Evaluierung arbeitsplatzbedingter psychischer Belastungen mittels ABS Gruppe bei einem Kleinunternehmen

1. Das Unternehmen JMB Fashion Team Ges.m.b.H.

JMB Fashion Team Ges.m.b.H. ist einer der wenigen verbliebenen Textilproduzenten in der Steiermark. Der Erfolg von JMB fußt auf mehreren Fundamenten:

- einer klaren **Nischenpositionierung** in Richtung hochwertiger, individueller Mode, Corporate Fashion und Bühnenkostüme
- der Übernahme der **gesamten Produktionswertschöpfung** vom Zuschnitt bis zur Fertigung
- der **Flexibilität**: JMB kann Groß- und Kleinserien fertigen
- einer klaren **Qualitätsausrichtung**
- einem Bekenntnis zur **Nachhaltigkeit** auf sozialer (JMB ist mehrfach ausgezeichnetes familienfreundliches Unternehmen) und auf ökologischer Ebene (Erfüllung der Global Organic Textile Standards)

JMB Fashion Team ist ein von Gert Rücker eigentümergeführtes Unternehmen und beschäftigt am Standort Rohr an der Raab bei Feldbach 36 MitarbeiterInnen, davon 30 ArbeiterInnen in der Produktion und 6 Angestellte in der Verwaltung / Organisation. Arbeitsmedizinisch und sicherheitstechnisch wird JMB im Rahmen des Programms AUVAsicher von der AUVA betreut.

Bei JMB war die erste Reaktion auf die gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung psychischer Belastungen eine durchaus kritische: insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe stellt lt. JMB Geschäftsführung diese Verpflichtung eine zusätzliche Belastung dar. Vor allem bei unprofessioneller Begleitung kann diese sogar einen weiteren Wettbewerbsnachteil mit sich bringen. Insbesondere gegenüber der Konkurrenz aus anderen Ländern und Kontinenten, in denen keine derartigen Verpflichtungen existieren.

2. ABS Gruppe

Mit der Novellierung des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (ASchG) 2013 ist für Unternehmen die Evaluierung arbeitsplatzbedingter psychischer Belastungen als verpflichtend vorgeschrieben. Die Ergebnisse der Evaluierung müssen in einem Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument festgehalten werden.

Bei der Evaluierung psychischer Belastungen werden folgende vier Belastungsdimensionen ermittelt und beurteilt:

- Belastungen durch **Arbeitsaufgaben / Tätigkeit** (körperliche, geistige, emotionale Belastungen bzw. Qualifikationsprobleme…)

- Belastungen aus **Arbeitsabläufen** (Prozess- und Orientierungsmängel, Unterbrechungen, Arbeitszeit und Arbeitsmenge…)
- Belastungen aus dem **Sozialklima** (fehlende Zusammenarbeit, Informationsmängel, Handlungsspielraum…)
- Belastungen durch die **Arbeitsumgebung** (Klima, Lärm, Licht, Ausstattung, Platz, Gefahren…)

Zur Ermittlung der psychischen Belastungen müssen Verfahren herangezogen werden, die der ÖNORM DIN ISO EN 10075-3 entsprechen. Neben schriftlichen Befragungen und Beobachtungen stehen auch gruppenbezogene Methoden (Workshops) zur Verfügung.

Als einziges normgerechtes gruppenbezogenes Verfahren steht das aus der ursprünglichen E14-Checkliste in Zusammenarbeit mit der AUVA entwickelte Verfahren ABS Gruppe (Molnar, Prinkel, Friesenbichler, 2013) zur Verfügung. In einem klar strukturierten, lösungsorientierten Workshop-Design werden folgende Themen behandelt:

- Ermittlung der Belastungen durch einen Kurzfragebogen (22 Items)
- Konkretisierung / Priorisierung der Belastungen durch Moderationskärtchen (z.B. Post-it®)
- Maßnahmenentwicklung

Jeder ABS Gruppe-Workshop sollte aus mindestens 6 bis max. 12 TeilnehmerInnen bestehen, die einerseits homogen für die Arbeitsstätte bzw. den jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkt und andererseits auch hierarchiehomogen, also ohne direkte Führungskraft ausgewählt werden.

