

Im Betrieb läuft es unrund?

Maßnahmen gegen Arbeitsstress nehmen Sand aus dem Getriebe. Die AUVA und der ÖGB fördern nachhaltige Stressprävention durch die Projekt-Aktion „IMPULSE gegen Arbeitsstress“ bei elf österreichischen Betrieben.

Martina Molnar

Es ist leicht und schnell feststellbar, ob Personen beim Hantieren mit reizenden Stoffen ohne Schutzhandschuhe mehr oder weniger rasch entsprechende Hautreaktionen als Beanspruchungsfolgen aufweisen. Dagegen ist es weniger klar und schnell möglich, die Beanspruchungsfolgen von länger andauernden Fehlbelastungen durch Lärm oder durch häufiges schweres Heben festzustellen.

Das gleiche gilt auch für psychische Fehlbelastungen beziehungsweise Stressoren. Sehr schnell wird klar, dass ein/e nicht ausreichend für seine/ihre Aufgabe geschulte/r MitarbeiterIn sich überfordert fühlt und Fehler macht. Das macht sowohl dem/der MitarbeiterIn als auch dem Betrieb Probleme. Weniger eindeutig und schnell feststellbar ist es, ob häufige Änderungen und Widersprüche in den Arbeitsaufträgen für Mitarbeiter zu chronischem Stress führen können und die Arbeitsqualität davon ebenfalls beeinflusst wird.

Arbeitsbedingungen, die zu Arbeitsstress führen

Unterschiedliche Aspekte der Arbeitsbedingungen können zu psychischen Fehlbelastungen der Beschäftigten

führen. Die ÖNORM EN 10075-1 unterscheidet hier vier Gruppen von Einflüssen auf die psychische Belastung: Aufgabenanforderungen (z. B. Dauer, Aufgabeninhalte, etc.), physikalische Bedingungen (z. B. Licht, Klima, Lärm, etc.), soziale und Organisationsfaktoren (z. B. Gruppenmerkmale, Führung, soziale Kontakte, etc.) und gesellschaftliche Faktoren (z. B. wirtschaftliche Lage, etc.).

Sand im Getriebe

Wenn in Betrieben psychische Fehlbelastungen auftreten, werden diese durch kurz- und langfristige Beanspruchungsfolgen sichtbar. Diese zeigen sich sowohl bei den betroffenen Personen (Beeinträchtigung von Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen sowie körperliche Symptome) als auch auf Betriebsebene (Veränderung von Arbeitszufriedenheit, Arbeitsqualität, Betriebsklima, Fehlzeiten, etc.).

Es wird damit deutlich, dass Sand im Getriebe sowohl für den Betrieb als auch die MitarbeiterInnen zu Fehlbelastungen führt. Denn jeder Betrieb wünscht sich reibungsloses Funktionieren der Prozesse und genau das gleiche wollen die MitarbeiterInnen auch.

