3.2.23 pluswert

pluswert ist ein arbeits-, wirtschafts- und organisationspsychologisches Institut mit Schwerpunkten in folgenden Bereichen:

- **Analyse**: Evaluierung psychischer Belastungen, Befragungen von Stakeholdern
- **Lösungen**: Maßnahmenentwicklung nach Evaluierungen und Befragungen, Moderation, Trainings und Lehre
- **Beratung**: Arbeitspsychologie, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung

pluswert bringt in der Analyse durch innovative Befragungsmethoden die Dinge auf den Punkt und begleitet darüber hinaus seine Kundinnen und Kunden im Follow-up-Prozess, sodass aus den Ergebnissen von Evaluierungen und Befragungen auch wirksame Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden können.

Unser Leitbild

Das Leitbild von pluswert als arbeits-, wirtschafts- und organisationspsychologisches Institut ist ganz einfach:

- **POSITIV**: Wir haben ein grundsätzlich positives Weltbild.
- **VEREINFACHUNG**: Wir bringen komplexe Dinge auf den Punkt.
- **LÖSUNGEN**: Wir arbeiten lösungsorientiert.
- **INNOVATION**: Wir nutzen neue Technologien und innovative Lösungen, um es unseren Kundinnen und Kunden einfacher zu machen.
- **MENSCH IM ZENTRUM**: Wir setzen den Menschen ins Zentrum unseres Handelns.

Angebote und Dienstleistungen für Betriebe

pluswert bietet folgende Dienstleistungen an:

- **Arbeitspsychologie:**
  - Evaluierung psychischer Belastungen mit verschiedensten Methoden
  - Einsatz des PsyBePLUS® als anerkanntes Verfahren zur Evaluierung psychischer Belastungen gemäß ÖNORM DIN EN ISO 10075-3
  - arbeitspsychologische Beratung
- **Befragungen:**
  - MitarbeiterInnenbefragungen
  - KundInnenbefragungen
  - Angehörigenbefragungen in stationärer Altenpflege
  - PatientInnenbefragungen in Gesundheitseinrichtungen

- **Moderation:**
  - Follow-up nach Befragungen
  - Moderation von Workshops
  - Trainings und Lehre
- **Beratung:**
  - Arbeitspsychologie
  - Personalentwicklung
  - Organisationsentwicklung
  - Change-Management
  - Projektmanagement

Wie sollte ein Betrieb bei der Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen am besten vorgehen?

Die Evaluierung psychischer Belastungen sollte an den jeweiligen Betrieb optimal gepasst werden. Das bedeutet die Berücksichtigung von Struktur (Organigramm), Tätigkeitsschwerpunkten, Berufsgruppen und Organisationskultur.

Bei der Entscheidung, welche methodische Vorgehensweise zu wählen ist, müssen die verschiedenen Vor- und Nachteile einzelner methodischer Ansätze bewusst sein: eine **gruppenbezogene Methode** wie z. B. die ABS-Gruppe hat den Vorteil des Nutzens gruppendynamischer Effekte und der Integration von Ermittlung, Beurteilung und Maßnahmenentwicklung in einem Vorgang (Workshop). Die ABS-Gruppe hat aber auch den Nachteil der fehlenden Quantifizierbarkeit und Eindimensionalität der TeilnehmerInnenstruktur (homogen nach Organisationseinheiten oder Tätigkeitsschwerpunkten). Auch müsste bei größeren Unternehmen mit heterogenen Arbeitsstätten bzw. Tätigkeitsschwerpunkten eine hohe Anzahl von Workshops durchgeführt werden, was entsprechend Ressourcen bindet (Arbeitszeit, Kosten).

Befragungsmethoden wie z. B. PsyBePLUS® oder KFZA wiederum quantifizieren das Belastungsausmaß und können daher gut Unterschiede zwischen einzelnen Organisationseinheiten bzw. Zeitpunkten (Trackingmöglichkeit durch mehrere Befragungswellen) messen. Damit haben Betriebe eine bessere Methode zur Steuerung von Maßnahmen in der Hand. Auch können in der Befragung die Linie (Aufbauorganisation) und Tätigkeitsschwerpunkte in Form einer Matrix analysiert werden. Maßnahmen werden mit diesen Informationen zielgerichteter entwickelt. Der Nachteil der Befragungen ist aber, dass an die Befragung im Nachhinein zusätzlich der Prozess der Ergebnisbewertung und Maßnahmenentwicklung (z. B. in Workshops) angehängt werden muss.