Tipp 1: Trotz klarer standardisierter Struktur und Vorgabe der Vorgehensweise ist das Ergebnis einer ABS Gruppe stark von der Moderation abhängig. Daher empfiehlt es sich ModeratorInnen mit viel Moderationserfahrung einzusetzen. Ganz besonders zu empfehlen ist hier der Einsatz von erfahrenen Arbeits- und OrganisationspsychologInnen, die auch Wissen über die Rahmenbedingungen des ASchG mitbringen, und die die theoretischen Grundlagen der Evaluierung (Belastungs-Beanspruchungs-Modell) verstehen.

Tipp 2: Die TeilnehmerInnen der Workshops sollten homogen für die Arbeitsstätte und Tätigkeitsschwerpunkte ausgewählt werden. Wobei zu beachten ist, dass mit zunehmender Heterogenität eher übergreifende Themen fokussiert und mit zunehmender Homogenität eher interne, für die jeweilige Gruppe relevante Themen in den Vordergrund gestellt werden.

Tipp 3: Ein gruppenbezogenes Verfahren, wie die ABS Gruppe, hat Vor- und Nachteile. Es subsummiert Ermittlung, Beurteilung und Maßnahmenentwicklung und kann gut gruppendynamische Effekte nutzen. Aber es reduziert im Gegensatz zu quantitativen Verfahren eine klare Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Gruppen und Evaluierungs-Zeitpunkten.

Die ABS Gruppe-Workshops folgen einem stringenten Prozess, der in einer eigenen AUVA-Broschüre genau beschrieben wird. Trotz der scheinbaren Leichtigkeit, diesem Prozess zu folgen, gehört eine Menge Moderationserfahrung und Sicherheit dazu, eine ABS Gruppe zu leiten.

Die Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen folgt einem klaren Prozess. Beginnend bei der Konzeption, der Erhebung der jeweiligen Rahmenbedingungen des Unternehmens und der Entscheidung über das Verfahren, werden in weiterer Folge die MitarbeiterInnen über das Konzept informiert. Nach der Ermittlung und Beurteilung der Belastungen werden Maßnahmen entwickelt und durch die Steuergruppe festgelegt. Die Maßnahmen werden in einem Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument § 5 ASchG eingetragen. MitarbeiterInnen werden über die Ergebnisse der Evaluierung informiert.

3. Konzeption der Evaluierung

Nach einer Begehung und einem genauen Briefing über das Unternehmen JMB, die Tätigkeitsschwerpunkte und Abläufe konnte das Evaluierungskonzept erstellt werden.

Für JMB Team wurde in der Steuergruppe entschieden, die Evaluierung mittels zwei ABS Gruppen durchzuführen. Diese repräsentieren alle Tätigkeitsschwerpunkte des Unternehmens am Standort Rohr.

Gruppe 1: **ProduktionsmitarbeiterInnen** (Zuschneiden, Nähen, Bügeln)

Gruppe 2: **Mitarbeiterinnen der Verwaltung / Organisation** (Produktionsplanung, Einkauf, Kundenkontakt)

Die **Steuergruppe** wurde durch die Geschäftsführung, die technische Leitung und die Belegschaftsvertretung sowie durch den begleitenden Arbeitspsychologen gebildet.

Vor dem offiziellen Start wurde das Konzept noch dem Arbeitsinspektorat zur Kenntnisnahme weitergeleitet.

Tipp 4: Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Evaluierung psychischer Belastungen ist eine positive Grundhaltung der Geschäftsleitung: „Wir müssen nicht nur, sondern wir wollen auch".

Tipp 5: Eine offene und transparente Information an alle MitarbeiterInnen ist ein wesentlicher Hebel zur Aktivierung und Öffnung.

Tipp 6: Bei der Information ist es hilfreich, mit Bildern zu kommunizieren, die die Intention der Evaluierung verständlich machen (z.B.: *„Wir wollen den Schuh optimieren, nicht den Fuß"*).