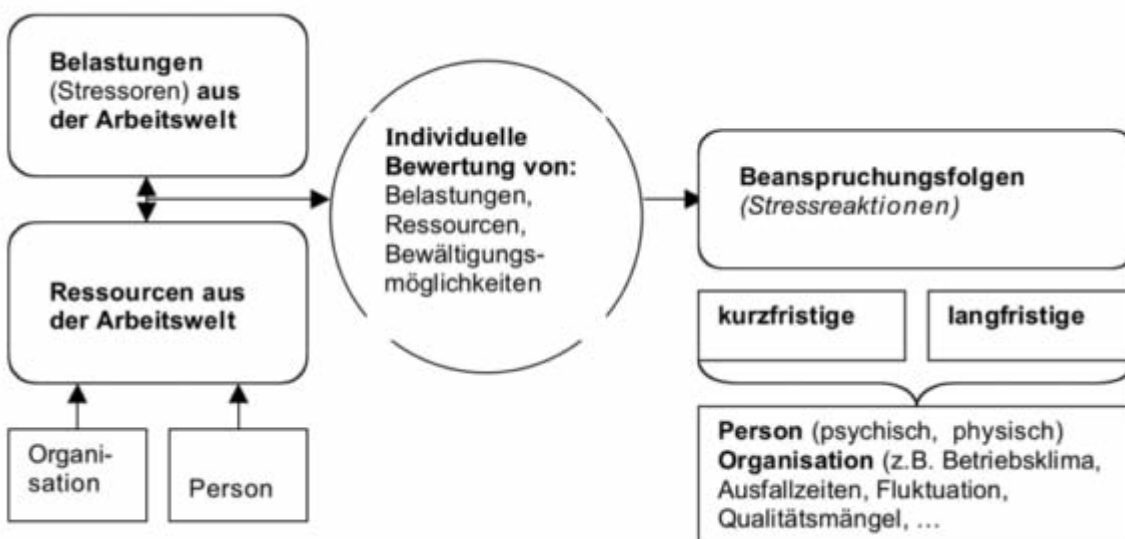


Abb. 1: Fehlbeanspruchungen entstehen dann, wenn Fehlbelastungen zu lange einwirken und die Ressourcen zu deren Bewältigung nicht oder nicht mehr ausreichen.

Damit MitarbeiterInnen ihre Arbeit störungsfrei und gut ausführen können, brauchen sie gute Arbeitsbedingungen. Es geht darum, hinderliche Fehlbelastungen weitgehend zu reduzieren und förderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Genau das ist auch das Ziel von betrieblichen IMPULS-Projekten, die nachfolgend genauer beschrieben werden. Im Rahmen dieser Projekte sollen arbeitsbedingte Stressoren reduziert und Ressourcen ausgebaut werden.

IMPULS-Projekte

In Betrieben wird durchaus bemerkt, dass es irgendwo „unrund“ läuft. Aber es ist nicht selbstverständlich, dass in Unternehmen psychische Fehlbelastungen bzw. Arbeitsstress erkannt werden und systematisch Maßnahmen dagegen gesetzt werden. Sehr häufig gibt es eine gewisse Hilflosigkeit bezüglich geeigneter Möglichkeiten, mit derartigen Phänomenen umzugehen. Zu zeigen, wie es gehen könnte, ist die Absicht der nachfolgend dargestellten Aktion „IMPULSe gegen Arbeitsstress“.

Die Allgemeine Unfallversicherungsanstalt und der Österreichische Gewerkschaftsbund fördern von 2008 bis 2010 im Rahmen der Aktion „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ die Durchführung von nachhaltigen betrieblichen Stresspräventionsprojekten (Konzept und Durchführung: humanware GmbH). An dieser Aktion nehmen elf österreichische Betriebe unterschiedlicher Größe in verschiedenen Branchen teil. Die Branchen sind Kommunikation,

Verkehr, IT, Gesundheit, Lebensmittelindustrie, Bildung, Spedition und Pharmazie.

Der IMPULS-Test

Basis dieser IMPULS-Projekte sind die IMPULS-Werkzeuge (auch online unter www.impulstest.at), in deren Zentrum der IMPULS-Test (Molnar, Haiden & Geißler-Gruber, 2002) steht. Das ist ein MitarbeiterInnen-Fragebogen zu Stressoren und Ressourcen der Arbeitssituation, der auf dem KFZA – Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse (Prümper et al., 1995) – beruht.

Die Ergebnisse des IMPULS-Tests sind Real-Zahlen (hier schätzen die Befragten ihre aktuellen Arbeitsbedingungen ein) und Wunsch-Zahlen (hier vergeben die Befragten Soll-Werte für dieselben Arbeitsbedingungen). Die Abweichungen zwischen Real- und Wunsch-Zahlen zeigen, ob und in welchem Ausmaß Arbeitsbedingungen als mehr oder weniger passend bzw. veränderungsbedürftig bewertet werden. Die Ergebnisse des IMPULS-Tests werden im IMPULS-Stern dargestellt (Beispiel siehe Abb. 2).

