



Fakultät 2: Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
Department für WiRe (BWL und Wirtschaftspädagogik)

Bachelorthesis:

Ermittlung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz
im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung

*Pilotprojekt zur Erfassung und Bewertung psychischer Belastungen an
den Verkaufsarbeitsplätzen einer Werkstattkette*

Erstprüfer: Prof. Dr. Thomas Breisig

Zweitprüfer: Henning Thies

Vorgelegt von:

Alexander Cordes

Weddigenstr. 3

26123 Oldenburg

Email: alexander.cordes@uni-oldenburg.de

Oldenburg, 01.09.2015

Inhaltsverzeichnis

I. Abkürzungsverzeichnis	I
II. Abbildungsverzeichnis	I
1. Einleitung	1
1.1. Gegenstand und Zielsetzung.....	3
1.2. Methodik und Aufbau der Arbeit	4
2. Begriffsklärung.....	5
2.1. Psychische Belastung.....	5
2.2. Psychische Beanspruchung	5
2.3. Psychische Fehlbelastung	6
2.4. Ressourcen	6
2.5. Belastungs – Beanspruchungs – Modell	7
2.6. Stress	9
2.7. Gesundheit.....	9
2.8. Gefährdung	10
2.9. Gestaltung menschengerechter Arbeit.....	10
3. Einordnung der Thematik	11
3.1. Gesetzliche Rahmenbedingungen	12
3.2. Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie	13
3.3. Der Prozess der Gefährdungsbeurteilung.....	15
4. Vorstellung der Methodik.....	19
4.1. Verortung in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung	20
4.2. Vorstellung der Stellenprofile.....	21
4.2.1. Verkaufsberater Innendienst.....	22
4.2.2. Servicecenterleiter.....	23
4.3. BASA II.....	24
4.4. Beobachtungsinterviews.....	27
5. Auswertung und Bewertung	29
5.1. Auswertung BASA II und Beobachtungsinterviews	29
5.1.1. Durchführung der Untersuchung.....	29

5.1.2. Auswertung der Ergebnisse	30
5.2. Bewertung der Gestaltungserfordernisse und ihre Auswirkungen	46
5.3. Bewertung der Ressourcensituation	54
5.4. Handlungsempfehlungen.....	56
6. Weiteres Vorgehen.....	64
7. Ergebnis und Ausblick.....	65
8. Literaturverzeichnis	69
9. Anhang.....	73
Anhang 1: Stellenbeschreibung SCL und VBI	
Anhang 2: Fragebogen mit Anschreiben	
Anhang 3: Interne Mitteilung zur Durchführung der Untersuchung	
Anhang 4: Ergebnisse der Untersuchung mit BASA II	
Anhang 5: Ergebnisse der Beobachtungsinterviews	
Anhang 6: Krankenstatistik 2014 (intern)	
Anhang 7: Plagiatserklärung	

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlechter.

I. Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin
BildschirmarbV	Bildschirmarbeitsverordnung
D	Diskussionsbedarf
G	Gestaltungserfordernis
GDA	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
GPSGV	Verordnung zum Geräte- und Produktsicherheitsgesetz
NAK	Nationale Arbeitsschutzkonferenz
PSA	Persönliche Schutzausrüstung
Q	Qualifizierung
R	Ressource
SCL	Servicecenterleiter
TRGS	Technische Regeln für Gefahrstoffe
VBI	Verkaufsberater Innendienst

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Belastungs-Beanspruchungs-Modell.....	8
Abbildung 2: Gestaltung menschengerechter Arbeit	10
Abbildung 3: Struktur der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie	14
Abbildung 4: Idealtypische schematische Darstellung des Ablaufs einer Gefährdungsbeurteilung	17
Abbildung 5: Vor- und Nachteile BASA II.....	25
Abbildung 6: Ausschnitt aus dem Fragebogen BASA II	26
Abbildung 7: Auswertung Teil A: Arbeitsplatzbezogene Arbeitsbedingungen	31
Abbildung 8: Auswertung Teil B: Arbeitsumweltbezogene Arbeitsbedingungen	33
Abbildung 9: Auswertung Teil C: Allgemeine Arbeitsbedingungen	35
Abbildung 10: Auswertung Teil D: Organisatorische Arbeitsbedingungen	36
Abbildung 11: Auswertung Teil E: Soziale Arbeitsbedingungen	40
Abbildung 12: Auswertung Teil F: Personenbezogene Arbeitsbedingungen.....	42
Abbildung 13: Auswertung Teil G: Tätigkeitsbezogene Arbeitsbedingungen	43

1. Einleitung

Die Arbeitswelt unterliegt einem stetigen Wandel. In den letzten Jahren hat gerade die Beschleunigung und Informatisierung zugenommen und sich damit ein verändertes Belastungsspektrum für die Beschäftigten ergeben. Wird von belastender Arbeit gesprochen, so umfasst dies nicht mehr nur körperliche Anstrengungen und ihre Folgen, vielmehr rücken psychische Aspekte weiter in den Fokus.¹ Es ergibt sich für viele Beschäftigte eine Veränderung beispielsweise hinsichtlich der Lage ihrer Arbeitszeit oder der Arbeitsorganisation. Der Leistungsdruck nimmt weiter zu und sorgt dafür, dass sich viele Beschäftigte bei ihrer Arbeit permanent überfordert fühlen und das nicht selten mit gravierenden Folgen.² Krankenkassen beobachten bereits seit längerem eine Zunahme der psychischen Erkrankungen. Die Krankheitstage, welche psychischen und Verhaltensstörungen zugeschrieben werden können, nahmen in der Zeit von 2001 bis 2010 von 6,6 auf 13,1 Prozent zu.³ Gleichzeitig ist dieses Krankheitsbild mittlerweile die häufigste Ursache für Frühverrentungen. Auf Platz zwei folgen Muskel-Skelett-Erkrankungen, wobei in Studien nachgewiesen werden konnte, dass mitunter psychische Belastungsfaktoren auch für die Krankheitsentstehung eine nicht zu vernachlässigende Ursache darstellen.⁴ Hieraus ergibt sich sowohl für die Unternehmen als auch für die Volkswirtschaft ein hoher Schaden. Schätzungen des statistischen Bundesamts zufolge beträgt dieser jährlich etwa 29 Milliarden Euro.⁵ Psychische Belastungen können sich dabei nicht nur leistungsmindernd auf die Beschäftigten auswirken. Auch sind Mitarbeiter häufiger krank und fallen zudem für längere Zeiträume aus. Die Mehrarbeit wird in den bestehenden Strukturen nicht selten von Kollegen aufgefangen.⁶ Dies gefährdet die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in einem nicht unerheblichen Maße.

Auch wenn die Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen am Arbeitsplatz und Erkrankungen schon länger bekannt sind, wird erst seit vergleichsweise kurzer Zeit versucht, dieser Entwicklung durch adäquate Arbeitsschutzkonzepte entgegen zu steuern. Der Bund, vertreten durch die Aufsichtsbehörden der Länder, und die Berufsgenossenschaften sehen sich hier in der Pflicht, Maßnahmen zu ergreifen. Um den veränderten Anforderungen Rechnung zu tragen erschien das Arbeitsschutzgesetz 2013 in einer Novelle. Es verpflichtet Arbeitgeber fortan, Gefährdungsbeurteilungen auch hinsichtlich

¹ Vgl. BAuA (2014), S.22f

² Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.13f

³ Vgl. Ulich/Wülser (2012), S.7

⁴ Vgl. Debitz et al. (2005), S.7f

⁵ Vgl. BMAS (2013), S.3

⁶ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.13f

der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu erstellen.⁷ Grundlage für die Gestaltung der Arbeitsplätze stellen die Kriterien menschengerechter Arbeit dar.⁸ Die aus der europäischen Zusammenarbeit hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutz entstandene Gemeinsame deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) unterstützt die Umsetzung der neuen Themenfelder und den erweiterten Präventionsauftrag. Hier ist besonders das durch sie durchgeführte Arbeitsprogramm „Psyche“ zu nennen. Dieses legt seit 2013 verstärkt den Fokus auf die Thematik der psychischen Belastungen und unterstützt Betriebe in der Durchsetzung der neuen gesetzlichen Regelungen.⁹ Gleichzeitig entstand die „gemeinsame Erklärung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“, sie setzt sich aus dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Gewerkschaftsbund zusammen und unterstützt ebenfalls die Umsetzung der neuen Ansätze des Arbeitsschutzes.¹⁰ Diese Entwicklung ist besonders wichtig, da viele Unternehmen sich mit großen Schwierigkeiten bezüglich der Durchführung einer solchen Gefährdungsbeurteilung konfrontiert sehen. Die Gründe liegen unter anderem in der mangelnden Information über Handlungsmöglichkeiten, ebenso wie es sich bei psychischen Belastungen in vielen Fällen immer noch um ein „Tabuthema“ handelt. An dieser Stelle ist es wichtig die Unternehmensleitung und die Beschäftigten für die Thematik zu sensibilisieren, denn gerade unter dem Gesichtspunkt des demographischen Wandels und dem damit steigenden Durchschnittsalter der erwerbstätigen Menschen in Deutschland wird es zunehmend wichtiger, durch entsprechendes Handeln die Gesundheit und Motivation der Beschäftigten bis ins Rentenalter zu erhalten. Gleichzeitig bietet sich die Chance immer knapper werdende Fachkräfte an das Unternehmen zu binden.¹¹

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Durchführung einer solchen Gefährdungsbeurteilung, begrenzt auf das Gefahrenmerkmal der psychischen Belastungen und dem Umgang mit Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz. Dabei geht es um die Frage, welchen psychischen Belastungen die Beschäftigten ausgesetzt sind und wie diese hinsichtlich ihrer Gestaltungserfordernis zu beurteilen sind.

⁷ Vgl. § 5 ArbSchG

⁸ Vgl. Rundnagel (2015), o.S.

⁹ Vgl. NAK (2015a), o.S.

¹⁰ Vgl. BMAS (2013), S.5

¹¹ Vgl. BMAS (2013), S.4

1.1. Gegenstand und Zielsetzung

Das in dieser Arbeit behandelte Unternehmen ist eine auf europäischer Ebene tätige Reifenhandelskette. Ebenso angeboten werden KFZ-Reparaturen und –Service. Das Unternehmen beschäftigt in Deutschland etwa 2 000 Mitarbeiter. Diese sind verteilt auf ca. 280 Niederlassungen und eine Zentrale. Aus Reputationsgründen wird das Unternehmen in dieser Arbeit anonym behandelt. Gerade in den Niederlassungen kam es in der Vergangenheit immer häufiger zu Ausfällen des Verkaufspersonals aufgrund von psychischen Erkrankungen wie beispielsweise Burnout. Da die bisherigen Maßnahmen sich weitestgehend auf den „klassischen“ Arbeitsschutz bezogen und auch noch keine Gefährdungsbeurteilungen mit dem eingeschlossenen Aspekt der psychische Belastungen angefertigt wurden, soll im Rahmen dieser Arbeit der Prozess der Gefährdungsbeurteilung näher beleuchtet werden. Unter Nutzung des Screening-Instruments BASA II wird ermittelt, welchen psychischen Belastungen das Verkaufspersonal in den Niederlassungen ausgesetzt ist. Gestützt wird diese Untersuchung durch Beobachtungsinterviews mit den Beschäftigten.¹² Durch dieses Vorgehen soll gleichzeitig die Einbindung der Beschäftigten sichergestellt werden. Die Zielsetzung ist eine den gesetzlichen Vorgaben adäquate Auswertung und Bewertung der auftretenden Belastungen und die Beantwortung der Frage, welche Möglichkeiten es gibt, um diese Belastungen entsprechend den Anforderungen des Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) zu reduzieren. Gleichzeitig bietet diese Arbeit durch die Nutzung des durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zur Verfügung gestellten Untersuchungsinstrument BASA II die Möglichkeit, dieses für das untersuchte Unternehmen zu erproben. Damit soll eine Grundlage geschaffen werden, die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen in die Unternehmenskultur zu integrieren und anschließend für alle Tätigkeitsbereiche durchzuführen. Angestrebt wird nicht nur die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, sondern für das Unternehmen einen echten Nutzen zu erzielen und gleichzeitig nachhaltige Gesundheitsaktivitäten seitens des Unternehmens zu unterstützen und aufzuzeigen. Diese Arbeit kann dabei nicht den vollständigen Prozess der Gefährdungsbeurteilung durchlaufen. Es wird ausschließlich die Belastung ermittelt und bewertet sowie Handlungsmöglichkeiten dargestellt, wobei diese Arbeit die folgenden Grundsätze verfolgt:

- Es wird nicht nach verhaltensauffälligen oder kranken Mitarbeitern gesucht
- Es findet keine Leistungsüberprüfung oder -bewertung statt

¹² Vgl. Resch (2003), S.70f

- Es wird nicht die einzelne Person beurteilt, sondern die Situation, in der sie ihre Arbeit verrichtet
- Die Ermittlung und Bewertung psychischer Arbeitsplatzbelastungen ist keine psychologische Untersuchung

1.2. Methodik und Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit gliedert sich in insgesamt neun Kapitel. Kapitel 2 liefert die für das Verständnis benötigten Definitionen und Begriffsbestimmungen. Dieses ist wichtig, um ein Grundverständnis für die weiteren Zusammenhänge sicherzustellen. Anschließend findet mit Kapitel 3 eine genaue Einordnung der Thematik statt. Die Einordnung in den gesetzlichen Kontext sowie die Auswirkungen der GDA stellen neben dem Prozess der Gefährdungsbeurteilung die Grundlagen für diese Arbeit dar. Weiter wird in Kapitel 4 das genaue Vorgehen für die Untersuchung erläutert und die beiden untersuchten Arbeitsplätze definiert. Speziell wird das für die Untersuchung genutzte Untersuchungsinstrument BASA II im Detail vorgestellt. Dem folgt die Auswertung und Bewertung der bei den untersuchten Tätigkeiten auftretenden Belastungen in Kapitel 5. Neben Gestaltungserfordernissen und Ressourcen werden ebenfalls Handlungsmaßnahmen erarbeitet, wie sich die untersuchte Belastungssituation beispielhaft verbessern ließe. Kapitel 6 liefert einen Überblick, welcher das weitere Vorgehen zum erfolgreichen implementieren der Gefährdungsbeurteilung in die Unternehmenskultur aufzeigen soll. In Kapitel 7 findet eine Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse mit einem Ausblick statt. Im Anhang befinden sich neben den Stellenbeschreibungen der untersuchten Arbeitsplätze zudem die Rohergebnisse der Untersuchung mit BASA II sowie der Beobachtungsinterviews. Ebenso sind eine Krankenstatistik des untersuchten Unternehmens und der genutzte Fragebogen mit Anschreiben beigefügt.

2. Begriffsklärung

Im Folgenden sollen zunächst die wichtigsten Begriffe für den Umgang mit der Thematik definiert und kurz erläutert werden, um so ein Grundverständnis sicherzustellen.

2.1. Psychische Belastung

Der Begriff psychische Belastungen ist im allgemeinen Sprachgebrauch vielfach negativ behaftet, wird durch die Arbeitswissenschaft allerdings wertneutral definiert. Gemäß der internationalen Norm DIN EN ISO 10075-1 sind psychische Belastungen „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“¹³ In diesem Kontext umfasst „psychisch“ insbesondere kognitive, informationsverarbeitende und emotionale Vorgänge im Individuum. Gleichzeitig stellen die Belastungsfaktoren in vielen Fällen auch Anforderungen dar. Diese können motivierend auf den Menschen wirken und ihn zum Lernen anregen. Anforderungen können ebenso über- oder unterfordern.¹⁴ Im Gegensatz zu Beanspruchungen wirken Belastungen zunächst einmal auf jeden Menschen gleich ein. Sie ergeben sich im Wesentlichen aus der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation, der Arbeitsumgebung sowie den sozialen Beziehungen.¹⁵

2.2. Psychische Beanspruchung

Wird von psychischer Beanspruchung gesprochen, meint dies die Auswirkung von Belastungen auf den Menschen. Die DIN EN ISO 10075-1 definiert diesen Begriff als „die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in seinem jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.“¹⁶ Eine Belastung führt im Individuum folglich zu einer Beanspruchung. Diese Beanspruchung kann sowohl positiv wirken, also als Aktivierung, als auch negative Folgen haben. In dem Fall spricht man von Fehlbeanspruchung. In diesem Sinne also ein Erleben von Stress. Durch die Differenzierung von Belastung und Beanspruchung wird deutlich, dass eine Belastung unter-

¹³ BAuA (2014), S.20

¹⁴ Vgl. BAuA (2014), S.20

¹⁵ Vgl. BGHW (2011), S.5f

¹⁶ BAuA (2014), S.21

schiedliche, individuelle Reaktionen bei den Betroffenen haben kann. Während Belastungen personenunabhängig wirken, wird durch die unterschiedlichen Voraussetzungen und Bewältigungsstrategien eines jeden Mitarbeiters die psychische Beanspruchung, welche sich aus der Belastung ergibt, subjektiv und damit individuell erlebt.¹⁷ Entsteht durch quantitative oder qualitative Anforderungen der Arbeit eine Über- oder Unterforderungssituation, wird von einer psychischen Fehlbeanspruchung gesprochen.¹⁸

2.3. Psychische Fehlbelastung

Handelt es sich um psychische Belastungen, welche durch ihre Ausprägungen das Potential bzw. eine hohe Wahrscheinlichkeit haben, bei den Beschäftigten gesundheitliche Beeinträchtigungen herbeizuführen, wird von psychischen Fehlbelastungen gesprochen. Diesen kommt im Arbeitsschutz eine besondere Bedeutung zu, da der Gesetzgeber als Auslöseschwelle für Maßnahmen ausdrücklich auf Belastungen und Gefährdungen abstellt, welche die Gesundheit der Beschäftigten negativ beeinflussen.¹⁹