Tipp 7: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer Evaluierung ist es, dass die beauftragten ArbeitspsychologInnen mit den Abläufen und Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens durch eine Vorab-Begehung vertraut gemacht werden.

Erster Schritt bei JMB war die Information aller MitarbeiterInnen über das geplante Vorhaben. Dabei wurden die Hintergründe der Evaluierung, die gesetzliche Verpflichtung erwähnt, aber auch das starke Interesse der Geschäftsleitung im Rahmen partizipativer Workshops die arbeitsplatzbedingten Belastungen zu ermitteln *„Erst durch Gesagtes kann etwas getan werden, erst durch diese Ermittlung kann es gelingen, gezielt Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen durchzuführen"*. Die Durchführung durch einen externen Arbeitspsychologen und die mit dem gesamten Prozess verbundene Anonymität der Teilnehmenden wurde ebenfalls hervorgestrichen. In der Information wurde auch noch erwähnt, dass es hier um Evaluierung von Arbeitsplatzbedingungen geht, und nicht um einen „Psychotest" von MitarbeiterInnen. „Wir wollen wissen wo der Schuh drückt. Und dann wollen wir den Schuh optimieren und nicht den Fuß an den Schuh anpassen."

Die Teilnahme an den Workshops wurde grundsätzlich frei gestellt und der Belegschaftsvertretung überantwortet, TeilnehmerInnen zu gewinnen. Die Struktur nach soziodemografischen Variablen (Alter, Dienstalter, Geschlecht) der Teilnehmenden soll auch ungefähr dem Durchschnitt der Belegschaft entsprechen.

Für den Workshop 1 „Produktion" konnten 7 MitarbeiterInnen gewonnen werden, für den Workshop 2 „Verwaltung & Organisation" nahm mit 5 TeilnehmerInnen fast die gesamte Gruppe teil.

Konzeptphase, Projekt-management	**Info an betroffene MA über Projekt**	**Workshops**	**Steuergruppen-Meeting**	**Integration in Sicherheits- und Gesundheits-schutz-dokument**	**Umsetzung und Kontrolle der Maßnahmen**
Begehung, Ab-stimmungs-Meeting mit Pro-jektleitung, Kon-zepterstellung, Abstimmung mit AI	Die gesamte Organisation wird über Ziele und Vorgehens-weise informiert	Ermittlung, Beurteilung und Entwick-lung von Maßnahmen-vorschlägen	Bewertung und Entscheidung von Maßnahmen + Info an MA		

Abbildung 1: Ablauf des Evaluierungsprozesses (Quelle: pluswert)

4. Umsetzung der Workshops

Die Workshops begannen mit einer Einleitung, in der der Ablauf des Workshops, die Ziele sowie die Rahmenbedingungen erklärt wurden. Wichtig dabei war die Betonung des Untersuchungsgegenstandes, nämlich der Rahmenbedingungen der Arbeit und der arbeitsplatzbedingten Belastungen und nicht die Ermittlung von (individuellen) Beanspruchungen. Bei den Rahmenbedingungen wurde hervorgehoben, dass die Ergebnisse des Workshops so aufbereitet werden, dass grundsätzlich die Ergebnisse nicht auf die einzelnen Personen, die diesen Input gegeben haben, zurückführbar gemacht werden. Es herrscht also Anonymität, die nur durch die Teilnehmenden selbst aufgehoben werden kann.

