Tabelle 2: Interviewte Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer**

Teilnehmerinnen und Teilnehmer	Durchführungsart	Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter	Unternehmensbranche
Person 1   P1	Persönlich	859	Gesundheits- und Sozialwesen
Person 2   P2	Persönlich	503	Öffentliche Verwaltung
Person 3   P3	Telefonisch	361	Banken, Finanz, Versicherung
Person 4   P4	Persönlich	468	Industrie, Produktion
Person 5   P5	Telefonisch	501	Gesundheits- und Sozialwesen
Person 6   P6	Telefonisch	322	Gesundheits- und Sozialwesen
Person 7   P7	Persönlich	280	Industrie, Produktion
Person 8   P8	Persönlich	450	Energiewirtschaft
Person 9   P9	Telefonisch	838	Gesundheits- und Sozialwesen
Person 10   P10	Telefonisch	960	Fahrzeugbau, Zulieferer
Person 11   P11	Persönlich	999	Gesundheits- und Sozialwesen

Quelle: Eigene Darstellung

## **3.5 Durchführung der empirischen Untersuchung**

Im Rahmen dieses Kapitels wird auf die Durchführung der empirischen Untersuchung näher eingegangen. Konkret wird die Interviewführung beleuchtet und aufgetretene Besonderheiten werden erörtert. Zudem wird auf den Transkriptionsprozess eingegangen.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden innerhalb von fünf Wochen elf Interviews mit den davor definierten Interviewteilerinnen und -teilnehmern durchgeführt. Die Interviews wurden zwischen Ende Januar und Ende Februar absolviert, konkret zwischen dem 29.01.2018 und dem 28.02.2018. Mit einem halbstrukturierten Leitfaden wurden elf Personen zum Thema „Evaluierung psychischer Belastungen“ befragt. Alle elf Interviews wurden mit Hilfe von leitfadengestützten, teilstrukturierten, mündlichen Einzelbefragungen durchgeführt (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009, S. 421ff.). Insgesamt wurden sechs Interviews persönlich durchgeführt und fünf telefonisch, wobei hier auch Skype for Business dazugezählt wird. Vier Interviews wurden telefonisch und ein Interview wurde per Skype for Business durchgeführt. Die sechs Interviews, die persönlich durchgeführt wurden, fanden alle an den Unternehmensstandorten der Interviewpartnerinnen und -partner statt. Folgende Bundesländer wurden bei der empirischen Untersuchung berücksichtigt: Kärnten, Niederösterreich, Salzburg, Steiermark, Tirol, Vorarlberg und Wien.

### **3.5.1 Interviewführung**

Bevor die Interviewdurchführung begann, wurde der bereits dargestellte Leitfaden erarbeitet und abgestimmt. Zu Beginn des jeweiligen Interviews wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern für die Mithilfe an der empirischen Untersuchung gedankt und über die voraussichtliche Gesprächsdauer von etwa einer Stunde aufgeklärt. Wie bereits bei der Kontaktaufnahme, wurde bei allen elf Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern nochmals nachgefragt, ob das Gespräch für die anschließende Verschriftlichung aufgenommen und im Rahmen des Forschungsprojekts ausgewertet werden darf (Lamnek & Krell, 2010, S. 323). Den Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmern wurde auch versichert, dass nach Vollendung des Projekts die Ton-Aufzeichnung gelöscht und für die wissenschaftliche Auswertung des Interviews alle Angaben zu ihrer Person anonymisiert werden. Zudem wurde erwähnt, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmen möglich sind, da nur die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzahl und die Unternehmensbranchen festgehalten werden. Alle Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer haben ihre mündliche Zustimmung und somit das Einverständnis für die Auf-

nahme und Auswertung des Interviews gegeben. Da die Forscherin selbst in einem Beratungsunternehmen tätig ist, welches ein Verfahren zur Erhebung der psychischen Belastungen entwickelt hat, wurde vor dem Interview ausdrücklich erwähnt, dass die befragten Unternehmen nicht mit der gewählten Methode in Verbindung gebracht werden. Weiters ist noch ausdrücklich zu unterstreichen, dass die Forscherin bei keinem der befragten Unternehmen die Evaluierung der psychischen Belastungen durchgeführt hat, da dies zum damaligen Zeitpunkt nicht in ihr Aufgabengebiet fiel. Es wurden nochmals, wie bereits im Vorfeld bei den Gesprächsanfragen, die Herausforderungen bei der Evaluierung der psychischen Belastungen als Thema der Studie genannt. Die Interviews wurden mittels iPhone App beziehungsweise auch iPad App aufgezeichnet, wodurch die Interviews vollständig transkribiert werden konnten.

Die durchgeführten Interviews dauerten zwischen 40 und 90 Minuten. Insgesamt konnte ein Interviewmaterial von etwa 635 Minuten gesammelt werden. Dadurch, dass die Interviews sowohl persönlich als auch telefonisch durchgeführt wurden, konnte ein Unterschied bei der Art der Durchführung festgestellt werden. Untersuchungsteilnehmerinnen beziehungsweise -teilnehmer, welche das Interview telefonisch halten wollten, haben detaillierter über die Ergebnisse der durchgeführten Evaluierung gesprochen. Konkret haben diese keine beziehungsweise weniger Hemmschwellen gehabt über sensible personenbezogene oder auch geschäftliche Informationen zu sprechen. Dieser Effekt konnte auch in einer Arbeit von Lamnek (2010, S. 323) gezeigt werden. Anfänglich wurde von der Interviewerin die Vermutung aufgestellt, dass die Telefoninterviews länger dauern als die persönlichen Interviews, allerdings wurde dies nicht bestätigt. Die Vermutung entstand durch die Annahme, dass die Personen weniger Scheu haben würden, über die Thematik zu sprechen, wenn diese die Interviewerin dabei nicht sehen. Vorteil bei den Telefoninterviews war, dass mehrere Interviews hintereinander geführt werden konnten, da die Anfahrtszeit weggefallen ist. Allerdings traten bei zwei Telefoninterviews auch Komplikationen auf, wodurch diese nicht planmäßig stattfinden konnten. Bei einem Telefoninterview gab es die Problematik, dass das Telefon einer Interviewpartnerin unerwartet kaputt ging und das Telefonat kurzfristig verschoben werden musste. Bei einem anderen Telefoninterview ist der Interviewpartner kurzfristig erkrankt, wodurch das Interview ebenfalls verschoben wurde. Die persönlichen Interviews fanden alle planmäßig statt. Positiv kann das ruhige Gesprächsumfeld während der Interviews hervorgehoben werden. Sowohl bei den Telefoninterviews als auch bei den persönlichen Interviews, welche alle in den Unternehmen der interviewten Person stattfanden, herrschte eine ruhige Atmosphäre vor. Es fand während dem Gespräch keine Störung statt, welche das Interview hätten beeinflussen können.

Nach jedem geführten Interview wurden die gewonnenen Daten der persönlichen Transkription unterzogen, wobei keine weiteren Hilfsmittel verwendet wurden.

### **3.5.2 Transkription**

Alle elf durchgeführten Interviews wurden mittels der iPad und iPhone App „Audio Memos“ aufgenommen. Bei den durchgeführten Interviews waren alle Interviewpartnerinnen sowie -partner mit der Tonaufzeichnung mittels App einverstanden. Anhand der aufgezeichneten Interviews konnten diese möglichst vollständig transkribiert werden. Transkription bedeutet das Übertragen des aufgenommenen Interviews in schriftlicher Form (Mayring, 2016, S. 89), damit das Gespräch realitätsnah wiedergegeben werden kann. Die Transkription der durchgeführten Interviews ist ein essentieller Schritt, um die Forschungsergebnisse im Anschluss weiterverarbeiten, auswerten und abschließend interpretieren zu können (Flick, 2006, S. 252). Innerhalb des beschriebenen Prozesses dürfen keine Fehler passieren, da dies sonst negative Auswirkungen auf die Ergebnisse der Forschung haben kann (Kruse, 2015, S. 341). Die Verschriftlichung der erforschten Daten kann entweder wörtlich, kommentiert oder inhaltsanalytisch erfolgen. Für die Transkription der Interviews wurde die wörtliche Transkription gewählt und hierbei die Methode der Übertragung in normales Schriftdeutsch angewendet. Bei dieser Methode bestand die Möglichkeit Dialekte und Grammatikfehler zu bereinigen sowie auch den Stil und den Satzbau zu verändern, da der Inhalt des Gesprächs im Fokus war (Mayring, 2016, S. 85ff.).

Im Zuge der Transkription wurde darauf geachtet, dass eine Anonymisierung erfolgt, um keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen sowie Personen zu ermöglichen. Daher wurden alle Interviews mit „Person 1“ bis „Person 11“ beziehungsweise für die bessere Lesbarkeit mit „P1“ bis „P11“ durchnummeriert.

## **3.6 Auswertung**

Die vorgestellte Forschungsfrage sollte wissenschaftlich untersucht und anhand der dann vorliegenden Ergebnisse beantwortet werden. Die gewonnenen Daten wurden dazu zuerst einer persönlichen Transkription unterzogen.

Es wurde eine Auswertungsmethode gesucht und sich für die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) entschieden, da diese passend für die vorliegende Forschungsarbeit erschien. Das gewählte Verfahren eignet sich hervorragend für die Analy-

se großer Textmengen, welche bei den elf geführten Interviews erhoben wurden. Weiters können anhand der gewählten Auswertungsmethode die Einschätzungen sowie Meinungen der befragten Personen zusammengefasst und Gemeinsamkeiten sowie Abweichungen aufgezeigt werden. Hervorzuheben ist auch, dass sich bei dieser Auswertungsmethode auf den zentralen Inhalt des Textes konzentriert wird und somit die Gefahr der falschen Interpretation sowie die daraus folgende Einfärbung der Ergebnisse verringert wird. Weiters besteht die Möglichkeit zwei Verfahren zu kombinieren. Konkret handelt es sich hierbei um das Textreduktionsverfahren und das Codierverfahren. Anhand der Kombination der beiden Verfahren werden im Textreduktionsverfahren Themen aus dem bestehenden Leitfaden beziehungsweise auch aus der dargestellten Literatur definiert, zusammengefasst und anschließend verglichen. Dazu kann das Codierverfahren ergänzt werden, indem Themen oder auch Kategorien aus dem Text heraus definiert werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158ff.).

Damit eine Auswertung der erhobenen Daten mittels der durchgeführten Interviews erfolgen konnte, wurden zuerst anhand des theoretischen Hintergrunds sowie des dargestellten Interviewleitfadens Hauptkategorien gebildet. Es wurde für die Auswertung überlegt, die fünf Themengebiete des Interviewleitfadens in Hauptkategorien umzulegen. Da allerdings eine Abgrenzung zwischen dem analytischen Teil des Evaluierungsprozesses und der Implementierung sowie der Kontrolle der Wirksamkeit entstehen sollte, erfolgte anhand der Unterfragen der Forschungsfrage zuerst eine Unterteilung in die zwei folgenden Themenblöcke: (1) Schwierigkeiten während des analytischen Teils des Evaluierungsprozesses und (2) Schwierigkeiten während der Implementierung sowie der Kontrolle der Wirksamkeit. Anschließend erfolgte anhand der zwei genannten Themenblöcke die Erstellung der zuvor geplanten Hauptkategorien. Diese lauteten wie folgt: Evaluation (1), Beurteilung der Belastungen (1), Ableitung der Maßnahmen (1), Umsetzung der Maßnahmen (2), sowie Überprüfung der Wirksamkeit und Überarbeitung der Maßnahmen (2). Anhand dieser Vorüberlegung konnte der rote Faden, welcher sich schon durch den Interviewleitfaden zog, erhalten werden. Beim Codierungsverfahren wurden relevante Textpassagen der Interviews innerhalb der jeweiligen Themenkategorie zugeordnet und mit dem jeweiligen Personen-Kürzel „P“ und der Zeilennummer des Transkripts versehen, wie in der Methode von Froschauer und Lueger vorgesehen.

Nachdem die erste Zuordnung abgeschlossen war, wurde sich mit dem Inhalt der einzelnen Hauptkategorien befasst. Die einzelnen Textpassagen der Befragten wurden gelesen und anschließend gruppiert. Anhand dieser Gruppierung wurden für die bessere Lesbarkeit weitere Unterkategorien erstellt. Infolgedessen wurde für die einzelnen Gruppierungen analysiert, wie viele Personen in diese Richtung geantwortet haben und da-

rauf aufbauend wurde hierarchisch priorisiert. Somit beginnt jede Hauptkategorie mit dem Themengebiet, welches von den Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmern am häufigsten genannt wurde beziehungsweise wo eine gemeinsame Meinung vorherrschte (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163f.). Zusammengefasst wurde im ersten Schritt das Material anhand der zwei Unterfragen der Forschungsfrage aufgeteilt und diskutiert. Anschließend fand die Analyse und Interpretation der erfassten Informationen des Gesamtmaterials statt.

Abschließend wurde noch eine weitere Hauptkategorie erstellt, welche die kritische Reflexion der Teilnehmerinnen und Teilnehmer enthält sowie Fragestellungen, die den ganzheitlichen Evaluierungsprozess betreffen. Neben dem schon dargestellten Interviewleitfaden ist auch das verwendete Kategoriensystem im Anhang ersichtlich.

Anzumerken ist, dass die erhobenen Herausforderungen sowie die Reaktionen auf diese nicht als allgemein gültig angesehen werden können, da es den Erkenntnisstand zum Zeitpunkt der Studienführung sowie der jeweiligen Unternehmen widerspiegelt. Ebenfalls wird angemerkt, dass die vorliegende Untersuchung nicht auf die Evaluierungsergebnisse der Unternehmen oder die positiven und negativen Merkmale der einzelnen Modelle abzielt. Die Datenerhebung sowie Auswertung und die anschließende Interpretation der Ergebnisse wurde ausschließlich von einer Person, der Interviewerin selbst, durchgeführt. Somit ist zu beachten, dass Auswertung und Interpretation der Ergebnisse von der subjektiven Wahrnehmung der Interviewerin geprägt sind.

Aufbauend auf den betrachteten theoretischen Hintergründen sowie der beschriebenen Methode sollen im nächsten Kapitel die Ergebnisse dargestellt und interpretiert werden.

## 4 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt sowie interpretiert. Ausgehend von der dargestellten Forschungsfrage „Welche Herausforderungen erleben die Unternehmen bei der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung psychischer Belastungen und wie wird damit umgegangen?“, werden die Ergebnisse der zwei Unterfragen der Forschungsfrage

- „Mit welchen Schwierigkeiten sind die befragten Unternehmen während des analytischen Teils des Evaluierungsprozesses konfrontiert und wie gehen diese damit um?“ und
- „Mit welchen Schwierigkeiten sind die befragten Unternehmen während der Implementierung sowie der Kontrolle der Wirksamkeit der festgelegten Maßnahmen konfrontiert und wie gehen diese damit um?“

beschrieben, analysiert und interpretiert.

Zu jedem Schritt der Evaluierung psychischer Belastungen innerhalb der beiden Unterfragen, also Evaluierung, Beurteilung der Belastungen, Ableitung der Maßnahmen, Umsetzung der Maßnahmen und Überprüfung der Wirksamkeit, werden die Ergebnisse mit Bezug auf folgende Punkte näher betrachtet:

- Überblick: Liste an identifizierten Herausforderungen
- Analyse: Kurzbeschreibung der jeweiligen Herausforderung und relevante Zitate, Anzahl der Unternehmen mit dieser Schwierigkeit, Reaktion der Unternehmen, Unterschiede zwischen Unternehmen (zum Beispiel je nach Größe, Branche)
- Interpretation und Implikation: Schlussfolgerung sowie Ableitung der Handlungsempfehlungen (was und wer)

### 4.1 Schwierigkeiten während des analytischen Teils des Evaluierungsprozesses

Die erste Unterfrage, welche von der Forschungsfrage abgeleitet wurde, befasst sich mit den Schwierigkeiten, mit denen die elf befragten Unternehmen während des analytischen Teils konfrontiert waren. Dieser umfasst die Evaluierung (Erhebung), die Beurteilung der Belastungen sowie die Ableitung der Maßnahmen zur Behandlung der Belas-

tungen. Es wird auch hinterfragt, wie die Reaktionen auf diese aufgetretenen Herausforderungen waren.

#### 4.1.1 Evaluierung

Dieses Unterkapitel betrachtet die identifizierten Herausforderungen, wie in Tabelle 3 gelistet, und den Umgang mit diesen während des Evaluierungsprozesses.

**Tabelle 3: Überblick - Herausforderungen bei der Evaluierung**

Phase des Evaluierungsprozesses	Herausforderungen	Begründung und Hauptursache
<b>Evaluierung</b>	Anbieterinnen- und Anbieter- sowie Methodenwahl	Die vielfältigen Informationen, verfügbaren Methoden und verschiedenen Anbieterinnen und Anbieter am Markt stellten acht Unternehmen vor die schwierige Auswahl.
	Anonymität der Befragten	Fünf der Unternehmen hatten die Problematik, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wahl der (Online) Methode misstrauten.
	Fehlende Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	Die fehlende Motivation hatte Auswirkungen auf die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von fünf Unternehmen.
	Auftreten und Sensibilität des Beraterinnen- und Beraterteams	Das Auftreten des externen Beraterinnen- und Beraterteams entsprach bei zwei Unternehmen nicht der jeweiligen Unternehmensbranche und -kultur.
	Thematik	Ein Unternehmen befand es als schwierig den Begriff und die Thematik der Evaluierung psychischer Belastungen verständlich an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kommunizieren, damit diese ihren Zweck verstehen.

Quelle: Eigene Darstellung

## **Anbieterinnen- und Anbieter- sowie Methodenwahl**

Vor einer großen Herausforderung sind die Mehrzahl der Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer bei der richtigen Wahl der Methode sowie dem externen Beratungsunternehmen gestanden (P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8, P10).