2.4. Ressourcen

Als Ressourcen sind Belastungen zu verstehen, die einen förderlichen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter haben. Sie helfen den Beschäftigten Aufgaben zu bewältigen und Gesundheitsgefahren entgegenzuwirken, also mit den Anforderungen aus seiner Tätigkeit umzugehen. Zu unterscheiden sind äußere (arbeitsbedingte) und innere (persönliche) Ressourcen. Zu den äußeren Ressourcen gehören unter anderem soziale Unterstützung, Handlungsspielraum und Pausen bzw. Erholungsphasen.²⁰ Innere Ressourcen stellen die individuellen Leistungsvoraussetzungen dar. Zu ihnen gehören unter anderem die Qualifikation, Motivation und der jeweilige Gesundheitszustand. Aber auch individuelle Fähigkeiten, mit psychischen Belastungen umzugehen werden zu den inneren Ressourcen gezählt.²¹

¹⁷ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.17f

¹⁸ Vgl. NAS (2012), S.26

¹⁹ Vgl. LASI (2002), S.12

²⁰ Vgl. BAUA (2014), S.21

²¹ Vgl. DGUV (2005), S.13

2.5. Belastungs – Beanspruchungs – Modell

Die folgende Abbildung stellt sehr anschaulich den Zusammenhang zwischen psychischen Belastungen und Beanspruchungen dar und zeigt, an welcher Stelle die individuellen Ressourcen des Menschen zu verorten sind. Diese werden als individuelle Voraussetzungen des Menschen aufgeführt. Durch diese Voraussetzungen wirken psychische Belastungen auf jeden Menschen anders, es kommt zu psychischen Beanspruchungen bzw. je nach Bewältigungsstrategie des Betroffenen auch zu Stress (vgl. Kapitel 2.6.). Zu erkennen ist, dass es entweder zu positiven Effekten kommen kann, die Auswirkungen auf den Menschen jedoch auch negativ wirken können. Dies ist abhängig von den Bewältigungsmöglichkeiten des Menschen. Den psychischen Beanspruchungen kommt also eine Doppelrolle zu. In der Gesamtheit der Beanspruchungen sollten die positiven Effekte überwiegen, um die Förderlichkeit der Arbeit sicherzustellen. Kommt es durch ein Ungleichgewicht zu vermehrten negativen Beanspruchungen, können kurzfristige Folgen wie Müdigkeit oder Abgeschlagenheit langfristig in Krankheit umschlagen.²² Die Darstellung muss insgesamt als Kreislauf verstanden werden, da Erfahrungen durch Anforderungen und deren Bewältigung die Ressourcen verändern. Das Modell ist sehr vereinfacht und zeigt diese Rückkopplungseffekte nur bedingt, ebenso wie die emotionale Komponente. Sie soll in diesem Zusammenhang für ein besseres Verständnis der Zusammenhänge zwischen Belastung und Beanspruchung dienen.²³

²² Vgl. BGHW (2011), S.6

²³ Vgl. BAuA (2010), S.10ff

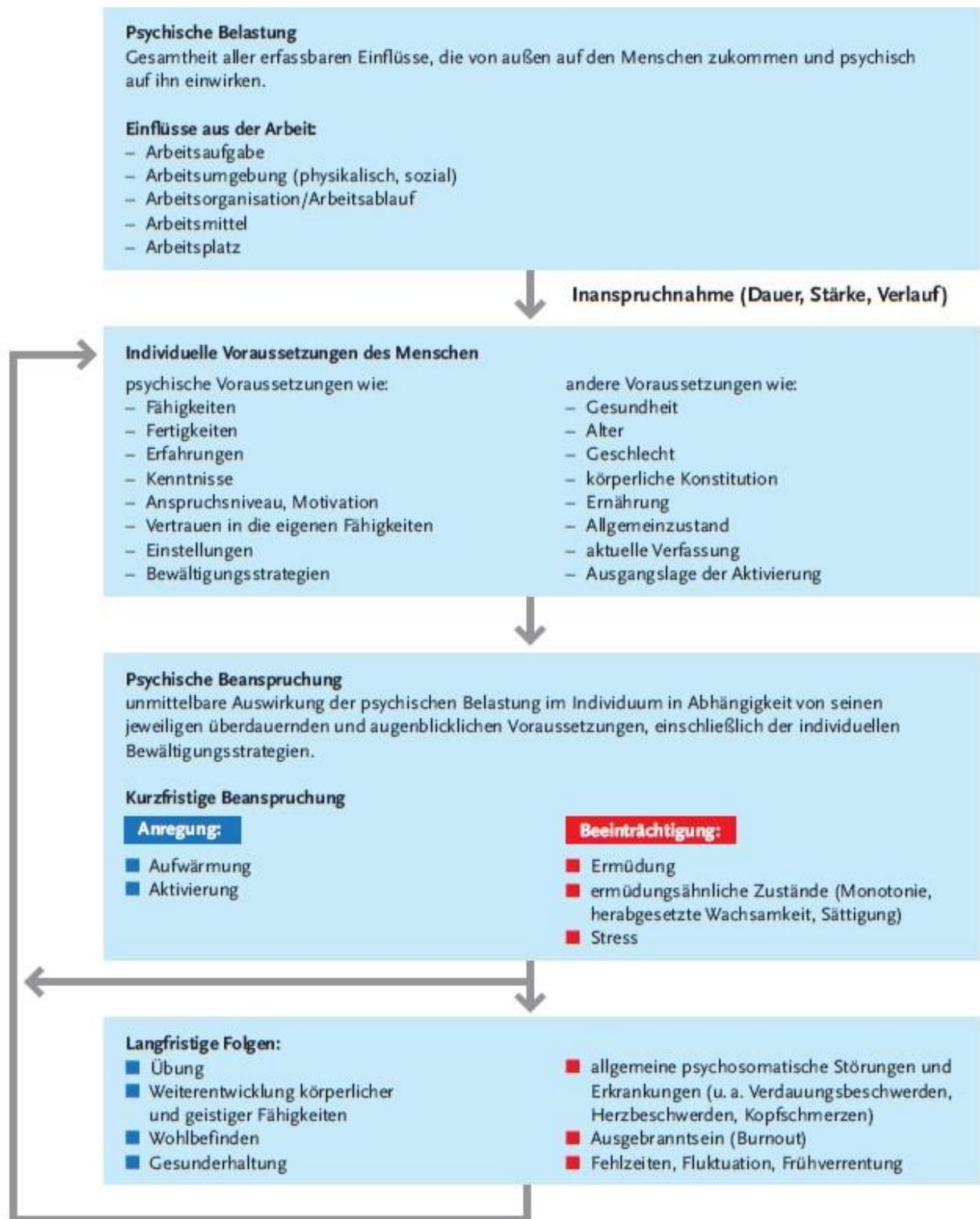


Abbildung 1: Belastungs-Beanspruchungs-Modell - ein Erklärungsmodell für Zusammenhänge hinsichtlich psychischer Belastung und Beanspruchung²⁴

²⁴ BAuA (2010a), S.11

2.6. Stress

Die Arbeitswissenschaft versteht Stress als eine Folge von Überforderung sowie Unterforderung. Stellt sich ein Ungleichgewicht zwischen den an einen Mitarbeiter gestellten Anforderungen und seinen persönlichen Möglichkeiten sowie Ressourcen ein, diese Anforderungen zu bewältigen, empfindet dieser Mitarbeiter Stress. Bei Stress handelt sich also um eine psychophysische Aktivierung, welche durch den Beschäftigten subjektiv als unangenehm empfunden wird. Dies führt dazu, dass die Situation als negativ empfunden wird.²⁵ Das ist nicht gleich als schädlich zu betrachten, denn es können sich bei mittlerer Stressausprägung auch Anregungs- und Motivationseffekte einstellen.²⁶

Neben dem individuellen Stressempfinden kann Stress auch durch objektive Auslöser entstehen. Diese Faktoren werden als Stressoren bezeichnet. Sie ergeben sich ähnlich wie die Belastungen aus der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation und den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz.²⁷ Kurzfristige Stressreaktionen sind zunächst als unproblematisch zu werten. Physiologisch macht sich der Körper beispielsweise durch das Ausschütten von Hormonen fluchtbereit und die Leistungsfähigkeit steigt an. Ist die Stresssituation vorbei, normalisieren sich die Körperfunktionen wieder. Kritisch wird es, wenn der Stress länger anhält oder erneut Stressoren auf den Körper einwirken, bevor dieser sich erholen kann. Dauerhaft führt dies zu einem Absinken von Belastbarkeit und der Fähigkeit, weitere Anforderungen zu bewältigen. Durch chronischen Stress kommt es im Körper schließlich zu einer Erschöpfungsreaktion, welche mitunter auch organische Erkrankungen mit sich bringt.²⁸

2.7. Gesundheit

Bereits 1946 hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) den Begriff „Gesundheit“ als einen „Zustand des vollkommenen körperlichen, geistigen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen“²⁹ definiert. Diese Definition wurde 1988 in der Ottawa-Charta der WHO erweitert, als dass Gesundheit die Fähigkeit eines Individuums ist, Gesundheitspotentiale auszuschöpfen und auf die Herausforderungen der Umwelt zu reagieren.³⁰

²⁵ Vgl. Rosenstiel (2007), S.111

²⁶ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.25

²⁷ Vgl. LASI (2002), S.12

²⁸ Vgl. Lohmann-Haislah (2012), S.18

²⁹ Definition WHO 1946

³⁰ Vgl. LASI (2002), S.10

2.8. Gefährdung

„Unter „Gefährdung“ wird die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung verstanden, ohne bestimmte Anforderungen an ihr Ausmaß oder ihre Eintrittswahrscheinlichkeit [zu stellen].“³¹

2.9. Gestaltung menschengerechter Arbeit

Maßnahmen des Arbeitsschutzes verfolgen das Ziel, Tätigkeiten so zu gestalten, dass Menschen sie ohne gesundheitliche Schädigung oder Gefährdung ausüben können. Zielkriterium ist die Gestaltung nach den Grundsätzen menschengerechter Arbeit.³² Es lässt sich bei diesen Grundsätzen zwischen verschiedenen Bewertungskriterien unterscheiden. Welche Bedeutung diesen zukommt, lässt sich mit der Abbildung 2 gut verdeutlichen.

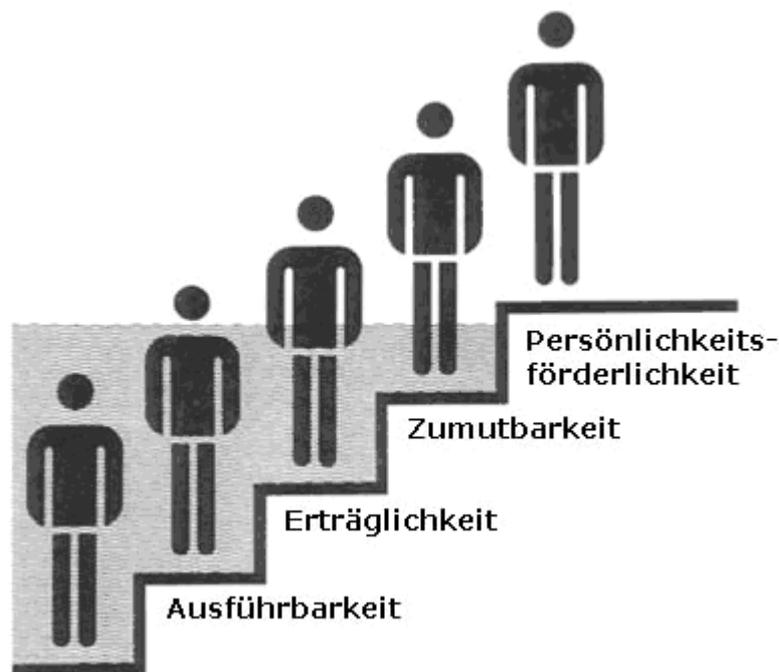


Abbildung 2: Gestaltung menschengerechter Arbeit³³

Die Arbeit sollte zunächst ausführbar und nicht schädigend sein, das bedeutet in erster Linie, dass körperliche und psychische Bedingungen beachtet werden und keine nicht-regenerierbaren Gesundheitsschäden entstehen. Diese Bewertungsebene findet sich

³¹ BAuA (2014), S.21

³² Vgl. § 2 ArbSchG

³³ Rundnagel (2015), o.S.

bereits im „klassischen“ Arbeitsschutz. Weiter ist eine Erträglichkeit der Arbeit anzustreben, was bedeutet, dass das gesundheitliche Befinden des Menschen nur in einem zumutbaren Rahmen negativ durch die Ausführung beeinträchtigt werden darf. Langfristig muss die Arbeit erträglich bleiben. Ebenfalls beachtet werden müssen gesellschaftliche Normen und Werte von Gruppen. So werden beispielsweise Büroaushilfstätigkeiten, welche auf Dauer für Hochqualifizierte nicht zumutbar sind, zu deren innerer Kündigung führen. Wichtig ist, dass diese Zumutbarkeiten sich im Leben eines Menschen stetig ändern können. Letztlich sollte Arbeit zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen, um somit Motivation, Qualifikation und Flexibilität zu fördern. Arbeit ist für Menschen nicht nur ein Mittel, mit dem sie ihr Überleben sichern, sondern sie verwirklichen sich auch in ihrer Arbeitstätigkeit. Gleichzeitig trägt Arbeit zur Gesamtzufriedenheit bei und ist somit ein Mittel zur Persönlichkeitsentwicklung.³⁴ Die Schaffung eines menschengerechten Arbeitsplatzes stellt also nicht nur eine Belastungsreduktion dar, sondern vielmehr eine Beanspruchungsoptimierung. Die beanspruchungsgünstigen Belastungen wirken sich positiv auf das Leistungsverhalten und die Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten aus und steigern gleichzeitig das Wohlbefinden sowie deren Motivation.³⁵

3. Einordnung der Thematik

Die Aufnahme der psychischen Belastungen bei der Arbeit in die Legaldefinition des Begriffs „Gefährdung“ sorgt für eine sinnvolle Ergänzung des bisherigen Arbeitsschutzes. So werden besonders die psychischen Fehlbelastungen in Unternehmen bei der Bewertung der Arbeitsbedingungen häufig ausgeblendet. Fehlendes Problembewusstsein, mangelnde Qualifizierung oder Schwierigkeiten bei der Durchführung sind nur einige Gründe hierfür.³⁶ Diesen Defiziten wird nun versucht, durch eine groß angelegte Initiative entgegenzutreten und aufzuzeigen, wie wichtig gesunde Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter für den wirtschaftlichen Erfolg sein können. Im Folgenden sollen die gesetzlichen Rahmenbedingungen und die daraus erwachsene GDA erläutert werden. In ihnen begründet sich die Verpflichtung der Unternehmen, sich verstärkt der Thematik zu widmen und Gefährdungsbeurteilungen auch hinsichtlich psychischer Belastungen anzufertigen. Für die Anfertigung einer solchen Beurteilung lässt der Gesetzgeber den Unternehmen weitgehend freie Hand. Es gibt jedoch einen Rahmen, an den sich die Unternehmen halten sollten. Dieser wird in Kapitel 3.3. detailliert dargestellt.

³⁴ Vgl. Rundnagel (2015), o.S.

³⁵ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.24

³⁶ Vgl. LASI (2002), S.15

3.1. Gesetzliche Rahmenbedingungen

Am 12.06.1989 wurde vom Rat der Europäischen Gemeinschaft die Richtlinie zur „Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit“ erlassen. Damit wurde ein erster Ansatz für einen umfassenden Arbeitsschutz geschaffen, welchem der Gesundheitsbegriff der WHO (vgl. Kapitel 2.7.) zugrunde liegt. Die europäische Richtlinie wurde am 07.08.1996 mit dem Arbeitsschutzgesetz in nationales Recht umgesetzt. Maßnahmen des Arbeitsschutzes sind demnach „Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit“³⁷, wobei der Arbeitgeber bei getroffenen Maßnahmen des Arbeitsschutzes stets „eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz anzustreben [hat]“.³⁸

Durch Einbeziehung der menschengerechten Gestaltung der Arbeit (vgl. Kapitel 2.9.) bezieht dieses Arbeitsschutzverständnis bereits die psychischen Fehlbelastungen und ebenso deren Ursachen in die Gesamtbetrachtung mit ein. Weiter verpflichtet das Arbeitsschutzgesetz den Arbeitgeber, die für die Beschäftigten mit ihrer Tätigkeit verbundenen Gefährdungen (vgl. Kapitel 2.8.) zu ermitteln und durch eine geeignete Beurteilung erforderliche Maßnahmen des Arbeitsschutzes abzuleiten. Neben den Gefährdungen wie beispielsweise die Gestaltung und die Einrichtung des Arbeitsplatzes oder dem Umgang mit Gefahrstoffen werden in der Novelle des Arbeitsschutzgesetzes aus 2013 nun explizit die psychischen Belastungen genannt.³⁹ Daraus ergibt sich bereits die Verpflichtung, durch Gefährdungsbeurteilungen psychische Belastungen zu ermitteln und zu bewerten sowie geeignete Maßnahmen des Arbeitsschutzes abzuleiten.

