



Mag.<sup>a</sup> Ulrike Amon-Glassl – Geschäftsführerin, INDIVIDUAL COACHING

## EVALUIERUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN AM ARBEITSPLATZ

### LÄSTIGE PFLICHT ODER NUTZENBRINGER?

150 Jahre nach der ersten industriellen Revolution produziert Industrie 4.0 rasant neue Technologien und damit neue Herausforderungen und Risiken für Arbeitende und Unternehmen. Das macht Prävention wichtiger denn je, zur Erhaltung von Wettbewerbsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Die Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen kann hier einen großen Beitrag leisten.

#### Die Ausgangssituation

Arbeit 4.0 bedeutet die komplette digitale Vernetzung zwischen KundInnen, LieferantInnen, Produktionsbetrieb und DienstleisterInnen. Die hohe Vernetzung und Flexibilität verändert Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse. Soziale Rechte

werden durch hohen Wettbewerbsdruck und Globalisierung teilweise eingeschränkt. Folgen wie Arbeitsverdichtung, Arbeitsplatzknappheit bzw. Fachkräftemangel (da höhere Qualifikationen gebraucht werden), Entgrenzung der Arbeit, steigende

gesundheitliche Beeinträchtigungen und volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeit 4.0 werden erwartet. Mit Erkenntnissen aus der Wissenschaft lässt sich hier gegensteuern.

#### Worum geht es bei der Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen?

- Ermittelt und beurteilt werden Stressfaktoren in Organisationen. Gleich vorweg: Das Thema sind hier NICHT psychische Erkrankungen wie Depression, Angst, Sucht, etc.!
- Es geht darum, geeignete betriebliche Maßnahmen zur Nutzung vorhandener Ressourcen bzw. Optimierung von Arbeitsorganisation, -umgebung, Organisationsklima und Anforderungen, Abläufen zu entwickeln und umzusetzen.
- Es handelt sich um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Gefährdungsvermeidung, Erhöhung der Arbeitsqualität, Rechtsicherheit und Haftungsvermeidung.

#### Wie läuft diese Evaluierung ab?

Jede Evaluierung ist unternehmensspezifisch angepasst, beinhaltet jedoch charakteristische Prozessschritte:

1. Festlegen der Steuerungsgruppe
2. Gemeinsame Projektplanung mit Geschäftsführung, ArbeitspsychologIn, Präventivfachkräften und Personalvertretung zum Festlegen von Zeitplan, Tätigkeitsgruppen und Messverfahren
3. Vorab-Information aller Beschäftigten
4. Ermittlung und Beurteilung der Stressfaktoren mittels Befragung, Beobachtungsinterviews oder Gruppenmoderation
5. Ergebnisrückmeldung an Führungskräfte und Steuerungsgruppe
6. Gemeinsam Maßnahmen festlegen
7. Laufende Information aller Beschäftigten über die Ergebnisse und Umsetzung der Verbesserungen



## Von der Pflicht zur Kür

Seit 1.1.2013 ist die Durchführung der Evaluierung psychischer Belastungen im §4(1) ArbeitnehmerInnenschutzgesetz vorgeschrieben. Da neue Belastungen durch Arbeit 4.0 neue betriebliche Kennzahlen erfordern, gibt es mehrere Gründe, die Evaluierung der psychischen Belastungen für eine wettbewerbsfähige

und gesundheitsförderliche Unternehmensentwicklung zu nutzen. Kostenreduzierung und humane Arbeitsplatzgestaltung sind nur einige der Vorteile. Dazu entwickelte die Autorin mit einem interdisziplinären Team das Verfahren EWOPCLASS® - European Workplace Assessment. Mit 42 positiv formulierten Fragen

und Priorisierungen der wichtigsten Belastungen werden Altersbelastungsanalysen, Handlungsportfolios und Prognosebefragungen erstellt sowie neue Kennzahlen, wie Belastungsindices und -benchmarks, berechnet.

## Best-Practice-Beispiele

Folgende Beispiele zeigen, wie man mit dieser Evaluierung menschliche Kompetenzen, Wohlbefinden und Gesundheit fördern sowie Arbeitsprozesse effizienter und kostengünstiger gestalten kann:

1. In einem Call Center herrscht Stress durch fehlende Weiterbildung und Einstellung von unzureichend qualifiziertem Saisonpersonal, kurzzyklischen Routineaufgaben und „Multitasking“ mit hohen Anforderungen an Aufmerksamkeit bzw. Konzentration. Die zumeist getrennten Aufgaben Telefonie und Sachbearbeitung wirken negativ auf Leistung, Fluktuation und Fehlzeiten. Negatives Befinden wie Ärger und Nervosität treten auf. Verbesserungen: Die Einführung von Mischarbeit mit Telefonie und Sachbearbeitung sowie Fremdsprachen- und EDV-Qualifizierung der AgentInnen zeigt positive Effekte auf die Ausführungsqualität der Tätigkeiten, da bei vollständigen und qualifizierten Aufgaben Leistung und Befinden steigen. Die Kosten sanken durch kürzere Nacharbeitszeiten, reduzierte Fluktuation und geringere Fehlzeiten.