Optimierungsmaßnahmen

Die Ergebnisse dieser betrieblichen Befragung werden von Führungskräften und MitarbeiterInnen in moderierten IMPULS-Workshops aufgearbeitet. Im Rahmen jedes betrieblichen Projektes entwickeln Führungskräfte und MitarbeiterInnen auf Basis der größten Abweichungen



Abb. 2: Großgeschrieben sind potenzielle RESSOURCEN der Arbeitsbedingungen, die kleingeschriebenen Begriffe sind potenzielle Stressoren der Arbeitsbedingungen. Die durchgehende Linie zeigt die Real-Zahlen, die strichlierte Linie die Wunsch-Zahlen im IMPULS-Stern. Die Abweichungen zwischen den Real- und Wunsch-Zahlen zeigen, in welchen Bereichen die Arbeitsbedingungen besser oder schlechter passend bewertet werden.

zwischen Real- und Wunsch-Zahlen des IMPULS-Tests passende Maßnahmen zur Reduktion von Stressoren und zum Ausbau von Ressourcen.

Damit sind zwei Effekte verbunden: Einerseits suchen die MitarbeiterInnen nach Lösungen für Probleme, die ihre Arbeit behindern und andererseits werden gleichzeitig damit in der Regel die Prozesse des Betriebes reibungsloser gestaltet.

Erfolgskontrolle

Im Rahmen dieses Projektes war das Thema „Nachhaltigkeit“ ein zentrales Anliegen. Daher sind in betriebliche IMPULS-Projekte auch Evaluierungsaktivitäten integriert. Alle Daten werden im Rahmen von zwei arbeitspsychologischen Diplomarbeiten von Nicole van der Klaauw und Sergej Zimpel (Universität Wien, Fakultät für Psychologie) aufgearbeitet. Es gibt zwei Evaluations-schritte in den Betrieben:

- Nach etwa einem halben Jahr findet bei jedem IMPULS-Projekt eine erste Evaluierung mittels Telefoninterviews statt, die mit den Projektgruppenmitgliedern und den betroffenen Führungskräften geführt werden. In den Telefoninterviews wird der Grad der Maßnahmen-Umsetzung, der Information und der Zufriedenheit bezüglich des IMPULS-Projektes erhoben.
- Nach einem weiteren halben Jahr findet eine zweite MitarbeiterInnenbefragung mittels IMPULS-Test statt, die um einen Zusatzfragebogen zur Wahrnehmung und Bewertung der betrieblichen Lösungsmaßnahmen erweitert wird. Die Ergebnisse dieser zweiten Befragung werden in einem Schlussworkshop bearbeitet, an dem die Projektgruppe und auch MitarbeiterInnen teilnehmen.

Zwischenergebnisse

Das Projekt wird Ende 2010 abgeschlossen und eine Gesamtauswertung aller Ergebnisse ist vorgesehen. Trotzdem liegen bereits erste Zwischenergebnisse aus den elf Betrieben vor (ca. 630 MitarbeiterInnen wurden befragt), die nachfolgend dargestellt werden.

Gute Arbeitsbedingungen

Unter den drei Themen mit den geringsten Abweichungen zwischen Real- und Wunsch-Zahl lag bei zehn Betrieben das Thema „Inhaltliche Arbeitsanforderungen“. Die Befragten schätzen also die Aufgabenanforderungen und ihre dazu nötige Qualifikation als durchaus gut zusammenpassend ein. In sieben der elf Betriebe passen Realität und Wunsch auch beim Thema „Zusammenarbeit“ gut zueinander. Das bedeutet, die Möglichkeiten zum Austausch und zum Feedback entsprechen weitgehend den Erwartungen der befragten MitarbeiterInnen. In fünf bzw. vier Betrieben liegen Real- und Wunsch-Zahlen der Themen „Ganzheitliches Arbeiten“ (Vollständigkeit der Tätigkeit) und „Vielseitiges Arbeiten“ (Abwechslung, Lernen, Vielfalt) auch nahe beisammen.



Abb. 3: Führungskräfte und MitarbeiterInnen nehmen an einem IMPULS-Workshop teil, in dem sie Fehlbelastungen beschreiben und Lösungsvorschläge sammeln.