Ergänzt wird dieses Gesetz noch um die Maschinenverordnung. In dieser heißt es, dass bei der Entwicklung und dem Bau von Maschinen „bei bestimmungsgemäßer Verwendung [...] Belästigung, Ermüdung und psychische Belastung (Stress) des Bedienungs-personals unter Berücksichtigung der ergonomischen Prinzipien auf das mögliche Mindestmaß reduziert werden [müssen]“.⁴⁰ Ebenso aufgegriffen wird der Passus „psychische Belastung“ in der Bildschirmarbeitsverordnung als Kriterium bei der Beurteilung von Arbeitsbedingungen. Der Arbeitgeber hat „bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes [...] bei Bildschirmarbeitsplätzen die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung

³⁷ § 2 ArbSchG

³⁸ § 2 Abs. 3 ArbSchG

³⁹ Vgl. § 5 ArbSchG

⁴⁰ 9. GPSGV Anhang 1

des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen“.⁴¹ Neben diesen Gesetzen und Verordnungen wirken Weitere, wie beispielsweise das Arbeitszeitgesetz oder die Arbeitsstättenverordnung, direkt an der Reduzierung von psychischen Belastungen. Gerade mit der Erweiterung des § 5 ArbSchG um die psychischen Belastungen hat der Gesetzgeber nun Maßnahmen getroffen, um dem Wandel in der Arbeitswelt Rechnung zu tragen.

3.2. Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie

Die GDA ist ein 2008 ins Leben gerufener Zusammenschluss aus Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern mit dem Ziel, Anreize für Betriebe zu schaffen und ihren Mitarbeitern gesunde und sichere Arbeitsplätze zu schaffen. Dies geschieht im Wesentlichen durch die Abstimmung der Präventionspolitik. Es werden gemeinsame Arbeitsschutzziele vereinbart, die notwendigen Beratungs- und Überwachungsprogramme etabliert sowie transparente und praxisorientierte Regeln und Vorschriften gefördert. Verankert ist die GDA im Arbeitsschutzgesetz und dem VII. Sozialgesetzbuch.⁴² In Abbildung 3 wird der Aufbau der GDA noch einmal besonders deutlich. Politisch gesteuert wird sie durch die Nationale Arbeitsschutzkonferenz (NAK). Diese setzt sich aus jeweils drei Vertretern des Bundes, der Aufsichtsbehörden der Länder und der Spitzenverbände der gesetzlichen Unfallversicherung zusammen und tagt mindestens einmal im Jahr. Vertreter aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden nehmen an der NAK ebenfalls teil, werden jedoch nur beratend tätig. Weiter unterstützt wird die NAK unter anderem durch das Arbeitsschutzforum und die BAuA.⁴³

⁴¹ § 3 BildschArbV

⁴² Vgl. NAK (2015b), o.S.

⁴³ Vgl. NAK (2015b), o.S.

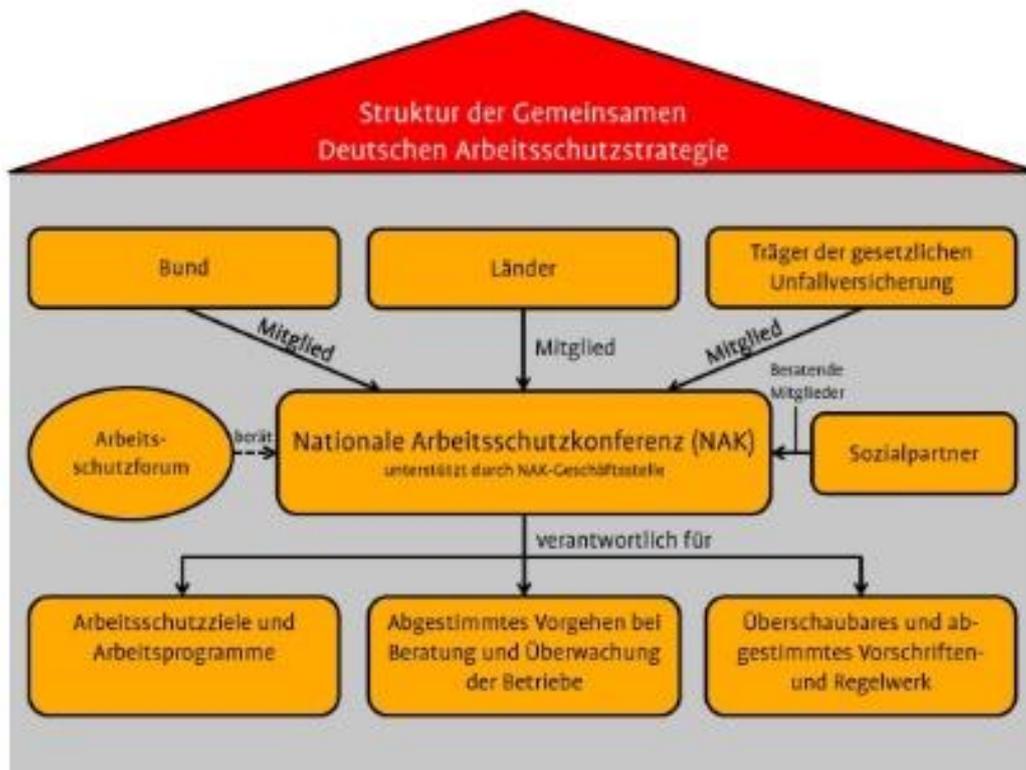


Abbildung 3: Struktur der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie⁴⁴

Die GDA setzt bei ihrer Arbeit Schwerpunkte in Form von Arbeitsprogrammen. Diese umfassten nach ihrer Gründung Maßnahmen, um Arbeitsunfälle, Muskel- und Skeletterkrankungen sowie Hauterkrankungen in den Betrieben in ihrer Häufigkeit und Schwere zu reduzieren.⁴⁵ Seit 2013 hat die GDA drei neue Schwerpunktziele, welche insgesamt bis 2018 terminiert sind. In diesen finden sich neben der Verbesserung der Organisation des betrieblichen Gesundheitsschutzes und der Verringerung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen und Erkrankungen im Muskel-Skelett-Bereich auch der Schutz und die Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung. Aus diesem Schwerpunktthema ist das Arbeitsprogramm „Psyche“ entstanden.⁴⁶ Dieses Programm verfolgt das Ziel, die betrieblichen Akteure für diesen Bereich zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Es richtet sich an Unternehmer, Führungskräfte, Personalvertretungen sowie an die Verantwortlichen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Zur Information der Unternehmen wurde eigens ein Internetportal gestaltet, auf welchem alle Informationen zum Thema zusammengeführt werden.⁴⁷

⁴⁴ NAK (2015b), o.S.

⁴⁵ Vgl. NAK (2015c), o.S.

⁴⁶ Vgl. NAK (2015d), o.S.

⁴⁷ www.gda-psyche.de

Auf Grundlage des Arbeitsschutzgesetzes, welches seit 2013 explizit die Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen fordert, werden dort die Schritte für die Anfertigung einer solchen Beurteilung dargestellt. Hilfreich ist dies für die Unternehmen insoweit, als dass Beispiele „guter Praxis“ gesammelt und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden. Diese können damit als Handlungshilfen dienen.

Neben der reinen Informationstätigkeit wird im Rahmen des Arbeitsprogramms „Psyche“ das Aufsichtspersonal der Arbeitsschutzbehörden und Unfallversicherungsträger geschult. Damit sollen bis 2017 alle Aufsichtspersonen über ein Grundwissen verfügen, um beratend tätig werden zu können. Begonnen haben die Arbeitsschutzbehörden und Unfallversicherungsträger bereits Anfang 2015 mit Betriebsbesichtigungen. Dabei werden explizit die psychischen Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt. Das Aufsichtspersonal hat zunächst die Aufgabe, den Betrieb auf Mängel in Gefährdungsbeurteilung hinzuweisen, bei der Anfertigung einer solchen Gefährdungsbeurteilung beratend tätig zu werden und erst bei Nichterfüllung der gesetzlichen Vorgaben auch zu sanktionieren.⁴⁸

3.3. Der Prozess der Gefährdungsbeurteilung

Zentrales Element der Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes ist die sogenannte Gefährdungsbeurteilung. Durch den Gesetzgeber wird den Unternehmen bei der Anfertigung von Gefährdungsbeurteilungen, speziell was die Vorgehensweise und die Auswahl von Methoden betrifft, weitgehend freie Hand gelassen. Dies ist insofern vorteilhaft für die Unternehmen, als dass die Möglichkeit besteht, Verfahrensweisen zu nutzen oder zu entwickeln, welche die betrieblichen Belange optimal berücksichtigen.⁴⁹ Ziel ist es, einen dauerhaften Prozess zu schaffen und diesen in die betrieblichen Vorgänge einzubinden. Die BAuA hat dafür fünf Merkmale „guter Praxis“ ausgearbeitet, welche für die Gefährdungsbeurteilung Berücksichtigung finden sollten:

- Relevanz
- Glaubwürdigkeit
- Genauigkeit
- Nachvollziehbarkeit
- Information und Beteiligung⁵⁰

⁴⁸ Vgl. NAK (2015d), o.S.

⁴⁹ Vgl. BAuA (2014), S.46

⁵⁰ BAuA (2014), S.46f

Relevanz meint die Berücksichtigung der vier Merkmalsbereiche Arbeitsinhalte und -aufgaben, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen und Arbeitsumgebung für die Vollständigkeit der Beurteilung. Die daraus ermittelten Belastungen sollten **glaubwürdig** dargestellt und beurteilt werden. Hierfür ist beispielsweise die Qualität der genutzten Methoden besonders wichtig. Um im späteren Verlauf angemessene Maßnahmen entwickeln zu können, werden hohe Ansprüche an die **Genauigkeit** der verwendeten Methoden gestellt. Neben der betrieblichen Fortschreibung ist die **Nachvollziehbarkeit** der Prozessschritte besonders für die Aufsichtsbehörden von Interesse, da sie überprüfen müssen, ob mit der Beurteilung der Belastungen die gesetzlichen Ansprüche erfüllt wurden. Gleichzeitig sollten Beschäftigte und Führungskräfte über die Vorgehensweise und die Ergebnisse **informiert** werden. Eine **Beteiligung** an den Prozessschritten, unter anderem an der Maßnahmenfindung sorgt zudem für eine bessere Akzeptanz bei den Beschäftigten.⁵¹

Bei der Durchführung sollte zudem ein Drei-Stufen-Konzept beachtet werden, welches zunehmend in der Praxis umgesetzt wird. Danach wird bei der Ermittlung in drei Schritten vorgegangen. Der erste Schritt ist eine zur Orientierung dienende Grobanalyse. Dabei geht es zunächst einmal um die Identifikation kritischer Arbeitsbereiche und Belastungsschwerpunkte. Auf dieser Stufe können beispielsweise Mitarbeiterumfragen oder Checklisten durchgeführt werden oder vorhandene Daten wie Krankenstatistiken ausgewertet werden. Ähnlich wie im Gesamtprozess wird nach dem Muster

Ermitteln – Bewerten – Festlegen – Durchführen – Überprüfen

vorgegangen. Ergibt sich aus den Ergebnissen ein Bedarf an Arbeitsschutzmaßnahmen und eine weitere Differenzierung, wird mit Stufe zwei fortgefahren.

Die zweite Stufe ist eine Arbeitsbereichs- oder belastungsspezifische Analyse. Auf dieser Stufe wird das Vorgehen verfeinert, indem eine Ursachenanalyse zur Ableitung arbeitsbereichs- bzw. belastungsspezifischer Maßnahmen durchgeführt wird. Diese können beispielsweise Arbeitsplatzbeobachtungen oder moderierte Gruppengespräche bzw. Workshops sein. An dieser Stelle wird nach demselben Muster wie auf der ersten Stufe vorgegangen. Gleichzeitig ist zu beurteilen, ob eine Feinanalyse der Hauptbelastungsfaktoren notwendig ist. Diese wird dann mit der dritten Stufe durchgeführt.

Dort geht es um eine detaillierte Ursachenanalyse, welche durch arbeitswissenschaftliche und psychologische Analyseverfahren erreicht wird. Die Vorgehensweise folgt wieder dem bekannten Muster. Besonders auf dieser Stufe sollte das Unternehmen durch Experten, z. B. Arbeitspsychologen, unterstützt werden.⁵²

⁵¹ Vgl. BAuA (2014), S.46f.

⁵² Vgl. LASI (2002), S.16f

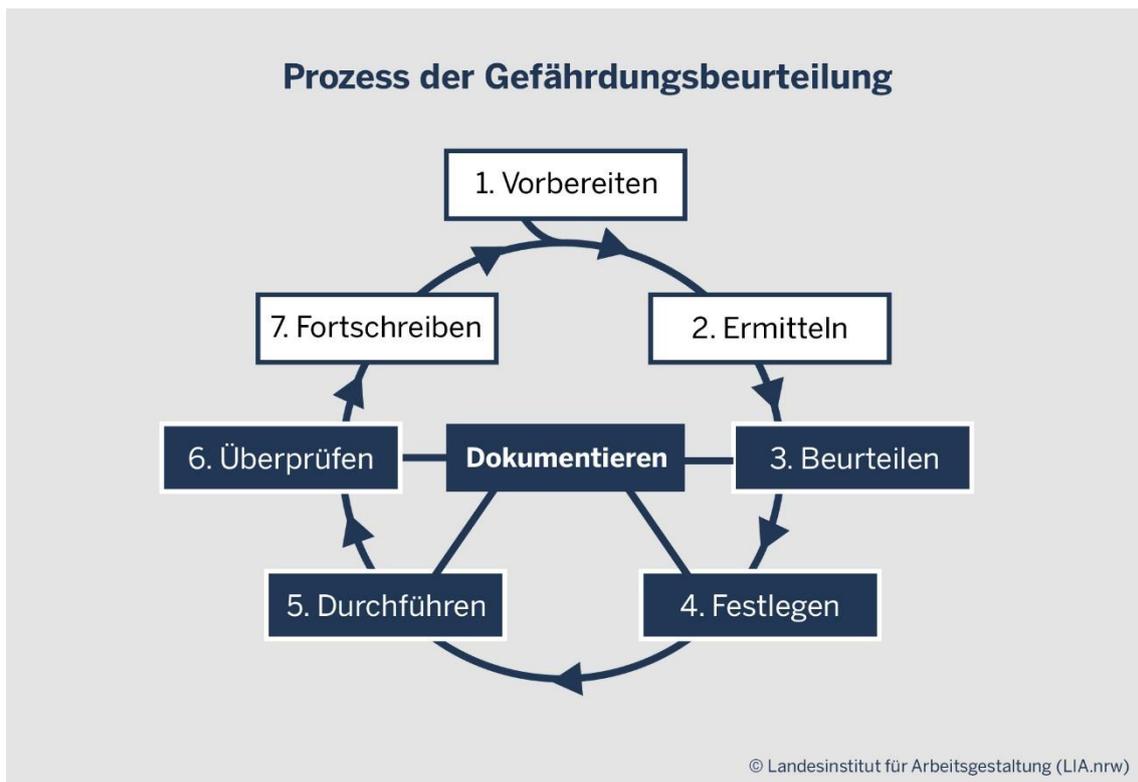


Abbildung 4: Idealtypische schematische Darstellung des Ablaufs einer Gefährdungsbeurteilung⁵³

In Abbildung 4 wird der Verlauf des Prozesses grafisch dargestellt. Beginnen sollte die Gefährdungsbeurteilung mit der Vorbereitung bzw. Planung. Diese beinhaltet die Festlegung der Tätigkeitsbereiche und die Auswahl der geeigneten Methoden. Zudem sollten im Vorfeld Ziele gesetzt werden, was mit der Bewertung der Arbeitssituation erreicht werden soll. Bei der Zielsetzung ist zu beachten, dass die Überprüfbarkeit gegeben ist und es Erfolgskriterien oder Kennzahlen gibt, um später eine Wirksamkeitskontrolle durchführen zu können. Diese können z. B. Krankheitstage oder die Mitarbeiterzufriedenheit sein.⁵⁴ Anschließend wird mit der ausgewählten Methodik die Belastungssituation der Mitarbeiter ermittelt. Hierbei sind insbesondere die Arbeitsaufgaben, die Arbeitsorganisation, die sozialen Beziehungen sowie die Arbeitsumgebung zu berücksichtigen.⁵⁵ Anschließend findet die Bewertung der Ergebnisse, also der ermittelten Arbeitsbedingungen, statt. In diesem Schritt gilt es zu beurteilen, ob Maßnahmen zur Reduzierung der Belastungssituation oder unter dem Aspekt der menschengerechten Gestaltung der Arbeit erforderlich sind. Neben den Gefährdungen sollten im Unternehmen auch Ressourcen erfasst und kommuniziert werden. So lässt sich weiter auf positive Bereiche

⁵³ LIA.nrw (2015), o.S.

⁵⁴ Vgl. LASI (2003), S.32

⁵⁵ Vgl. BAuA (2014), S.53

aufbauen.⁵⁶ Für die ermittelten Belastungen gilt es im nächsten Schritt geeignete Maßnahmen zu ihrer Reduzierung zu entwickeln und anzuwenden. Neben der Vermeidung bzw. Verringerung von Belastungen muss an dieser Stelle auch berücksichtigt werden, ob die Arbeitsgestaltung gesundheits- und lernförderlich ist, so wie es deutlich aus dem Arbeitsschutzgesetz hervorgeht.⁵⁷ Eine Orientierung an den Ursachen der Belastungen ist für das weitere Vorgehen eklatant wichtig. Es gilt, die Belastungen nachhaltig zu reduzieren und nicht durch schnelle, kurzfristige Ansätze lediglich Linderung zu schaffen.⁵⁸ Grundlage für Maßnahmen sollte daher immer der § 4 des Arbeitsschutzgesetzes sein. Gefahren müssen da bekämpft werden, wo sie entstehen.