Ein Grund scheint der Informationsüberschuss und die gleichzeitig fehlenden konkreten Anweisungen zu sein. Bei den Unternehmen herrschte Unsicherheit darüber, ob jede Methode eingesetzt werden darf (P1, Z. 44-47). Das Unternehmen wurde auf Nachfrage beim Arbeitsinspektorat lediglich dazu aufgefordert etwas zu erheben, um anschließend Feedback zu erhalten, ob es den Vorstellungen entspricht:

*„Das habe ich da als den schwierigsten Teil empfunden, dass noch keiner gewusst hat wie was geht. Jedes Mal, wenn man die Arbeitsinspektoren gefragt hat, was die genau wollen, haben die immer nur darauf gesagt, dass sie das selber nicht genau wissen, weil sie das auch noch nie kontrolliert haben. Aber wir sollen doch einmal etwas machen und dann können sie uns sagen, ob das okay ist.“ (P1, Z. 54-58)*

Daraufhin hat sich die befragte Person im Bekanntenkreis weiterinformiert und hat so die passende Methode für das Unternehmen gefunden. Insgesamt zeigte sich für die Interviewerin, dass der Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben die geeignetste Herangehensweise bei der ersten Evaluierung psychischer Belastungen darstellt:

*„Die Art und Weise wie sie uns das präsentiert haben, wie der Prozess ist, wie das abläuft - das hat dann einfach einen Sinn ergeben. Das war dann auch die Entscheidung, warum wir mit ihnen zusammengearbeitet haben.“ (P1, Z. 60-63)*

In einem anderen Unternehmen gab es Unstimmigkeiten, da die Projektleitung ein anderes Beratungsunternehmen als der Betriebsrat bevorzugte (P2, Z. 39-42). Das Unternehmen verständigte sich auf den Wunsch des Betriebsrats (P2, Z. 44-45). Aus Sicht der Interviewerin könnten derartige Schwierigkeiten durch frühzeitige Einbeziehung der verschiedenen Stakeholder von vornherein verhindert werden. In anderen Fällen entsprachen die verfügbaren Methoden nicht den Anforderungen der Unternehmen:

*„Die Auswahl eines vernünftigen Fragebogens, war sicherlich das Schwierigste. Vieles was am Markt angeboten wird, hat uns einfach nicht gefallen.“ (P7, Z. 73-74)*

Letztlich wurde ein Fragenbogen gefunden in dem die gewünschten Themen behandelt wurden (P7, Z. 83-84). Die Resultate der Evaluierung bestätigten diese Annahme:

*„Das was dabei herausgekommen ist, hat unsere eigene Wahrnehmung bestätigt und hat das sozusagen unterstützt, dass wir in diesem Bereich etwas tun müssen.“ (P7, Z. 83-85)*

Eine andere Herausforderung war, eine Methode zu finden, welche alle Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppen gleichermaßen miteinbezieht und anspricht (P8, Z. 21-23). Es

wurde ein Onlinezugang gewählt und es hat sich anhand der Rückmeldungen gezeigt, dass sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgeholt fühlten (P8, Z. 21-23). Ein Unternehmen hat sich zuerst bei anderen Betrieben bezüglich positiver als auch negativer Erfahrungen mit den Methoden informiert (P10, Z. 47-53; Z. 55-59). Zusätzlich wurden noch Faktoren wie der Standort des externen Beratungsunternehmens, notwendige Zeit für die Durchführung der Methode sowie ihre Verständlichkeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Schwierigkeit identifiziert (P9, Z. 65-70; P10, Z. 47-50). Wurde Methode und Anbieter beziehungsweise Anbieterin gewählt, stand ein Unternehmen anschließend vor der Herausforderung, sich in der Steuerungsgruppe über den Fragebogen zu einigen:

*„Die Herausforderungen waren schon in der Steuerungsgruppe, sich auf den Fragebogen zu einigen. Ich glaube das waren schon die ersten Schwierigkeiten. Und ich glaube, dass wir zu idealistisch waren und man sofort zu viel hineinpacken wollte.“ (P2, Z. 35-38)*

Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass den vielfältigen Herausforderungen durch intensiven Wissensaustausch mit anderen Betrieben, frühzeitige Einbeziehung der verschiedenen Anspruchsgruppen (unter anderem Betriebsrat, Steuerungsgruppe) sowie klarer Definition der unterschiedlichen Anforderungen je Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppe durch das Unternehmen begegnet werden sollte. Das Arbeitsinspektorat sollte den Erfahrungsaustausch unterstützen und entweder den Kontakt zwischen den Unternehmen herstellen oder direkt die Erfahrungen dokumentieren und zur Verfügung stellen.

### **Anonymität der Befragten**

Fünf der befragten Unternehmen merkten an, dass bei einer Online- beziehungsweise Hybridbefragung (Online und Papier) die Befürchtung bestand, dass sich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund Anonymitätsbedenken nicht ausreichend beteiligen würden.

Begründet wurde dies dadurch, dass die Anonymität bei Onlinebefragungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv angezweifelt wurde (P1, P3, P5, P8, P11). Es wurde vor allem befürchtet, dass Rückschlüsse auf sie persönlich geschlossen werden können (P1, Z. 74-75; P11, Z. 113-117). Es bestand zudem das Misstrauen, dass gewisse Äußerungen gegen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verwendet werden:

*„Es war schon ein gewisses Misstrauen aus dem Kreis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da. Nämlich, dass was man da äußert gegen einen verwendet werden könnte.“ (P11, Z. 109-111)*

Daraus lässt sich schließen, dass es bei einer Online- oder Hybridbefragung essentiell ist, dass im Vorfeld intensiv und zielgerichtet informiert sowie kommuniziert wird. Es muss auf die Vertraulichkeit und ihre Sicherstellung hingewiesen werden. Ängste, welche im Vorfeld potentiell entstanden sind, sollten durch absolute Transparenz genommen werden. Es muss von den Führungskräften sowie der Geschäftsführung explizit darauf hingewiesen werden, dass die Befragung anonym ist. Neben diesen wichtigen Schritten wurde in einem Unternehmen die Leitung damit beauftragt, an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kommunizieren, dass die Teilnahme keine negativen Folgen haben wird:

*„Es ist von der Leitung versichert worden, dass das für die Leute die sich daran beteiligen eben keinerlei negative Folgen hat.“ (P11, Z. 119-120)*

In einem anderen Unternehmen hat der Betriebsrat angeregt, eine Papierbefragung zu machen, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Bedenken bezüglich der Anonymität haben müssen. Letztlich wurde es ermöglicht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Befragungsart entscheiden durften. Diese haben sich dann für eine Online- und gegen eine Papierbefragung entschieden (P3, Z. 13-19). Eine andere Herausforderung war, dass in einem Unternehmen nicht jede Mitarbeiterin beziehungsweise jeder Mitarbeiter einen Arbeitsplatz mit Computerzugang hatte. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hätten sich in einen eigenen Raum setzen müssen, damit diese die Befragung in Ruhe und anonym durchführen hätten können (P5, Z. 82-88). Schlussendlich wurde sich aufgrund der Befürchtung eines zu niedrigen Rücklaufs für eine Papierbefragung entschieden:

*„Wir sind bei der anstehenden Mitarbeiterbefragung jetzt vor demselben Thema gestanden und das ist auch der Grund warum wir da eben eine Papierumfrage machen, weil die Befürchtung da ist, dass der Rücklauf zurück geht [...]“ (P5, Z. 78-80)*

In einem anderen Unternehmen, welches eine Hybridbefragung durchführte, spiegelte sich mangelndes Vertrauen in der geringen Rücklaufquote wieder:

*„Das Vertrauen, dass es anonym ist, war durchaus ein Thema, das haben wir speziell bei den Kollegen in der Produktion gehabt, da ist die Rücklaufquote auch sehr gering gewesen.“ (P4, Z. 87-88)*

Aus Sicht der Interviewerin könnten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne beruflichen Onlinezugang Vertrauensprobleme aufgetreten sein, da sie einen Papierfragebogen an die Privatadresse gesendet bekamen. Es könnte der Eindruck entstanden sein, dass der Fragebogen speziell auf die jeweilige Person abzielt und somit Rückschlüsse gezogen werden können. Ein Unternehmen hielt fest, dass unter einer gewis-

sen Beteiligungsrate keine Auswertung für einen Bereich erstellt wird, damit die Anonymität gewahrt bleibt (P8, Z. 38-46). Aus Sicht der Interviewerin ist dies ein wichtiger Punkt und sollte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so auch kommuniziert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Evaluierung, ihren Zweck sowie die sichergestellte Anonymität ein wichtiger Erfolgsfaktor sind. Die Geschäftsführung sollte während des gesamten Evaluierungsprojekts als Vorbild in Erscheinung treten und die Zweifel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausräumen. Die mit dem Beratungsunternehmen getroffenen Vereinbarungen bezüglich der Anonymität können den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden. Weiters besteht bei Onlinebefragungen oftmals auch die Möglichkeit, einen allgemeinen nicht personalisierten Link in das Intranet zu stellen und somit den Versand an Personen zu verhindern.

### **Fehlende Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer**

Die fehlende Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zur aktiven Teilnahme an der Evaluierung, wurde von fünf der befragten Unternehmen genannt (P4, P5, P7, P8, P9).

Eine befragte Person hat die Hypothese aufgestellt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor der Teilnahme den persönlichen Mehrwert mit dem Aufwand abwägen (P9, Z. 88-90). Das Unternehmen hatte das Problem, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, damit diese sich bei den essentiellen Workshops aktiv beteiligen:

*„Und auch, dass sich die Mitarbeiter nicht in die Workshops reinsetzen wollten, weil es doch Workshops und nichts zum Ankreuzen war. Das heißt für die Mitarbeiter, dass man aktiv mitmachen und das selbst gestalten muss.“ (P9, Z. 90-92)*

Die interviewte Person hat deshalb im Vorfeld alle Bereiche im Unternehmen kontaktiert und die Führungskräfte angesprochen, damit diese ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei den Meetings motivieren (P9, Z. 104-107).

Ein Unternehmen merkte an, dass die fehlende Motivation zur Teilnahme negative Auswirkungen auf den verzeichneten Rücklauf hatte (P5, Z. 61-64). Zudem wurde angemerkt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilweise den Sinn der Befragung nicht verstanden haben:

*„Ich glaube, weil es für die Mitarbeiter einfach nicht so bekannt war oder ihnen vielleicht den Sinn dahinter zu erklären, weil es eh so viele Befragungen gibt. Das war glaub ich das Schwierigste.“ (P5, Z. 55-57)*

Dieses Unternehmen hat die Möglichkeit genutzt und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern direkten Kontakt aufgenommen und versucht persönlich Werbung für die Befragung zu machen. Es wurden zudem die Medien, wie der E-Mail-Versand und das Intranet genutzt, sowie ein Folder für die betriebliche Gesundheitsförderung mit verschiedenen Kursen und Angeboten erstellt (P5, Z. 69-70). Damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich die Zeit nehmen und einen Fragebogen ausfüllen, müssen diese aus Sicht der Interviewerin einerseits motiviert sein und andererseits auch die Notwendigkeit dafür erkannt haben. Dazu muss klar kommuniziert werden, dass sich durch die Ergebnisse der Evaluierung etwas verändern und verbessern kann. Ein Unternehmen hat zu diesem Zweck ein Begleitschreiben verfasst:

*„Wir haben also nicht stillschweigend versendet, sondern mit einem Schreiben dazu.“ (P4, Z. 121-122)*

Bei einem Interview wurde etwas ganz Essentielles angesprochen:

*„Für das Unternehmen ist es halt auch immer schwierig sich konsequent daran zu halten.“ (P7, Z. 89-90)*

Konkret ist hier gemeint, dass auch die Verantwortlichen der Evaluierung sowie die Leitung, etwas tun müssen. Diese müssen sicherstellen, dass die Erhebung, die Ableitung geeigneter Maßnahmen sowie die periodische Überprüfung der Wirksamkeit ordnungsmäßig stattfinden. Genau dies muss auch wieder an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert werden, warum die Evaluierung der psychischen Belastungen durchgeführt wurde und was die Resultate waren (P7, Z. 90-95).

Zusammenfassend zeigt sich, dass die richtige sowie wertschätzende Information und Kommunikation, unter Ausnutzung der verschiedenen verfügbaren Kanäle, essentiell ist. Wichtig ist auch, dass sich die Verantwortlichen der Evaluierung sowie Geschäftsleitung ihrer Vorbildrolle bewusst sind und aktiv zum Erfolg des Vorhabens beitragen. Interessant war zu sehen, dass sich die zwei Projektleiterinnen beziehungsweise Projektleiter der Unternehmensbranche „Gesundheits- und Sozialwesen“ die Zeit genommen haben, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen persönlich zu erreichen. Diese Leistung ist zu würdigen, da die zwei Unternehmen 500 und 840 Personen beschäftigen (P5, P9).

### **Auftreten und Sensibilität des unterstützenden externen Beraterinnen- und Beraterteams**

Das Auftreten des externen Beraterinnen- und Beraterteams entsprach bei zwei Unternehmen nicht der jeweiligen Unternehmensbranche und -kultur (P1, P9).

Das Beraterinnen- beziehungsweise Beraterteam hatte sich nicht detailliert mit der Unternehmensbranche befasst und somit zu wenig Branchenwissen zu dem Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens gehabt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten dadurch das Gefühl vermittelt bekommen, dass das Unternehmen in ihrem Bereich keine Expertise aufweist (P1, Z. 84-87). Auf die Herausforderung konnte zum damaligen Zeitpunkt nicht reagiert werden (P1, Z. 214-219). Es wurde allerdings angemerkt, dass das Beraterinnen- beziehungsweise Beraterteam bei einer Reevaluierung ausgetauscht wird:

*„Wenn wir die Reevaluierung machen, müssen wir uns jemand suchen, der sich in unserer Welt zumindest ein bisschen zurechtfindet. Der einfach einen Bewohner, auch Bewohner nennt und nicht „Insassen“ und solche Kleinigkeiten, auf die unsere Mitarbeiter ganz stark reagieren [...]“ (P1, Z. 219-222)*

Auch bei einem weiteren Unternehmen ist die vom Beratungsunternehmen gesendete Person im Gedächtnis geblieben, da sie vom Auftreten, der Redensart und der strukturierten Art und Weise her sehr speziell war. Außerdem konnte sie die Personen im Unternehmen nicht gut motivieren und hatte Schwierigkeiten, sich auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen:

*„Aus Mitarbeitersicht würde ich auch sagen, dass die Person die das durchgeführt hat, auch eine sehr spezielle Person war und vom Typ her nicht jeden direkt angesprochen hat. Ich glaub, das war auch eine Hürde.“ (P9, Z. 95-97)*

Auch auf diese Herausforderung konnte zur damaligen Zeit nicht spontan reagiert werden. Aus Sicht der Interviewerin müssen die Unternehmen bereits bei der Anbieterinnen- beziehungsweise Anbieterauswahl verstärkt definieren, dass gewisse Vorstellungen hinsichtlich Branchenwissen und Einfühlungsvermögen erfüllt werden müssen. Gerade bei dieser speziellen Unternehmensbranche spielt das Auftreten und die Sensibilität eine essentielle Rolle. Bei einer wiederholten Befragung ist essentiell, dass die Projektleiterinnen beziehungsweise Projektleiter ein Vorgespräch mit dem Beraterinnen- beziehungsweise Beraterteam führen und diese in die unternehmensinternen Richtlinien sowie Schwerpunkte einführen.

## **Thematik**

Ein Unternehmen befand es als schwierig den Begriff und die Thematik der Evaluierung psychischer Belastungen verständlich an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kommunizieren, damit diese ihren Zweck verstehen. Speziell die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppen in der Reinigung sowie in der Pflege hatten sich mit der Thematik „Evaluierung psychischer Belastungen“ schwer getan (P1, Z. 67-72). Das Unternehmen hat an dieser Stelle versucht durch weitreichende Information und Kommunikation zur Evaluie-

rung allgemein, ihrem Ablauf und der erzielbaren Ergebnisse auf die verschiedenen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppen entsprechend einzugehen (P1, Z. 67-72). Die Interviewerin merkt an, dass sich nun gezeigt hat, dass das Verständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die gesamte Evaluierung grundlegend für ihren Erfolg ist. In Unternehmen mit diversen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppen erfordert dies maßgeschneiderte Information je Gruppe.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bevor die psychischen Belastungen überhaupt erhoben werden konnten, die befragten Unternehmen schon vor der Herausforderung standen, die richtige Anbieterin beziehungsweise den richtigen Anbieter sowie die geeignete Methode zu wählen. Erstaunlich war auch, dass viele Unternehmen Bedenken hatten, dass die gewählte Methode nicht von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden werden könnte. Es musste somit ein Erhebungsinstrument gefunden werden, welches von allen Beschäftigten im Unternehmen verstanden wird. Obendrein war das Thema Anonymität bei Befragungen sehr präsent. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen einerseits ihre Meinung frei äußern, andererseits besteht aber trotzdem die Angst, dass Rückschlüsse auf diese gezogen werden können. Bei Onlinebefragungen tritt, wie aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung ersichtlich, diese Angst stärker auf. Die fehlende Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Teilnahme stellte fast die Hälfte der Unternehmen vor eine Herausforderung. Wenn die Beschäftigten in den Unternehmen dachten, dass der Aufwand höher als der persönliche Mehrwert ist, war es für diese schwerer sich zu motivieren. Die fehlende Motivation der Einzelnen hatte dann auch Auswirkungen auf die Rücklaufquoten. Auch die Sensibilität bezüglich der Unternehmensbranche sowie das Auftreten des Beraterinnen- und Beraterteams stellten zwei Unternehmen vor eine Herausforderung. Relevant war bei einem Unternehmen auch die Thematik selbst, mit der nicht alle im Unternehmen etwas anfangen konnten.

Hinsichtlich der Bewältigung der Herausforderungen hat sich gezeigt, dass die richtige Information sowie Kommunikation eine wesentliche Rolle spielen. Insbesondere der intensive Wissensaustausch mit anderen Betrieben sowie die frühzeitige Einbeziehung der verschiedenen Anspruchsgruppen wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Geschäftsleitung, Betriebsrat oder Steuerungsgruppe sind essentiell. Mithilfe von einfachen Tools wie E-Mails, dem Intranet, Foldern, Plakaten können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über grundlegende Themen informiert werden. Zudem ist aber auch der persönliche Kontakt für die Menschen im Unternehmen relevant. Die Geschäftsführung und Führungskräfte sollten während des gesamten Evaluierungsprojekts als Vorbild in Erscheinung treten, wichtige Themen persönlich kommunizieren und die Zweifel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausräumen. Dadurch besteht die Möglichkeit die Motivation zur

Teilnahme sowie den Rücklauf zu erhöhen und gewissen Ängsten der beteiligten Personen entgegenzuwirken. Ebenfalls relevant bei einer Thematik wie der Evaluierung der psychischen Belastungen ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Zweck dahinter verstehen, diese sich öffnen und erhoben werden kann, was sie belastet. Die Unternehmen sollten bereits bei der Anbieterinnen- beziehungsweise Anbieterauswahl definieren, dass gewisse Vorstellungen hinsichtlich Branchenwissen und Einfühlungsvermögen erfüllt werden müssen. Das Arbeitsinspektorat sollte sich in Zukunft ebenfalls stärker um Wissensaustausch mit den Unternehmen bemühen, zentrale Erkenntnisse der Evaluierungen dokumentieren sowie allgemein verfügbar machen (Best Practice).

#### 4.1.2 Beurteilung der Belastungen

Dieses Unterkapitel betrachtet die identifizierten Herausforderungen, wie in Tabelle 4 gelistet, und den Umgang mit diesen während der Beurteilung der Belastungen.

**Tabelle 4: Überblick - Herausforderungen bei der Beurteilung der Belastungen**

Phase des Evaluierungsprozesses	Herausforderungen	Begründung und Hauptursache
<b>Beurteilung der Belastungen</b>	Zusammensetzung der Arbeitsgruppen	Für drei Unternehmen war die richtige Zusammensetzung der Arbeitsgruppen schwierig aber essentiell, damit brauchbare Maßnahmen abgeleitet werden konnten.
	Information und Kommunikation der Ergebnisse	Die inhaltlich und zeitlich richtige Information und Kommunikation der Ergebnisse, von den Führungskräften an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, war bei zwei Unternehmen nicht immer gegeben.
	Fehlerhafte Ergebnisse	Ein Unternehmen wurde damit konfrontiert, dass die an die Projektleitung übermittelten Ergebnisse falsch waren.
	Berichtsdarstellung	Die komplexe Ergebnisdarstellung der Graphiken und Skalen in den Berichten sowie Präsentationen war eine Hürde für ein anderes Unternehmen.

Quelle: Eigene Darstellung

## **Zusammensetzung der Arbeitsgruppen**

Drei Unternehmen bewerteten die richtige Zusammensetzung der Arbeitsgruppen als sehr schwierig aber essentiell, damit brauchbare Maßnahmen abgeleitet werden konnten (P6, P9, P10).