Schlechte Arbeitsbedingungen

Bezüglich der Optimierungsmaßnahmen konzentriert sich jedes betriebliche IMPULS-Projekt auf die drei größten Abweichungen zwischen Ist und Soll der IMPULS-Daten. Betrachtet man die wichtigsten betrieblichen Stressoren bzw. Ressourcen, so führen in allen elf Betrieben nachfolgende Themen die Top-Liste der Fehlbelastungen an:

In neun von elf Betrieben werden Mängel beim Thema „Entwicklungsmöglichkeiten“ wahrgenommen und in den IMPULS-Workshops auf verschiedene Weise konkretisiert. Sehr häufig wurden die fehlende Transparenz bzw. Information über Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung sowie der beruflichen Entwicklung genannt. Ebenfalls in neun Betrieben gehört zu den größten Problembereichen das Thema „Information und Mitsprache“, das in den IMPULS-Workshops häufig auf verschiedene Weise konkretisiert wurde: Es gibt Unsicherheit über Pläne und Ziele des Betriebes und deren Auswirkungen auf die eigene Tätigkeit. Auch für die Arbeitsausführung nötige Informationen stehen oft gar nicht, zu spät, unvollständig oder widersprüchlich zur Verfügung. Bezüglich der Mitsprache wird zum Ausdruck gebracht, dass Hinweise der MitarbeiterInnen zur Verbesserung von Arbeitsvorgängen oft nicht ausreichend wahrgenommen bzw. verwertet werden. Auch Mängel der „Arbeitsumgebung“ gehören in sieben Betrieben zu den häufigsten Problemen. Angesprochen werden dabei oft Aspekte wie Platzmangel, Ordnung, defekte Arbeitsmittel, Probleme mit der EDV sowie spezifische Beeinträchtigungen durch Lärm oder Raumklima. In vier Unternehmen zeigt sich das Thema „Arbeitsabläufe“ als problematisch, wobei es hier darum geht, dass Arbeitsabläufe und –prozesse nicht plangemäß durchgeführt werden können, weil es zu Unterbrechungen durch fehlende Materialien und Informationen kommt.

Optimierungsvorschläge

Bei allen Betrieben ging es darum, die festgestellten Probleme aktiv zu lösen. Pro Betrieb wurden durchschnittlich zwischen fünf und zehn Verbesserungsmaßnahmen zur Optimierung der festgestellten Mängel bzw. Fehlbelastungen der Arbeitsbedingungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen vereinbart. Insgesamt wurden von allen elf Betrieben rund 175 Maßnahmen vorgeschlagen.

Von allen vereinbarten Maßnahmen zur Veränderung von Fehlbelastungen sind ca. 90 Prozent solche, die nicht mit Investitionskosten verbunden sind. Die meisten Lösungen betreffen Vorschläge zur Verbesserung von Information, Transparenz, Kommunikation, Feedback, Optimierung von Arbeitsabläufen und -prozessen. Beispiele für solche Lösungen sind:

Beispiele für Maßnahmen ohne Investitionskosten:

- Analyse und Optimierungen von Arbeitsabläufen
- Lösungen für Platzprobleme und Raumgestaltung entwickeln (Entrümpeln, Aufräumen, Umstellen)
- Vereinfachung von Abläufen und Formularen
- Bei Aufgabenverteilung die MitarbeiterInneninteressen berücksichtigen
- Regelmäßige Information und Kommunikation
- Erheben des Ausbildungsbedarfs
- Transparenz über Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Feedback und MitarbeiterInnen-Gespräche

Beispiele für Maßnahmen mit Investitionskosten

- Ergänzung der Raumausstattung und technischer Arbeitsmittel
- Maßnahmen zur Lärminderung
- Verbesserung des Raumklimas

Tab. 1: Beispiele für Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsbedingungen zur Reduktion von Stressoren und zur Erweiterung von Ressourcen.

Erfahrungen in den IMPULS-Betrieben

Die Mitglieder der Projektgruppe, also die betroffenen Führungskräfte und MitarbeiterInnen haben zum Ab-

schluss an einem gemeinsamen Workshop teilgenommen und Bilanz über ihr betriebliches IMPULS-Projekt gezogen. Dabei haben sie ihre Projekteindrücke in eigenen Worten beschrieben:

Was war im Projektverlauf gut?