Zudem gilt, wenn sich eine Gefährdung nicht gänzlich vermeiden lässt, so muss sie so weit wie möglich reduziert werden.⁵⁹ Das Ziel muss immer eine Verbesserung der Arbeitssituation der Beschäftigten sein. Dabei gibt es keinen allgemeingültigen Maßnahmenkatalog, welcher auf das Unternehmen angewendet werden kann. Es ist daher besonders wichtig, in einem gewissen zeitlichen Abstand eine Wirksamkeitskontrolle der getroffenen Maßnahmen durchzuführen, um zu beurteilen, ob sich die angestrebte Verbesserung der Arbeitssituation tatsächlich eingetreten ist. Dieses Ziel des Gesetzgebers ergibt sich aus § 3 Abs. 1 ArbSchG. So lässt sich ermitteln, inwieweit die getroffenen Maßnahmen zu einer Reduzierung der als kritisch erachteten Belastungen geführt haben. Ebenso ergibt sich an dieser Stelle auch die Grundlage für das organisationale Lernen im Umgang mit Belastungen. Sollten sich Maßnahmen als nicht ausreichend erfolgreich herausstellen, sollten diese überdacht und ggf. verändert werden.⁶⁰

Die Ergebnisse und die getroffenen Maßnahmen sind durch das Unternehmen fortlaufend zu dokumentieren⁶¹. Dies muss in einem solchen Maß geschehen, dass es für die Aufsichtsbehörden der Länder und den Berufsgenossenschaften möglich ist, nachzuvollziehen, ob die gesetzlichen Verpflichtungen ausreichend erfüllt wurden. Die Dokumentation ist aber auch für das Unternehmen von großem Nutzen, so können die Prozesse besser geplant werden und die Ergebnisse mit vorherigen oder späteren Beurteilungen verglichen werden. Auf diese Weise ist es ebenfalls für den sich aus der Gefährdungsbeurteilung ergebenden Lern- und Optimierungsprozess förderlich.⁶²

Die Gefährdungsbeurteilung ist nach dem Durchlaufen dieses Prozesses keinesfalls abgeschlossen. Aus § 3 Abs. 1 ArbSchG ergibt sich eine permanente Fortschreibungspflicht. Grund hierfür ist die Veränderlichkeit der Arbeitsprozesse. Beispielsweise können

⁵⁶ Vgl. BAuA (2014), S.81

⁵⁷ Vgl. BAuA (2014), S.95

⁵⁸ Vgl. LASI (2003), S.34

⁵⁹ Vgl. § 4 ArbSchG

⁶⁰ Vgl. BAuA (2014), S.115

⁶¹ Vgl. § 6 Abs. 1 ArbSchG

⁶² Vgl. BAuA (2014), S.120ff

sich durch die Anschaffung neuer Maschinen oder der Umstrukturierung der Arbeitsorganisation neue Belastungen ergeben, welche in der bisherigen Gefährdungsbeurteilung noch keine Berücksichtigung gefunden haben. Ausschlaggebend können an dieser Stelle bereits neue Erkenntnisse zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit oder andere arbeitswissenschaftliche Erfahrungen im Umgang mit Gefährdungen durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz sein, ebenso wie neue Arbeitsschutzvorschriften. Es muss nicht immer eine vollständige Erfassung der neuen Belastungssituation stattfinden. Lassen sich die Belastungen identifizieren, kann es ausreichen, die bestehende Gefährdungsbeurteilung lediglich zu aktualisieren.⁶³

Deutlich zu erkennen ist also der Kreislauf, welcher sich im Umgang mit der Gefährdungsbeurteilung ergibt. Wichtig ist im gesamten Prozessverlauf die aktive Einbindung der Mitarbeiter. Dies fördert neben der Akzeptanz der getroffenen Maßnahmen ebenfalls die Eigenverantwortung für ein gesundheitsgerechtes Verhalten⁶⁴. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten immer transparent und offen im Unternehmen kommuniziert werden. So wird zum einen vermieden, dass bei Mitarbeitern der Eindruck entsteht, auf Analysen würden keine Maßnahmen seitens des Unternehmens folgen. Zum anderen können andere Unternehmensbereiche von der Vorgehensweise lernen und damit lässt sich die Gefährdungsbeurteilung als Instrument der Organisations- und Kulturentwicklung nutzen.⁶⁵ Letztlich sollte versucht werden, die gewonnenen Erkenntnisse in die Betriebsroutine zu etablieren, um so nachhaltig die Arbeitsbedingungen zu verbessern.⁶⁶

4. Vorstellung der Methodik

Der offene Rahmen des Gesetzgebers ermöglicht den Unternehmen die psychischen Belastungen auf verschiedene Art und Weise zu ermitteln. Die BAuA bietet auf ihrem Internetauftritt eine Toolbox, in der sich eine Zusammenstellung der gängigen Instrumente findet.⁶⁷ Die Untersuchungsinstrumente bieten im Einzelnen unterschiedliche Vor- wie Nachteile. Aufgrund der betrieblichen Gegebenheiten wurde sich in dieser Arbeit für das Screeningverfahren BASA II in Verbindung mit Beobachtungsinterviews entschieden. Durch die Kombination von subjektiven (Mitarbeiterbefragung) und objektiven (Beobachtungsinterview) Untersuchungsinstrumenten sollen die Belastungen optimal

⁶³ Vgl. BAuA (2014), S.129

⁶⁴ Vgl. Rundnagel (2015), o.S.

⁶⁵ Vgl. BAuA (2014), S.122

⁶⁶ Vgl. LASI (2003), S.34

⁶⁷ Vgl. BAuA (2015b), o.S.

erfasst werden.⁶⁸ Aufgrund der begrenzten Bearbeitungszeit dieser Arbeit ist es an dieser Stelle nicht möglich, einen eigenen Fragebogen zu entwerfen, der alle Anforderungen an die Erfassung psychischer Belastungen erfüllt und eine ausreichende methodische Qualität aufweist.⁶⁹ Daher soll, wie oben genannt, auf ein bewährtes Untersuchungsinstrument zurückgegriffen werden. Die einzelnen Schritte werden in den nächsten Kapiteln genauer erläutert.

4.1. Verortung in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung

In dieser Arbeit soll ein Teil des Prozesses der Gefährdungsbeurteilung durchlaufen werden, um die Methodik anschaulich darzustellen. Ausgehend vom Prozessverlauf beginnt diese Arbeit mit dem ersten Schritt, dem Festlegen der Tätigkeitsbereiche. Anschließend sollen die psychischen Belastungen mit Hilfe der ausgewählten Erhebungsmethode BASA II ermittelt werden. Für eine Beschreibung der kritischen Tätigkeiten werden zudem Beobachtungsinterviews durchgeführt. Im ersten Schritt wird zunächst mit der Planung begonnen. Wie bereits einleitend beschrieben, weisen die Niederlassungen der Werkstattkette offenbar hohe psychische Belastungen auf. Daher sind sie für die Untersuchung psychischer Belastungen besonders interessant. Begonnen werden sollte laut LASI mit der Frage der Zielstellung, um im späteren Prozessverlauf eine Wirksamkeitskontrolle durchführen zu können.⁷⁰ Für das in dieser Arbeit untersuchte Unternehmen könnten Ziele beispielsweise wie folgt aussehen:

- Erfüllung der gesetzlichen Rahmenbedingungen
- Senkung der Krankenstände im Unternehmen
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Grundsätzlich sollten Ziele nach der SMART-Formel aufgebaut werden, also spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, relevant und terminiert⁷¹ oder aber mit Kennzahlen versehen sein. Dies ist in dieser Arbeit nicht Teil der Aufgabenstellung und wird daher vernachlässigt. Weiter werden im Planungsschritt die zu untersuchenden Tätigkeitsbereiche festgelegt. Diese werden im Kapitel 4.2. ausgearbeitet. Es werden zwei Stellen untersucht, da diese, wie sich im Verlauf der Untersuchung gezeigt hat, sehr ähnlich sind

⁶⁸ Vgl. LASI (2002), S.15

⁶⁹ Vgl. BAuA (2014), S.64f

⁷⁰ Vgl. LASI (2003), S.32

⁷¹ Klein (2009), S.118

bzw. sich in Teilen sogar überschneiden. Die Ermittlung der Gefährdungen wird mit der Untersuchung in Kapitel 5 durchgeführt. Dabei wird nach dem Drei-Stufen-Konzept vorgegangen, also zunächst mit Hilfe des Fragebogens auf der ersten Stufe eine Grobana-lyse durchgeführt und anschließend die Ergebnisse durch Arbeitsplatzbeobachtungen auf Stufe 2 verfeinert (vgl. Kapitel 3.3.). Anschließend werden die Gefährdungen für die Beschäftigten nach ihrer Gestaltungserfordernis und Ressourcensituation hin beurteilt. Kapitel 5.4. soll Empfehlungen für Handlungsmaßnahmen darstellen. Die Ausarbeitung und Festlegung eines Maßnahmenkatalogs ist an dieser Stelle nicht möglich. Dieser sollte in jedem Fall im Anschluss an die Arbeit durch das Unternehmen erarbeitet und durchgeführt werden. Ebenso verhält es sich mit der Wirksamkeitskontrolle, Fortschrei-bung und Dokumentation. Diese wären erst nach längeren Zeiträumen, beispielsweise nach einem Jahr, sinnvoll und können daher nicht bearbeitet werden. Kapitel 6 zeigt auf, wie das Unternehmen den weiteren Prozess gestalten kann.

4.2. Vorstellung der Stellenprofile

Wie bereits aus Kapitel 1.1. hervorgegangen, sollen in dieser Arbeit zunächst zwei Stel-len auf ihre psychischen Belastungen untersucht werden. Zum einen der Servicecenter-leiter (SCL) und zum anderen der Verkaufsberater im Innendienst (VBI). Grund für die Auswahl dieser beiden Stellen ist ihre enge Verknüpfung. Beide führen gemeinsam die Verkaufs- und Beratungstätigkeiten in den Servicecentern (oder Niederlassungen) durch. Auch wenn aus den unternehmensinternen Stellenbeschreibungen scheinbar klar getrennte Arbeitsplätze hervorgehen, so zeigt sich in der betrieblichen Praxis im Rah-men der Beobachtungsinterviews, dass die Aufgaben sehr stark gemischt werden und die VBI Aufgaben übernehmen, welche eigentlich der SCL inne hat. Gleichzeitig nimmt der SCL in den meisten Niederlassungen vollständig am Tagesgeschäft teil.

Im Folgenden sollen die beiden Tätigkeitsbereiche kurz vorgestellt werden. Die Merk-male ergeben sich im Wesentlichen aus den Stellenbeschreibungen und den Ergebnis-sen der Beobachtungsinterviews, welche sich im Anhang befinden. Auf Ebene der Nie-derlassungen ergibt sich eine Unterscheidung in „heavy“, „light“ und „mixed“. Wobei der Begriff „heavy“ Filialen beschreibt, welche nur LKW-Geschäfte durchführen. In „light“ Fi-lialen werden nur PKW bearbeitet und „mixed“ Filialen bearbeiten sowohl PKW als auch LKW. Die „mixed“ Typisierung findet sich am häufigsten.

4.2.1. Verkaufsberater Innendienst

Der VBI übernimmt die Verkaufs- und Beratungstätigkeiten sowie das Empfangen von Kunden im Servicecenter. Zu seinen Aufgaben gehören unter anderem der Theken- und Telefonverkauf und die Koordination von Kundenaufträgen in Rücksprache mit der Werkstatt. Er nimmt Kundenfahrzeuge an und erstellt bei Bedarf Angebote für Kundenanfragen. Zudem ist er für die Kontrolle von angelieferten Waren und deren ordnungsgemäße Erfassung im Warenwirtschaftssystem zuständig. Er organisiert die Einlagerung von Reifen und Rädern, übernimmt die Führung der Kasse und unterstützt den SCL bei der Prüfung des Warenbestandes und der Inventur. Sowohl disziplinarisch wie auch fachlich ist diese Stelle dem SCL unterstellt. Ziel ist die Entwicklung des Servicecenters zum kundenorientierten Service-System mit hoher Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Die Verträge enthalten üblicherweise 40 Grundstunden pro Woche und eine Klausel, die wöchentlich fünf Überstunden oder die Samstagsarbeit enthält. Bei Krankheit oder Urlaub übernimmt der VBI als Vertretung die Aufgaben des SCL. Die Haupttätigkeiten des VBI lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Durchführung von Beratungen zu Reifen, Felgen, KFZ-Service und Reparaturen
- Bearbeitung von Kundenanfragen per Telefon, Email, Fax sowie im persönlichen Kontakt in der Niederlassung
- Erstellen von Kundenaufträgen inklusive Bestellung der benötigten Waren
- Planung der Werkstattarbeiten
- Annahme von Kundenfahrzeugen und Koordination des Werkstattpersonals
- Annahme und Kontrolle von angelieferten Waren
- Eingabe der Waren ins Warenwirtschaftssystem
- Abrechnung von Kundenaufträgen und Erklärung von Fahrzeugmängeln mit anschließender Angebotserstellung
- Führung der Kasse und Durchführung eines täglichen Kassenabschlusses
- je nach Art der Niederlassung Umgang mit Leasingfirmen sowie Großkunden im PKW- und LKW-Bereich
- Bei Abwesenheit des SCL durch Urlaub oder Krankheit etc. werden diese Aufgaben mitunter um die täglichen Aufgaben des SCL erweitert

4.2.2. Servicecenterleiter

Der SCL übernimmt die Führung der Niederlassungen bzw. Servicecenter. Ihm wird die volle Verantwortung für Entscheidungen und Ergebnisse seiner Niederlassung übertragen. Er übernimmt dabei unter anderem die Jahresplanung und verkörpert die Unternehmenswerte. Von ihm werden neben umfassenden Kenntnissen aller Produkte und Dienstleistungen die Beherrschung des Umgangs mit Leasing und Flottenkunden erwartet. Die Aufgaben des SCLs umfassen neben der Leitung der Niederlassung und der Personalführung auch die Verkaufstätigkeiten, welche der VBI innehat. Er ist zudem verpflichtet, Geschäftsbeziehungen zu akquirieren und zu pflegen. Dies bedeutet, er soll in regelmäßigen Abständen Geschäftspartner, welche nicht durch den Außendienst betreut werden, besuchen. Zu seinen Aufgaben gehört weiter die Organisation der Arbeitsabläufe, um die Effizienz und Produktivität der Niederlassung zu steigern. Im Rahmen seiner Führungsposition und um die Abläufe im Servicecenter zu koordinieren führt er regelmäßig Teambesprechungen und Mitarbeitergespräche durch. Dabei trägt er dazu bei, seine Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Zu seinen Aufgaben gehören daher ebenso die Honorierung guter Leistungen sowie die Vermeidung von schlechten Leistungen. Als Ziele sind zufriedene Kunden, ein nachhaltiges Geschäftswachstum und die Profitabilität der Niederlassung zu benennen. Der SCL erhält für eine gute Leistung eine Prämie, welche von denen seiner Mitarbeiter losgelöst ist. Er wird grundsätzlich nach seinem Ergebnis bewertet, aber auch nach weiteren Kennzahlen wie beispielsweise der Weiterempfehlungsrates durch Emailabfragen, Ergebnisse von Testkunden, angefallener Krankheitstage und Arbeitsunfällen. Hierarchisch ist der SCL dem Vertriebsleiter unterstellt. Seine Arbeitszeit ist in der Regel auf 40 Stunden pro Woche festgelegt, wobei in den Verträgen alle Überstunden bereits abgegolten sind. Die Haupttätigkeiten des SCL lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Der SCL nimmt in der Regel vollständig am Tagesgeschäft im Servicecenter teil, seine Tätigkeit beinhaltet also die Tätigkeit des VBI (siehe dazu Kapitel 4.2.1.)
- Planung des Personaleinsatzes (Urlaub, Schulungen etc.)
- Durchführung eines Telefoninkassos bei säumigen Kunden
- Das Abzeichnen von Rechnungen
- Koordinierung von Wartungsarbeiten und Nachbestellung von Werkstattmaterial
- Durchführung von Teambesprechungen sowie Mitarbeiterjahresgesprächen
- Durchsetzung der durch die Unternehmensleitung veranlassten Prozessänderungen in der Niederlassung

- Der SCL ist weitgehend Ansprechpartner bei Kundenbeschwerden oder preispolitischen Fragen, da er mit der notwendigen Entscheidungskompetenz ausgestattet ist

4.3. BASA II

Die psychologische **B**ewertung von **A**rbeitsbedingungen – **S**creening für **A**rbeitsplatzinhaber, kurz BASA, wurde von der BAuA insbesondere durch Frau Dr. rer. nat. Dipl.-Psych. Gabriele Richter in Zusammenarbeit mit Psychologen entwickelt. Es steht in der Toolbox der BAuA kostenlos zur Verfügung.⁷² Das Ziel des Verfahrens ist die Einbindung von Mitarbeitern in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung, da sie ihre Arbeitsbedingungen selbst beurteilen können. Es kombiniert Beobachtungsverfahren der Gefährdungsbeurteilung mit psychologischen Arbeitsanalyseverfahren, welche oftmals allein stehend nur eine Bewertung der Arbeitsinhalte erlaubt.⁷³ BASA II ist zudem in diesem Fall besonders gut geeignet, da es neben den Arbeitsbedingungen auch die sozialen Beziehungen der Arbeitsplatzinhaber mit abbildet. Darüber hinaus ergeben sich folgende Vor- und Nachteile:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> - Universell einsetzbar - Sowohl ergonomische, technische, organisatorische und personenbezogene Merkmale werden abgefragt - Das subjektive Empfinden der Mitarbeiter wird implementiert - Durch die Anzeige von Diskussionsbedarf und fraglichen Antworten trägt es zur Qualitätssicherung bei - Durch Ressourcen werden auch gute Arbeitsbedingungen angezeigt 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoher Durchführungsaufwand bei schriftlicher Befragung - Hohe Komplexität der Ergebnisse - Es kommen nicht alle Merkmale an allen Arbeitsplätzen vor - Zeitaufwand zum Ausfüllen der Befragung ist sehr hoch (zwischen 15 – 30 Minuten) - Zeitaufwand für die Auswertung beträgt etwa 20 Minuten pro Fragebogen - Erzeugen einer Erwartungshaltung bei den Befragten - Ggf. Schulungen zur Durchführung notwendig

⁷² BAuA (2015a), o.S.