In einem Unternehmen war erkennbar, dass die durchgeführten Gruppeninterviews oder auch -ausarbeitungen nur funktionierten, wenn die Gruppen homogen gewählt waren und die Personen die gleichen Probleme hatten. Das Unternehmen ist schnell zu der Erkenntnis gekommen, dass je nach Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppe beziehungsweise je nach Berufsgruppe, die Probleme verschiedenartig waren (P6, Z. 167-170). Dadurch waren die Arbeitsgruppen selbst eine Herausforderung:

*„Die Herausforderungen waren sicher manchmal die Arbeitsgruppen selbst und die Diskussionen in den Arbeitsgruppen.“ (P6, Z. 164-165)*

Als Reaktion wurde sich kurzerhand mit dem externen Unternehmen zusammengeschlossen, der dann beratend zur Seite stand. Anhand der Empfehlungen wurde gemeinsam an der Gruppenzusammensetzung sowie -größe gearbeitet (P6, Z. 177-179). Für ein anderes Unternehmen war wichtig, dass die Zusammensetzung der Gruppe durchdacht ist, um in den verschiedenen Bereichen auf valide Ergebnisse zu kommen, mit denen anschließend auch gearbeitet werden konnte (P9, Z. 60-61).

*„Das was auf alle Fälle ein sehr schwieriger Part war, war die Zusammensetzung der Gruppen.“ (P9, Z. 56-57)*

Für das Unternehmen standen die Ergebnisse der einzelnen Bereiche im Vordergrund, deswegen wurde schon zu Beginn viel Zeit in die Gruppenzusammensetzung investiert (P9, Z. 60-61).

Anhand der Analyse der Forscherin konnte aufgezeigt werden, dass die Schwierigkeiten bezüglich der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen vor allem in zwei Unternehmen der Branche „Gesundheits- und Sozialwesen“ auftraten. Gerade die Diversität der Unternehmensbranche machen die Zusammensetzung schwierig, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedene Anforderungen besitzen.

## **Information und Kommunikation der Ergebnisse**

Die inhaltlich und zeitlich korrekte Information und Kommunikation der Ergebnisse, von den Führungskräften an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, war bei zwei Unternehmen nicht immer gegeben (P3, P4).

In einem Unternehmen kam zum Vorschein, dass sobald die Ergebnisse der erhobenen Belastungen vorhanden waren, eine Führungskraft versucht hat, bestimmte Belastungen

als nicht wichtig zu deklarieren. Statt einer sorgfältigen Analyse der Belastung wurde versucht, diese kurz und prägnant im nächsten Jour fixe zu bearbeiten (P3, Z. 66-68). In dem Unternehmen wurde sehr darauf geachtet, dass sehr wohl ein eigener moderierter Workshop-Termin gemacht wird, bei dem alle betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anwesend sind. Der Projektleitung war wichtig, dass der gesamte Bereich mit den Ergebnissen in Berührung kommt (P3, Z. 68-70). In einem Unternehmen hat die interne Kommunikation der Ergebnisse der Befragung in etwa sechs bis acht Wochen gedauert (P4, Z. 207-208). In dem Unternehmen wurden einerseits die Betriebsräte darüber informiert, was diese bezüglich der Thematik kommunizieren sollen, falls sie angesprochen werden. Darüber hinaus wurde versucht über gewisse Kanäle den Fortschritt des Projekts transparent zu halten. Konkret wurde darauf spekuliert, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen untereinander sprechen und somit die Informationen bezüglich des Fortschritts weitergetragen werden (P4, Z. 239-242). Zusätzlich wurde vermittelt, dass die Befragung ein relevantes Thema für das Unternehmen ist und sich deswegen Zeit gelassen wird:

*„Wir haben schon versucht zu vermitteln, dass es ein relevantes Thema für uns ist und wir nicht leichtfertig schnell etwas rausschicken werden, nur damit man sagen kann, dass irgendwas am Laufen ist.“ (P4, Z. 247-249)*

Die dargestellte Problematik der inhaltlich und zeitlich richtigen Information und Kommunikation der Ergebnisse betraf zwei Unternehmen, welche nur bis zu 500 Personen beschäftigen. Von der Forscherin wurde dies so interpretiert, dass größere Unternehmen (über 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) generell strukturiertere und etablierte Vorgehensweisen befolgen. Diese Unternehmen sind es gewohnt eine große Anzahl von Beschäftigten zu erreichen und zu informieren. Deswegen stellte die Ergebniskommunikation für die Betriebe dieser Unternehmensgröße auch keine Herausforderung dar. Generell rät die Forscherin den Unternehmen dazu, einen klaren und kommunizierten Projektplan zu befolgen und fixe Kommunikationstermine einzuhalten. Weiters ist aber auch wichtig, den Führungskräften ihre Vorbildfunktion zu veranschaulichen. Wenn diese nicht den Willen zeigen sich mit den erhobenen Problemen zu befassen, wird sich dies bei einer möglichen Folgebefragung in der Teilnahmemotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widerspiegeln. Zusätzlich verschenkt das Unternehmen die Chance attraktivere Arbeitsplätze für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bieten.

## **Fehlerhafte Ergebnisse**

Ein Unternehmen hatte das Problem, dass die von dem Beratungsunternehmen gelieferte Auswertung sowie die dargestellten Ergebnisse offensichtlich nicht korrekt waren. Als das Unternehmen die Ergebnisse zur Verfügung gestellt bekommen hat, war der Projektleitung nach einem kurzen Plausibilitätscheck schnell klar, dass diese nicht richtig sein können (P2, Z. 70-72). Es wurde vermutet, dass die dargestellten Ergebnisse, nicht die des eigenen, sondern eines anderen Unternehmens waren:

*„Ich glaube damals sind Unternehmen vertauscht oder teilweise Ergebnisse miteinander vertauscht worden. Da ist irgendetwas in der Ausarbeitung passiert.“ (P2, Z. 73-74)*

Das Unternehmen hat aufgrund schwerwiegender Zusammenarbeitsprobleme mit dem externen Beratungsunternehmen sofort den Vertrag gelöst. Nicht nur, dass das Beratungsunternehmen erst über die falschen Ergebnisse informiert werden musste, auch die schleppende Kommunikation mit dem Unternehmen war ein ausschlaggebender Grund für diesen endgültigen Entschluss (P2, Z. 81-88). Die fehlerhaften Ergebnisse hätten sowohl für das Beratungsunternehmen als auch für die geschädigten Kundinnen und Kunden erhebliche Folgen haben können. Wären die falschen Ergebnisse an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter präsentiert und anschließend revidiert worden, hätte dies womöglich Auswirkungen auf das Vertrauen der Beschäftigten in die Methodik der Evaluierung gehabt. Das Unternehmen hätte später womöglich das externe Beratungsunternehmen aufgrund Qualitätsmängel geklagt und das Beratungsunternehmen hätte den Imageverlust hinnehmen müssen. Aus Sicht der Interviewerin dürfen solche Fehler nicht auftreten, es ist die Verpflichtung des Beratungsunternehmens die Korrektheit der sensiblen Daten mehrfach zu sichern. Trotzdem sollte das Unternehmen zur Sicherheit die Korrektheit der zurückgelieferten Daten ebenfalls plausibilisieren, wobei dies je nach Aggregationslevel und aufgrund der zugesicherten Anonymität nicht immer möglich sein wird. Im Fehlerfall ist das Beratungsunternehmen auf jeden Fall in der Pflicht und müsste durch rasche Korrektur der Daten sowie bemühte Kommunikation das Vertrauen des Unternehmens zurückgewinnen.

## **Berichtsdarstellung**

In einem anderen befragten Unternehmen war für die interviewte Person die komplexe Ergebnisdarstellung der Graphiken und Skalen in den Berichten sowie Präsentationen eine Hürde. Der Gesamtbericht umfasste etwa 500 Seiten, was zur Überforderung der Projektleitung führte. Weiters war es schwer die dargestellten Grafiken mit den Zahlen zu deuten, da die Skalenbeschreibungen gefehlt haben (P5, Z. 145-149). Auch bei der Präsentation war die Ergebnisdarstellung nicht klar verständlich gegeben und die Zufrie-

denheit mit dem externen Beratungsunternehmen ist weiter gesunken (P5, Z. 151-156). Daraufhin wurde das Beratungsunternehmen erneut eingeladen und die Berichte noch einmal gemeinsam analysiert. Unangenehmerweise konnte die externe Person die Darstellung auch nicht gänzlich erklären und musste intern Rücksprache halten (P5, Z. 166-169). Im Endeffekt hat die interviewte Person in dem Termin trotzdem keine Unterstützung gefunden und hat sich eine andere Lösung gesucht:

*„Im Endeffekt waren wir nicht viel gescheiter, aber wir haben versucht, dass wir dann nur die wichtigsten Punkte herausfassen.“ (P5, Z. 169-170)*

Für die Interviewerin war während des Interviews verständlich, dass es für die befragte Person ärgerlich war, besonders da diese darauf verwies in anderen Projekten oftmals Berichte zu lesen und noch nie Probleme damit hatte. Gravierender ist die Tatsache, dass die externe Person die Darstellung selber nicht erklären konnte und intern nachfragen musste. Eine Ursache könnte sein, dass die externe Person selbst erst neu im Unternehmen war und noch nicht so viel Erfahrung damit hatte. Letztlich ist das Verhalten des externen Beratungsunternehmens unprofessionell und langfristig wird mit ungeschultem Personal sowie unverständlichen Berichten kein Mehrwert für die Kundinnen und Kunden gestiftet. Das Unternehmen hingegen war sehr großzügig, die Berichte trotzdem zu verwenden und zu interpretieren, sie hätten von dem Beratungsunternehmen auch Ersatz fordern können beziehungsweise frühzeitig urgieren sollen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei der Beurteilung der Belastungen besonders bei der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen sowie bei der Information und Kommunikation der Ergebnisse, in mehreren Unternehmen Herausforderungen auftreten. Es ist wichtig, dass sich die Unternehmen die Zeit nehmen und besonders die Gruppenzusammensetzung, die zeitliche Projektplanung sowie eine Informations- und Kommunikationsstrategie durchdacht definieren. Bedauerlicherweise stand zudem ein Unternehmen vor der Herausforderung, dass dieses irrtümlicherweise falsche Ergebnisse zugesendet bekam. Die falsche Aussendung eines Ergebnisberichtes kann sowohl für das Unternehmen als auch den externen Anbieter beziehungsweise die externe Anbieterin fatale Folgen haben, die sich zumindest in einem Vertrauens- und Imageverlust zeigen. Daher sind mehrfache Plausibilitätschecks auf Seite des Beratungsunternehmens sowie intensiver Austausch zwischen Unternehmen und Anbieterin beziehungsweise Anbieter essentiell. Weiters führte auch die komplexe Berichtsdarstellung teils zu Problemen. Hier muss vom Unternehmen frühzeitig urgiert werden, dass ein verständlicher Bericht Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Projekt ist.

### 4.1.3 Ableitung der Maßnahmen

Dieses Unterkapitel betrachtet die identifizierten Herausforderungen, wie in Tabelle 5 gelistet, und den Umgang mit diesen während der Ableitung der Maßnahmen zur Behebung der Belastungen.

**Tabelle 5: Überblick - Herausforderungen bei der Ableitung der Maßnahmen**

Phase des Evaluierungsprozesses	Herausforderungen	Begründung und Hauptursache
<b>Ableitung der Maßnahmen</b>	Ableitung umsetzbarer Maßnahmen	Sieben der Unternehmen konnten zuvor abgeleitete Maßnahmen aus unterschiedlichen Gründen nicht umsetzen.
	Einzel- vs. Gruppenbelastungen	Zwei Unternehmen befanden die Unterscheidung und Abgrenzung von Einzel- und Gruppenbelastungen in den Workshops als kritisch.

Quelle: Eigene Darstellung

#### **Ableitung umsetzbarer Maßnahmen**

Sieben Unternehmen standen vor der Problematik, dass Maßnahmen abgeleitet wurden, welche aus unterschiedlichen Gründen teils nicht umsetzbar waren (P1, P3, P4, P6, P8, P9, P10). Dabei wurde vor allem bemängelt, dass von vornherein unrealistische Maßnahmen nicht kategorisch ausqualifiziert wurden:

*„Es hat sicher die Führungskraft manchmal was ablehnen müssen.“ (P3, Z. 106-107)*

In drei Unternehmen wurde von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Personal gefordert, um die Arbeitsbelastung zu senken (P1, P6, P10). Von einem Unternehmen wurde vorgesorgt, indem bereits in den Arbeitsgruppen kommuniziert wurde, dass es für die Maßnahmenableitung einen bestimmten Rahmen gibt, der eine Personalaufstockung nicht erlaubt (P1, Z. 162-165). Ein anderes Unternehmen reagierte so darauf, dass seitens der Geschäftsleitung inklusive Begründung kommuniziert wurde, dass es für diese Bereiche nicht mehr Personal geben wird (P10, Z. 208-211). Es wurde auch gemeinsam darüber diskutiert was machbar ist:

*„Wünschen darf man sich natürlich immer etwas, aber es ist nicht Weihnachten.“ (P10, Z. 214-215)*

Es kam auch vor, dass die Maßnahmen die von den Arbeitsgruppen vorgeschlagen wurden, nur die Sichtweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beinhaltete und die arbeits-

rechtlichen oder organisatorischen Themen nicht berücksichtigt wurden (P1, Z. 250-252). Zudem sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Maßnahmenableitung teilweise der Meinung gewesen, dass sie überall miteinbezogen werden sollten, was aber zu erhöhter Komplexität und zu hohem Aufwand geführt hätte (P3, Z. 101-104). Sie haben die Möglichkeit erhalten sich bei den Team-Jour-Fixe-Terminen aktiv einzubringen (P3, Z. 104-106). In einem Unternehmen waren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Meinung, dass das Unternehmen bei den Gesundheitsthemen vielseitiger werden sollte, dass es statt den frischen Äpfeln, welche gratis vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, auch Bananen und andere Obstsorten geben sollte (P4, Z. 303-307). Die Maßnahmen waren letztendlich so umfangreich, dass das Budget des Unternehmens gesprengt und keine Umsetzung möglich war:

*„Also war das ganz große Thema, dass ganz viele Sachen als Maßnahmen gemeldet worden sind und wo wir dann gefragt haben, wie wir das umsetzen sollen“ (P4, Z. 301-302)*

Auch bauliche Anforderungen konnten bei der Maßnahmenableitung identifiziert werden. Es wurde der Wunsch geäußert, dass es in bestimmten Bereichen separate Büros geben sollte (P6, Z. 263-264). Allerdings wurden auch hier die Rahmenbedingungen sowie die Umsetzbarkeit von den beteiligten Personen nicht näher betrachtet:

*„Es sind immer die Rahmenbedingungen, die das alles nicht so einfach umsetzbar machen.“ (P6, Z. 270-271)*

Generell wurde versucht durch begleitende Information und Kommunikation an die Beschäftigten zu erklären, warum manche abgeleiteten Maßnahmen nicht umgesetzt werden können (P4, P6, P8, P9). Das Ziel war, die erreichbaren Veränderungen hervorzuheben und auf die Einzelpersonen, welche auf das Projektteam zugekommen sind, einzugehen (P4, Z. 352-359). Aus Sicht der Forscherin muss während des gesamten Evaluierungsprozesses kommuniziert werden was realistisch ist und mit Empathie auf Vorschläge eingegangen werden, die nicht oder zumindest nicht sofort umgesetzt werden können. Es ist essentiell, dass die Beschäftigten im Unternehmen Verständnis dafür aufbringen, dass strukturelle Veränderungen eine gewisse Zeit und auch Unterstützung von Schlüsselpersonen benötigen (P9, Z. 227-231).

*„Also das ist nur durch Kommunikation möglich.“ (P6, Z. 279-280)*

### **Einzel- vs. Gruppenbelastungen**

Zwei Unternehmen befanden die Unterscheidung und Abgrenzung von Einzel- und Gruppenbelastungen in den Workshops als kritisch (P2, P7).

Es wurde angesprochen, dass Themen, welche von einzelnen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern beziehungsweise auch von Gruppen genannt wurden, durch das Workshop-Format immer auf einer oberflächlichen Ebene blieben (P7, Z. 176-179). Für das bessere Verständnis, was mit einer oberflächlichen Ebene gemeint ist, wurde hier ein sarkastisches Beispiel genannt:

*„[...] jemand der sich gestresst und belastet fühlt, dem wird es nichts nutzen, wenn wir im Workshop beschließen, dass es doch schön wäre wenn wir einen Obstkorb in der Cafeteria aufstellen.“ (P7, Z. 180-182)*

Es sei zwar möglich Maßnahmen abzuleiten, aber eher unwahrscheinlich, dass jede Person im Unternehmen dadurch eine Verbesserung wahrnimmt (P7, Z. 183-186). Die interviewte Person reflektierte, dass oft auch schon vor der Befragung ein dringender Handlungsbedarf existent gewesen wäre. Durch die Befragung wurde das Problem noch weiter unterstützt und hat anhand dessen eine gewisse Dynamik erhalten. Konflikte die in der Luft lagen sind mittels der Befragung verstärkt und in den Workshops noch mehr hochgekocht, bis diese eskalierten (P7, Z. 192-195). Insgesamt wurde dies jedoch positiv gesehen, da das Problem womöglich noch viel länger im Raum gestanden hätte und nun die Möglichkeit besteht zu reagieren (P7, Z. 195-199). Ein weiteres Unternehmen musste in den Workshops oftmals darauf hinweisen, dass es nicht um die individuelle sondern um die kollektive Belastung geht. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern musste verständlich gemacht werden, dass eine Thematik nur bearbeitet werden kann, wenn es die kollektive Belastung und somit mehrere Personen betrifft (P2, Z. 151-156). Es gab immer wieder einzelne Personen die ihre persönlichen Probleme und sehr negative Punkte in nicht konstruktiver Form aufbrachten (P2, Z. 142-145). Aus Sicht der Interviewerin ist hier besonders die Sozialkompetenz der Moderatorin oder des Moderators entscheidend. Sie sollten sich als neutrale Themensammler positionieren, die klar aber trotzdem einfühlsam die Grenzen von individueller Betrachtung aufzeigen. Da diese Moderatorinnen oder Moderatoren sowohl intern als auch extern, zum Beispiel vom Beratungsunternehmen, sein können, ist besonders bei den Externen die Eignung in Vorgesprächen abzusichern.

Es hat sich gezeigt, dass neun der befragten Unternehmen bei der Maßnahmenableitung vor zwei maßgeblichen Herausforderungen standen. Einerseits hatten sieben Unternehmen die Problematik, dass teilweise Maßnahmen vorgeschlagen wurden, welche im Unternehmen nicht umsetzbar waren. Als zweite große Thematik hat sich bei zwei Unternehmen gezeigt, dass es zu Herausforderungen kommen kann, wenn nicht zwischen den bestehenden Einzel- sowie Gruppenbelastungen abgegrenzt sowie unterschieden wird. Auch bei diesen Herausforderungen hat sich gezeigt, dass die begleiten-

de Information und Kommunikation entscheidend ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen Verständnis dafür entwickeln, dass den Maßnahmen gewissen Grenzen gesetzt sind. Auch, dass nicht individuelle Probleme, sondern Probleme der breiten Masse im Mittelpunkt stehen, da sie den größten Hebel zur Verbesserung darstellen. Zusätzlich sind die notwendige Sozialkompetenz der Workshop-Moderatorinnen und -Moderatoren sowie das aktive Mitwirken der Führungskräfte wichtige Faktoren.