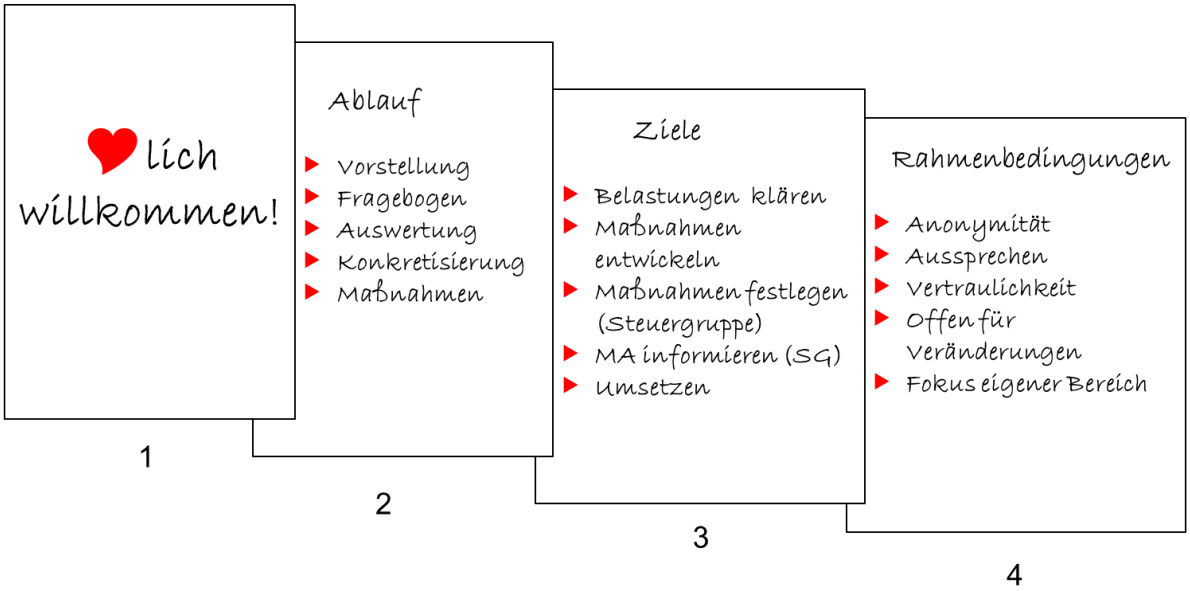

Abbildung 2: Workshop Einführung (Flipcharts): Ablauf, Ziele und Rahmenbedingungen (Quelle: pluswert)

Der Workshop ABS Gruppe startet mit dem Ausfüllen des Fragebogens (22 belastungsformulierende Items, dichotome Antwortkategorien: nein/eher nein vs. ja/eher ja). Die Ergebnisse der Gruppe werden dann mittels Klebestreifen auf einem eigenen Fragebogenplakat visualisiert. Jene Items mit hoher Zustimmung = hohe Belastung werden im folgenden Schritt mittels Moderationskärtchen konkretisiert bzw. deren Ursachen

herausgearbeitet. Die dadurch entstehenden Belastungsthemen werden geclustert und priorisiert, sodass am Ende Themenblöcke mit unterschiedlicher Relevanz entstehen. Für die wichtigen Belastungsthemen werden dann in weiterer Folge Maßnahmen entwickelt. Die Maßnahmen werden gruppiert nach jenen, die die MitarbeiterInnen selbst umsetzen können, jenen, die die Führungskraft umsetzen soll, bzw. jenen, für die andere Personen

Tipp 8: Wichtig ist es, am Anfang die Rahmenbedingungen des Workshops zu betonen: es herrscht Anonymität, d.h. die Geschäftsleitung weiß zwar, wer an diesem Workshop teilnimmt, aber die Ergebnisse des Workshops (Bericht) werden so verfasst, dass keine Rückverfolgung auf einzelne Personen möglich ist (außer die Person lässt es zu).

Tipp 9: Als selbstklebende Moderationskarten werden mehrfärbige Post-it® verwendet. Durch die verschiedenen Farben können die Ergebnisse einheitlich und damit verständlich visualisiert werden: z.B. Belastungen in Gelb; Benennung der Themenblöcke in Rosa; Maßnahmen in Grün.

verantwortlich sind.

Mit einer Reflexion der besten Arbeitsbedingungen endet der Workshop.

Beide Workshops wurden an einem Tag (13.10.2014) durchgeführt. Der erste Workshop (Produktion) von 8:00 bis 12:00 Uhr, der zweite Workshop (Verwaltung/Organisation) von 13:00 bis 17:00 Uhr).