⁷³ Vgl. Richter/Schatte (2011), S.9

<ul style="list-style-type: none"> - Software zur computergestützten Auswertung und Versendung der Fragebögen per Email 	
--	--

Abbildung 5: Vor- und Nachteile BASA II⁷⁴

Das Verfahren wurde durch zwei Studien (2005 und 2006) nach DIN EN ISO 10075 – 3 validiert. Die Angaben wurden durch eine weitere Studie im Jahr 2006 ergänzt.⁷⁵ Ebenso sind die Gütekriterien Objektivität und Reliabilität, welche an ein Untersuchungsinstrument gestellt werden, erfüllt.⁷⁶ BASA II besteht aus einem Fragebogen, welcher aus acht Subgruppen, 24 Untergruppen und insgesamt 81 Merkmalen besteht. Diese gliedern sich wie folgt:

Teil A: Arbeitsplatzbezogene Arbeitsbedingungen

A1 Körperhaltung

A2 Arbeitsplatzmaße

A3 Arbeits- und Hilfsmittel

Teil B: Arbeitsumweltbezogene Arbeitsbedingungen

B1 Arbeitsumgebung

B2 Einwirkungen

Teil C: Allgemeine Arbeitsbedingungen

C1 Sicherheit

C2 Gesundheit

Teil D: Organisatorische Arbeitsbedingungen

D1 Arbeitsorganisation

D2 Arbeitszeit

D3 Unterbrechungen

D4 Fehler

D5 Arbeitsort

Teil E: Soziale Arbeitsbedingungen

E1 Vorgesetzte

E2 Kollegen

⁷⁴ Vgl. Richter/Schatte (2011), S.87f

⁷⁵ Vgl. Richter/Schatte (2011), S.13, 24-38

⁷⁶ Vgl. Resch (2003), S. 66f

Teil F: Personenbezogene Arbeitsbedingungen

F1 Qualifikation

F2 Angst

Teil G: Tätigkeitsbezogene Arbeitsbedingungen

G1 Interaktion

G2 Maschinen und Geräte

G3 Sicherheitsvorrichtungen

G4 Stellteile

G5 Signalgeber

G6 Persönliche Schutzausrüstung (PSA)

G7 Bildschirm

G8 Software

Teil H: Betriebsspezifische Arbeitsbedingungen⁷⁷

Teil H beinhaltet betriebsspezifische Arbeitsbedingungen. Dieser Bereich kann bei der Erstellung der Fragebögen um unternehmensinterne Fragen ergänzt werden, beispielsweise Fragen zu einer Kantine oder Unternehmensfusion. Die einzelnen Merkmale können mit zutreffend oder nicht zutreffend beantwortet werden, anschließend erfolgt eine Bewertung mit negativ, neutral oder positiv. Die Fragen sind so gestaltet, das Routinen beim Beantworten entgegengewirkt wird.⁷⁸ Die Abbildung 6 liefert eine beispielhafte Darstellung des Fragebogenaufbaus.

		A. Das trifft		B. Das finde ich		
		eher zu.	eher nicht zu.	schlecht.	weder schlecht noch gut.	gut.
Teil A: Arbeitsplatzbezogene Arbeitsbedingungen						
	A1: Körperhaltung: Bei meiner Arbeit					
A1.1	- habe ich körperliche Abwechslung.					
A1.2	- erfülle ich die Arbeitsaufgaben hockend, kniend oder gebückt.					
A1.3	- ist mein Oberkörper verdreht.					
A1.4	- führe ich Über-Kopf-Arbeiten aus.					
A1.5	- bewege ich schwere Gegenstände.					

Abbildung 6: Ausschnitt aus dem Fragebogen BASA II⁷⁹

⁷⁸ Vgl. Richter/Schatte (2011), S.42ff

⁷⁹ Richter/Schatte (2011), S.47

Die Auswertung der Fragebögen wird durch eine Software unterstützt, in welche die Fragebögen per Tastatur oder Maus eingegeben werden können. Es liefert eine Auswertung in Tabellenform, in der die Gestaltungserfordernisse anhand eines Auswertungsschlüssels errechnet werden. Ebenso lassen sich die relativen Häufigkeiten der angegebenen Antworten ablesen. Die Ergebnisse der Auswertung gliedern sich auf in Gestaltungsbedarf, Diskussionsbedarf und Qualifizierung. Gleichzeitig liefert die Auswertung Aufschluss über Bedingungen, die bereits gesundheitsförderlich sind. Diese werden durch die Spalte Ressource ausgegeben. Der Gestaltungsbedarf zeigt an, in wieweit ein direkter Handlungsbedarf für bestimmte Merkmale besteht, während der Diskussionsbedarf anzeigt, ob näher in die Tiefe gegangen werden muss. Die Qualifizierung zeigt auf, ob die Mitarbeiter für die Tätigkeiten bzw. die abgefragten Merkmale ausreichend geschult sind.

An dieser Stelle ist zu beachten, dass die Ergebnisse für die einzelnen Spalten jeweils von Hundert ausgegeben werden. So gilt für die ersten drei Spalten, je niedriger die Prozentzahl ist, umso besser sind die Arbeitsbedingungen bereits gestaltet und so geringer sind die psychischen Belastungen in Bezug auf das abgefragte Merkmal (ab 20% wird ein Merkmal als kritisch betrachtet). Für die Auswertung der Ressource gelten 100% als der optimalste Wert. Eine Abnahme des Wertes zeigt an, dass die Bedingungen der Beschäftigten abnehmen, mit den anfallenden psychischen Belastungen umzugehen. Bei einem Ergebnis von unter 80% handelt es sich um eine kritische Ausprägung. Des Weiteren wird eine Auswertung über die Wahrscheinlichkeit von fraglichen Antworten gegeben und aufgezeigt, wie viele Fragebögen aufgrund von Falschaussagen oder zu vielen nicht beantworteten Fragen von der Auswertung ausgeschlossen wurden. Die Ergebnisse werden in den jeweiligen Spalten als Mittelwerte gegeben, ergänzt um die Standardabweichung. Nicht gewertete Fragebögen werden als absolute Zahl dargestellt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird auf diese jedoch nur bei besonders hohen Abweichungen eingegangen.⁸⁰ Die Durchführung der Untersuchung wird in Kapitel 5.1.1. beschrieben.

4.4. Beobachtungsinterviews

Um die Ergebnisse aus der Umfrage näher zu beleuchten, wurden im Anschluss an den Fragebogen 16 Niederlassungen im Zeitraum von zwei Wochen besucht und die Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe vor Ort begutachtet und Interviews mit den Mitarbeitern

⁸⁰ Vgl. Richter/Schatte (2011), S.61-72

geführt. Diese waren auf die vorläufigen Ergebnisse der Untersuchung mit BASA II bezogen. Die Interviews sind dahingehend notwendig, da sich die Belastungen nicht vollständig durch Beobachtungen ermitteln lassen. Die Belastungsfaktoren treten möglicherweise zur Zeit der Beobachtung nicht auf oder sind schwer sichtbar, wie beispielsweise soziale Beziehungen.⁸¹

Die Beobachtung wurde etwa zwei Wochen nach dem Start der Umfrage begonnen, da sich somit bereits die ersten Fragebögen auswerten ließen, um einen Überblick über das Belastungsprofil der Beschäftigten zu erhalten. Die Besuche der Niederlassungen waren für die Beschäftigten nicht verpflichtend, sondern auf freiwilliger Basis. Daher wurden sie vorab telefonisch angemeldet und nur bei Einverständnis des SCL durchgeführt. Da eine bundesweite Streuung der Niederlassungen nicht möglich war, wurden überwiegend Niederlassungen im Westen Deutschlands besucht. Die Auswahl der Servicecenter erfolgte nach keinen festen Kriterien. Es wurde lediglich darauf geachtet, dass sich unter den besuchten Niederlassungen etwa in gleichen Verhältnissen solche befanden, die ausschließlich den Bereich PKW, LKW oder beides bearbeiten. Ebenso wurden Niederlassungen verschiedener Größen und Mitarbeiterzahl besucht. Um die Anonymität der Beschäftigten zu wahren, wurden keine Aufzeichnungen gemacht, welche Rückschlüsse auf die besuchte Niederlassung zuließen.

Die Beobachtungsinterviews wurden nicht systematisch-methodisch durchgeführt, dienen allerdings der Klärung und Einschätzung der Tätigkeiten. Diese wären als solche alleine aus dem Fragebogen nicht abzuleiten. Gleichzeitig bietet diese Vorgehensweise den Vorteil, dass die Merkmale aus der Umfrage sich konkret auf beobachtbare Arbeitssituationen beziehen lassen und Missverständnisse benannt und ausgeräumt werden können.⁸²

⁸¹ Vgl. BAuA (2014), S.56f

⁸² Vgl. Resch (2003), S.70f

5. Auswertung und Bewertung

In diesem Kapitel werden die aus der Umfrage und den Beobachtungsinterviews gewonnenen Ergebnisse erläutert sowie die Belastungen beurteilt und bewertet. Da sich mit der Umfrage zwar die Bereiche erkennen lassen, in denen es zu besonders starken psychischen Belastungen kommt, jedoch nicht die eigentliche Tätigkeit ersichtlich ist, wird die Untersuchung mit den Beobachtungsinterviews verknüpft. Weiter sollen Handlungsempfehlungen gegeben werden, wie sich die ermittelten Belastungen im Hinblick auf die Förderlichkeit der Arbeit für die Gesundheit der Beschäftigten gestalten lassen. Sowohl die Ergebnisse der Untersuchung als auch die Auswertung der Beobachtungen und Interviews sind im Anhang angefügt.

5.1. Auswertung BASA II und Beobachtungsinterviews

5.1.1. Durchführung der Untersuchung

Zur Durchführung der empirischen Untersuchung wurden postalisch an 260 Servicecenter (n=260) zwei Fragebögen mit entsprechendem Rücksendeumschlag versendet. Es wurde ein Anschreiben beigelegt, welches den Beschäftigten zunächst erläuterte, warum diese Umfrage durchgeführt wird und welchen Zweck sie verfolgt. Ebenfalls wurde klargelegt, dass sowohl die Geschäftsleitung als auch der Betriebsrat in die Anfertigung dieser Arbeit eingebunden sind. Im beigelegten Anschreiben wurde den Beschäftigten ebenfalls dargestellt, dass jeweils ein SCL und ein VBI einen Fragebogen ausfüllen sollen. Damit ergab sich für die Stelle des SCL eine Gesamtzahl von 260 versendeten Fragebögen, von diesen wurden 117 beantwortet, dies entspricht einer Rücklaufquote von 45,0%. Die selbige Gesamtzahl (n=260) wurde an die VBI versendet, von denen 83 Fragebögen beantwortet wurden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 31,9% für die Stelle des VBI. Auf vier Fragebögen fehlte die Angabe zur Tätigkeit. Da die nachfolgende Auswertung beide Tätigkeitsmerkmale enthält, können auch diese Antworten berücksichtigt werden. Somit beläuft sich die Gesamtrücklaufquote auf 39,2%. Die geringe Rücklaufquote bei den VBI lässt sich auf mehrere Faktoren zurückführen. Ein Faktor ist die unterschiedliche Personaldecke. In einigen Servicecentern ist kein VBI vorhanden, in anderen Servicecentern gibt es mehrere Stellen. Aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit war es nicht möglich, jeden Stelleninhaber persönlich anzusprechen. Des Weiteren wurde der SCL in dem Anschreiben gebeten, einen VBI für den Fragebogen

auszuwählen. Bei diesem Vorgehen gab es möglicherweise Schwierigkeiten in der Umsetzung durch die SCL. Ferner fand im selben Zeitraum eine unternehmensinterne Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage statt, welche zusammen mit diesem sehr persönlichen Thema dafür gesorgt hat, dass einige Mitarbeiter den Fragebogen nicht ausgefüllt haben.

Die Rücklaufquote ist unter den genannten Aspekten als positiv zu bewerten.⁸³ Zugleich sie in jedem Fall ausreichend ist, um eine adäquate Auswertung durchzuführen. Zu Rückfragen nach dem Versand der Unterlagen kam es in erster Linie durch die mangelnde Information der Mitarbeiter durch die Geschäftsführung. Dazu wurde vorab ein kurzes Anschreiben per Email an alle Niederlassungen verschickt, jedoch war der Informationsgehalt nicht in jedem Fall ausreichend. Ein Grund war, dass der Betriebsrat zwar in die Thematik eingebunden, bei eben diesem Anschreiben an die Beschäftigten aber nicht berücksichtigt wurde. Dies löste bei einigen Beschäftigten offenbar Misstrauen gegenüber dem Vorhaben aus.

5.1.2. Auswertung der Ergebnisse

Im Folgenden soll nun näher auf die Ergebnisse eingegangen werden. Zur Veranschaulichung wurde jeweils ein Diagramm über die Subgruppen erstellt, in denen die Untergruppen enthalten sind. Für Gestaltungserfordernis und Diskussionsbedarf gilt weiter, je höher der Wert, umso kritischer sind diese Bereiche. Für Ressource gilt, ein niedriger Wert stellt eine kritische Ausprägung dar. Eine Handlungserfordernis oder Diskussionsbedarf wird als vordringlich markiert, wenn der Mittelwert >20% ist, bzw. für Ressource <80%. Ergibt sich ein hoher Diskussionsbedarf, sollten die entsprechenden Merkmale durch das Unternehmen näher beleuchtet werden, beispielsweise durch weitere Untersuchungen. Die Prozentwerte für die Einzelmerkmale werden jeweils in Klammern hinter den Merkmalen aufgeführt und ergeben sich für Gestaltungserfordernis (G), Diskussionsbedarf (D) und Ressource (R).

⁸³ Vgl. Resch (2003), S.120

Teil A: Arbeitsplatzbezogene Arbeitsbedingungen

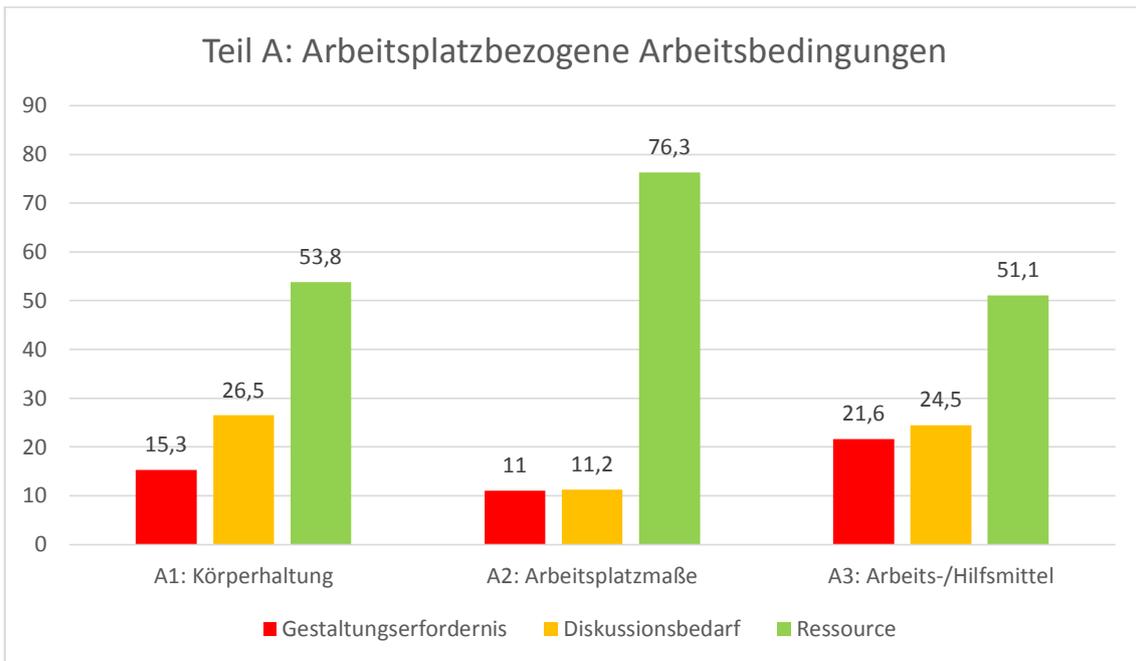


Abbildung 7: Auswertung Teil A: Arbeitsplatzbezogene Arbeitsbedingungen⁸⁴

Der Teilbereich A bewertet die arbeitsplatzbezogenen Arbeitsbedingungen. Für die Körperhaltung ergibt sich für die Gestaltungserfordernis ein unkritischer Wert (15,3%), jedoch besteht Diskussionsbedarf (26,5%) und die Ressource ist mit 53,8% deutlich zu niedrig. Ein Blick auf die Einzelmerkmale verrät, dass eine mangelnde körperliche Abwechslung (G:18,2%, D:21,4%, R:56,8%), ein verdrehter Oberkörper (G:24,5%, D:21,9%, R:51,6%) und das Bewegen schwerer Gegenstände (G:19,8%, D:33,3%, R:40,6%) zu Belastungen führen. Seltener werden dagegen Arbeitsaufgaben hockend, kniend oder gebückt erledigt (G:8,3%, D:29,2%, R:56,8%) sowie Über-Kopf-Arbeiten ausgeführt (G:5,7%, D:26,6%, R:63%). Die körperliche Arbeit hinter diesen Merkmalen, gerade das Bewegen schwerer Gegenstände, lässt sich durch die Werkstatttätigkeiten erklären, welche von den Mitarbeitern übernommen werden. Obwohl diese Tätigkeiten nicht zum tatsächlichen Aufgabengebiet gehören, werden sie von den Mitarbeitern durchaus durchgeführt. Weiter lässt sich aus den Ergebnissen schließen, dass die Ergonomie der Arbeitsplätze nicht optimal gestaltet ist. Offensichtlich ist häufiger der Oberkörper verdreht. Dies konnte in den Niederlassungen in einigen Fällen beobachtet werden. Die Beschäftigten sind in der Gestaltung der Verkaufsräume weitgehend frei. Dieser Aspekt ist als sehr positiv zu bewerten, führt dazu, dass die Arbeitsplätze aus Unwissenheit nicht nach ergonomischen Gesichtspunkten gestaltet werden.