## 4.2 Schwierigkeiten während der Implementierung sowie der Kontrolle der Wirksamkeit

Die zweite Unterfrage, welche von der Forschungsfrage abgeleitet wurde, befasst sich mit den Schwierigkeiten, mit denen die elf befragten Unternehmen während der Implementierung sowie Kontrolle der Wirksamkeit der festgelegten Maßnahmen konfrontiert waren. Es wird auch hinterfragt, wie die Reaktion auf diese aufgetretenen Herausforderungen war.

### 4.2.1 Umsetzung der Maßnahmen

Dieses Unterkapitel betrachtet die identifizierten Herausforderungen, wie in Tabelle 6 gelistet, und den Umgang mit diesen während der Maßnahmenimplementierung.

**Tabelle 6: Überblick - Herausforderungen bei der Umsetzung der Maßnahmen**

Phase des Evaluierungsprozesses	Herausforderungen	Begründung und Hauptursache
<b>Umsetzung der Maßnahmen</b>	Entscheidung über die Art der Umsetzung	Fünf der Unternehmen beschrieben Probleme bei der Entscheidung über die konkrete Umsetzung der definierten Maßnahmen.
	Information und Kommunikation der Maßnahmenumsetzung	Drei Unternehmen bewerteten die verständliche und motivierende Kommunikation der Maßnahmen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Herausforderung.

Quelle: Eigene Darstellung

## Entscheidung über die Art der Umsetzung

Nachdem Maßnahmen zur Behandlung der Belastungen abgeleitet wurden, musste darüber entschieden werden, wie diese zu implementieren sind. Fünf der Unternehmen beschrieben Probleme bei der Entscheidung über die konkrete Umsetzung (P1, P2, P4, P6, P10).

Bei der Entscheidung, ob und wie die abgeleitete Maßnahme umgesetzt werden soll, müssen die verschiedenen Personengruppen im Unternehmen berücksichtigt werden. Bei einem Unternehmen kam aus den Workshops der Vorschlag, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab und zu an Samstagen etwas miteinander unternehmen könnten und das Unternehmen einen Zuschuss beisteuert. Bei der Umsetzung stellte sich heraus, dass nicht alle Kolleginnen und Kollegen am Wochenende etwas gemeinsam unternehmen wollten (P4, Z. 424-428). Aus Sicht der Forscherin ist essentiell, dass bei der Entscheidung für eine Maßnahmenumsetzung sichergestellt wird, dass dies nicht nur die Interessen einer Minderheit sondern aller oder eines Großteils der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widerspiegelt. Natürlich ist essentiell, dass eine Maßnahmenanpassung erfolgt, wenn festgestellt wird, dass die gesetzte Maßnahme aus unterschiedlichen Gründen nicht zielführend ist:

*„Wenn man im Nachhinein dann draufkommt, dass es nicht passt, muss man es dann natürlich wieder anpassen.“ (P4, Z. 447-448)*

Essentiell ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert werden, warum eine Maßnahmenanpassung erfolgt und wie die Voraussetzungen dieser sind. Oftmals kann auch nicht die bestmögliche Maßnahme zur Behebung einer spezifischen Belastung umgesetzt werden, da es die Rahmenbedingungen oder die Strukturen im Unternehmen nicht erlauben (P2, Z. 195-198). Dann muss entschieden werden, wie die zweitbeste Lösung aussehen könnte, welche anschließend angeboten wird:

*„Das heißt es gab keine Möglichkeit zusätzliche Räume anzubieten, infolgedessen haben wir einfach geschaut, dass zum Beispiel Headphones oder so Schallschutzkopfhörer angeschafft werden [...]“ (P2, Z. 198-200)*

Um den Betroffenen im Unternehmen die Möglichkeit zu geben, die Hintergründe der Entscheidungen zu verstehen, ist eine transparente Information und Kommunikation ausschlaggebend. Auch bei bereichsübergreifenden Maßnahmenthemen, welche die Arbeitsabläufe oder die Zuständigkeitskompetenzen betreffen, gibt es häufig Konflikte. Oftmals ist es so, dass sich keine Abteilung für die Thematik zuständig fühlt und somit bei der Umsetzung wiederum Herausforderungen auftreten (P10, Z. 260-266). Die interviewte Person des Unternehmens hat es folgendermaßen auf den Punkt gebracht:

*„Wie bei allen Maßnahmen, sind immer ein Teil dafür und ein Teil dagegen.“ (P10, Z. 259)*

Vor allem in Unternehmen, mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, können solche Schnittstellenproblematiken vermehrt auftreten. Je mehr Abteilungen miteingebunden werden müssen, umso mehr können die Meinungen über die Umsetzungsart voneinander abweichen. Nichtsdestotrotz ist bei der Umsetzung der Maßnahmen wichtig, dass die Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgehend miteinbezogen wird und die Führungskräfte sich auch mit dieser befassen (P6, Z. 314-316).

### **Information und Kommunikation der Maßnahmenumsetzung**

Drei Unternehmen bewerteten die verständliche und motivierende Kommunikation der Maßnahmen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Herausforderung (P5, P7, P11).

Teilweise entstand bei den Beschäftigten im Unternehmen noch immer der Eindruck, dass nichts passiert ist, obwohl bereits einige Maßnahmen gesetzt wurden. Teilweise wurden Maßnahmen gefordert, die schon längst implementiert waren, allerdings noch nicht bis zu jeder Person im Unternehmen durchgedrungen sind (P5, Z. 231-234). Es ist essentiell, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur die Befragungen sehen, sondern auch die Projekte und Veränderungen, welche im Unternehmen dadurch vorgenommen werden. Die Akzeptanz und das Verständnis dafür zu bekommen, warum etwas umgesetzt oder abgeändert wird, stellt die Unternehmen vor eine Problematik (P5, Z. 271-275). Wurde sich im Unternehmen für die Umsetzung einer Maßnahme entschieden, muss anschließend auch noch kommuniziert werden, warum diese umgesetzt wird und was das Ziel davon ist (P5, Z. 267-270). Es kommt auch immer darauf an, wie etwas vermittelt wird:

*„Das Schwierige ist, dass man das gut vermittelt.“ (P5, Z. 273- 274)*

Das Unternehmen sieht die Schuld für die auftretenden Herausforderungen allerdings auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wenn diese sich nicht aktiv beteiligen und sich selbst informieren wollen, dann bleibt die Kommunikation einseitig. Es ist eine Sache bei einer Befragung teilzunehmen, allerdings muss danach in der Umsetzung auch das Interesse seitens der Beschäftigten da sein (P5, Z. 280-284). Aus Sicht der Forscherin spielt die Information und Kommunikation für die erfolgreiche Maßnahmenumsetzung eine essentielle Rolle. Werden neue Themen im Unternehmen umgesetzt, muss von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch verstanden werden, dass dies aufgrund der letzten Befragung geschieht und welches Ziel verfolgt wird. Aufgrund dessen wurde in dem beschriebenen Unternehmen noch intensiver kommuniziert und den Beschäftigten versucht zu vermitteln, dass es auch an ihnen liegt, sich über den Status der Umsetzung zu informieren. Es wurde des Öfteren erwähnt, wo die weiteren

Informationen zu finden sind und wer die weiteren Ansprechpartner beziehungsweise -partnerinnen für die jeweiligen Themen sind (P5, Z. 287-295). Die interviewte Person glaubt allerdings nicht, dass immer alle Beschäftigten alles finden werden:

*„Es wird nie 100% so sein, dass jeder weiß wo er was findet, das ist aber glaub ich auch unrealistisch.“ (P5, Z. 295-296)*

Aus Sicht der Interviewerin müssen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon zu Beginn des Projekts verstehen, dass beide gemeinsam verantwortlich für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen sowie ausreichend Kommunikation über Status und Resultate sind.

Bei der Umsetzung der Maßnahmen konnten wiederum zwei Herausforderungen erhoben werden. Fünf der Unternehmen beschrieben Probleme bei der Entscheidung über die konkrete Umsetzung der definierten Maßnahmen. Aus Sicht der Forscherin wird es nie möglich sein alle Personen im Unternehmen gleichmäßig zu entlasten und glücklicher zu machen. Dennoch sollte versucht werden eine passende Lösung zu finden, um die aufgetretenen Belastungen zu eliminieren beziehungsweise zu mindern. Die Entscheidungen sollten gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auch mit den Führungskräften und dem Betriebsrat getroffen werden. Weiters standen drei der Unternehmen bei der Kommunikation der Maßnahmenumsetzung vor einer Herausforderung. Die Unternehmen müssen die Umsetzung der Maßnahmen sowie Wahrnehmung der Resultate mit geeigneter Information und Kommunikation über verschiedene Kanäle an die breite Masse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen. Hierfür können wiederum Tools wie E-Mails, Intranet, Folder, Plakate oder Events genutzt werden. Klarerweise liegt es auch an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich aktiv über essentielle Themen zu informieren.

#### **4.2.2 Überprüfung der Wirksamkeit**

Dieses Unterkapitel betrachtet die identifizierten Herausforderungen, wie in Tabelle 7 gelistet, und den Umgang mit diesen bei der Überprüfung der Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen.

Da bisher nur drei der elf befragten Unternehmen eine Reevaluierung vorgenommen haben, werden die dabei aufgetretenen Herausforderungen zuerst dargestellt. Anschließend wird ergänzend dargestellt, ob die interviewten Personen Veränderungen und Verbesserungen im Unternehmen wahrnehmen.

**Tabelle 7: Überblick - Herausforderungen bei der Überprüfung der Wirksamkeit**

Phase des Evaluierungsprozesses	Herausforderungen	Begründung und Hauptursache
<b>Überprüfung der Wirksamkeit</b>	-	Aufgrund der geringen Anzahl stattgefundener Reevaluierungen kann nur eine eingeschränkte Aussage getroffen werden. Allerdings wurde unter anderem auf die schwierige Messbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Auswirkungen der jeweiligen Maßnahmen hingewiesen.

Quelle: Eigene Darstellung

Nur drei der elf Unternehmen haben eine Reevaluierung durchgeführt beziehungsweise sind gerade dabei und konnten dadurch Herausforderungen nennen (P2, P3, P5). Weitere vier Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer haben die Wirksamkeit in ihrem Unternehmen noch nicht überprüft, konnten aber dennoch mögliche Herausforderungen nennen. Nichtsdestotrotz wurden alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gefragt, ob sie bereits Veränderungen und Verbesserungen als Folge der Evaluierung psychischer Belastungen wahrnehmen und teils wurde dies klar bestätigt.

### **Reevaluierung durchgeführt**

Eine der interviewten Personen, welche die Reevaluierung schon durchgeführt hat, gab an, dass es schwierig ist genau herzuleiten was die Verbesserung im Unternehmen ausgelöst hat und wie stark sie ist. Weiters wurde angemerkt, dass bei einer Verbesserung mehr Faktoren zusammenspielen als angenommen wird (P3, Z. 234-235). Ein weiteres Unternehmen ist bei der Reevaluierung auf neue Herausforderungen gestoßen, da sich herausgestellt hat, dass zwar zwei Berufsgruppen entlastet, allerdings zwei andere belastet wurden. Hier muss jetzt zuerst analysiert werden, was der Auslöser sowie der Hintergrund dafür war und anschließend gegebenenfalls eine Umstrukturierung der Maßnahmen erfolgen (P5, Z. 340-344). Aus Sicht der Forscherin dürfen bei der Umsetzung von Maßnahmen die Berufsgruppen, welche bei der Befragung keine Belastungen aufgezeigt haben, nicht vernachlässigt werden. Es sollten zwar die Belastungen der betroffenen Berufsgruppen gemindert werden, allerdings müssen die Maßnahmen auf andere Abhängigkeiten geprüft werden, um ungewollte Effekte zu vermeiden.

### **Reevaluierung nicht durchgeführt**

Vier weitere Unternehmen haben sich Gedanken darüber gemacht, was mögliche Herausforderungen bei der Wirksamkeitsüberprüfung wären (P4, P7, P10, P11).

Wurde eine Maßnahme implementiert, muss eruiert werden, ob der erhoffte und erwartete Effekt anhand dieser eingetreten ist. Das Unternehmen merkte auch an, dass diese Überprüfung noch nicht erfolgt ist (P7, Z. 226-229). In einem Unternehmen wurde angemerkt, dass abgeleitete und umgesetzte Maßnahmen doch nicht passen könnten und diese anschließend erneut adaptiert werden müssen. Die Maßnahnumsetzungen sind anhaltende Prozesse, welche miteinander verglichen werden müssen und oft Monate dauern (P11, Z. 198-200). Aus Sicht der Interviewerin sollte eine Reevaluierung auch erfolgen, wenn keine gravierenden Gründe wie Unfälle oder Zwischenfälle vorliegen. Es sollte das Interesse seitens der Geschäftsführung sowie der Führungskräfte vorhanden sein, um zu überprüfen, ob die aufgetretenen Belastungen gemindert wurden und auch zu analysieren, ob in dieser Zeit womöglich andere Belastungen aufgetreten sind. Essentiell ist hierbei Schlüsselpersonen zu involvieren, welche diese Prozesse überwachen sowie kontrollieren (P10, Z. 306-310).

### **Wahrgenommene Veränderungen**

Auch wenn noch nicht alle Unternehmen eine erneute Evaluierung durchgeführt haben, konnten trotzdem schon spürbare Veränderungen und Verbesserungen verzeichnet werden (P1, P2, P4, P5, P10).

Einem Unternehmen war es wichtig, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Thematik der Evaluierung in Berührung kommen und auch Auskunft darüber geben können, um was es sich dabei handelt. Es wurde hier viel Wert drauf gelegt, dass alle Beschäftigten darüber informiert werden, dass etwas unternommen wird und das nicht nur um dem Gesetz zu entsprechen (P1, Z. 302-307). Aus Sicht der Forscherin, ist das ein relevanter Schritt um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Thematik bewusst zu machen. Diese sollen sich mit den Hintergründen der Evaluierung auseinandersetzen, wissen worum es dabei geht und warum eine Teilnahme an der Befragung sinnvoll ist beziehungsweise welchen Mehrwert diese bietet. Weiters wurde als größte Verbesserung die Tatsache erwähnt, dass nun die Probleme transparent am Tisch liegen und das Unternehmen somit darauf reagieren und sich auch mit der Auswertung auseinandersetzen muss (P2, Z. 275-278). Durch die gesetzten Maßnahmen hat die interviewte Person das Gefühl bekommen, dass jetzt mehr Zusammenhalt vorherrscht als zuvor (P4, Z. 495-498). Darüber hinaus hat die Evaluierung das Unternehmen dazu gebracht, essentielle Thematiken anzugehen und nicht mehr wegzuschauen:

*„Die Evaluierung hat Themen herausgegraben, wo man bewusst weggeschaut hat. (P4, Z. 499-500)“*

Es ist das Gefühl entstanden, dass wieder etwas passiert und sich das Unternehmen mehr um die Beschäftigten kümmert und auch an das Unternehmen binden will (P4, Z. 500-503). Ein anderes Unternehmen konnte anhand der gesetzten Maßnahmen und die dadurch entstandenen Projekte bereits Entlastungen sowie positive Rückmeldungen verzeichnen (P5, Z. 355-356). Außerdem ist eine gesteigerte Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennbar (P5, Z. 367-368).

Die Wirksamkeitsüberprüfung der gesetzten Maßnahmen ist für einen erfolgreichen sowie vollständigen Evaluierungsprozess essentiell. Die Unternehmen, welche eine erneute Evaluierung durchgeführt haben, fanden es schwierig herzuleiten, was genau die Verbesserung im Unternehmen ausgelöst hat und wie stark sie ist. Weiters, dass zwar Teile des Unternehmens entlastet, aber dafür andere Bereiche wiederum belastet wurden. Vier weitere Unternehmen waren sich einig, dass unbedingt eine Maßnahmenüberprüfung im Unternehmen erfolgen muss. Die Unternehmen bestätigten allerdings, dass sie diese noch nicht durchgeführt hatten. Nur weil die gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung durchgeführt wurde, heißt dies nicht, dass damit der Prozess abgeschlossen ist. Aus Sicht der Forscherin ist die kontinuierliche Weiterentwicklung, Reevaluierung und Maßnahmenanpassung ein essentieller Teil der Evaluierung psychischer Belastungen um die maximale Wirkung entfalten zu können und ungewollte Effekte zu verhindern.

Auch wenn nicht alle Beteiligten der empirischen Untersuchung eine Reevaluierung durchgeführt haben, konnten einige schon Verbesserungen wahrnehmen. Diese zeichneten sich durch eine veränderte Haltung untereinander und durch bessere Zusammenarbeit im Unternehmen aus. Weiters ist auch die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestiegen und das Verständnis für gewisse Themengebiete hat sich ebenfalls verbessert. Interessant war für die Forscherin auch, dass die kleineren Unternehmen (bis zu 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) eine Reevaluierung vorgenommen haben. Die persönliche Annahme war, dass eher die größeren Unternehmen diese durchführen werden. Begründet dadurch, da dort mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt sind, sich die Prozesse ständig weiterentwickeln sowie häufiger neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinzukommen.

### **4.3 Kritische Reflexion des Evaluierungsprozesses**

Dieses Kapitel dient dazu weitere Themen der Untersuchung darzustellen, die nicht der Beantwortung der Forschungsfrage dienen, aber das Gesamtverständnis abrunden. Es wird kurz beantwortet aus welchem Grund die Unternehmen die Evaluierung psychischer Belastungen durchgeführt haben, welche Bedeutung sie einnahmen, sowie welche Erkenntnisse und positiven Erfahrungen mitgenommen wurden.

#### **Ausschlaggebender Grund für die Evaluierung**

Die Fragestellung war, was die Unternehmen dazu bewegt die Evaluierung der psychischen Belastungen durchzuführen. Da die Evaluierung der psychischen Belastungen im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz vorgeschrieben ist, hat die Forscherin vor der Befragung angenommen, dass dies den Hauptgrund für die Durchführung in den befragten Unternehmen darstellt. In sechs Unternehmen war dem auch so (P2, P3, P4, P7, P8, P9). Die Unternehmen haben die Evaluierung durchgeführt, weil diese gesetzlich vorgeschrieben ist und nicht, weil ein interner Grund dafür ausschlaggebend war (P3, Z. 47-49).

Bei drei der elf befragten Personen spielte das Arbeitsinspektorat die entscheidende Rolle, dass die Evaluierung durchgeführt wurde (P1, P6, P10). Ein Unternehmen hatte sich zwar schon mit der Evaluierung der psychischen Belastungen auseinandergesetzt, allerdings kam ihnen der Arbeitsinspektor zuvor, weshalb anschließend der Prozess schneller als geplant verlief (P1, Z. 28-35). Zwei weitere Unternehmen haben ebenfalls den Auftrag direkt vom Arbeitsinspektorat erhalten (P6, Z. 128-129; P10, Z. 78-80). Eine der zwei interviewten Personen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen merkte zudem noch an, dass sie Unterschiede bezogen auf die Arbeit der Arbeitsinspektorinnen und -inspektoren in den Bundesländern vermerken konnte (P6, Z. 124-125).

Bei einem Unternehmen gab es hingegen einen gravierenden Grund, weshalb die Evaluierung erfolgte, da massiver Stress zu Ausfällen und Krankenständen führte (P11, Z. 89-93).

Für die Mehrzahl der Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer war der Hauptgrund der Durchführung die Novelle im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz. Es hat sich aber gezeigt, dass die Unternehmen in der Branche „Gesundheits- und Sozialwesen“ viel häufiger vom Arbeitsinspektorat aufgesucht wurden und verlangt wurde, die Evaluierung der psychischen Belastungen durchzuführen. Weiters, dass für diese Unternehmensbranche nicht das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz der Hauptgrund für die Durch-

führung ist. Es ist aber auch erkennbar, dass diese Unternehmen an dem Thema ohnehin sehr stark interessiert sind.