- Überdenken der Arbeitssituation
- Motivierende Impulse
- Konkretisieren der Themen
- Erarbeitung von Lösungsstrategien
- MitarbeiterInnen motiviert
- Langfristigkeit des Projektes
- Engagement der Führungskräfte
- Klare Zieldefinition
- Zusammenhalt

Was war im Projektverlauf nicht so gut?

- Keine Weiterführung durch das interne Projektteam
- Mangelnder Informationsfluss
- Anfangselan hat nachgelassen
- Umgebungsbedingungen haben sich dramatisch geändert
- Rückhalt durch Führungsebene ist verloren gegangen
- „Zerfleddern“ des Projektteams

Veränderungswünsche

- Einbeziehung der MitarbeiterInnen
- Raschere Umsetzung
- „Dran bleiben“
- Schritte gut sichtbar machen
- Kommunikation, Information und Austausch verbessern
- Feedback aus den Projektgruppen einholen

Tab. 2: Zitate der TeilnehmerInnen an IMPULS-Abschlussworkshops zum abgelaufenen IMPULS-Projekt

Diese internen Aussagen decken sich auch gut mit unseren externen (vorläufigen) Zwischenergebnissen der begleitenden Evaluationsstudie. Die Projektinitiative an sich wird von allen Beteiligten sehr positiv bewertet. Auch der Projektbeginn und die vereinbarten Optimierungsmaßnahmen kommen großteils gut an. Als mangelhaft wird allerdings in einigen Betrieben der weitere Projektprozess in Bezug auf die Maßnahmenumsetzung sowie die Beteiligung und die Information der MitarbeiterInnen eingeschätzt. Diese Effekte treten allerdings öfter bei betrieblichen Projekten auf, weil es mehrfache betriebliche Ziele und Anforderungen unter einen Hut zu bringen gilt. ►



Firma Ankerbrot

Das Unternehmen hat ca. 1.800 MitarbeiterInnen und hat das IMPULS-Projekt auf die FilialeiterInnen und MitarbeiterInnen konzentriert.

Mag. M. Brosig, (Leiter Personalentwicklung, IMPULS-Projektleiter): „Allein die IMPULS-MitarbeiterInnenbefragung hatte schon positive Effekte und das, obwohl es erst der Startschuss in diesem umfangreichen Projekt war.“

G. Kastner, (Betriebsrätin): „Das IMPULS-Projekt war für uns DER wichtige Anstoß, die Wertschätzung und Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen in den Mittelpunkt zu rücken.“



BFI Burgenland

Mit 158 MitarbeiterInnen wurde das Projekt durchgeführt (davon 56 in der Verwaltung und 102 TrainerInnen).

Dipl.-Päd. S. Swatek-Venus (Leiterin Personalentwicklung, IMPULS-Projektleiterin): „Das IMPULS-Projekt war für uns eine gute Gelegenheit die Stressfaktoren im Unternehmen zu durchleuchten und mit den MitarbeiterInnen gemeinsam Strategien und Maßnahmen zu entwickeln. Schließlich gibt es noch immer eine bessere Möglichkeit zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz, wenn man aktiv daran arbeitet.“



Firma iSEC IT Services and Enterprise Communications GmbH

Im Unternehmen wurden 131 MitarbeiterInnen aus vier Abteilungen zur Mitwirkung eingeladen. Die Firma hat das IMPULS-Projekt in einer Phase der Neuorganisation durchgeführt, um die MitarbeiterInnen auf die neue Struktur vorzubereiten.