Wie müssen effektive Maßnahmen zur Reduzierung arbeitsbedingter psychischer Belastung gestaltet sein?

Die Basis einer effektiven Maßnahmenentwicklung ist die saubere Evaluierung, d. h. die vertiefende Ermittlung mit der adäquaten Methode sowie die eindeutige und verständliche Visualisierung der Ergebnisse. Auch helfen hier neben der Auswertung nach Arbeitsstätten Zusatzauswertungen nach Berufsgruppen und Tätigkeitsschwerpunkten.

Bei der Maßnahmenentwicklung sollte ein partizipativer Ansatz gewählt werden, bei dem die MitarbeiterInnen in die Maßnahmenentwicklung miteinbezogen werden. Die Maßnahmen selbst sollen klarerweise an der Quelle ansetzen und kollektiv wirksam werden. In der Formulierung von Maßnahmen hilft der TOP-Ansatz: technische vor organisatorischen vor personenbezogenen Maßnahmen.

Fallbeispiel zur Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen

Das Unternehmen: Caritas Kärnten

Die Caritas Kärnten betreibt mit dem Bereich „Betreuen und Pflegen“ in Kärnten neun Altenpflegeheime. Rund 370 MitarbeiterInnen betreuen knapp 600 BewohnerInnen. Die ganzheitliche Betreuung nimmt Bedacht auf persönliche, gemeinschaftliche und religiöse Bedürfnisse. In jedem Altenpflegeheim der Caritas Kärnten arbeiten neben der jeweiligen Führung (Pflegedienstleistung, Administration) diplomierte Gesundheits- und Krankenschwestern bzw. -pfleger, PflegehelferInnen und diplomierte FachsozialbetreuerInnen sowie MitarbeiterInnen in der Verwaltung, Reinigung, Wäscherei, Haustechnik und Küche. Die Größe der Häuser schwankt: So arbeiten in den Altenpflegeheimen der Caritas Kärnten zwischen 22 und 64 MitarbeiterInnen.

Start des Prozesses

Für die Caritas Kärnten war die gesetzliche Verpflichtung der Evaluierung psychischer Belastungen gleichzeitig auch eine gute Chance, einen Blick auf die spezifischen Belastungen im Bereich Betreuen und Pflegen zu werfen, um schlussendlich daraus wirksame Maßnahmen zu entwickeln.

Parallel zur Evaluierung psychischer Belastungen wurden auch eine Angehörigen- und eine MitarbeiterInnenbefragung durchgeführt, um die einzelnen Einrichtungen ganzheitlich aus externer und interner Perspektive zu betrachten. Durch die zusätzlich durchgeführte MitarbeiterInnenbefragung wurden die vier Belastungsdimensionen vertiefend bzw. weitere Aspekte der Organisation evaluiert. Die Angehörigenbefragung ergänzte für die einzelnen Häuser die interne

Perspektive um jene der wichtigsten EntscheidungsträgerInnen (externe KundInnensicht).

Eine eigene Steuerungsgruppe, bestehend aus der Bereichsleitung für Altenwohn- und Pflegeheime, der Arbeitsmedizinerin, Sicherheitsfachkraft, Sicherheitsvertrauenspersonen, VertreterInnen der Pflegedienstleistungen und administrativer Leitungen sowie dem externen Arbeitspsychologen wurde gegründet.