### **Bedeutung der Arbeitsplatzevaluierung für das Unternehmen**

In den Interviews wurde auch die Bedeutung der Arbeitsplatzevaluierung für die Unternehmen abgefragt. Hintergrund war herauszufinden, ob die Arbeitsplatzevaluierung für die interviewten Personen noch eine andere Bedeutung als die gesetzliche Vorschrift hatte. Es war für die Interviewerin interessant zu erkennen, dass vier der interviewten Personen, welche davor als Grund für die Durchführung des ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz genannt haben, eine weitere Bedeutung für das Unternehmen erkennen konnten. Für sie war vor allem entscheidend, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dadurch Wertschätzung gezeigt wird und ihre Herausforderungen eine Plattform erhalten. Es war auch ein Schlüsselresultat, dass die Themen klar am Tisch liegen und sich damit beschäftigt werden muss (P4, P8, P9, P10). Interessant war die Aussage einer sehr kritisch eingestellten Person, welche die Evaluierung als notwendiges Übel sieht, aber es trotzdem für möglich hält, dass die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit dadurch steigt. Essentiell ist allerdings, dass die definierten Maßnahmen im Unternehmen auch umgesetzt werden (P10, Z. 87-93).

Die Unternehmen, welche die Evaluierung nicht wegen der gesetzlichen Vorschrift verwirklicht haben und alle der Branche „Gesundheits- und Sozialwesen“ angehören, sehen die Bedeutung vor allem in offenem Feedback über die Belastungen und in der darauf aufbauenden Steuerung von Maßnahmen sowie Gesundheitsförderung (P5, P6, P11).

### **Lessons Learned**

Nachdem die befragten Personen während des Interviews die Evaluierung und die damit verbundenen Herausforderungen Revue passieren haben lassen, wurden diese im letzten Block gefragt, ob sie aus heutiger Sicht etwas anders machen würden. Es hat sich gezeigt, dass neun der elf Unternehmen Veränderungen an der Evaluierungsdurchführung vornehmen würden (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P10).

Sechs der neun Unternehmen würden etwas an der Methode ändern wollen (P1, P2, P3, P4, P5, P6). Ein Grund für die gewünschte Änderung ist der Umfang, der bei der Befragung zu groß war. Zudem wurden auch die hohen Kosten für das Projekt erwähnt sowie die viele Arbeitszeit, die dafür verwendet wurde (P6, Z. 419-421). Die Unternehmen gaben an, dass bei der nächsten Evaluierung der Fragebogen gekürzt wird, unklare Items abgeändert werden sowie die Projektstruktur optimiert werden muss (P1, Z. 215-219;

P2, Z. 302-306; P3, Z. 309-311). Die Einbindung des Betriebsrats wird zudem als essenziell betrachtet. Ein Unternehmen hat bei der Erstbefragung versäumt diesen mehr mit einzubeziehen und somit wurde dieser eher zum Gegenspieler und Blockierer (P4, Z. 521-523).

Phasenübergreifend wurde neben den aufgezählten Herausforderungen zudem der fehlende Rückhalt der Geschäftsführung und der Führungskräfte erwähnt. Generell die Führungskräfte von dem Instrument der Evaluierung zu überzeugen, damit diese den Sinn erkennen und anschließend dahinter stehen, war für vier Unternehmen die größte Herausforderung (P2, P4, P8, P10). Diesen Projektleiterinnen und Projektleitern war wichtig, dass die Evaluierung nicht nur als gesetzliche Anforderung und somit als notwendiges Tool gesehen wird. Für sie war essentiell den Schlüsselpersonen zu vermitteln, dass diese mitverantwortlich dafür sind, dass etwas verbessert wird. Denn genau diese Personen haben den Gestaltungsspielraum, damit die Maßnahmen implementiert werden können und Veränderung im Unternehmen gestaltet werden kann (P2 Z. 294-297; P4 Z. 548-552; P8 Z. 249-254; P10 Z. 353-356). Bei der Analyse der Ergebnisse hat sich gezeigt, dass vier unterschiedliche Unternehmensbranchen vor dieser Herausforderung standen. Die Branche „Gesundheits- und Sozialwesen“ stand nicht vor dieser Problematik. Somit wurde von der Forscherin interpretiert, dass wenn die Schlüsselpersonen der besagten Branchen die Evaluierung ernst nehmen und diese positiv und motivierend kommunizieren, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch motivierter sind daran teilzunehmen. Weiters wurde schon im Theorieteil ersichtlich, dass durch die richtige interne Kommunikation das Engagement an der Evaluierung teilzunehmen, der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhöht werden kann (Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017, S. 885ff.). Wenn Unternehmen die Erhebung allerdings nur wegen der gesetzlichen Vorschreibung machen, lässt sich die Thematik schwer in positive Energie umlegen. Wie bei der Studie von Cerasoli, Nicklin und Ford (2014, S. 21f.) aufgezeigt wurde, ist die Kombination von externen Anreizen sowie intrinsischer Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Leistungen der Individuen entscheidend. Somit könnte bei einer Reevaluierung angedacht werden, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer anhand eines externen Anreizes in der gemeinsamen Wirkung mit der intrinsischen Motivation zur aktiven Teilnahme zu animieren.

### **Wertvolle positive Erfahrungen**

Damit das Interview mit einem positiven Gefühl abgeschlossen werden konnte, wurde am Schluss noch hinterfragt, was den interviewten Personen an der Evaluierung psychischer Belastungen besonders gut gefallen hat beziehungsweise was sie aus dem ge-

samten Prozess an positiven Erfahrungen mitnehmen konnten. An dieser Stelle wurden die Zusammenarbeit, der Informationsaustausch sowie der Umgang mit der Thematik selbst genannt. Bei der Zusammenarbeit wurde einerseits von zwei Unternehmen die Kooperation mit dem externen Beratungsunternehmen genannt, welche als professionell und sehr gut empfunden wurde (P4, Z. 563-565; P6, Z. 471-473). Andererseits wurde in einem Unternehmen auch die Aktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Betriebsräte und der Führungskräfte als positiv empfunden (P1, Z. 322-325). Der offene Informationsaustausch ist vier Personen besonders positiv im Kopf geblieben (P1, P2, P4, P10). Es wurde hervorgehoben, dass das Verständnis der Beschäftigten zu gewissen Themen gewachsen ist und offene Fragen endlich beantwortet wurden (P4, Z. 558-562). Wichtig ist dabei, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Thematik der psychischen Belastungen auseinandergesetzt haben und die Scheu genommen wurde, über das Thema zu sprechen, wenn diese etwas psychisch belastet (P8, 257-260). Zudem wurde auch der Mehrwert durch das strukturierte Vorgehen positiv gesehen. Es werden dadurch essentielle Probleme aufgezeigt, welche anschließend analysiert sowie bearbeitet werden müssen (P4, Z. 580-587).

Zusammengefasst kann werden, dass die Evaluierung vor allem aufgrund der gesetzlichen Vorschreibung sowie nach Aufforderung durch das Arbeitsinspektorat umgesetzt wurde. Trotzdem wird in der Evaluierung nicht einfach eine gesetzliche Verpflichtung gesehen, viel mehr wird darin die Möglichkeit gesehen etwas für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu machen, Themen offen anzusprechen sowie Wertschätzung zu zeigen. Bei den Lerneffekten wurde vor allem hervorgehoben, dass bei einer erneuten Evaluierung auf die Reduktion der Komplexität geachtet werden muss sowie die verschiedenen Stakeholder rechtzeitig eingebunden werden müssen. Zum Abschluss wurden als positive Erfahrungen vor allem die gute Zusammenarbeit quer durch das Unternehmen, der offene Austausch, die Annäherung an das Thema psychische Belastungen sowie das professionelle strukturierte Vorgehen genannt.

Die Forscherin hält an dieser Stelle fest, dass die vorliegende Arbeit den Fokus auf die Herausforderungen der Evaluierung legt und dadurch sehr viele Schwierigkeiten behandelt werden. Trotzdem ist während der Interviews die klare Erkenntnis gewachsen, dass die Evaluierung psychischer Belastungen großen Aufwand bedeutet, richtig durchgeführt aber auch erhebliche Verbesserungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach sich ziehen kann. Im nachfolgenden Kapitel erfolgt eine Zusammenfassung der empirischen Erkenntnisse sowie Rückbezug auf die Theorie.

## 5 Diskussion

Das letzte Kapitel fasst die zentralen Erkenntnisse der vorliegenden Forschungsarbeit zusammen. Weiters folgt ein kurzes Resümee zur Beantwortung der Forschungsfrage, eine Reflexion der Arbeit sowie ein Ausblick auf potentieller weitere Handlungs- und Forschungsfelder.

### 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Evaluierung psychischer Belastungen. Da viele Unternehmen der gesetzlichen Verpflichtung zur Evaluierung psychischer Belastungen noch nicht nachgekommen sind ([www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at), 05.04.2018), wurde die mögliche Ursache identifiziert, dass die Unternehmen aufgrund des befürchteten Aufwands und potentieller Schwierigkeiten davon absehen. Aus diesem Grund war das erste Ziel der vorliegenden Arbeit, die tatsächlich aufgetretenen Herausforderungen und Reaktionen im Evaluierungsprozess zu erheben, zu analysieren und zu interpretieren. Es wurden aber auch weitergehende Handlungsempfehlungen erarbeitet. Ziel der Arbeit war damit auch, dass die Schwierigkeiten bei der Evaluierung transparent dargestellt sind und sowohl Unternehmen, Arbeitsinspektorat als auch Beratungsunternehmen aus den vielfältigen Erfahrungen und aufgezeigten Handlungsfeldern lernen sowie dieselben Fehler vermeiden können.

Die Forschungsfrage lautet: **„Welche Herausforderungen erleben die Unternehmen bei der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung psychischer Belastungen und wie wird damit umgegangen?“**

Psychische Belastungen sind der Bestandteil jedes Arbeitsprozesses und werden erst als negativ bewertet, wenn sie als Stress erlebt werden, also als Konflikt zwischen den Anforderungen und den eigenen Möglichkeiten (Nebel et al., 2005, S. 262).

Zum besseren Verständnis der Thematik psychischer Belastungen hat die Arbeit einen Überblick über die typischen Ursachen und Auswirkungen psychischer Belastungen sowie Maßnahmen zur Behandlung der Ursachen geliefert. Der Gesetzgeber hat die Ursachen der psychischen Belastungen in vier Kategorien gegliedert: Arbeitsaufgabe und Tätigkeiten (emotionale, geistige und körperliche Belastungen, Unter- oder Überforderung), Sozial- und Organisationsklima (fehlender Handlungsspielraum, fehlende Kommunikation, schlechte Zusammenarbeit), Arbeitsumgebung sowie Arbeitsabläufe (akustische, visuelle, klimatische, räumliche Belastungen sowie unzureichende Ausstattung)

und Arbeitsorganisation (belastende Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsmenge, unklare Zuständigkeiten und Prozesse) (BMASK, 2013, S. 6).

Aus den Ursachen resultieren bei Stressempfinden negative Auswirkungen, welche sich auf die physische und psychische Gesundheit, Work-Life-Balance sowie Arbeitsmotivation und -zufriedenheit auswirken können. Anhaltende psychosomatische Probleme wie Herzkreislaufbeschwerden, Erschöpfungszustände, Magen-Darm- sowie Muskelbeschwerden werden als physische oder psychische Krankheiten diagnostiziert (Peter, 2002, S. 390). Neben Depressionen konnte zudem Burnout als potentielle Folge des chronischen Stresses genannt werden. Erkrankten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Burnout, ist die Arbeitsfähigkeit sowie die Leistungsfähigkeit dieser betroffen (Glaser et al., 2015, S. 23f.). Als für den Burnout relevante Ursachen psychischer Belastungen können beispielsweise die permanente belastende Arbeitsmenge und Arbeitszeitgestaltung genannt werden. Im Kontext der Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation wurde die Bedürfnis- und Motivationstheorie von Abraham Maslow (1954) näher beleuchtet, da diese Inhaltstheorie erklärt, welche Bedürfnisse Individuen haben und was sie motiviert diese zu erfüllen (Becker M., 2013, S. 37). Hier sieht die Forscherin beispielsweise körperliche Belastungen in Konflikt mit den Schutz- und Sicherheitsbedürfnissen, die mangelhafte Zusammenarbeit im Unternehmen auf der sozialen Bedürfnisebene und den fehlenden Handlungsspielraum bei Anerkennung und Selbstverwirklichung.

Nachdem die Auswirkungen psychischer Belastungen aufgezeigt wurden, wurde festgehalten, dass sowohl akute als auch präventive Maßnahmen zur Verbesserung der Stressbelastung sowie Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig sind. Dabei ist vor allem auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu achten. Die für die vorliegende Arbeit essentielle präventive Maßnahme ist die gesetzliche Verpflichtung der österreichischen Unternehmen zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, die Novelle zum ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG).

Die Unternehmen sind durch diese Vorschreibung nicht nur zur Erhebung der psychischen Belastungen verpflichtet, sondern auch zur Ableitung von Maßnahmen zur Belastungsminderung. Sollten Zwischenfälle wie erhöhte Beschwerden oder Unfälle auftreten, muss eine Überprüfung der Arbeitsplatzevaluierung erfolgen (BMASK, 2013, S. 4f.). Bei der empirischen Untersuchung wurde hinterfragt, aus welchem Grund die Unternehmen die Evaluierung psychischer Belastungen durchgeführt haben und welche Bedeutung sie einnahmen. Die Evaluierung wurde vor allem aufgrund der gesetzlichen Vorschreibung sowie nach konkreter Aufforderung durch das Arbeitsinspektorat umgesetzt. Es wurde allerdings bekräftigt, dass die Evaluierung nicht nur eine gesetzliche Pflicht darstellt, viel

mehr wurde darin die Möglichkeit gesehen, etwas für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern, Themen offen anzusprechen sowie Wertschätzung zu zeigen. Während der Interviews ist die Erkenntnis bei der Forscherin gewachsen, dass die Evaluierung psychischer Belastungen großen Aufwand bedeutet, richtig durchgeführt aber auch erhebliche Verbesserungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach sich ziehen kann. Der Eindruck der Forscherin ist, dass die Unternehmen in der Evaluierung tatsächlich mehrheitlich nicht nur die gesetzliche Vorschreibung sehen.

Um den Ablauf der Evaluierung psychischer Belastungen verständlich zu machen, wurden die einzelnen vom Arbeitsinspektorat empfohlenen Schritte erläutert. Diese wurden auch als Grundlage der Leitfadenerstellung für die empirische Untersuchung verwendet. Die Schritte des Evaluierungsprozesses wurden dazu teilweise zusammengefasst und wie folgt unterteilt: Evaluierung, Beurteilung der Belastungen, Ableitung der Maßnahmen, Umsetzung der Maßnahmen und Überprüfung der Wirksamkeit sowie Überarbeitung der Maßnahmen.

Tabelle 8 fasst die in den Interviews erhobenen Herausforderungen in den jeweiligen Phasen des Evaluierungsprozesses zusammen. Anschließend beschreibt die Forscherin die aus ihrer Sicht wichtigsten Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen.

**Tabelle 8: Identifizierte Herausforderungen**

Phase des Evaluierungsprozesses	Herausforderungen	Begründung und Hauptursache
<b>Evaluierung</b>	Anbieterinnen- und Anbieter- sowie Methodenwahl	Die vielfältigen Informationen, verfügbaren Methoden und verschiedenen Anbieterinnen und Anbieter am Markt stellten acht Unternehmen vor die schwierige Auswahl.
	Anonymität der Befragten	Fünf der Unternehmen hatten die Problematik, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wahl der (Online) Methode misstrauten.
	Fehlende Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	Die fehlende Motivation hatte Auswirkungen auf die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von fünf Unternehmen.
	Auftreten und Sensibilität des Beraterinnen- und Be-	Das Auftreten des externen Beraterinnen- und Beraterteams entsprach bei zwei Unternehmen nicht der jeweiligen Unterneh-

	raterteams	mensbranche und -kultur.
	Thematik	Ein Unternehmen befand es als schwierig den Begriff und die Thematik der Evaluierung psychischer Belastungen verständlich an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kommunizieren, damit diese ihren Zweck verstehen.
<b>Beurteilung der Belastungen</b>	Zusammensetzung der Arbeitsgruppen	Für drei Unternehmen war die richtige Zusammensetzung der Arbeitsgruppen schwierig aber essentiell, damit brauchbare Maßnahmen abgeleitet werden konnten.
	Information und Kommunikation der Ergebnisse	Die inhaltlich und zeitlich richtige Information und Kommunikation der Ergebnisse, von den Führungskräften an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, war bei zwei Unternehmen nicht immer gegeben.
	Fehlerhafte Ergebnisse	Ein Unternehmen wurde damit konfrontiert, dass die an die Projektleitung übermittelten Ergebnisse falsch waren.
	Berichtsdarstellung	Die komplexe Ergebnisdarstellung der Graphiken und Skalen in den Berichten sowie Präsentationen war eine Hürde für ein anderes Unternehmen.
<b>Ableitung der Maßnahmen</b>	Ableitung umsetzbarer Maßnahmen	Sieben der Unternehmen konnten zuvor abgeleitete Maßnahmen aus unterschiedlichen Gründen nicht umsetzen.
	Einzel- vs. Gruppenbelastungen	Zwei Unternehmen befanden die Unterscheidung und Abgrenzung von Einzel- und Gruppenbelastungen in den Workshops als kritisch.
<b>Umsetzung der Maßnahmen</b>	Entscheidung über die Art der Umsetzung	Fünf der Unternehmen beschrieben Probleme bei der Entscheidung über die konkrete Umsetzung der definierten Maßnahmen.

	Information und Kommunikation der Maßnahmenumsetzung	Drei Unternehmen bewerteten die verständliche und motivierende Kommunikation der Maßnahmen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Herausforderung.
<b>Überprüfung der Wirksamkeit</b>	-	Aufgrund der geringen Anzahl stattgefundener Reevaluierungen kann nur eine eingeschränkte Aussage getroffen werden. Allerdings wurde unter anderem auf die schwierige Messbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Auswirkungen der jeweiligen Maßnahmen hingewiesen.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Schritte Kick-off, Konzepterstellung, Transparenz sowie die Erhebung der psychischen Belastungen wurden im Leitfaden als „Evaluierung“ gebündelt. In diesen Schritten sollen Informationen zu der Thematik gesammelt, die Steuerungsgruppe gebildet, die Verfahrensart ausgewählt sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Evaluierung, den Ablauf sowie die Ziele informiert werden (AKOÖ, 2015, S. 8f.; AK-Wien, 2015, S. 3; Klösch, 2013, S. 7).

Anhand der empirischen Untersuchung konnte analysiert werden, dass bevor die psychischen Belastungen überhaupt erhoben werden konnten, die Projektleiterinnen und Projektleiter schon vor der Herausforderung standen, die richtigen Anbieterinnen und Anbieter sowie die richtige Methode zu wählen. Ein Grund scheint der Informationsüberschuss und die gleichzeitig fehlenden konkreten Anweisungen zu sein. Die Forscherin interpretierte, dass den vielfältigen Herausforderungen durch intensiven Wissensaustausch mit anderen Betrieben, frühzeitige Einbeziehung der verschiedenen Anspruchsgruppen (unter anderem Betriebsrat, Steuerungsgruppe) sowie klarer Definition der unterschiedlichen Anforderungen je Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppe durch das Unternehmen begegnet werden sollte. Das Arbeitsinspektorat sollte den Erfahrungsaustausch unterstützen und entweder den Kontakt zwischen den Unternehmen herstellen oder direkt die Erfahrungen dokumentieren und zur Verfügung stellen.