Weniger kritisch sind dagegen die Arbeitsplatzmaße, eine Gestaltungserfordernis von 11,0% und ein Diskussionsbedarf von 11,2% sind unproblematisch, dennoch gibt es eine

⁸⁴ Eigene Darstellung

Auffälligkeit in der Ressource, diese liegt nur bei 76,3%. Der Grund hierfür sind im Empfinden der Mitarbeiter mangelnde Ablage- und Abstellflächen an ihrem Arbeitsplatz (G:21,3%, D:24,5%, R:64%). An dieser Stelle überschreiten Gestaltungserfordernis und Diskussionsbedarf die kritischen Marken. Es mangelt an ausreichenden Ablageflächen an den Arbeitsplätzen, wohingegen die Bewegungsfreiheit, die Zugänglichkeit und die Übersichtlichkeit der Arbeitsplätze als gut bewertet werden.

Bei der Betrachtung der Arbeits- bzw. Hilfsmittel fällt auf, dass in diesem Bereich eine Gestaltungserfordernis vordringlich ist (G:21,6%, D:24,5%, R:51,1%). Dieser Bereich kann nicht als Ressource gewertet werden, da der Wert nur bei 51,1% liegt. Hier besteht Handlungsbedarf. Die Problematik scheint vorwiegend in defekten Arbeitsmitteln (G:56,3%, D:12,2%, R:27,9%) zu liegen. Die Beobachtung ergab, dass die Arbeitsmittel im Büro häufig alt und abgenutzt sind, gleichzeitig stürzt das EDV-System ab, wodurch die eigentliche Tätigkeit zum Erliegen kommt. Des Weiteren zählen die Beschäftigten beispielsweise Maschinen aus dem Werkstattbereich zu ihren Arbeitsmitteln hinzu. In einer Niederlassung sorgte eine defekte Achsvermessungsanlage dafür, dass die Beschäftigten keine Achsvermessungen mehr anbieten konnten. Durch den hohen Verkaufsdruck führte dies zu erheblichen Belastungen. Insgesamt sind die Maschinen und Geräte in den Niederlassungen bereits häufiger repariert und entsprechend schnell defekt. Weiter vertieft werden sollte der Diskussionsbedarf bezüglich der Auswahl der Arbeitsmittel (G:1,5%, D:33,5%, R:59,9%), ihrer Zweckmäßigkeit (G: 13,2%, D:29,9%, R:55,3%) und ihrer ausreichenden Anzahl (G:15,2%, D:22,3%, R:61,4%). Offenbar bestehen bezüglich der Arbeitsmittel und der Tätigkeit ihrer Verwendung Unstimmigkeiten.

Teil B: Arbeitsumweltbezogene Arbeitsbedingungen

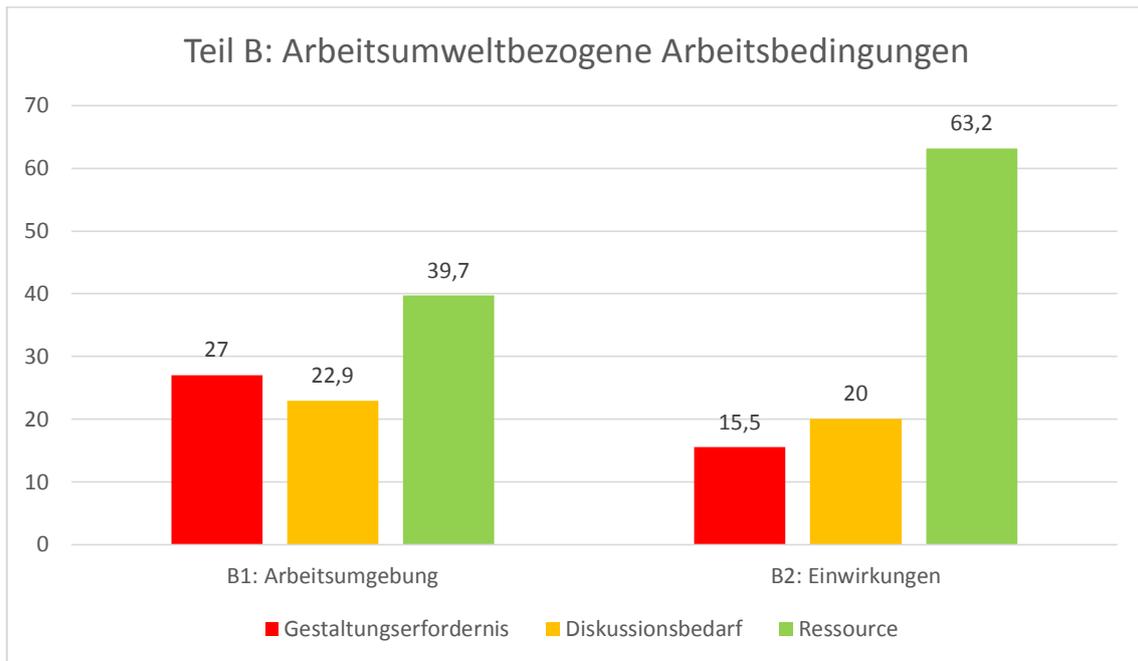


Abbildung 8: Auswertung Teil B: Arbeitsumweltbezogene Arbeitsbedingungen⁸⁵

Für den Bereich arbeitsumweltbezogene Arbeitsbedingungen ergibt sich zunächst für die Arbeitsumgebung eine vordringliche Gestaltungserfordernis sowie Diskussionsbedarf. Der Wert für die Ressourcen ist ebenfalls im kritischen Bereich (G:27,0%, D:22,9%, R:39,7%). Besonders stark beeinflusst wurden diese Werte durch die Frage der Lautstärke. Offenbar kann es im Bereich der Verkaufsräume durch andere Personen sehr laut werden (G:41,1%, D:31,8%, R:25,5%). Diese Werte decken sich mit den Erkenntnissen aus der Beobachtung. Besonders in kleinen Niederlassungen kommt es zu einem erheblichen Anstieg des Lärmpegels, wenn sich mehrere Personen (Mitarbeiter ebenso wie Kunden) im Raum aufhalten. Hinzu kommen das Klingeln des Telefons und Geräusche aus der direkt neben den Verkaufsräumen liegenden Werkstatt. Während die Beschäftigten in der Werkstatt einen Gehörschutz tragen, sind die Räumlichkeiten zumeist nur durch eine Tür bzw. Fensterscheibe getrennt. Der Lärmpegel ist ausreichend hoch, um erhebliche Störungen zu verursachen. Ebenfalls negativ bewertet werden der Geruch am Arbeitsplatz (G:25,0%, D:23,4%, R:50,5%), welcher u.a. in der Nähe zur Werkstatt begründet liegt, und dass es am Arbeitsplatz zu Zugluft kommt (G:35,4%, D:13,0%, R:45,3%). Fraglich ist, inwieweit sich diese Belastung vermeiden ließe, da die Türen häufig geöffnet und geschlossen werden. Bei der Frage nach den Luftströmen handelt es sich zudem mit einer Wahrscheinlichkeit von 5,2% um eine fragliche Antwort. Ebenso verhält es sich mit der Frage nach der Temperatur (G:22,4%, D:24,0%, R:33,9%), also weder zu heiß noch zu kalt. Hier werden 18,8% der Antworten in der Auswertung als

⁸⁵ Eigene Darstellung

fraglich markiert. Auch bei der Frage nach der Helligkeit des Arbeitsplatzes kommt es offenbar zu Unklarheiten (G:10,4%, D:22,4%, R:43,2%), für dieses Merkmal handelt es sich mit 22,4% um eine fragliche Antwort. Zu klären wäre, woher diese starken Abweichungen kommen und ob möglicherweise die Frage einfach nicht richtig verstanden wurde bzw. der Zeitpunkt der Befragung maßgeblich ist. Aus der Beobachtung ging hervor, dass es besonders im Sommer zu Temperaturspitzen in den Verkaufsräumen kommt, da in den meisten Fällen eine ausreichende Klimatisierung fehlt bzw. die bautechnische Isolation überprüft werden sollte.

Im Teilbereich B2 besteht ein empfohlener Handlungsbedarf, im Einzelnen für eine Diskussion und die Wertung der Ressource (G:15,5%, D:20%, R:63,2%). Während gefährliche Strahlungen (G:3,2%, D:12,7%, R:82%), Schwingungen und Vibrationen (G:3,7%, D:19%, R:76,7%) sowie elektrische Aufladungen (G:9%, D:18,5%, R:70,4%) eher unproblematisch sind, kommt es durch den Kontakt mit Gefahrstoffen zu hohen psychischen Belastungen. Zum einen der direkte Kontakt mit Gefahrstoffen wie beispielsweise Reinigungsmitteln oder Kraftstoffen (G:19%, D:29,6%, R:49,7%), zum anderen der Kontakt mit gefährlichen Gasen und Dämpfen (G:24,3%, D:15,9%, R:59,8%) sorgen hier für eine negative Ausprägung und damit für Belastungen seitens der Mitarbeiter. Neben den gefährlichen Gasen und Dämpfen besteht bei der Staubbelastung der Arbeitsplätze eine vordringliche Gestaltungserfordernis (G:33,9%, D:24,3%, R:40,7%). Grund für diese Werte ist der direkte Kontakt mit Reifen bzw. bei Werkstattarbeiten genutzten Arbeitsmitteln. Die Beschäftigten sind zwar durch Sicherheitsunterweisungen im Umgang mit diesen geschult, sie sind sich aber auch der Langzeitauswirkungen und möglichen Gefahren bewusst. Auffällig ist gerade die hohe Staubbelastung in den Niederlassungen, welche sich ebenfalls in den Verkaufsräumen niederschlägt. Neben der Lärmbelastung, welche durch eine Ermittlung des arbeitsplatzbezogenen Lärmpegels näher bestimmt werden sollte, gilt es aufgrund dieser Ergebnisse die Arbeitsplätze bezüglich der Staubbelastung und der damit verbundenen inhalativen Exposition zu untersuchen.

Teil C: Allgemeine Arbeitsbedingungen

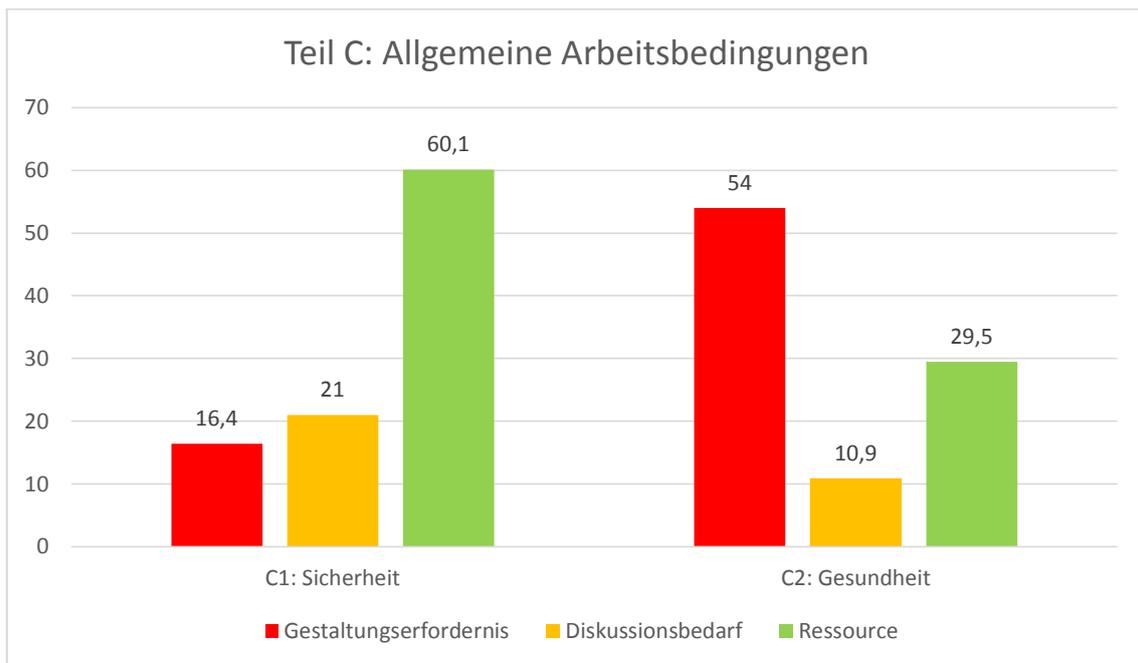


Abbildung 9: Auswertung Teil C: Allgemeine Arbeitsbedingungen⁸⁶

Teil C der Untersuchung fragt die allgemeinen Arbeitsbedingungen ab. Dieser ist unterteilt in C1 Sicherheit und C2 Gesundheit. Für den Teilbereich C1 ergeben sich zunächst nur Ergebnisse, die einen vordringlichen Diskussionsbedarf ergeben (G:16,4%, D:21%, R:60,1%), für eine Beurteilung müssen die Ergebnisse differenziert werden. Die Mitarbeiter erhalten regelmäßig Arbeitsschutzunterweisungen (G:0,5%, D:10,8%, R:85,1%) und im Unternehmen wird Sicherheit groß geschrieben (G:2,1%, D:8,7%, R:86,7%). Diese Werte sind gerade in Bezug auf Arbeitssicherheit als sehr positiv zu beurteilen. Besonders die Werte der Ressourcen zeigen deutlich, dass es in diesen Bereichen bereits Maßnahmen gibt, und diese Aktivitäten im Bewusstsein der Mitarbeiter ankommen. Demgegenüber stehen die Fragen nach der Verletzungsgefahr (G:29,2%, D:30,8%, R:38,5%), der Unfallgefahr (G:17,4%, D:21,5%, R:59,5%) und u. a. der Stolpergefahr (G:32,8%, D:33,3%, R:30,8%). Diese Bereiche werden von den Mitarbeitern als negativ eingeschätzt und stellen damit Belastungen dar. An dieser Stelle besteht eine Diskrepanz zwischen den Sicherheitsaktivitäten des Unternehmens und den Gefahren, denen sich die Mitarbeiter trotz alledem ausgesetzt sehen. Zugrunde liegt dieser Angst, dass sich die Beschäftigten während ihrer Arbeit ebenfalls im Werkstattbereich aufhalten und damit den dortigen Gefahren ausgesetzt sind. Ähnlich gestaltet sich der Teilbereich C2. Die Mitarbeiter sehen an ihrem Arbeitsplatz Bedingungen, welche sie krank machen, woraus sich eine vordringliche Gestaltungserfordernis von 57,6% ergibt (G:57,6%, D:6,1%, R:31,8%). Seitens des Unternehmens empfinden sie auf der anderen Seite nicht

⁸⁶ Eigene Darstellung

das Gefühl, dass auf ihre Gesundheit geachtet wird (G:50,5%, D:15,7%, R:27,3%). Für dieses Merkmal werden im Fragebogen explizit Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung genannt. Somit steht die Frage nicht im direkten Zusammenhang zu den Sicherheitsaktivitäten des Unternehmens. Aus dieser Konstellation ergibt sich für die Mitarbeiter eine hohe psychische Belastung, zum einen haben sie die Befürchtung, ihr Arbeitsplatz macht sie krank, zum anderen sehen sie seitens des Unternehmens wenig Bemühungen, dauerhaft für ihre Gesundheit Sorge zu tragen. Naheliegend ist an dieser Stelle ein Soll-Ist-Vergleich der bisherigen Sicherheitsaktivitäten durchzuführen und diese Aktivitäten im Unternehmen zu kommunizieren. Um Nachhaltigkeit sicherzustellen, sollten dabei die Mitarbeiter einbezogen werden.