H. Wolff, (Betriebsrat): „Das IMPULS-Projekt war wichtig, weil es den Mitarbeitern bei der Integration in eine neue Firma geholfen hat, da sie auch eigene Vorschläge einbringen konnten.“



Erfolgsfaktoren für IMPULS-Projekte

In ihrer projektbegleitenden Diplomarbeit hat Nicole van der Klaauw mittels statistischer Analyse der Daten geprüft, wie Unterschiede in den Projektbewertungen bzw. in den Projekterfolgen der Betriebe zu erklären sind. Dabei konnten folgende signifikante Einflussfaktoren auf den wahrgenommenen Projekterfolg festgestellt werden:

MitarbeiterInnen lernen umso mehr über Arbeitsstress, schätzen den Umsetzungsgrad der wahrgenommenen Maßnahmen umso höher ein und haben eine umso höhere Arbeitszufriedenheit, je ...

- ... besser die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften, Projektgruppe und MitarbeiterInnen bewertet wird,
- ... höher der wahrgenommene Informationsgrad ist,
- ... höher der eingeschätzte Grad der Beteiligung am Projekt ist,
- ... höher die Zufriedenheit mit dem IMPULS-Projekt, den beschlossenen Maßnahmen und deren Umsetzung ist.

Unsere Empfehlung für derartige Projekte lautet daher: Informieren Sie laufend die MitarbeiterInnen über Projektfortschritte und zwar immer wieder. In vielen Betrieben finden Maßnahmen statt, aber MitarbeiterInnen wissen nichts davon. Das ist schade für beide Seiten. Binden Sie die betroffenen MitarbeiterInnen und Führungskräfte in derartige Projekte ein. Mitdenken und sich für Problemlösungen auch mit verantwortlich fühlen, erhöht für alle Beteiligten die Chance, dass es im Betrieb wieder „runder“ läuft.

Die Ergebnisse der Gesamtevaluation aus allen elf Betrieben werden nach Beendigung der Förderaktion und Abschluss aller IMPULS-Projekte voraussichtlich Ende 2010 publiziert.

Mag. Martina Molnar
Arbeitspsychologin
Projektleitung „IMPULSe gegen Arbeitsstress“
Geschäftsführung human-ware GmbH
Pfeilgasse 8/5
1080 Wien
Österreich
Tel: +43 1 526 02 88
E-Mail: martina.molnar@humanware.at
Internet: www.humanware.at

Literatur

Molnar, M., Geißler-Gruber, B. & Haiden, C. (2009). IMPULS-Broschüre und IMPULS-Test. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen (15. erweiterte Auflage). WKÖ, AK, ÖGB, (Hrsg.), Wien.

ÖNORM EN ISO 10075-1 (2000). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 1: Allgemeines und Begriffe.

Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA – Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39. Jg., S. 125 – 132.

ZUSAMMENFASSUNG

Sand im Getriebe eines Unternehmens hat zwei Seiten: Einerseits werden betriebliche Abläufe und Prozesse beeinträchtigt und andererseits wirken sich dieselben Faktoren als Stressoren bzw. psychische Fehlbeanspruchungen bei den MitarbeiterInnen aus. Die AUVA und der ÖGB fördern nachhaltige Stressprävention durch die Projekt-Aktion „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ bei elf österreichischen Betrieben. Eine begleitende arbeitspsychologische Evaluierungsstudie an der Universität Wien untersucht die Effekte dieser Projekte. Dieser Beitrag zeigt einen Zwischenstand der bisherigen Erfahrungen.

SUMMARY

There are two sides to a company running rough: On the one hand, operational procedures and processes are affected and on the other, the same factors act upon employees as stressors or psychological strain. The AUVA and the Austrian Federation of Trade Unions promote sustainable stress prevention with the project "IMPULSe against work stress" in 11 Austrian companies. An accompanying psychological assessment study at the University of Vienna investigates the effects of these projects. This contribution describes an intermediate state of experience.

RÉSUMÉ

Sable dans les rouages d'une entreprise a deux faces: d'une part, les procédures et processus opérationnels sont atteints et d'autre part, les mêmes facteurs agissent comme facteurs de stress ou de stress psychologique chez les employés. L'AUVA et la Fédération des Syndicats Autrichiens promeuvent la prévention durable du stress avec l'action „IMPULSe contre le stress au travail“ dans 11 entreprises autrichiennes. Une étude d'évaluation psychologique accompagnante à l'Université de Vienne étudie les effets de ces projets. Cet article montre un intermédiaire de l'expérience.