Weiters war das Thema Anonymität bei der Befragung sehr präsent. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen wollten einerseits ihre Meinung frei äußern, hatten aber trotzdem die Angst, dass Rückschlüsse auf sie gezogen werden können. Die Forscherin hielt fest, dass die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Evaluierung, ihren Zweck sowie die sichergestellte Anonymität ein wichtiger Erfolgsfaktor

sind. Die Geschäftsführung sollte während des gesamten Evaluierungsprojekts als Vorbild in Erscheinung treten und die Zweifel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausräumen. Die mit dem Beratungsunternehmen getroffenen Vereinbarungen bezüglich der Anonymität können den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden. Weiters besteht bei Onlinebefragungen oftmals auch die Möglichkeit einen allgemeinen nicht personalisierten Link in das Intranet zu stellen.

Die fehlende Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Teilnahme war eine weitere Herausforderung. Es wurde interpretiert, dass der persönliche Mehrwert nicht klar war oder bereits schlechte Erfahrungen mit vorhergehenden Projekten existierten. Die Forscherin hat die Ansicht, dass es an der begleitenden sensiblen Kommunikation der Schlüsselpersonen liegt, wenn der Zweck der Befragung der ist, die Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrzunehmen. Aus Sicht der Forscherin sollten die Führungskräfte als Vorbild in Erscheinung treten, wichtige Themen persönlich kommunizieren und die Zweifel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausräumen. Ebenfalls relevant ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Zweck dahinter verstehen, diese sich öffnen und erhoben werden kann, was sie belastet.

Auch die Sensibilität bezüglich der Unternehmensbranche sowie das Auftreten des Beraterinnen- und Beraterteams stellten Unternehmen vor eine Herausforderung. Aus Sicht der Interviewerin müssen die Unternehmen bereits bei der Anbieterinnen- und Anbieterauswahl verstärkt definieren, dass gewisse Vorstellungen hinsichtlich Branchenwissen und Einfühlungsvermögen erfüllt werden müssen. Bei einer Befragung ist essentiell, dass die Projektleiterinnen beziehungsweise Projektleiter ein Vorgespräch mit dem Beraterinnen- und Beraterteam führen und diese in die unternehmensinternen Richtlinien sowie Schwerpunkte einführen.

Anschließend erfolgte die „Beurteilung der Belastungen“, diese ist mit dem Schritt der Beurteilung und Bewertung gleichzusetzen. In diesem Schritt folgt die Ergebnisbeurteilung sowie Bewertung, welche Belastungen anschließend analysiert sowie bearbeitet werden sollten (AKOÖ, 2015, S. 9; Klösch, 2013, S. 7).

Ein Unternehmen erhielt fehlerhafte oder falsche Resultate vom Beratungsunternehmen. Aus Sicht der Interviewerin dürfen solche Fehler nicht auftreten, es ist die Verpflichtung des Beratungsunternehmens die Korrektheit der sensiblen Daten mehrfach zu sichern. Trotzdem sollte das Unternehmen zur Sicherheit die Korrektheit der zurückgelieferten Daten ebenfalls plausibilisieren, da ansonsten ein starker Image- und Vertrauensverlust entsteht, wobei dies je nach Aggregationslevel und aufgrund der zugesicherten Anony-

mität nicht immer möglich sein wird. Im Fehlerfall ist das externe Beratungsunternehmen auf jeden Fall in der Pflicht und müsste durch rasche Korrektur der Daten sowie bemühte Kommunikation das Vertrauen des Unternehmens zurückgewinnen. Bei einem Unternehmen waren die Resultate zwar nicht falsch aber schwer zu interpretieren, da die Berichtsdarstellung unverständlich war. Hier muss vom Unternehmen frühzeitig urgiert werden, dass ein verständlicher Bericht Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Projekt ist.

Weitere Herausforderungen waren die richtige Arbeitsgruppenszusammensetzung sowie richtige Kommunikation der Ergebnisse. Es ist wichtig, dass sich die Unternehmen die Zeit nehmen und besonders die Gruppenszusammensetzung durchdacht definieren. Die Charaktere sollen sich gegenseitig ergänzen, allerdings nicht zu Konflikten führen. Generell rät die Forscherin den Unternehmen dazu, einen klaren und kommunizierten Projektplan zu befolgen und fixe Kommunikationstermine einzuhalten. Weiters ist aber auch wichtig, den Führungskräften ihre Vorbildfunktion zu veranschaulichen. Wenn diese nicht den Willen zeigen, sich mit den erhobenen Problemen zu befassen, wird sich dies bei einer möglichen Folgebefragung in der Teilnahmemotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widerspiegeln. Zusätzlich verschenkt das Unternehmen die Chance attraktivere Arbeitsplätze für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bieten.

Die nächste Phase des Evaluierungsprozesses beschäftigt sich mit der „Ableitung der Maßnahmen“. In diesem Schritt können die Ursachen der Belastungen analysiert und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirksame Maßnahmen abgeleitet und festgelegt werden (AK-Wien, 2015, S. 3; BMASK, 2013, S. 4).

Die empirische Untersuchung zeigte auf, dass die Unternehmen vor zwei maßgeblichen Herausforderungen standen. Einerseits wurden Maßnahmen vorgeschlagen, welche im Unternehmen nicht umsetzbar waren. Andererseits hat sich gezeigt, dass es zu Herausforderungen kommen kann, wenn nicht zwischen den bestehenden Einzel- sowie Gruppenbelastungen abgegrenzt wird. Aus Sicht der Forscherin muss während des gesamten Evaluierungsprozesses kommuniziert werden, was realistisch ist und mit Empathie auf Vorschläge eingegangen werden, die nicht oder zumindest nicht sofort umgesetzt werden können. Es ist essentiell, dass die Beschäftigten im Unternehmen Verständnis dafür aufbringen, dass strukturelle Veränderungen eine gewisse Zeit und auch Unterstützung von Schlüsselpersonen benötigen. Es muss klar sein, dass nicht individuelle Probleme, sondern Probleme der breiten Masse im Mittelpunkt stehen, da sie den größten Hebel zur Verbesserung darstellen. Zusätzlich sind die notwendige Sozialkompetenz der

Workshop-Moderatorinnen und -Moderatoren sowie das aktive Mitwirken der Führungskräfte wichtige Faktoren.

Der empfohlene Evaluierungsschritt der Dokumentation wurde im Leitfaden als „Umsetzung der Maßnahmen“ dargestellt. Dieser Schritt beinhaltet die Dokumentation der erhobenen beurteilten Fehlbeanspruchungen sowie der festgelegten Maßnahmen im Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Dokument. Weiters auch die Information und Kommunikation an die beteiligten Personen (AKOÖ, 2015, S. 9; BMASK, 2013, S. 4; Klösch, 2013, S. 7).

Bei diesem Schritt konnten bei der Forschung zwei Herausforderungen erhoben werden. Es gab einerseits Probleme bei der Entscheidung über die konkrete Umsetzung der definierten Maßnahmen. Oftmals konnte nicht die beste Möglichkeit umgesetzt werden, da es die Rahmenbedingungen oder die Struktur im Unternehmen nicht erlaubten. Aus Sicht der Forscherin wird es nie möglich sein alle Personen im Unternehmen gleichmäßig zu entlasten und glücklicher zu machen. Dennoch sollte versucht werden, eine passende Lösung zu finden, um die aufgetretenen Belastungen zu eliminieren beziehungsweise zu mindern. Die Entscheidungen sollten gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auch mit den Führungskräften und dem Betriebsrat getroffen werden. Weiters standen Unternehmen bei der Kommunikation der Maßnahmenumsetzung vor einer Herausforderung. Die Unternehmen müssen die Umsetzung der Maßnahmen sowie Wahrnehmung der Resultate mit geeigneter Information und Kommunikation über verschiedene Kanäle unterstützen. Die Forscherin merkt allerdings an, dass es auch an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liegt, sich aktiv über essentielle Themen zu informieren.

Der letzte Evaluierungsschritt „Überprüfung der Wirksamkeit sowie Überarbeitung der Maßnahmen“ ist wiederum derselbe wie im Leitfaden. Die Wirksamkeitsüberprüfung der gesetzten Maßnahmen ist für einen erfolgreichen sowie vollständigen Evaluierungsprozess essentiell. Gesetzte Maßnahmen müssen gegebenenfalls angepasst werden, besonders wenn beispielsweise arbeitsbedingte Erkrankungen oder Zwischenfälle auftreten (AK-Wien, 2015, S. 4; BMASK, 2013, S. 4.)

Nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen hat bereits die Wirksamkeit überprüft, wodurch die Aussagekraft eingeschränkt ist. Die Wirksamkeitsüberprüfung der gesetzten Maßnahmen ist für einen erfolgreichen sowie vollständigen Evaluierungsprozess essentiell. Die Unternehmen, welche eine erneute Evaluierung durchgeführt haben, fanden es

aber schwierig herzuleiten, was genau die Verbesserung im Unternehmen ausgelöst hat und wie stark sie ist. Weiters, dass zwar Teile des Unternehmens entlastet, aber dafür andere Bereiche wiederum belastet wurden. Aus Sicht der Forscherin ist die kontinuierliche Weiterentwicklung, Reevaluierung und Maßnahmenanpassung ein essentieller Teil der Evaluierung psychischer Belastungen, um die maximale Wirkung entfalten zu können und ungewollte Effekte zu verhindern. Auch wenn nicht alle Beteiligten der empirischen Untersuchung eine Reevaluierung durchgeführt haben, konnten einige bereits Verbesserungen wahrnehmen. Diese zeichneten sich durch eine veränderte Haltung untereinander und durch bessere Zusammenarbeit im Unternehmen aus. Weiters ist auch die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestiegen und das Verständnis für gewisse Themengebiete hat sich ebenfalls verbessert.

Phasenübergreifend wurde neben den aufgezählten Herausforderungen zudem der fehlende Rückhalt der Geschäftsführung und der Führungskräfte erwähnt. Es ist wichtig diesen Schlüsselpersonen zu vermitteln, dass sie mitverantwortlich dafür sind, dass etwas verbessert wird. Denn genau diese Personen haben den Gestaltungsspielraum, damit die Maßnahmen implementiert werden können und damit Veränderung im Unternehmen gestaltet werden kann. Außerdem wurde von der Forscherin interpretiert, dass wenn die Schlüsselpersonen die Evaluierung ernst nehmen und diese positiv und motivierend kommunizieren, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch motivierter teilnehmen.

Zuletzt wurden die Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer befragt, welche Erkenntnisse und positiven Erfahrungen sie aus der Evaluierung mitnehmen. Es wurden hauptsächlich Änderungswünsche bezüglich der Methode angemerkt, da der Umfang, die Arbeitszeit sowie die Kosten als zu hoch empfunden wurden. Hier könnte das Arbeitsinspektorat die Methodik optimieren oder vereinfachende Hilfestellungen aufbereiten. Als positive Erfahrungen wurden vor allem die gute Zusammenarbeit quer durch das Unternehmen, der offene Austausch, die Annäherung an das Thema psychische Belastungen sowie das professionelle strukturierte Vorgehen genannt.

## 5.2 Resümee

Ziel der Arbeit war, die Schwierigkeiten bei der Evaluierung transparent darzustellen und den Unternehmen, dem Arbeitsinspektorat sowie den Beratungsunternehmen Lernmöglichkeiten und Denkanstöße zu liefern. Die vielfältigen Erfahrungen, Analysen sowie Interpretationen der Forscherin sind nicht pauschal anzuwenden und auf jedes Unternehmen übertragbar, sollten aber hilfreiche Einblicke liefern.

Die Forschungsfrage lautet: **„Welche Herausforderungen erleben die Unternehmen bei der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung psychischer Belastungen und wie wird damit umgegangen?“**

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass alle elf Unternehmen Herausforderungen bei der Evaluierung psychischer Belastungen identifiziert haben und diese in allen Phasen des Evaluierungsprozesses auftreten. Als wichtigste Punkte zeigten sich die durchgängige und verschiedene Kanäle nutzende Information und Kommunikation sowie die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Dies ist auch die Grundlage für die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich aktiv an der Evaluierung zu beteiligen. Zusätzlich muss konkret der Zweck und das Ziel der Evaluierung dargestellt sowie die Ängste genommen werden. Als essentieller Teil wurde auch die Überprüfung der Wirksamkeit der abgeleiteten Maßnahmen zur Behandlung der Belastungen genannt, da langfristig nur zielführend umgesetzte Maßnahmen zur Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen und die Glaubwürdigkeit der Evaluierung aufrechterhalten. Da die externen Beratungsunternehmen eine entscheidende Rolle im Evaluierungsprozess einnehmen, ist darauf zu achten gewisse Parameter wie Unternehmenskultur, Zusammenarbeit und Berichterstattung früh zu klären, um diese Schwierigkeiten zu vermeiden.

Durch die vorliegende Arbeit konnten die befragten Personen reflektieren, wie die Evaluierung psychischer Belastungen bei ihnen im Unternehmen abgelaufen ist und auch, wie weit sie mit der Maßnahmenumsetzung fortgeschritten sind. Eventuell hat die durchgeführte Forschung die Projektleiterinnen und Projektleiter dazu animiert, eine Reevaluierung durchzuführen oder die letzten offenen Maßnahmen anzugehen, auch wenn dabei wieder Herausforderungen auftreten können. Abschließend soll das letzte Zitat dieser Arbeit die Leserinnen und Leser zum Nachdenken auffordern, was denn wirklich die größte Herausforderung ist.

*„Die Wahrheit. Die größte Herausforderung ist aus meiner Sicht die Tatsachen zu erfahren. Nicht geschönt, nicht runtergespielt, sondern so wie sie sind.“*

*(P11, Z. 263-264)*

### 5.3 Reflexion, Implikation und Ausblick

In diesem Kapitel wird die Arbeit reflektiert, es werden Implikationen aufgezeigt und es wird mit einem kurzen Ausblick auf weitere Forschungsfelder geschlossen.

Die vorliegende Forschungsarbeit liefert einen Einblick in den gesamten Evaluierungsprozess der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitsplatzevaluierung. Angefangen von der Suche einer passenden Anbieterin oder eines passenden Anbieters und der Methode über die Beurteilung der Belastungen, der Maßnahmenableitung sowie Implementierung, bis hin zur Überprüfung der Wirksamkeit und Reevaluierung. Es wurden die Herausforderungen der einzelnen Prozessschritte aufgezeigt und die Reaktionen auf diese näher beleuchtet.

Durch die Methodenwahl der qualitativen Forschung konnten unterschiedliche Aspekte und Herausforderungen miteinbezogen werden. Die elf Interviews wurden von der Autorin persönlich durchgeführt. Es wurden nur Projektleiterinnen und Projektleiter befragt, welche die Evaluierung der psychischen Belastungen durchgeführt haben. Es wurde im Vorhinein nicht hinterfragt, ob eine positive oder negative Einstellung zu der Thematik vorherrschte. Die Interviewerin stand mit keiner der befragten Personen in einem freundschaftlichen beziehungsweise kollegialen Verhältnis, wodurch bei einigen Interviews eine etwas angespannte Gesprächsatmosphäre entstand. Die Atmosphäre kann aber auch durchaus aufgrund der sensiblen Thematik entstanden sein. Der im Laufe des Forschungsprojektes gewonnene Erfahrungszuwachs der Interviewerin führte dazu, dass diese den Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmern längere Pausen zum Beantworten der Fragen lies. Vor allem bei den Telefoninterviews zeigte sich anfangs, dass die Interviewerin die Personen unterbrach, indem sie zu schnell nachfragte. Es zeigte sich, dass das Durchführen von Telefoninterviews längere Pausen verlangte, da die andere Person nicht physisch gegenüber saß und somit nicht erkennbar war, ob diese noch nachdachte oder bereits mit der Beantwortung fertig war. Die Analyse der ersten durchgeführten Interviews zeigte, dass teilweise nicht alle Fragen ausreichend beantwortet wurden. Daher achtete die Interviewerin in den folgenden Interviews verstärkt darauf, mehr Nachfragen zu stellen.

Es muss zudem angemerkt werden, dass Limitationen bezüglich der gewählten Stichprobe bestehen. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung basieren, wie eben dargestellt, auf einer begrenzten Anzahl von elf Personen. Diese Samplegröße wurde festgelegt, um ausreichend Meinungen einzuholen und doch im Zeitplan bleiben zu können. Die angestrebte Stichprobe von zehn Personen konnte erreicht werden, allerdings konnte somit auch nur ein limitiertes Ergebnis dargestellt werden. Es wurden zwar fünf Unter-

nehmen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen untersucht, allerdings sind die anderen sechs Befragten aus unterschiedlichen Unternehmensbranchen, weshalb nur eine begrenzte Interpretation hinsichtlich Einfluss der Branche erfolgen konnte. Die Forscherin hätte sich auf nur eine Unternehmensbranche fokussieren können. Dies wurde anhand des Gesundheits- und Sozialwesens auch versucht, allerdings stellte sich dies bei den Interviewanfragen als nicht möglich heraus. Basierend auf dem Fakt, dass nur 21 Prozent der Unternehmen die Evaluierung psychischer Belastungen bisher durchgeführt haben, war es lediglich möglich eine sehr heterogene Stichprobe zu finden. Die Unternehmensgröße wurde mit 250 bis 999 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern allerdings sehr homogen gewählt, es befinden sich keine sehr kleinen Unternehmen darin, was auch aus Gründen der Vergleichbarkeit von Hierarchie, Prozesskomplexität oder Arbeitsatmosphäre ein Ziel war. Bei zukünftigen Forschungen sollte eine größere Stichprobe gewählt werden, um die Aussagekraft zu erhöhen. Mit Hilfe einer quantitativen Forschung könnten mehr Unternehmen erreicht und befragt werden und zudem die Unternehmensbranchen mehr Beachtung finden. Neben der Stichprobe ist zu erwähnen, dass es sich bei der vorliegenden Forschungsarbeit um eine Querschnittstudie handelt. Das heißt, die Befragung wurde in einem Zeitraum von fünf Wochen und einmalig durchgeführt. Eine Wiederholung kann die Resultate bestätigen und gegebenenfalls erweitern.

Eine praktische Erkenntnis, die sich aus der empirischen Untersuchung herauskristallisiert hat, ist die fehlende Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen in den Unternehmen. Die Überprüfung der Arbeitsplatzevaluierung ist zwar vorgeschrieben, allerdings steht im Gesetzestext, dass dies nach Unfällen, nach Auftreten von Erkrankungen, welche einen arbeitsbedingten Hintergrund haben sowie nach Zwischenfällen mit erhöhter psychischer Fehlbeanspruchung passieren muss (§ 4, Abs. 5, ASchG zitiert in AUVA, 2013a, S. 17). Sind diese Problematiken in den Unternehmen nicht gegeben, erfolgt oftmals keine Überprüfung oder Anpassung. Aus Sicht der Forscherin ist die kontinuierliche Weiterentwicklung, Reevaluierung und Maßnahmenanpassung ein essentieller Teil der Evaluierung psychischer Belastungen um die maximale Wirkung entfalten zu können und ungewollte Effekte zu verhindern. Aus diesem Grund sollte das Gesetz festlegen, dass die Evaluierung periodisch erfolgen muss und das Arbeitsinspektorat sollte die Einhaltung kontrollieren.