Abbildung 3: Seminarraum (Dokl, Gleisdorf) – Quelle: pluswert

5. Ergebnisse der Workshops

Das Belastungsniveau beider ABS Gruppen bei JMB zeigte sich in Summe sehr gering, d.h. es gab in den 4 Dimensionen (Arbeitsmerkmale, Organisationskultur, Arbeitsumgebung und Arbeitsabläufe) eine überwiegend positive Ausprägung. Obwohl aus dieser Sicht keinerlei Handlungsbedarf erkennbar war, wurden einzelne Verbesserungen, insbesondere hinsichtlich folgender Themenbereiche erarbeitet:

Team **Produktion**:

- **Arbeitsmerkmale** (Umgang mit Zeitvorgaben, aufwändige Arbeitsschritte)
- **Ablauf** (tw. Unterbrechungen, unterschiedliche Qualität der Beschreibungen, späte Auftragsnummern, Änderungen in Planung)

Team **Verwaltung**:

- **Tätigkeiten / Abläufe** (Umgang mit kurzfristigen Produktions-Änderungen, Management von kurzfristigen Terminänderungen)
- **Setzen von Prioritäten** (Abhängigkeit von Kundeninformationen, schneller Wechsel der Prioritäten)

Bei gruppenbezogenen Verfahren ist zu beachten, dass die Teilnehmenden oft keine klar differenzierende Trennung von Belastungen und Fehlbelastungen durchführen, d.h. in die geäußerten Fehlbelastungen mischen sich die oft auch gewünschten Herausforderungen („positiven“ Belastungen) der eigenen Tätigkeit. Erst nach der Konkretisierung bzw. insbesondere bei der Maßnahmenentwicklung müssen durch eine professionelle Moderation die relevanten Fehlbelastungen herausgearbeitet werden.

Die von den zwei Gruppen formulierten Verbesserungsvorschläge konzentrierten sich auf Optimierungen der Arbeitsaufträge, des Informationsaustausches und der Schnittstellen. In weiterer Folge wurden noch lokale arbeitsplatzbezogene Maßnahmen entwickelt. Im Vordergrund standen also in beiden Gruppen Verbesserungen der Abläufe.

Eine der drei in der ABS Gruppe vorhandenen Maßnahmenkategorien umfasst Aktivitäten, die die MitarbeiterInnen selbst umsetzen können. Zumeist wird hier von den Teilnehmenden eingebracht, dass man die Arbeitsplatzbedingungen ja nicht selbst verändern könne. Hier gilt es in der Moderation, diese Hürden zu überwinden und gezielt eigene Maßnahmen zur Reduktion von Belastungen zu erarbeiten. In den Workshops bei JMB haben die Workshop-TeilnehmerInnen einige eigenverantwortlich umzusetzende Maßnahmen formuliert, z.B. in der Produktionsgruppe gegenseitige Abstimmung, wie die Kleidungsstücke von der einen ProduktionsmitarbeiterIn zu anderen übergeben werden sollen („Sag mir, wie es für Dich am besten ist?“) bzw. in der Verwaltungsgruppe Einführung täglicher kurzer Abstimmungsmeetings, in der die Prioritäten und Arbeitsaufträge optimiert für die Produktion kurzfristig entschieden werden.

Tipp 10: Die Moderation soll auch gezielt eigenverantwortliche Maßnahmen der MitarbeiterInnen erarbeiten, auch wenn diese im ersten Schritt nicht genannt werden.

In einer abschließenden Feedback-Runde lobten die TeilnehmerInnen die offene Diskussion, das Gefühl, ernst genommen zu werden und die klare Struktur des Workshops.

6. Zusammenfassung der Ergebnisse in der Steuergruppensitzung

Im Rahmen der finalen Steuergruppensitzung wurden die Ergebnisse beider Workshops und Empfehlungen des Arbeitspsychologen diskutiert und Maßnahmen festgelegt. Die übergreifende Analyse weist auf eine zentrale Problematik in den Arbeitsprozessen hin. Die Maßnahmenvorschläge beider Gruppen wurden zusammengeführt, um daraus zentrale Maßnahmen zu entwickeln, die nicht nur kollektiv wirksam sein sollen, sondern auch an der Quelle der Belastung ansetzen. Hier ein Überblick über die wesentlichen Maßnahmen:

- Optimierung der Produktionsplanung durch kurzfristigere Priorisierungen der Aufträge und Vergrößerungen der Losgrößen
- Verbesserung der Verfügbarkeit der Materialien durch Fixierung der Zuständigkeiten und intensivere Abstimmung mit den Stofflieferanten
- Optimierung und Vereinheitlichung der Muster-Beschreibungen
- Schnittstellen zwischen den einzelnen ProduktionsmitarbeiterInnen verbessern (Abstimmung, wie die Übergabe der Produktionsstücke optimiert erfolgen kann)

Die Ergebnisse der Steuergruppensitzung wurden gleich direkt in ein Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumentes (§ 5 ASchG) eingetragen

Festgestellte Gefährdung / psychische Belastung	Maßnahmen technisch - organisatorisch - personenbezogen	Zuständig	Termin	Erledigt	Kontrolle	Prio-Pkte

Abbildung 4: Muster des Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumentes (Quelle: pluswert)

In Summe wurden rund 20 Maßnahmen festgelegt. Davon umfassten rund die Hälfte Maßnahmen zur Verbesserung der Abläufe. Die restlichen konzentrierten sich auf kleinere Arbeitsplatzoptimierungen und nur im kleinen Ausmaß auf das Organisationsklima. Bei der Formulierung der Maßnahmen wurde besonders großer Wert auf Folgendes gelegt:

1. Maßnahmen sollen an der Quelle ansetzen und kollektiv wirksam sein
2. TOP-Prinzip der Maßnahmen soll eingehalten werden: technische vor organisatorischen vor personenbezogenen Maßnahmen
3. Rechtlich vorgesehene Umsetzungen von Arbeitsschutz-Maßnahmen (z.B. Tragen von PSA) sind keine Maßnahmen

Für jede der festgelegten Maßnahmen wurden eine zuständige Person und eine zeitliche Deadline fixiert. Die Ergebnisse der Evaluierung sowie die festgelegten Maßnahmen wurden gleich im Anschluss an die Steuergruppensitzung im Rahmen einer eigens einberufenen Betriebsversammlung den MitarbeiterInnen präsentiert.

Tipp 11: Es empfiehlt sich sehr, dass bei der Konkretisierung und Entscheidung der Maßnahmen der Moderator / die Moderatorin der ABS Gruppe dabei ist, um einerseits Input direkt aus den Workshops einzubringen und andererseits die arbeitspsychologischen Kenntnisse einfließen zu lassen.

Tipp 12: Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren bei jeder Evaluierung ist die offene Kommunikation an die Führungskräfte und MitarbeiterInnen vorab und danach. Dabei sollte nicht nur über die festgelegten Maßnahmen berichtet werden, sondern auch ganz bewusst die Maßnahmen erwähnt werden, die nicht umgesetzt werden, samt einer Begründung.

7. Nachhaltigkeit der Ergebnisse

Um die im Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument festgehaltenen Maßnahmen auch nachhaltig umzusetzen, wurde fixiert, dass in den regelmäßigen Managementmeetings der Tagesordnungspunkt SiGeDok aufgenommen wird, um auch laufend die Umsetzung zu überprüfen und gegebenenfalls das Dokument zu aktualisieren. Die Ergebnisse der Evaluierung wurden auch den zuständigen Präventivfachkräften der AUVAsicher weitergeleitet.

Tipp 13: Die Ergebnisse der Evaluierung psychischer Belastungen müssen in die bestehenden Systeme (z.B. Arbeitsschutzausschuss, Management Informations-Systeme oder Maßnahmenpläne) integriert werden und in Form eines kontinuierlichen Prozesses implementiert werden.

plus**wert**
Mag. Anton Prettenhofer, MA
Zertifizierter Arbeitspsychologe (BÖP)

Rosenberggürtel 35
8010 Graz
M: +43(0)664 460 88 14
F: +43(0)316 23 11 23 – 7282
E: anton.prettenhofer@pluswert.at
I: www.pluswert.at

Aus: Evaluierung arbeitsplatzbedingter psychischer Belastungen mittels ABS Gruppe bei einem Kleinunternehmen, in „Evaluierung – Grundlagen und Durchführung der Evaluierung“, WEKA Verlag, 2015