Teil D: Organisatorische Arbeitsbedingungen

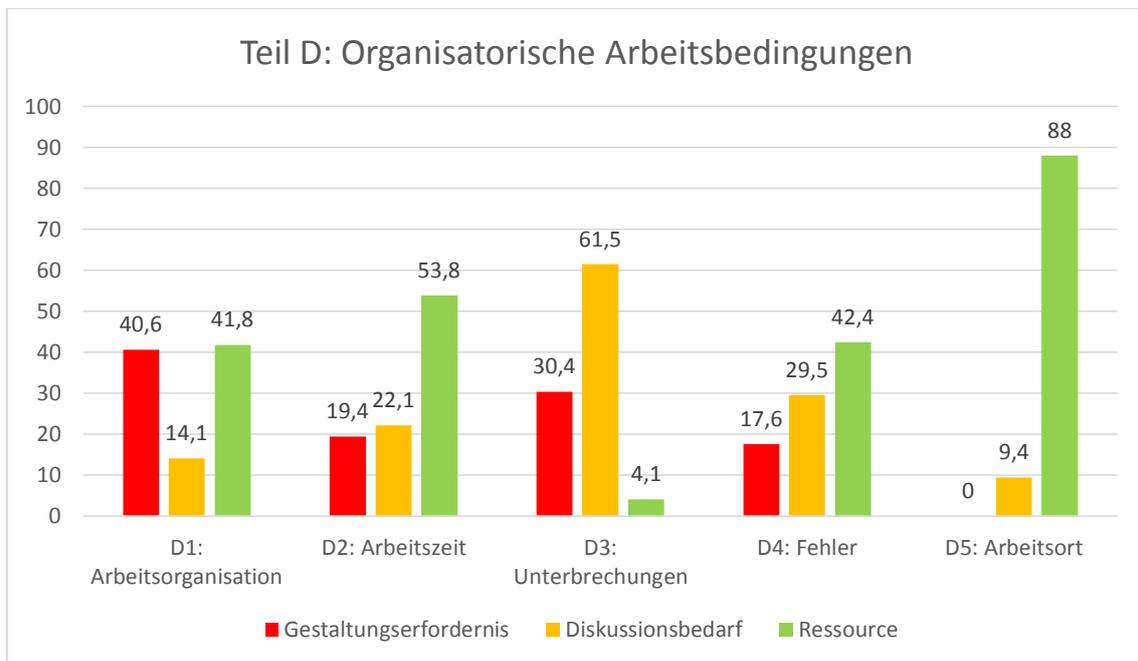


Abbildung 10: Auswertung Teil D: Organisatorische Arbeitsbedingungen⁸⁷

Für die Arbeitsorganisation D1 ergaben sich aus der Untersuchung ein dringlicher Gestaltungsbedarf und ein geringer Wert der Ressource (G:40,6%, D:14,1%, R:41,8%). Um hier Aufschluss zu erhalten, ist es wieder wichtig die einzelnen Merkmale näher zu betrachten. Positiv zu bewerten sind die klar geregelten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten (G:10,7%, D:11,2%, R:76,1%). Obwohl sich die Tätigkeiten von SCL und VBI insgesamt vermischen, so wird vor Ort offensichtlich doch eine klare Regelung darüber getroffen, welcher Mitarbeiter welche Aufgabenbereiche übernimmt. Gleichzeitig ergeben sich allerdings durch Termin- und Zeitdruck psychische Belastungen, die eine sehr

⁸⁷ Eigene Darstellung

hohe Gestaltungserfordernis haben (G:68,5%, D:24,4%, R:3,0%). Der hohe Wert ergibt sich in Korrelation mit der Frage, ob es durch Erkrankungen der Mitarbeiter zu Personalengpässen kommt (G:75,1%, D:4,6%, R:14,7%). Scheinbar besteht in den Niederlassungen eine sehr dünne Personaldecke, so dass bei Ausfall eines Mitarbeiters der Druck auf die verbleibenden Mitarbeiter stark erhöht wird, weil diese die anfallende Arbeit der erkrankten Beschäftigten übernehmen müssen. Teilweise lässt sich dieser Wert durch das hohe Kundenaufkommen erklären, welches in den Saisonzeiten des Reifengeschäfts deutlich ansteigt. Die Beobachtungsinterviews bestätigen dieses Bild. In den Monaten April und Mai sowie Oktober und November steigt das Arbeitsaufkommen durch den Reifenwechsel stark an. Während in den Saisonzeiten eine hohe Arbeitsbelastung durch das erhöhte Kundenaufkommen besteht, fällt die Belastung in den Nebenzeiten für den Einzelnen nicht wesentlich ab, da durch Urlaub und Überstundenabbau die Personaldecke erheblich reduziert wird. Das niedrigere Kundenaufkommen führt dann trotzdem zu Stress bei den verbleibenden Beschäftigten. Fällt ein Mitarbeiter krankheitsbedingt aus, so muss die Arbeit durch die verbleibenden Mitarbeiter aufgefangen werden, was wiederum den Druck auf diese erhöht. Denkbar wäre beispielsweise der Einsatz von mehr Personal oder einem Personalpool, aus dem bei Personalengpässen Mitarbeiter als „Springer“ bezogen werden können.

Weiter empfinden die Mitarbeiter die Kommunikation von Informationen als verbesserungswürdig (G:28,4%, D:11,2%, R:57,4%). Sie erhalten nicht immer Rückmeldungen über ihre Arbeit (G:28,4%, D:20,3%, R:48,7%). Zudem werden sie offenbar nicht konsequent in Entscheidungen mit einbezogen (G:32,5%, D:13,2%, R:50,8%), was gerade vor dem Hintergrund kritisch beurteilt werden muss, dass Mitarbeiter eher bereit sind, sich für Dinge einzusetzen, an denen sie selber mitgewirkt haben. Bei diesem Merkmal decken sich die Ergebnisse der Umfrage erneut mit denen der Beobachtung. Es mangelt den Beschäftigten an Wertschätzung und Mitspracherecht bei ihrer Arbeit, da Entscheidungen häufig „Top-down“ kommuniziert werden und so keine Beteiligung möglich ist. An dieser Stelle wird die Notwendigkeit deutlich, die Beschäftigten stärker in Entscheidungen mit einzubeziehen.

Aus dem Bereich Arbeitszeit (D2) ergibt sich ein Diskussionsbedarf seitens des Unternehmens, wobei auffällt, dass der Wert der Ressource ebenfalls sehr gering ausfällt (G:19,4%, D:22,1%, R:53,8%). Diese Werte ergeben sich insbesondere durch die Mischung von positiven wie negativen Aspekten. Da die Arbeitszeit an die Geschäftszeiten gebunden ist, kommt es nicht zu Nachtarbeit. Die Werte ergeben sich hier sehr wahrscheinlich aus dem Verständnis von Schichtarbeit, da die Arbeitszeit oftmals aufgeteilt wird (Früh- und Spätschichten), so dass Überstunden abgebaut werden können (G:2%,

D:15,7%, R:77,8%). Ebenso positiv zu bewerten ist die Festlegung der Dienste im Voraus (G:5,1%, D:18,2%, R:70,7%) und wenig Arbeit auf Abruf (G:2,5%, D:19,7%, R:74,7%). Gleichzeitig kommt es regelmäßig zu Überstunden (G:55,1%, D:27,8%, R:14,1%) und es muss häufig an Wochenenden gearbeitet werden (G:30,8%, D:17,2%, R:50,0%). Die Überstunden ergeben sich aus Saisonzeiten in Verbindung mit verlängerten Öffnungszeiten, da sonst das Kundenaufkommen nicht mehr zu bewältigen wäre. Da die Niederlassungen zudem an Samstagen geöffnet sind, ergeben sich auch am Wochenende Dienstzeiten. Die Häufigkeit ist zumeist abhängig von der Personaldecke, da in den meisten Niederlassungen nach dem Rotationsprinzip vorgegangen wird. Des Weiteren können die Mitarbeiter sich ihre Arbeitszeit nicht flexibel einteilen (G:36,9%, D:35,9%, R:22,2%), was aber im Rahmen der Tätigkeit kaum möglich wäre, da die Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich innerhalb der Geschäftszeiten liegen.

Ein weiterer Punkt der einer näheren Betrachtung bedarf ist die Pausenregelung (G:22,7%, D:11,6%, R:62,6%). Hier bestehen offenbar Unstimmigkeiten, da sich mit 22,7% ein Gestaltungserfordernis ergibt. An dieser Stelle finden sich unterschiedliche Vorgehensweisen in den Niederlassungen. Teilweise werden die Niederlassungen zur Mittagszeit für eine Stunde geschlossen, so dass alle Beschäftigten gemeinsam Pause machen können, was sich wiederum förderlich auf das Betriebsklima auswirkt. In anderen Niederlassungen sind die Geschäftsräume durchgehend besetzt, wobei entweder abwechselnd zur Pause gegangen wird, oder die Beschäftigten an ihren Schreibtischen essen. Sie werden auch während der Pausen regelmäßig durch Kunden oder Telefonate unterbrochen. Da diese Vorgehensweise nicht den Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes entspricht, ergibt sich ein Mangel, der einer Gestaltung seitens der Unternehmensleitung bedarf. Gerade in Bezug auf die hohe Arbeitsbelastung und unter Berücksichtigung der positiven Wirkungen regelmäßiger Pausen auf die Gesundheit der Beschäftigten.

Weiter kommt es bei der Ausführung von Aufgaben häufig zu Unterbrechungen. So verwundern die Werte, welche sich aus D3 ergeben, wenig (G:30,4%, D:61,5%, R:4,1%). Dabei kommt es vornehmlich zu Unterbrechungen durch Telefonanrufe (G:37,9%, D:60,4%, R:1,2%), Kunden (G:23,7%, D:64,5%, R:1,8%) und durch Kollegen oder Vorgesetzte (G:29,6%, D:59,8%, R:9,5%). Diese Unterbrechungen führen zu Belastungen bei den Beschäftigten, da Arbeiten unterbrochen werden müssen und die Fehlerwahrscheinlichkeit steigt. Begünstigt werden diese Belastungen durch eine unternehmensinterne Vorgabe. Es sind grundsätzlich mindestens 80% aller Anrufe anzunehmen. Dies sorgt für einen permanenten Druck, Telefongespräche anzunehmen, sowohl während Bürotätigkeiten als auch bei Kundengesprächen. Flankiert werden diese Belastungen hinsichtlich häufiger Unterbrechungen durch die Folgen und den Umgang mit Fehlern, wie im Folgenden ersichtlich wird:

Auf diese Fragestellung geht der Teilbereich D4 näher ein (G:17,6%, D:29,5%, R:42,4%). In diesem Bereich ergeben sich Belastungen dadurch, dass Fehler zu Nacharbeit, Sach- oder Personenschäden führen können (G:36,9%, D:33,8%, R:26,3%). Ebenso wird scheinbar bei Fehlern immer der „Schuldige“ gesucht (G:17,7%, D:31,3%, R:27,8%). An dieser Stelle ist anzumerken, dass es sich mit 22,2% um eine fragliche Antwort handelt. Es bestehen scheinbar Mängel in einer offenen Fehlerkultur. Mit Fehlern wird nicht konstruktiv bzw. sachlich umgegangen, um sie zukünftig zu vermeiden, sondern der „Schuldige“ wird zur Verantwortung gezogen und „an den Pranger gestellt.“ Dieses Bild deckt sich mit der Frage nach dem Erhalt von Rückmeldungen über eigene Fehler (G:8,1%, D:20,2%, R:65,2%). Inwieweit diese konstruktiv ausfallen, bleibt in diesem Zusammenhang jedoch offen. Hier sollte unternehmensintern eine offene Fehlerkultur entwickelt werden sowie die Ressourcen dahingehend gestärkt werden, dass die Beschäftigten besser mit den Arbeitsunterbrechungen umgehen können.

Ein weiterer Grund für Belastungen stellen Beschwerden von Kunden oder Kollegen beim Vorgesetzten dar (G:7,6%, D:32,8%, R:50,5%). Für dieses Merkmal besteht in jedem Fall Diskussionsbedarf, denn dieser Bereich korreliert stark mit dem Vorangegangenen, da gerade durch Unterbrechungen die Fehlerwahrscheinlichkeit steigt und es so häufiger auch zu Kundenbeschwerden kommt. Diese ergeben sich beispielsweise, weil keine oder die falsche Ware bestellt wurde. So kommen für die Beschäftigten gleich mehrere Belastungsfaktoren zusammen.

Als Ressource angesehen werden kann der Teilbereich D5 Arbeitsort. Dieser weist kaum negative Ausprägungen auf (G:0,0%, D:9,4%, R:88%). Der Arbeitsort ist den Mitarbeitern immer rechtzeitig vorher bekannt (G:0,0%, D:3,6%, R:94,4%) und wechselt selten (G:0,0%, D:15,3%, R:81,6%).

Teil E: Soziale Arbeitsbedingungen

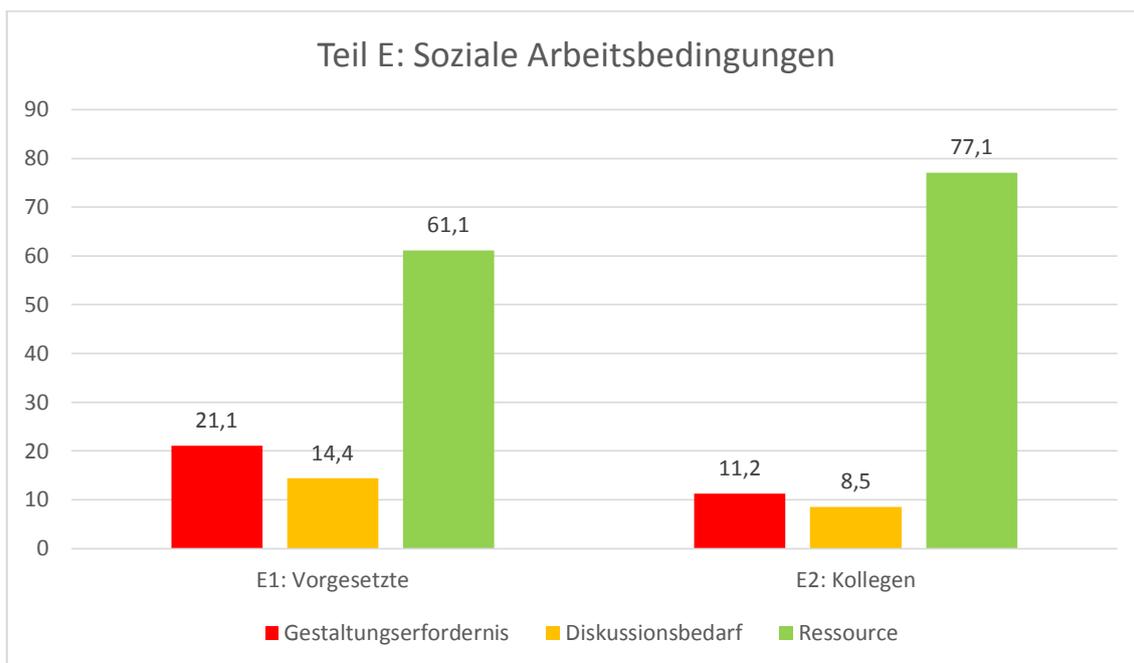


Abbildung 11: Auswertung Teil E: Soziale Arbeitsbedingungen⁸⁸

Für die sozialen Arbeitsbedingungen ergibt sich aus der Umfrage eine vordringliche Gestaltungserfordernis sowie ein vordringlicher Handlungsbedarf für die Ressource (G:21,1%, D:14,4%, R:61,1%). Teilweise gibt es widersprüchliche Anweisungen durch den Vorgesetzten (G:15,5%, D:10,9%, R:71%) sowie einen häufigen Wechsel des jeweiligen Vorgesetzten (G:15%, D:8,8%, R:73,1%). Die Ausprägungen lassen einen Verbesserungsbedarf der Kommunikation vermuten, sind insgesamt aber nicht kritisch. Gestützt wird dies durch die Frage des Vertrauens zum unmittelbaren Vorgesetzten (G:15%, D:11,4%, R:70,5%). Dieses scheint grundsätzlich vorhanden zu sein. Außerdem kommt es eher in geringem Maße zu Streitigkeiten und Differenzen mit dem Vorgesetzten (G:7,3%, D:20,2%, R:64,8%). Es besteht in jedem Fall Diskussionsbedarf für dieses Merkmal, da sich durch Konflikte erhebliche Belastungen für die Beschäftigten ergeben können. Kritik wird offenbar in den meisten Fällen bereits sachlich geäußert (G:10,4%, D:14%, R:70,5%). Anzumerken ist, dass die VBIs in den meisten Fällen nicht ihren SCL als Vorgesetzten sehen, sondern vielmehr den Vertriebsleiter, welcher die Niederlassungen gebietsweise betreut. Dies ließ sich aus den Beobachtungsinterviews erkennen.

Problematisch zeigt sich das Vertrauen zur Unternehmensleitung, denn an dieser Stelle ergibt sich eine hohe Gestaltungserfordernis (G:41,5%, D:22,3%, R:34,2%). Das Verhältnis zur Unternehmensleitung scheint bei einem Großteil der Mitarbeiter negativ geprägt zu sein. Dies zeigt auch die relative Wahrscheinlichkeit bei der Antwort: So gaben

⁸⁸ Eigene Darstellung

50,8% an, es wäre nicht zutreffend, dass sie Vertrauen zur Unternehmensleitung hätten. Begründet liegt dieser Vertrauensverlust in den Umstrukturierungsmaßnahmen des Unternehmens, welche größtenteils als sehr undurchsichtig empfunden werden und in der Einführung eines neuen Prämiensystems, welches Anfang 2015 dafür sorgte, dass die meisten Beschäftigten weniger Prämie bekamen als in den Vorjahren, obwohl ihnen höhere Prämien versprochen wurden. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Frage, ob die Mitarbeiter Anerkennung und Lob für ihre Arbeit erhalten (G:43%, D:13%, R:44%). Es ergibt sich ein vordringliches Gestaltungserfordernis. Gerade in Bezug auf die Sinnhaftigkeit der Arbeit (vgl. Kapitel 2.9.) ist eine ausreichende Wertschätzung wichtig für die Gesundheit der Mitarbeiter. Aus den Beobachtungen ergab sich, dass insbesondere Niederlassungen, in denen es gut läuft, wenig Aufmerksamkeit durch die Vorgesetzten bekommen, während sich „schlechten“ Niederlassungen verstärkt gewidmet wird. Daraus ergibt sich gerade für Beschäftigte in bereits starken Niederlassungen eine fehlende Wertschätzung für die geleistete Arbeit.