Generell könnte durch die Unterstützung des Arbeitsinspektorats der Erfahrungs- und Wissensaustausch in und zwischen den Unternehmen unterstützt werden. Die Arbeitsinspektorate der verschiedenen Bundesländer sollten zusammenarbeiten und die Unternehmen dazu animieren, Case Studies über die durchgeführten Evaluierungen zu schreiben. Die Erfahrungen der Unternehmen und des Arbeitsinspektorats bezüglich der

Methoden sowie der Anbieterinnen und Anbieter sollten dokumentiert und zur Verfügung gestellt werden. Diese sogenannten Best Practices sollten unter anderem auch nach Unternehmensgröße sowie -branche kategorisiert werden, damit bei auftretenden Fragen eine bessere Vergleichbarkeit vorherrscht. Weiters wäre eine Überlegung Benchmarks einzuführen, damit sich die Unternehmen innerhalb der Branche vergleichen können. Dadurch würde wiederum die Möglichkeit bestehen, dass sich die Unternehmen untereinander austauschen und voneinander lernen. Andererseits wären die Unternehmen, welche höhere Belastungen verzeichnen müssen, eventuell motivierter etwas zu verändern und sich infolgedessen noch mehr mit der Thematik auseinanderzusetzen. Auch ein offener Austausch bezüglich der umgesetzten Maßnahmen und daraus erkennbaren positiven sowie negativen Veränderungen würde den Unternehmen Aufwand ersparen sowie zielgerichtete Maßnahmen erleichtern. Hierbei könnte wiederum das Arbeitsinspektorat die Initiative ergreifen und die Unternehmen animieren mitzumachen und diese dabei unterstützen. Zu beachten ist, dass eventuell nicht alle Unternehmen ihre Belastungen veröffentlichen wollen, auch dies muss akzeptiert werden.

Wie auch bei den Interviews erwähnt wurde, stellt der Begriff „psychische Belastungen“ allein bereits oft eine Problematik für die unterschiedlichen Personengruppen dar. Der Gesetzgeber ist dafür verantwortlich diese wichtige Thematik an die Unternehmen zu kommunizieren und diese besser darüber zu informieren. Dieser sollte besser darstellen, worum es bei der Evaluierung geht und wie die psychischen Belastungen zu verstehen sind. Weiters wäre essentiell vertiefend auf den Nutzen und den Mehrwert hinzuweisen, den die Unternehmen durch die Evaluierung generieren können. Hier liegt wiederum die Verantwortung bei den Arbeitsinspektoraten und dem Gesetzgeber diesen Nutzen und Mehrwert besser zu vermarkten. Es kann zudem erwähnt werden, dass durch die Evaluierung die betriebliche Gesundheitsförderung verstärkt in Angriff genommen werden kann. Zudem, dass nicht nur die Zufriedenheit sondern auch die Arbeitsmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den einzelnen Bereichen gesteigert werden kann, wenn sich mit dem Instrument der Evaluierung ausgiebig befasst wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen dann, dass sich das Unternehmen für die ihre Bedürfnisse interessiert und können die Veränderungen im Unternehmen aktiv mitgestalten.

Zukünftige Forschungen sollten sich vermehrt darauf fokussieren, die Herausforderungen sowie den Mehrwert der Evaluierung der psychischen Belastungen zu quantifizieren und messbar zu machen. Hierfür wäre eine Befragung über einen längeren Zeitraum anzudenken, damit wertvolle Informationen gesammelt werden, welche die gesetzliche Vorschreibung unterstützen können. Bei einer weiteren Forschung wäre interessant zu analysieren, warum trotz der Verwaltungsstrafen nur 21 Prozent der österreichischen

Unternehmen die Befragung bereits durchgeführt haben. Im Mittelpunkt der Untersuchung sollten die Gründe stehen, warum die Evaluierung nicht durchgeführt wird. Weiters könnte erhoben werden, was passieren müsste damit die Unternehmen die Evaluierung durchführen. Ist der Aufwand einfach zu hoch? Sind die Strafen von knapp 17.000 Euro für manche Unternehmen noch immer günstiger als eine passende Methode? Oder werden lieber die Strafen gezahlt, als sich mit der Thematik auseinanderzusetzen? Die vorliegende Arbeit zeigte jedenfalls, dass es unzählige Herausforderungen gibt, die bei der Evaluierung auftreten können, aber die Unternehmen einen deutlichen Mehrwert erzielen können. Zusätzlich kann und sollte die Evaluierung psychischer Belastungen mithilfe der Unternehmen, dem Gesetzgeber, dem Arbeitsinspektorat sowie im Idealfall mit den externen Beratungsunternehmen weiterentwickelt werden. Klare Vorgaben, erhöhte Verbindlichkeit, reduzierter Aufwand sowie Informationen aus bereits stattgefundenen Evaluierungen sollten wichtige Ansatzpunkte sein. Die externen Beratungsunternehmen sind während des gesamten Evaluierungsprozesses ein wichtiger Erfolgsfaktor und sollten die Methoden der Evaluierung vor allem hinsichtlich Komplexität entlang der gesetzlichen Vorschriften weiterentwickeln.

## Literaturverzeichnis

- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009). Qualitative Interviews. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut (Hrsg.). Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. Gabler-Lehrbuch (2., überarbeitete Auflage), S. 415-436. Wiesbaden: Gabler.
- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) (2013a). ArbeitnehmerInnenschutzgesetz Inkl. ASchG-Novelle 2013. Überarbeitete Ausgabe 2013 mit Anmerkungen, Verweisen und Stichwortverzeichnis. Wien: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt. Wien: Hans Jentzsch & Co GmbH.
- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) (2013b). Evaluierung psychischer Belastungen. Die Arbeits-Bewertungs-Skala – ABS Gruppe. Eine gruppenbezogene Methode zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz Besonders geeignet für Klein- und Mittelbetriebe. Medieninhaber und Hersteller: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt. Wien.
- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) (2017). E14 Evaluierung psychischer Belastungen. Online: <http://www.auva.at/portal27/auvportal/content?contentid=10007.673303&viewmode=content> [Abruf am 12.11.2017].
- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) (2018). Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen. Online: <https://www.eval.at/evaluierung-psychischer-belastungen> [Abruf am 03.09.2017].
- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) (2018a). Online: <https://www.auva.at/portal27/auvportal/content?contentid=10007.771637&viewmode=content> [Abruf am 10.11.2017].
- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) (2018c). Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. Online: <https://fragebogen-arbeitsanalyse.at/help> [Abruf am 07.03.2018].
- Amah, Okechukwu (2014). Challenge and Hindrance Stress Relationship with Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Motivation-to-work and Self-efficacy. International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 4, No. 6, S. 26-37.
- Arbeiterkammer Oberösterreich (AK-OÖ) (2015). Evaluierung psychischer Belastungen. Rolle und Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten/-innen und Sicherheitsvertrauenspersonen. Linz: Kompetenzzentrum Betriebliche Interessenvertretung Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich.

- Arbeiterkammer Wien (AK-Wien) (2015). Evaluierung Arbeitsbedingter psychischer Belastungen. Regelungen im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz. Artikelnummer 526. 2. überarbeitete Auflage, Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.
- Arbeiterkammer-Portal. Mehr Prävention im Arbeitnehmerschutz! (2016). Online: [https://www.arbeiterkammer.at/beratung/ArbeitundGesundheit/psychischebelastungen/Mehr\\_Praevention\\_im\\_Arbeitnehmerschutz..html](https://www.arbeiterkammer.at/beratung/ArbeitundGesundheit/psychischebelastungen/Mehr_Praevention_im_Arbeitnehmerschutz..html) [Abruf am 05.04.2018].
- Austrian Standards Institute (2017). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeine Konzepte und Begriffe. (ISO 10075-1:2017). Wien: Austrian Standards Institute/Österreichisches Normungsinstitut.
- Austrian Standards Institute (2000). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze (ISO 10075-2:1996). Wien: Austrian Standards Institute/Österreichisches Normungsinstitut.
- Austrian Standards Institute (2004). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung - Teil 3: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung (ISO 10075-3:2004). Wien: Austrian Standards Institute/Österreichisches Normungsinstitut.
- Austrian Standards Institute (2018). Unsere Organisation. Online: <https://www.austrian-standards.at/ueber-uns/unsere-organisation/> [Abruf am 17.03.2018].
- Bartenwerfer, Hansgeorg (1957). Über die Auswirkungen einförmiger Arbeitsvorgänge: Untersuchungen zum Monotonieproblem. Marburger Sitzungsberichte, Bd. 80. Marburg: Elwert.
- Becker, Klaus Jürgen (1990). Erfolg ohne Stress. München: Peter Erd.
- Becker, Manfred (2013). Personalwirtschaft. Lehrbuch für Studium und Praxis. Stuttgart Germany: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Beltrán-Martín, Inmaculada/Bou-Llusar, Juan Carlos (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. BRQ Business Research Quarterly 21, S. 99-110.
- Bengel, Jürgen/Strittmacher, Regine/Willmann, Hildegard (2001). Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese- Diskussionsstand und Stellenwert. Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung. Band 6. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA).

- Biffi, Gudrun/Faustmann, Anna/Gabriel, Doris/Thomas, Leoni/Mayrhuber, Christine/Rückert, Eva (2007). Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen. Endbericht. Im Auftrag der AK Wien. Donau- Universität Krems. Department für Migration und Globalisierung.
- Biffi, Gudrun/Faustmann, Anna/Gabriel, Doris/Leoni, Thomas/Mayrhuber, Christine/Rückert, Eva (2012). Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO).
- Björklund, Christina/Jensen, Irene/Lohela-Karlsson, Malin (2013). Is a change in work motivation related to a change in mental well-being? *Journal of Vocational Behavior* 83, S. 571-580.
- Boswell, Wendy/Olson-Buchanan, Julie/LePine, Marcie (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64, S. 165-181.
- Bruggemann, Agnes (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung*. 28. Jg, Nr. 11, S. 281-284.
- Brühlmann, Toni (2007). Was ist Burnout? *Praxis*, 96, S. 901-905.
- Brüsemeister, Thomas (2000). *Qualitative Forschung. Ein Überblick*. West deutscher Verlag, 1. Auflage.
- Bubonya, Melisa/Cobb-Clark, Deborah/Wooden, Mark (2017). Mental health and productivity at work: Does what you do matter? *Labour Economics* 46, S. 150-165.
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMASK) (2013). *Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen nach dem ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz (ASCHG)*. Merkblatt. Ermittlung, Beurteilung, Festlegung und Maßnahmen. Hintergrund, Vorgehen, Beteiligung, Beispiele.
- Cannon, Walter (1932). *The wisdom of the body*. New York: Norton.
- Cavanaugh, Marcie/Boswell, Wendy/Roehling, Mark/Boudreau, John (2000). An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No. 1, S. 65-74.
- Cerasoli, Christopher/Nicklin, Jessica/Ford, Michael (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. Advance online publication.
- Colligan, Thomas/Higgins, Eileen (2005). Workplace Stress: Etiology and Consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 21, S. 89-97.

- Deci, Edward/Koestner, Richard/Ryan, Richard (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 1999, Vol. 125, No. 6, S. 627.
- Demsky, Caitlin/Ellis, Allison/Fritz, Charlotte/Guros, Frankie/Lin, Bing (2013). Embracing work breaks. *Organizational Dynamics*, 42, S. 274-280.
- Die Presse. Studie: Jeder Dritte fühlt sich überfordert (2015). Online: [http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/4686706/Studie\\_Jeder-Dritte-fuehlsich-uberfordert?from=simarchiv](http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/4686706/Studie_Jeder-Dritte-fuehlsich-uberfordert?from=simarchiv) [Abruf am 16.03.2018].
- EUCUSA Consulting GmbH (2017). Psychische Belastungen am Arbeitsplatz mit E-WOPLASS® wirksam erfragen Online: <http://admin.bestheads.com/app/media/download/28564> [Abruf am 23.09.2017].
- Flick, Uwe (2006). *Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte - Methoden – Umsetzung (Orig.-Ausg.)*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (2012). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, 9. Auflage.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2015). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick In Flick, Uwe/ Von Kardorff, Ernst Steinke Ines (Hg.) *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 11 Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme (1. Aufl.)*. Wien: WUV (UTB Soziologie, 2418).
- Gassen, Nils/Chrousos, George/Binder, Elisabeth/Zannas, Anthony (2017). Life stress, glucocorticoid signaling, and the aging epigenome: Implications for aging-related diseases. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*. 74, S. 356-365.
- Glaser, Jürgen/Molnar, Martina/Knopp, Franziska (2013). *Psychische Belastungen und Stress in der Arbeit. Ursachen, Folgen, Lösungen*. Herausgeber: AK Vorarlberg.
- Glaser, Jürgen/Molnar, Martina/Knoop, Franziska (2015). *Psychische Belastungen und Stress in der Arbeit. Ursachen, Folgen, Lösungen*. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. 4. unveränderte Druckauflage. Wien: Bösmüller Print.
- GPA-djp Bildungsabteilung. *Psychische Belastungen*. Online: [http://bildung.gpa-djp.at/files/2014/02/Psychische\\_Belastungen\\_2013.pdf](http://bildung.gpa-djp.at/files/2014/02/Psychische_Belastungen_2013.pdf) [Abruf am 12.11.2017].
- Graham, Carol/Nikolova, Milena (2013). Does access to information technology make people happier? Insights from well-being surveys from around the world. *The Journal of Socio-Economics*, 44, S. 126-139.

- Greenhaus, Jeffrey/Collins, Karen/Shaw, Jason (2002). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior* 63, S. 510-531.
- Hacker, Winfried (1978). *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie*. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Hans Huber.
- Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (2016). *Statistisches Handbuch der österreichischen Sozialversicherung*. Online: <http://www.bva.at/cdscontent/load?contentid=10008.603361&version=1446133514> [Abruf am 11.12.17]
- Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (2010). *Motivation und Handeln* (4., überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Heider, Alexander/Klösch, Johanna (2015). *Die Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen*. Wien: ÖGB Verlag (Varia).
- Hinrichs, Sven (2016). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hersey, Paul/Blanchard, Ken (1982). *Management of organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Hoff, Hans (1955). Zur Kritik des Begriffes der Managerkrankheit, in: *Acta Psychotherapeutica*, 1955 (Vol. 3, Nr. 2), S. 97-106.
- Holler, Markus/Kulemann, Peter (2014). *DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2014*. Hamburg: Druckerei Zollenspieker Kollektiv GmbH.
- Huber, Elsbeth/Molnar, Martina/Steurer, Julia (2013). *Bewertung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen im Rahmen der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Leitfaden für die Arbeitsinspektion*. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Zentral-Arbeitsinspektorat.
- Hugo-Becker, Annegret/Becker, Henning (1997). *Motivation. Neue Wege zum Erfolg* (Orig.-Ausg). München: Dt. Taschenbuch-Verl. (dtv Beck-Wirtschaftsberater, 5896).
- humanware GmbH (2017a). *Psychische Belastungen ermitteln und beurteilen mit dem IMPULS-Test|2® Professional*. Online: [https://www.impulstest2.com/fileadmin/pdf/impuls\\_test2/IP2\\_kurz\\_und\\_gut\\_2016-09-21.pdf](https://www.impulstest2.com/fileadmin/pdf/impuls_test2/IP2_kurz_und_gut_2016-09-21.pdf) [Abruf am 24.09.2017].
- humanware GmbH (2017b). *ABS Gruppe (2015) - ABS Gruppe – ein moderiertes Gruppen-Interview*. Online: <https://www.abs-arbeitsbewertungsskala.info/das-verfahren> [Abruf am 24.09.2017].

- Kaiser, Robert (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kalliath, Thomas/Brough, Paula (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct Content Management Pty Ltd. *Journal of Management & Organization*, 14, S. 323-327.
- Kalliauer, Johann/Raml, Reinhard (2012). Der Österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor: Hoher Zeitdruck, monotone Arbeit, unsichere Zukunft: Rund 40 Prozent der Arbeiter/-innen sind psychisch stark belastet. Online: [https://media.arbeiterkammer.at/ooe/presseunterlagen/arbeitsgesundheitsmonitor/PKU\\_Arbeitsgesundheitsmonitor\\_12122012.pdf](https://media.arbeiterkammer.at/ooe/presseunterlagen/arbeitsgesundheitsmonitor/PKU_Arbeitsgesundheitsmonitor_12122012.pdf) [Abruf am 13.04.2018].
- Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich (2009). Der Österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor: 42 Prozent gehen krank arbeiten. Online: [https://media.arbeiterkammer.at/ooe/presseunterlagen/arbeitsgesundheitsmonitor/Gesundheitsmonitor\\_PKU\\_Nov2009.pdf](https://media.arbeiterkammer.at/ooe/presseunterlagen/arbeitsgesundheitsmonitor/Gesundheitsmonitor_PKU_Nov2009.pdf) [Abruf am 01.10.2017].
- Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich (2012). Der Österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor: Hoher Zeitdruck, monotone Arbeit, unsichere Zukunft: Rund 40 Prozent der Arbeiter/-innen sind psychisch stark belastet Online: [https://media.arbeiterkammer.at/ooe/presseunterlagen/arbeitsgesundheitsmonitor/PKU\\_Arbeitsgesundheitsmonitor\\_12122012.pdf](https://media.arbeiterkammer.at/ooe/presseunterlagen/arbeitsgesundheitsmonitor/PKU_Arbeitsgesundheitsmonitor_12122012.pdf) [Abruf am 01.10.2017].
- Karasek, Robert/Theorell, Töres (1990). *Healthy Work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karkoulian, Silva/Srour, Jordan/Sinan, Tala (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research* 69, S. 4918-4923.
- Keuneke, Susanne (2005). Qualitatives Interview. In Mikos, Lothar/Wegener, Claudia (Hrsg.). *Qualitative Medienforschung: ein Handbuch*, S. 254-267. Konstanz: UVK Verl.-Ges.
- Khallash, Sally/Kruse, Martin (2012). The future of work and work-life balance 2025. Copenhagen Institute for Futures Studies. Elsevier Ltd. *Futures* 44, S. 678-686.
- Klösch, Johanna (2013). Verfahren zur Erhebung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. 3. Auflage. Artikelnummer 504/3 Wien: Arbeiterkammer.

- Kloimüller, Irene/Czeskleba, Renate (2013). „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten.“ ABI Plus™. Das Bautagebuch für das Haus der Arbeitsfähigkeit. Wien: Druckerei/Buchbinderei der Pensionsversicherungsanstalt (PVA).
- König, Eckard/Zedler, Peter (Hrsg.) (2002). Qualitative Forschung. Grundlagen und Methoden (2., völlig überarb. Aufl., Dr. nach Typoskr). Weinheim: Beltz.
- Kruse, Jan (2015) Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. 2. Auflage. Beltz Juventa Weinheim und Basel.
- Lamnek, Siegfried (2002). Qualitative Interviews. In König, Eckard/Zedler, Peter (Hrsg) Qualitative Forschung. 2. Auflage, Beltz Verlag, S. 172-186.
- Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia (2010). Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch; [Online-Materialien] (5., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lazarus, Richard/Alfert, Elizabeth (1964). The short-circuiting of threat by experimentally altering cognitive appraisal. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Band 69, S. 195-205.
- Lazarus Richard/Folkmann, Susan (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Verlag.
- Lazarus, Richard (1999). *Stress and Emotion. A new Synthesis*. London: Free Association Books.
- Lazarus, Richard (2006). *Stress and emotion. A new synthesis*. New York, NY: Springer Publishing Company.
- Le Fevre, Mark/Matheny, Jonathan/Kolt, Gregory (2003). Eustress, distress and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 2003, 18, 7/8, ProQuest, S. 726.
- Lehofer, Michael/Glehr, Reinhold/Haring, Christian/Jimenez, Paul/Kaspar, Siegfried/Lalouschek, Wolfgang/Marksteiner, Josef/Musalek, Michael/Sperner-Unterweger, Barbara/Tischer, Georg/Weiss, Elisabeth (2011). *Burnout & Depression. Ein Leitfaden zur Prävention, Früherkennung und Behandlung*. Experten-Meeting in Wien. *Internationale Zeitschrift für ärztliche Fortbildung*, Nr. 9.
- Leiter, Michael/Maslach, Chrstina (2016.) Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research* 3, S. 89-100.
- Lenert, Michael (2010). *Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. Stress in der Arbeitswelt. Entstehung, Ursachen, Abhilfen*. Wien: TDS TypoDruckSares.