Der Start dieses Prozesses wurde im Rahmen eines Kick-off-Meetings durchgeführt, in dem folgende Punkte geklärt wurden:

Projektmanagement:

- Steuerungsgruppe fixieren; Rollenklärung

Infos suchen und sichten:

- Sichtung bestehender Unterlagen, Kennzahlen und Begehungsprotokolle

Festlegung der Vorgehensweise:

- Fixierung des gesamten Ablaufs
- Fixierung der methodischen Vorgehensweise
- Klärung der Evaluierungsstruktur (Organisationseinheiten, Tätigkeitsgruppen, Berufsgruppen)
- Durchführung der Information von Führungskräften und MitarbeiterInnen

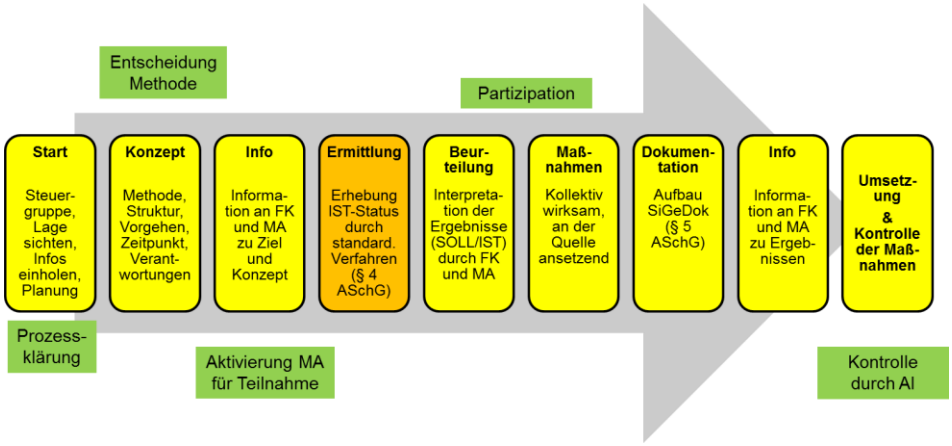
Umsetzung der Evaluierung:

- Zeitplan
- Ort
- Fixierung der WorkshopteilnehmerInnen

Maßnahmen festlegen:

- Klärung der Diffusion der Ergebnisse
- Festlegung des Follow-ups:
  - Integration der Führungskräfte
  - Partizipation durch MitarbeiterInnen
  - Workshopstrukturen
  - Protokollierung der Ergebnisse bzw. Maßnahmen
- Prüfung der Maßnahmenvorschläge
- Information der MitarbeiterInnen über Ergebnisse
- Dokumentation in Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumenten

Abbildung 1: Prozess der Evaluierung bei der Caritas Kärnten



Quelle: eigene Darstellung

Konzept

Die Evaluierung psychischer Belastungen wurde durch eine Kombination zweier Methoden durchgeführt:

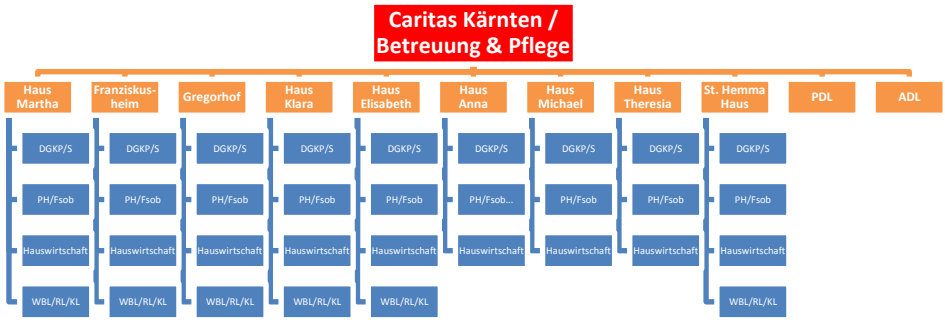
Schriftliche Befragung mit PsyBePLUS®

Es erfolgte eine Vollerhebung unter allen MitarbeiterInnen des Bereichs Betreuen und Pflegen durch schriftliche Befragung mit PsyBePLUS®, einem von pluswert entwickelten Fragebogen zur Evaluierung psychischer Belastungen, synergetisch zusammengelegt mit einer MitarbeiterInnenbefragung mit der Methode Qualitäts-Monitor. PsyBePLUS® ist ein Screeningverfahren zur Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (Prettenhofer/Paninka/Strack 2014). Er besteht aus 36 Fragen, die sich auf die vier Belastungsdimensionen Aufgabe, Organisationskultur, Arbeitsplatz und Abläufe aufteilen. Hervorzuheben ist die ausschließlich positive Fragenformulierung, die damit eine ressourcen- und lösungsorientierte Vorgangsweise verstärkt und damit eine höhere Akzeptanz bei den Befragten hat. Eine weitere Stärke des Verfahrens ist die Möglichkeit der synergetischen Zusammenlegung von Evaluierung psychischer Belastungen und MitarbeiterInnen- bzw. BGF-Befragungen.