2. In einem Maschinenbau-Unternehmen arbeiten je ca. 50 Personen in der Fertigung bzw. Montage im Zweischichtbetrieb. Sie verfügen über getrennte und zu kleine Garderoben und Sanitäräumlichkeiten, um sich zügig zu duschen und umzuziehen. Durch entstehende Staus, verspäten sich Beschäftigte der zweiten Schicht

bzw. müssen früher kommen, um rechtzeitig an ihrem Arbeitsplatz zu sein. Die erste Schicht benötigt hingegen nach Schichtende z. T. mehr als 45 Minuten, um das Firmengelände zu verlassen. Stress und das Gefühl negativer Beeinträchtigung der Erholung nach der Arbeit vermindern Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und Motivation. Lösung: Baurechtlich war keine Erweiterung möglich. Um die Garderobenauslastung zu halbieren, verlegte man bei der Produktion den Schichtbeginn um 15 Minuten vor, bei der Montage im gleichen Ausmaß nach hinten (da die beiden Gruppen unabhängig voneinander arbeiten). Zusätzlich tauschte jeder zweite Mitarbeiter die Garderobe mit einem Kollegen der anderen Gruppe. Durch die keinerlei Kosten verursachende Maßnahme gewannen die Beschäftigten pro Tag mindestens 15 Minuten Freizeit. Der versetzte Schichtbeginn reduzierte außerdem massiv die AnrainerInnen-Beschwerden über den häufigen Rückstau auf der Zufahrtsstraße während des Schichtwechsels. Die nachfolgende Mitarbeiterbefragung belegte signifikante Verbesserungen der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz sowie der Leistungsmotivation.

3. Ein Versicherungsanbieter bringt aufgrund des hohen Konkurrenzdrucks ständig neue Versicherungsprodukte auf den Markt. Die Konzern-IT schafft es kaum, die Softwareanpassungen für die Neu-

erungen zu programmieren. Für Softwaretests, Einschulung der Beschäftigten und prozessorientierte Dokumentation der Neuerungen fehlt die Zeit. Das Vertriebspersonal verkauft keine neuen Produkte, um sich „EDV-Probleme“ zu ersparen. Lösungen: Ein zusätzliches lokales Projektmanagement ist zuständig für Tests, Einschulung und Dokumentation sowie Koordination der Partizipation von lokalen Key-Usern. Dies und ein bis zwei Monate Test- und Einschulungszeit brachten bereits kurz nach Markteinführung deutliche Umsatzsteigerungen bei neuen Produkten. Die Kundenzufriedenheit mit Beratungsleistungen stieg an. Die Beschäftigten berichteten über weniger Stress durch den reibungsloseren Ablauf der EDV-Prozesse.

Die angeführten Beispiele demonstrieren die Notwendigkeit interdisziplinärer Zusammenarbeit von SpezialistInnen, um sowohl für MitarbeiterInnen als auch ArbeitgeberInnen messbare positive Auswirkungen zu erzielen und damit Arbeitsplätze sicherer und gesünder zu machen. Es geht daher nicht nur um die Erfüllung einer gesetzlichen Pflicht, sondern darum, gleichzeitig einen Mehrwert für das Unternehmen mit all seinen Stakeholdern zu generieren. Damit das gelingt braucht es „smarte“ Lösungen - klug, gut durchdacht und realistisch umsetzbar! 🌐

### Mag. Ulrike Amon-Glassl

steht seit mehr als 25 Jahren für die Entwicklung performance-steigernder Arbeitswelten. Die Geschäftsführerin der INDIVIDUAL COACHING GmbH ist Fachautorin und berät als Arbeits-, Organisations- sowie Ernährungspsychologin Unternehmen in Österreich, Deutschland und der Schweiz bei der praxisorientierten sowie wissenschaftlich fundierten Führungskräfteentwicklung und Arbeitsgestaltung, bei Prozessanalysen und bei Evaluierungen, die nachhaltige Ergebnissicherung garantieren.