- Leoni, Thomas/Uhl, Alfred (2016). Fehlzeitenreport 2016. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Liebold, Reante/Trinczek, Rainer (2009). Experteninterview. In Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andras (Hrsg.). Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methode. 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Lohmer; Mathias (2013). Burn-out im Spannungsfeld zwischen Persönlichkeit und Organisationsstruktur. Psychotherapeut, Nr. 58, S. 117-124.
- Maslow, Abraham (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review. S. 370-381.
- Maslow, Abraham (1954). Motivation and personality. New York.
- Maslow, Abraham (1977). Motivation und Persönlichkeit. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg.
- Maslach, Christina/Goldberg, Julie (1998). Prevention of burnout: New perspectives. Applied & Preventive Psychology 7, S. 63-74. Cambridge University Press
- Maslach, Christina/Schaufeli, Wilmar/Leiter, Michael (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52, S. 397-422.
- Mayring, Philipp (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (6., überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.
- McNamara, Tay/Pitt-Catsouphe, Marcie/Matz-Costa, Christina/Brown, Melissa/Valcour, Monique (2013) Across the continuum of satisfaction with work–family balance: Work hours, flexibility-fit, and work–family culture. Social Science Research 42, S. 283-298.
- Meng, Lu/Wolff, Marilyn/Mattick, Kelly/Dejoy, David/Wilson, Mark/Lee Smith, Matthew (2016). Strategies for Worksite Health Interventions to Employees with Elevated Risk of Chronic Diseases. Safety and Health at Work 8, S. 117-129.
- Milligan-Saville, Josie/Tan, Leona/Gayed, Aimée/Barnes, Caryl/Madan, Ira/Dobson, Mark/Bryant, Richard/Christensen, Helen/Mykletun, Arnstein/Harvey, Samuel (2017). Workplace mental health training for managers and its effect on sick leave in employees: a cluster randomized controlled trial. Lancet Psychiatry. 4, S. 850-858.
- Misoch, Sabine (2015). Qualitative Interviews. Walter de Gruyter GmbH, 1. Auflage.
- Myers, David/Reiss, Matthias/Wahl, Svenja/Hoppe-Graff, Siegfried (2008). Psychologie. Mit 50 Tabellen. Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch).

- Nebel, Claudia/Wolf, Sandra/Richter, Peter (2005). Instrumente und Methoden zur Messung psychischer Belastung. Deutsches Ärzteblatt 105 (2005). S. 261-274.
- Oliván, Jara Bernués (2016). Communication as an element of knowledge for the company's human resources. Procedia - Social and Behavioral Sciences 237, S. 1533-1536.
- Paridon, Hiltraut (2013). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Tipps zum Einstieg. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (IAG Report, 2013,1).
- Pas, Willemijn/Boot, Cécile/Beek van der, Allard/Proper, Karin (2016). The prevalence of implementation of mental health measures in companies and its association with sickness absence Public Health 132, S. 79-85.
- Peter, Richard (2002). Berufliche Gratifikationskrisen und Gesundheit. In: Psychotherapeut, Volume 47, Nummer 6, S. 386-398.
- Peters, Anna/Rexroth, Miriam/Sonntag, Karlheinz (2012). Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren. Dordrecht: Springer.
- Prettenhofer, Anton/Paninka, Jörg/Strack, Micha (2014). PsyBePLUS Evaluationsbericht. April 2014.
- Richter, Gabriele (2000). Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse Nr. 116: Psychische Belastung und Beanspruchung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Rosenstiel, Lutz von/Nerdinger, Friedemann (2011). Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise (7. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rössler, Wulf/Hengartner Michael/Ajdacic-Gross Vladeta/Angst Jules (2013). Zusammenhang zwischen Burnout und Persönlichkeit. Der Nervenarzt, 84, S. 799-805.
- Rowlinson, Stefe/YunyanJia, Andrea/Li, Baizhan (2013). Management of climatic heat stress risk in construction: A review of practices, methodologies, and future research. Accident Analysis and Prevention 66, S. 187-198.
- Schober, Elfriede/Haller, Reinhard (2018). Krankenstände durch schlechte Führung Die Macht der Kränkung in der Arbeitswelt. Pressekonferenz. Arbeiterkammer Linz. Online: [https://media.arbeiterkammer.at/ooe/presseunterlagen/2018/PKU\\_2018\\_Krankenstaende\\_HallerReinhard\\_05.02.pdf](https://media.arbeiterkammer.at/ooe/presseunterlagen/2018/PKU_2018_Krankenstaende_HallerReinhard_05.02.pdf) [Abruf am 07.04.2018].

- Semmer, Norbert. (2004). Individual differences, work stress and health. Schabracq, Marc J./Winnubst, Jacques A. M./Cooper, Cary L. The handbook of work and health psychology (2. ed.). Hoboken: Wiley.
- Schweizerische Eigenossenschaft. Eidgenössisches Department für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF. Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) (2015). Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz Informationen für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen. Bern: Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF.
- Selye, Hans (1976). Stress in Health and Disease. Burlington: Elsevier Science.
- Sonntag, Sabine/Binnewies, Carmen/Mojza, Eva (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. Journal of Applied Psychology 95, S. 965-976.
- Stadler, Silke (2007). Die Einführung neuer Bürokonzepte und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten - Studie am Beispiel von sechs Unternehmen im Münchner Raum. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Stern.de (2013). Hirschhausens Sprechstunde. Befeuern Sie Ihr Herz! Alle reden über das vermeintliche Tabuthema Burnout. Inmitten all der Hektik plädiert Dr. med. Eckart von Hirschhausen für den Luxus, auch mal ohne Ablenkung einem Gedanken nachzuhängen. Online: <https://www.stern.de/gesundheit/hirschhausens-sprechstunde-befeuern-sie-ihr-herz--3577956.html> [Abruf am 04.04.2018]
- Strübing, Jörg (2013). Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende. 1. Auflage. Oldenbourg Verlag München.
- Strobel, Hannes (2013). iga. Report 23. Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga).
- Szabo, Sandor/Tache, Yvette/Somogy, Arpad (2012). The legacy of Hans Selye and the origins of stress research: A retrospective 75 years after his landmark brief "Letter" to the Editor of Nature. Stress, September 2012; 15(5): 472-478, Informa Healthcare USA, Inc.
- Taylor, Shelley/Klein, Laura/Lewis, Brian/Gruenewald, Tara/Gurung, Regan/Updegraff, John (2000). Biobehavioral Responses to Stress in Females: Tend-and-Befriend, Not Fight-or-Flight. Psychological Review, 107, S. 411-429.

- Tkalac Verčič, Ana/Pološki Vokić, Nina (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review* 43, S. 885-893.
- Treier, Michael (2015). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ullrich, Eberhard (2011). *Arbeitspsychologie* 7. Auflage. Stuttgart: vdf- Hochschulverlag AG an der ETH Zürich und Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht GmbH.
- Walter, Ulla/Krugmann, Caroline/Plaumann, Martina (2012). Burn-out wirksam prävenieren? Ein systematischer Review zur Effektivität individuumbezogener und kombinierter Ansätze. *Bundesgesundheitsblatt*, Nr. 55, S. 172-182.
- Wascowitzer, Josephine/Wiegratz, Corinna (2005). Bundesverband der Unfallkassen. *Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz - ein Handbuch. Phänomene, Ursachen, Prävention*. München: GUV-Informationen, GUV-I 8628.
- Webster, Jennica/Beehr, Terry/Love, Kevin (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79, S. 505-516.
- Weinert, Ansfried (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. [Lehrbuch] (5., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz (Anwendung Psychologie).
- Weischer, Christoph (2007). *Sozialforschung*. Stuttgart: UTB GmbH.
- Weltgesundheitsorganisation (1986). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung*. (WHO autorisierte deutsche Übersetzung). Erste Internationale Konferenz über Gesundheitsförderung, Ottawa, Kanada, 17.-21. November 1986. Online: [http://www.euro.who.int/data/assets/pdf\\_file/0006/129534/Ottawa\\_Charter\\_G.pdf](http://www.euro.who.int/data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf). [Abruf am 01.10.2017].
- Wenchel, Karl-Thomas (2009). *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz* (6., überarb. Aufl., Ausg. Oktober 2009). Bochum: InfoMediaVerl.
- WKO (2017). *WKO Statistik. Unternehmen und unselbständig Beschäftigte. Größenklassenauswertung nach Sparten. Dezember 2017* Online: [http://wko.at/statistik/kmu/GK\\_BeschStat\\_DetailGK.pdf](http://wko.at/statistik/kmu/GK_BeschStat_DetailGK.pdf) [Abruf am 14.03.2018]
- WKO (2018). § 7 Rufbereitschaft. Online: [http://wko.at/ubit/it-kv/kom07\\_neu.htm](http://wko.at/ubit/it-kv/kom07_neu.htm) [Abruf am 14.03.2018]
- Zepke, Georg (2016). *Lust auf qualitative Forschung!. Eine Einführung für die Praxis*. 1. Auflage. T.S.O. Texte zur Systemischen Organisationsforschung, Wien.



## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Das Transaktionale Stressmodell .....	20
Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	26
Abbildung 3: Ablauf des Evaluierungsprozesses .....	34

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimensionen arbeitsbedingter psychischer Belastungen.....	16
Tabelle 2: Interviewte Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer.....	47
Tabelle 3: Überblick - Herausforderungen bei der Evaluierung .....	54
Tabelle 4: Überblick - Herausforderungen bei der Beurteilung der Belastungen.....	62
Tabelle 5: Überblick - Herausforderungen bei der Ableitung der Maßnahmen .....	67
Tabelle 6: Überblick - Herausforderungen bei der Umsetzung der Maßnahmen .....	70
Tabelle 7: Überblick - Herausforderungen bei der Überprüfung der Wirksamkeit .....	74
Tabelle 8: Identifizierte Herausforderungen.....	83
Tabelle 9: Verwendeter Leitfaden für die Interviews .....	im Anhang
Tabelle 10: Verwendetes Kategoriensystem für die Auswertung.....	im Anhang

# Anhang

## Interviewleitfaden

Tabelle 9: Verwendeter Leitfaden für die Interviews

Frage	Information	Nachfragen
Fixe Frage	Was steckt hinter der Frage? Was wünsche/erwarte ich?	Was kann ich zusätzlich noch herausfinden? Wonach kann ich noch Fragen?

### Evaluierung

Beginnen wir einmal ganz von vorne: Wann und vor allem wie wurde die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz bei Ihnen im Unternehmen durchgeführt? Teilen Sie mit mir bitte Ihre Erfahrungen.

- Zeitpunkt der Evaluierung
- Verwendete Methode
- Art der Befragung (Mündlich, Schriftlich)
- Aufbau der Befragung (evtl. Beispiel FB)
- Beteiligte Parteien (Projektteam, Berater)
- Begründung für Durchführung (gesetzlich vorgeschrieben)
- Aufgetretene Schwierigkeiten bei der Erhebung sowie Herausforderungen im Projektteam (Schnittstelle Unternehmen und Berater)
- Gründe für die Herausforderungen (fehlende Informationen, falsche Methode, fehlende Motivation der MA, fehlende Zeit, falscher Berater)

Vor welchen Herausforderungen sind Sie denn vor dem Evaluierungsprozess gestanden?

*Falls Herausforderungen aufgetreten sind: Wie konnten Sie auf diese auftretenden Herausforderungen reagieren?*

Wenn Sie an die Erhebung der psychischen Belastungen denken, welche Schwierigkeiten sind dabei sowohl aus Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitersicht als auch aus Ihrer Perspektive aufgetreten?

- Reaktion auf die auftretenden Herausforderungen
  - Auswirkungen auf den Evaluierungsprozess (Methodenwahl)
  - Reaktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Arbeitsplatzevaluierung
  - Interne Kommunikation
- Was war für Ihr Unternehmen der ausschlaggebende Grund, dass Sie die Evaluierung durchgeführt haben?
- Was bedeutet die Arbeitsplatzevaluierung für Ihr Unternehmen?

### Beurteilung der Belastungen

Können Sie mir bitte erläutern, wie die Beurteilung der Belastungen nach der Arbeitsplatzevaluierung erfolgte?

- Ablauf der Beurteilung
- Beteiligte Parteien bei der Beurteilung der Belastungen (Projektteam, Berater)
- Wahrgenommene Herausforderungen
- Gründe für die Herausforderungen
- Umgang mit den Herausforderungen

Welche Herausforderungen sind aus Ihrer Sicht bei der Beurteilung der Belastungen aufgetreten? Welche Punkte machten den Bewertungsprozess schwierig?

*Falls Herausforderungen aufgetreten sind: Wie konnten Sie auf diese auftretenden Herausforderungen reagieren?*

### Ableitung der Maßnahmen

Wenn Sie an die Maßnahmenableitung denken, wie erfolgte die Definition der Maßnahmen?

- Ablauf der Maßnahmenableitung (Einzel, Gruppengespräche, Beobachtung...)
- Berücksichtigung der Dimensionen (Arbeitsaufgaben & Tätigkeiten, Sozial- und Organisationsklima, Arbeitsumgebung, Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation)
- Beteiligte Parteien bei der Maßnahmenableitung (Steuerungsgruppe, Projektteam, Berater)

Wenn Sie an die Maßnahmenableitung denken, welche Schwierigkeiten sind dabei sowohl aus Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-sicht als auch aus Ihrer Perspektive aufgetreten?

*Falls Herausforderungen aufgetreten sind: Wie konnten Sie auf diese auftretenden Herausforderungen reagieren?*

- Miteinbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Maßnahmenfestlegung und -ableitung
  - Wahrgenommene Herausforderungen bei der Ableitung der Maßnahmen im Unternehmen
  - Gründe für die Herausforderungen bei der Ableitung der Maßnahmen
  - Umgang mit den auftretenden Herausforderungen
- Um Maßnahmen ableiten zu können, stehen grundsätzlich vier bestimmte Dimensionen zur Verfügung. Wurden die vorgeschriebenen Dimensionen bei der Maßnahmenableitung aus Ihrer Sicht ausreichend berücksichtigt oder würden Sie aus heutiger Perspektive etwas ändern?

### Umsetzung der Maßnahmen

Wenn Sie an die Implementierung der aus den Evaluierungsergebnissen abgeleiteten Maßnahmen in das Unternehmen denken, wie erfolgte diese? Wie wurden bereits abgeleitete Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt?

- Ablauf von Ableitung zur Umsetzung
- Gesetzte Maßnahmen im Unternehmen
- Wahrgenommene Herausforderungen bei der Umsetzung der Maßnahmen
- Gründe für die Herausforderungen bei Umsetzung
- Umgang mit den auftretenden Herausforderungen

Wenn Sie an die Maßnahmenumsetzung denken, welche Schwierigkeiten sind dabei sowohl aus Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-sicht als auch aus Ihrer Perspektive aufgetreten?

*Falls Herausforderungen aufgetreten sind: Wie konnten Sie auf diese auftretenden Herausforderungen reagieren?*

### Überprüfung der Wirksamkeit und Überarbeitung der Maßnahmen

Falls bereits erfolgt, wie würden Sie die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen beschreiben?

- Prüfung der Wirksamkeit
- Wahrgenommene Veränderung (positive, negative)
- Kontrolle durch Arbeitsinspektorat (wann? angekündigt?)

Wenn Sie an die Überprüfung der Wirksamkeit denken, welche Schwierigkeiten sind dabei aus Ihrer Perspektive aufgetreten?

- Maßnahmenanpassung (schon erfolgt?)
- Wahrgenommene Herausforderungen
- Gründe für die Herausforderungen
- Umgang mit den Herausforderungen

*Falls Herausforderungen aufgetreten sind: Wie konnten Sie auf diese auftretenden Herausforderungen reagieren?*

Wie würden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens die erfolgten Änderungen aufgrund der Evaluierung psychischer Belastungen beschreiben?

Und welche Verbesserungen erkennen Sie aus der Wirksamkeitsüberprüfung?

Welche weiteren Schritte sind in Planung und warum genau diese?

## Abschluss

Nachdem wir jetzt die Evaluierung und die damit verbunden Herausforderungen bei Ihnen im Unternehmen Revue passieren lassen haben, was würden Sie aus heutiger Sicht anders machen?

- Kritische Reflexion der durchgeführten Evaluierung anhand der Kategorien
- Persönliche Anmerkungen und Ergänzungen

Was hat Ihnen an der Evaluierung psychischer Belastungen besonders gut gefallen? Was haben Sie aus dem Prozess an positiven Erfahrungen mitnehmen können?

Den gesamten Evaluierungsprozess betrachtet: Was war für Sie die größte Herausforderung?

Gibt es noch etwas, was Sie zum Thema „Herausforderungen bei der Evaluierung psychischer Belastungen“ sagen möchten?

# Kategoriensystem

Tabelle 10: Verwendetes Kategoriensystem für die Auswertung

Hauptkategorien	Subkategorien
1	Schwierigkeiten während des analytischen Teils des Evaluierungsprozesses
<b>1</b>	<b>Evaluierung</b>
	1.1.1 Anbieter- und Methodenwahl
	1.1.2 Anonymität der Befragten
	1.1.3 Fehlende Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer
	1.1.4 Auftreten und Sensibilität des Beraterteams
	1.1.5 Thematik
<b>2</b>	<b>Beurteilung der Belastungen</b>
	2.1.1 Fehlerhafte Ergebnisse
	2.1.2 Berichtsdarstellung
	2.1.3 Zusammensetzung der Arbeitsgruppen
	2.1.4 Information und Kommunikation der Ergebnisse
<b>3</b>	<b>Ableitung der Maßnahmen</b>
	3.1.1 Ableitung umsetzbarer Maßnahmen
	3.1.2 Einzel- vs. Gruppenbelastungen
2	Schwierigkeiten während der Implementierung sowie der Kontrolle der Wirksamkeit
<b>4</b>	<b>Umsetzung der Maßnahmen</b>
	4.1.1 Entscheidung über die Art der Umsetzung
	4.1.2 Information und Kommunikation der Maßnahmenumsetzung
<b>5</b>	<b>Überprüfung der Wirksamkeit</b>
	5.1.1 Reevaluierung durchgeführt
	5.1.2 Reevaluierung nicht durchgeführt
3	Kritische Reflexion des Evaluierungsprozesses
	6.1.1 Ausschlaggebender Grund für die Evaluierung
	6.1.2 Bedeutung der Arbeitsplatzevaluierung für das Unternehmen
	6.1.3 Lessons Learned
	6.1.4 Wertvolle positive Erfahrungen