PsyBePLUS® bzw. die MitarbeiterInnenbefragung wurden in Art einer **Matrix** nach den neun Einrichtungen sowie nach einzelnen Berufsgruppen bzw. Tätigkeitsgruppen aufgegliedert. Somit konnten die einzelnen Arbeitsstätten (Altenpflegeheime), aber auch Berufsgruppen detailliert analysiert werden, um die jeweiligen Belastungen bzw. Bewertungen zielgerichtet evaluieren zu können.

Die Auswertung bot somit die Möglichkeit, die Ergebnisse nach einzelnen Arbeitsstätten *und* Tätigkeitsschwerpunkten zu bewerten.

Abbildung 2: Organigramm der Evaluierung mit PsyBePLUS® bzw. der MAB (Fragebogen)

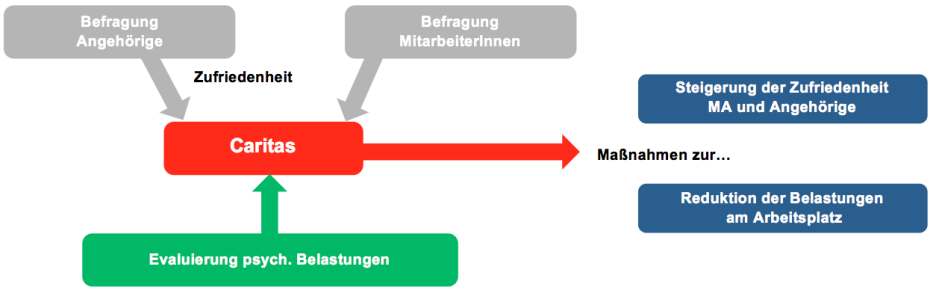


Legende:
DGKP/S = diplomierte Gesundheits- und Krankenpfleger bzw. -schwestern
PH/Fsob = PflegehelferInnen bzw. FachsozialbetreuerInnen
WBL = WohnbereichsleiterInnen
RL = ReinigungsleiterInnen
KL = KüchenleiterInnen
PDL = Pflegedienstleitungen der einzelnen Häuser
ADL = administrative Leitungen der einzelnen Häuser

Quelle: eigene Darstellung

Im Umfeld der MitarbeiterInnenbefragung wurde auch gleichzeitig eine Angehörigenbefragung durchgeführt, um die Zufriedenheit dieser wichtigen Anspruchsgruppe zu evaluieren.

Abbildung 3: Zusammenfügung der Zufriedenheitsbefragungen mit der Evaluierung psychischer Belastungen



Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse beider Zufriedenheitsbefragungen ergänzten, erweiterten und vertieften die Ergebnisse der Evaluierung. Dadurch konnte die Maßnahmenplanung auch zielgerichteter und treffsicherer gestaltet werden.

Workshops mittels ABS-Gruppe bei vier Berufs- bzw. Tätigkeitsgruppen

Aufgrund der Tatsache, dass zum damaligen Zeitpunkt die endgültige Prüfung und Dokumentation der Entsprechung von PsyBePLUS® nach ÖNORM DIN EN ISO 10075-3 noch nicht vorlag, wurde für die Evaluierung psychischer Belastungen die Methode ABS-Gruppe (Molnar/Prinkel/Friesenbichler 2012) eingesetzt. Dabei

wurde der methodische Ansatz mit Fokus auf Tätigkeitsschwerpunkten bzw. Berufsgruppen gewählt, weil sich Belastungen in der stationären Altenpflege entsprechend den Verantwortungsbereichen sehr homogen nach diplomierten Pflegekräften, PflegehelferInnen bzw. FachsozialbetreuerInnen, MitarbeiterInnen in der Hauswirtschaft und Führungskräften einteilen und trennen lassen können.

Abbildung 4: Struktur der Evaluierung durch Workshops ABS Gruppe

Quelle: eigene Darstellung

Ein positiver Nebeneffekt beim Einsatz von PsyBePLUS® und der ABS-Gruppe war, dass – zusammen mit Daten aus weiteren Projekten – eine Konvergenzanalyse beider Verfahren erstellt werden konnte. Hier konnte zwischen den Ergebnissen der ABS-Gruppe und dem PsyBePLUS® eine hohe Übereinstimmung gemessen werden.

Information

Vor der Evaluierung wurden zuerst die jeweiligen Führungskräfte (Pflegedienstleitungen und administrative Leitungen) und danach die MitarbeiterInnen der einzelnen Häuser informiert. Ein eigenes Informationsschreiben erging an alle MitarbeiterInnen und wurde auch zusätzlich auf den schwarzen Brettern ausgehängt:

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

ich möchte Sie darüber informieren, dass wir Ende September die arbeitsbedingten psychischen Belastungen der MitarbeiterInnen unserer neun Häuser evaluieren werden. Diese Evaluierung ist einerseits durch eine Novelle des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes verpflichtend notwendig geworden, andererseits fordern die Arbeitsinspektoren diese ein. […] Für uns ist diese Evaluierung eine gute Möglichkeit, einen Blick auf die spezifischen Belastungen in unseren Häusern zu werfen, um daraus konkrete Maßnahmen zu entwickeln. Am Ende verfolgen wir natürlich das klare Ziel, dadurch Belastungen reduzieren zu können. […] Ich werde Sie Mitte November über die Ergebnisse und festgelegten Maßnahmen informieren. Wenn Sie dazu Fragen haben, rufen Sie mich bitte an.

Ermittlung

Die Ermittlung der Belastungen erfolgte durch schriftliche Befragung (PsyBe-PLUS®) und ABS-Workshops. Bei der schriftlichen Befragung wurde der Fragebogen in Papierform intern mit eigenem Anschreiben und Retourkuvert an alle MitarbeiterInnen verteilt. Die ausgefüllten Fragebögen wurden von den RespondentInnen per Post mittels eines voradressierten Rücksendekuverts an pluswert zurückgeschickt.

Die ABS-Gruppen wurden zentral in Klagenfurt an zwei Tagen geblockt durchgeführt (Vormittagsworkshop von 8.00 bis 12.00 Uhr, Nachmittagsworkshop von 13.00 bis 17.00 Uhr).

Beurteilung

Die Beurteilung der Ergebnisse der Ermittlung erfolgte im Zuge eines Topdown-Prozesses in vier Schritten:

- **Schritt 1 – Klausurtagung der Führungskräfte** (Bereichsleitung, Pflegedienstleitungen, Administrationsleitungen) und **Präsentation der Ergebnisse** zur Erarbeitung der hausübergreifenden zentralen sowie hausspezifischen lokalen Belastungen bzw. Themen: Hier erwies sich die gleichzeitige Durchführung einer MitarbeiterInnen- und Angehörigenbefragung als besonders hilfreich, weil dadurch die Ergebnisse ganzheitlich betrachtet und die konkreten Maßnahmen zur Reduktion der arbeitsplatzbezogenen Belastungen zielgerichteter formuliert werden konnten.
- **Schritt 2 – Einzeltermine mit den einzelnen Führungskräfteteams** zur vertiefenden Erarbeitung der wesentlichen hausspezifischen Themen und Maßnahmenvorschläge.
- **Schritt 3 – lokale Maßnahmenworkshops** in den einzelnen Häusern mit dem Führungsteam und allen MitarbeiterInnen: Präsentation der Ergebnisse und partizipative Erarbeitung von Maßnahmenvorschlägen.
- **Schritt 4 – Steuerungsgruppe:** In der interdisziplinären Steuerungsgruppe wurden die Maßnahmen festgelegt. Der Fokus dabei lag auf den Ergebnissen der Evaluierung psychischer Belastungen.

Maßnahmenableitung und -auswahl

Die Sitzung der Steuerungsgruppe fokussierte sich auf die Ergebnisse der Evaluierung und legte dann die umzusetzenden Maßnahmen fest. Diese Maßnahmen wurden dann gleich in einem Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument festgehalten – inklusive der Verantwortlichen und der Termine. Die Herausforderung der Ableitung von Maßnahmen aus einer Fülle von verschiedenen Maßnahmenvorschlägen wurde in folgenden Schritten gelöst:

- Herausarbeitung und Zusammenfassung der wesentlichen Belastungsthemen
- Herausarbeitung und Zusammenfassung der wesentlichen Maßnahmenvorschläge
- Zuordnung der Maßnahmenvorschläge zu den Belastungsthemen (im Nachhinein konnten durch zentrale Maßnahmen mehrere Belastungsthemen bearbeitet werden)
- Ausformulierung von zentralen und lokalen Maßnahmen, die kollektiv wirksam sind und an der Quelle ansetzen – inklusive Gruppierung von mehreren Einzelmaßnahmen in übergeordnete zentrale Maßnahmenbündel
- Prüfung, ob die festgelegten Maßnahmen auch alle ermittelten Belastungsthemen abdecken
- finale Festlegung der Maßnahmen
- Dokumentation in einem Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument

In der Maßnahmenentwicklung wurden auch die Ergebnisse der MitarbeiterInnen- und Angehörigenbefragung reflektiert und um weitere Maßnahmen zur Steigerung der MitarbeiterInnen- bzw. Angehörigenzufriedenheit ergänzt.

Umsetzung

Die im Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument formulierten Maßnahmen wurden den Verantwortlichen übergeben. Da es bei den Maßnahmen in erster Linie um Verbesserungen der Abläufe und insbesondere der Kommunikation ging, betraf dies hauptsächlich die jeweiligen Führungskräfte.

Reevaluierung der Maßnahmen

Bereits in der Sitzung der Steuerungsgruppe direkt nach der Evaluierung wurde ein zweites Steuerungsgruppen-Meeting nach weiteren 12 Monaten fixiert, in dem die Umsetzung der Maßnahmen geprüft werden sollte. Die meisten der geplanten Maßnahmen waren zu diesem Zeitpunkt bereits umgesetzt, für wenige mussten Zeitpunkt und Inhalt noch etwas angepasst werden.

Im Anschluss an dieses zweite Meeting wurde das Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument aktualisiert.

In Zukunft wird die Evaluierung psychischer Belastungen ausschließlich mit dem inzwischen zertifizierten Instrument PsyBePLUS® zusammen mit einer MitarbeiterInnen- und Angehörigenbefragung durchgeführt. Damit können Maßnahmen und Entwicklungen der gesamten Organisation bestens gesteuert werden.

Verbesserungen für Betrieb und Beschäftigte

In erster Linie haben sich durch die Evaluierung folgende Verbesserungen ergeben:

- Verbesserungen bei der Dienstplangestaltung (Berücksichtigung von Wunschterminen, Optimierung der Erholungszeiten, gleichmäßigere Aufteilung der Arbeitsbelastung, Regelungen bei Krankenständen)
- Verbesserungen in der Kommunikation zwischen den Berufsgruppen in den einzelnen Häusern und an den Schnittstellen
- Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche der Zivildiener wurden gegebenenfalls überarbeitet und angepasst
- Verbesserungen der Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen in den einzelnen Häusern

Visitenkarte und Stammdaten

pluswert
Zentrale:
Rosenberggürtel 35
8010 Graz
Büro Wien:
Florianigasse 67
1080 Wien
Tel.: 0664 460 88 14
E-Mail: anton.prettenhofer@pluswert.at
Website: www.pluswert.at
Social Media: facebook, xing, linkedin, twitter, researchgate
Kontaktperson: Mag. Anton Prettenhofer, MA
Zertifizierter Arbeitspsychologe: Mag. Anton Prettenhofer, MA

Aus: Die Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen
Brauchen wir das? Wer macht das? Wie geht das? AnbieterInnen und betriebliche Fallbeispiele aus der Praxis

Hrsg.: Heider Alexander, Klösch Johanna

512 Seiten, 1. Auflage, 18.05.2015
Reihe: Varia ÖGB-Verlag, ISBN 978-3-99046-096-2,