Ein Mangel an Wertschätzung und Anerkennung zieht sich auch durch den folgenden Teilbereich E2 Kollegen (G:11,2%, D:8,5%, R:77,1%). Der niedrige Wert für Ressource ergibt sich aus der Anerkennung, welche sich die Beschäftigten untereinander geben (G:21,2%, D:15,2%, R:64,1%). Offenbar mangelt es sowohl seitens der Vorgesetzten als auch unter den Kollegen selbst an offen kommunizierter Anerkennung und Wertschätzung für geleistete Arbeit. Des Weiteren kommt es durchaus zu Differenzen und Streitigkeiten untereinander (G:11,1%, D:15,2%, R:64,1%). Das lässt sich nicht immer vermeiden, allerdings können schwelende Konflikte und Streitigkeiten in Anbetracht der miteinander verbrachten Zeit und der fehlenden Ausweichmöglichkeiten durchaus starke psychische Belastungen darstellen.

Insgesamt stellt sich das Betriebsklima in den Niederlassungen positiv dar, so ist das Vertrauen zu den Kollegen sehr gut (G:7,1%, D:4,5%, R:88,4%) und die Mitarbeiter helfen sich gegenseitig (G:5,6%, D:4,5%, R:89,4%). Dies ist wichtig für die soziale Rücken- deckung, welche hilft, besser mit Belastungen umzugehen bzw. die daraus resultierenden Beanspruchungen zu verringern und Stress zu reduzieren. Dieses Bild deckt sich mit der Beobachtung. Die Kollegen haben eine starke Verbundenheit untereinander, wobei anzumerken ist, dass der SCL ebenso als Kollege angesehen wird. Daher sollten in diesen Bereichen speziell die Ressourcensituation gestärkt werden, zum einen durch die Förderung einer anerkennenden und wertschätzenden Kommunikation, zum anderen durch die weitere Stärkung des Betriebsklimas. Daneben gilt es die organisatorische Struktur bzw. die Weisungsbefugnisse zu überprüfen. Offenbar gibt es an dieser Stelle gerade in der Kommunikation Schwachstellen, welche zu den oben genannten Ausprägungen führen.

Teil F: Personenbezogene Arbeitsbedingungen

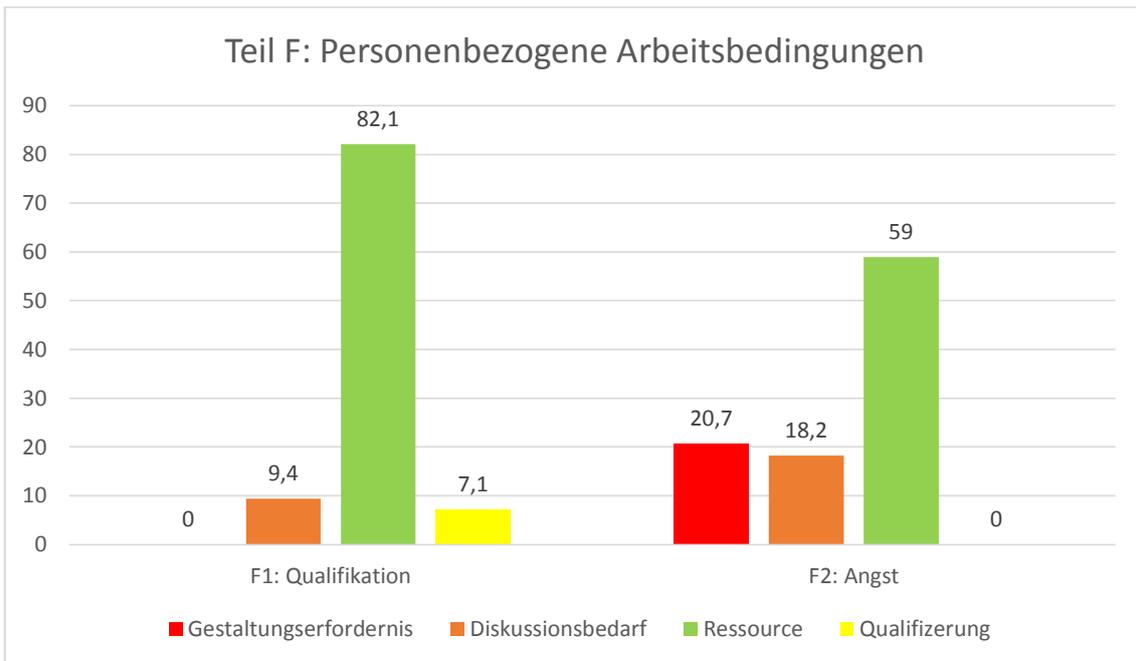


Abbildung 12: Auswertung Teil F: Personenbezogene Arbeitsbedingungen⁸⁹

Gute Werte erreicht ebenfalls der Bereich F1 Qualifikation. In diesem Bereich ergibt sich für die Auswertung eine Besonderheit. Es wird nicht mehr die Gestaltungserfordernis ausgegeben, sondern die Qualifizierung. Dieser Wert gibt an, ob seitens der Mitarbeiter Qualifizierungsbedarf besteht oder die Mitarbeiter bereits gut ausgebildet sind. Ein Mangel an Qualifizierung besteht nicht, denn die Werte sind sehr positiv (D:4,5%, Q:7,1%, R:88,4%). Die Mitarbeiter fühlen sich ausreichend qualifiziert für ihren Arbeitsplatz (D:8,1%, Q:6,1%, R:83,8%) und sie werden gut in die Abläufe des Betriebes eingewiesen (D:10,7%, Q:7,1%, R:81,2%). Daneben werden neue Mitarbeiter in den Niederlassungen eingearbeitet (D:8,1%, Q:9,1%, R:82,2%) und erhalten berufsbegleitende Fortbildungen und Schulungen (D:9,6%, Q:10,2%, R:79,7%). Die vom Unternehmen angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten werden durch die Mitarbeiter ebenfalls genutzt (D:10,7%, Q:3,0%, R:83,8%). Der Bereich Qualifizierung hat ein sehr hohes Potential für das Unternehmen. Die Mitarbeiter fühlen sich bereits gut ausgebildet und nutzen die angebotenen Möglichkeiten. Zukünftig sollte durch weitere Qualifizierungsmaßnahmen auf ein weiterhin hohes Niveau geachtet werden, um die geschaffenen Ressourcensituation zu erhalten.

Der Teilbereich F2: Angst ist durch ein vordringliches Gestaltungserfordernis gekennzeichnet (G:20,7%, D:18,2%, R:59,0%). Die Angst der Mitarbeiter vor eigenen Fehlern (G:20,7%, D:18,2%, R:59,0%) oder vor Unfällen (G:20,7%, D:18,2%, R:59,0%) ist relativ niedrig. Es ergibt sich lediglich ein Diskussionsbedarf. Jedoch haben die Mitarbeiter zum

⁸⁹ Eigene Darstellung

einen sehr große Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren (G:33,0%, D:14,1%, R:49,7%) und zum anderen haben sie Angst krank zu werden (G:30,4%, D:15,2%, R:52,9%). Dabei ist in beiden Fällen ein deutliches Gestaltungserfordernis erkennbar. Diese Angst ergibt sich durch die verstärkten Umstrukturierungsmaßnahmen und dem Fokus auf Franchise. In der Vergangenheit kam es häufiger zu Schließungen nicht rentabler Niederlassungen, wodurch gerade in Niederlassungen mit rotem Betriebsergebnis die Angst, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, ständig präsent ist. Gleichzeitig besteht durch das hohe Arbeitsaufkommen und den Leistungsdruck bei den Mitarbeitern die Angst krank zu werden und auch für längere Zeit auszufallen, womit ebenso ein möglicher Arbeitsplatzverlust verbunden wird. Grundsätzlich sollten die Ängste durch die Unternehmensleitung ernst genommen werden und durch Entscheidungstransparenz versucht werden, diesen Ängsten entgegenzuwirken.

Teil G: Tätigkeitsbezogene Arbeitsbedingungen

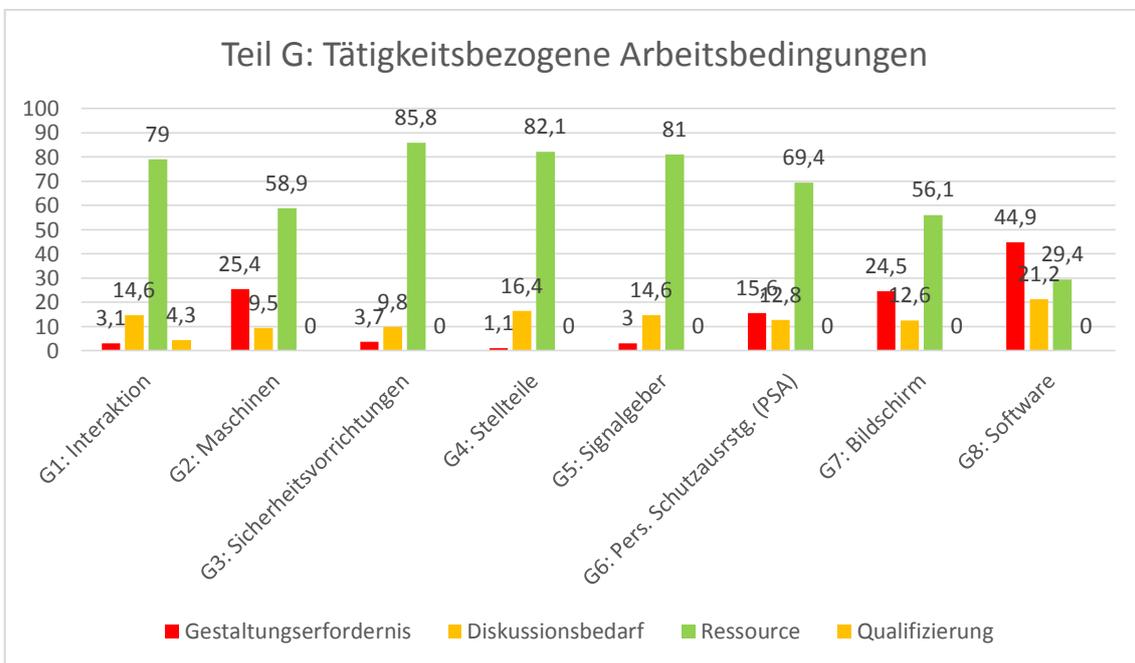


Abbildung 13: Auswertung Teil G: Tätigkeitsbezogene Arbeitsbedingungen⁹⁰

Bei den tätigkeitsbezogenen Arbeitsbedingungen G ergeben sich zunächst sehr gute Werte für die Ressourcen. Es gibt wenig Gestaltungserfordernisse oder Diskussionsbedarf. Für den Bereich G1: Interaktion wird zudem wieder der Bereich Qualifizierung ausgegeben (G:3,1%, D:14,6%, Q:4,3% R:79,0%). Die gute Ausprägung dieses Bereichs zeigt, dass die Mitarbeiter die Interessen und Bedürfnisse sowie den Zustand von Kunden bereits gut einschätzen können (D:15,5%, Q:3,1%, R:79,9%). Ebenso sieht es mit

⁹⁰ Eigene Darstellung

der Deutung von nonverbalen Äußerungen aus (D:21,6%, Q:3,6%, R:72,7%) sowie dem Umgang mit verbalen Äußerungen der Kunden (D:14,9%, Q:6,2%, R:76,8%). Die niedrigen Werte für den Bereich Qualifizierung zeigen, dass die Mitarbeiter in diesem Bereich gut geschult sind und sowohl mit nonverbaler als auch mit verbaler Kommunikation umzugehen wissen. Die Werte des Diskussionsbedarfs und die relativ niedrigen Werte der Ressource deuten darauf hin, dass es sich bei diesen Bereich um eine Basis handelt, auf der noch weiter aufgebaut werden kann und sollte. Die Arbeitsplätze scheinen aus Sicht der Mitarbeiter insgesamt sehr sicher zu sein, als das die Wahrscheinlichkeit von aggressiven Handlungen oder gewalttätigen Übergriffen von Kunden sehr gering ist (G:3,6%, D:11,3%, R:80,4%). Es scheint anscheinend bereits in Niederlassungen zu tätlichen Übergriffen gekommen zu sein (G:2,6%, D:9,8%, R:85,1%), dieses ist aufgrund der niedrigen Werte eher als Einzelfall zu werten und stellt keine permanente Bedrohung für die Mitarbeiter dar. Lediglich 3,1% der Befragten gaben an, eine solche Situation bereits erlebt zu haben. Die jeweiligen Umstände der Übergriffe bleiben an dieser Stelle allerdings unklar. Bei einer Gefährdung werden allerdings keine Anforderungen an die Eintrittswahrscheinlichkeit gestellt (vgl. Kapitel 2.8.). Daher muss anhand des Potentials tätlicher Übergriffe überprüft werden, welche Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten getroffen werden müssen.

Der Teilbereich G2 bewertet den Umgang mit Maschinen am Arbeitsplatz (G:25,4%, D:9,5%, R:58,9%). Positiv ist, dass die Mitarbeiter, die an ihren Arbeitsplätzen befindlichen Maschinen, sehr gut bedienen können (G:2,8%, D:7,8%, R:87,7%). Allerdings verursachen diese Maschinen häufig Wartezeiten, beispielsweise durch ungeplante technische Störungen (G:48,0%, D:11,2%, R:30,2%). Aus dieser Problematik ergibt sich ein vordringliches Gestaltungserfordernis. Naheliegend ist, dass es sich bei den Maschinen grundsätzlich um Computer an den Arbeitsplätzen und die dazugehörige EDV (hierauf wird im Punkt G8 näher eingegangen) handelt. Jedoch ist auch an dieser Stelle eine Vermischung der eigentlichen Bürotätigkeit mit den Werkstattarbeiten zu vermuten. Wie bereits bei den Arbeitsmitteln, können defekte Maschinen und Geräte im Werkstattbereich ebenfalls zu Beeinträchtigungen der Verkaufstätigkeit führen. Sinnvoll ist eine regelmäßige Überprüfung und Dokumentation durch sachkundiges Personal, um die Ausfälle möglichst gering zu halten. Die Sicherheitsvorrichtungen, die sich an diesen Maschinen befinden (G3), sind insgesamt positiv zu bewerten (G:3,7%, D:9,8%, R:85,8%). Sie sind vollständig vorhanden (G:2,1%, D:7,4%, R:89,9%), zweckmäßig (G:3,7%, D:13,3%, R:81,4%) und in einem guten Zustand (G:5,3%, D:8,5%, R:86,2%).

Die folgenden beiden Abschnitte G4: Stellteile (G:1,1%, D:16,4%, R:82,1%) und G5: Signalgeber (G:3,0%, D:14,6%, R:81,0%) sind offenbar nicht an allen Arbeitsplätzen vorhanden. Die Beschäftigten haben in 62 bzw. 65 Fällen „nicht vorhanden“ angegeben. In

diesem Fall scheint es der Interpretation des Befragten zu unterliegen, wo er Stellteile und Signalgeber sieht. Faktisch wäre ebenso zu vermuten, dass es sich um Computer oder Drucker handelt, für die sich diese guten Werte ergeben. Ebenso könnten Maschinen aus dem Werkstattbereich in die Bewertung mit einfließen.

Diskussionsbedarf ergibt sich aus der Auswertung weiter für den Punkt G6: Persönliche Schutzausrüstung (PSA) (G:15,6%, D:12,8%, R:69,4%). An dieser Stelle zeigen sich wieder die Sicherheitsaktivitäten des Unternehmens. Die PSA ist beinahe immer verfügbar (G:0%, D:7,9%, R:91,1%) und zudem nahezu immer in Ordnung (G:0,5%, D:8,4%, R:90,6%). Sie wird aber von den Mitarbeitern als sehr unbequem empfunden (G:54,5%, D:11%, R:31,9%), woraus sich zum Teil auch ergibt, dass sie nicht immer getragen wird (G:7,3%, D:24,1%, R:63,9%). In diesem Punkt ist anzumerken, dass es im Rahmen einer Fernsehproduktion zu Beeinflussungen gekommen sein könnte, in der der Geschäftsführer sich über die unbequemen Schutzkappen geäußert hat. Hier ist es wichtig, die Aktivitäten weiter zu beizubehalten und den Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass sie die PSA zum Schutz ihrer Gesundheit tragen. Möglich wäre eine Beteiligung der Beschäftigten bei der Auswahl der PSA oder eine Zielvereinbarung mit den Beschäftigten, um die Akzeptanz weiter zu erhöhen.

Mit den Bildschirmarbeitsplätzen beschäftigt sich der Teilbereich G7: Bildschirm. Aus diesem ergab sich eine empfohlene Gestaltungserfordernis und zudem ein niedriger Wert der Ressource (G:24,5%, D:12,6%, R:56,1%). Neben flimmernden Bildschirmen (G:13,0%, D:15,5%, R:66,3%) sowie Spiegelungen auf den Bildschirmen (G:18,1%, D:14,0%, R:49,2%), empfinden Mitarbeiter mitunter den Zeichenkontrast, die scharfe Zeichendarstellung und die Zeichengröße als zu gering (G:25,9%, D:13,5%, R:49,2%). Weiter empfinden sie die Größe der Bildschirme für ihre Arbeitsaufgabe als zu gering (G:40,9%, D:7,3%, R:47,7%). Gerade in diesem Punkt ergibt sich ein hohes Gestaltungserfordernis. Wie bereits im Teil A ersichtlich, ist offenbar die Ergonomie der Arbeitsplätze nicht optimal gestaltet. Aufgrund von Kosteneinsparungen arbeiten die Beschäftigten mit den vorhandenen Geräten weiter und bemühen sich nicht um Neue. Zudem fehlt ihnen das Wissen über die richtige Gestaltung der Arbeitsplätze. Möglich wäre es, einen Selbstcheck für den eigenen Arbeitsplatz einzuführen und die Möglichkeit zu bieten, beispielsweise selbstständig einen neuen Bildschirm anzuschaffen, sollte dieser zu klein sein.

Ein sehr kritischer Punkt ergibt sich aus G8: Software (G:44,9%, D:21,2%, R:29,4%). In diesem Bereich kommt es in allen Merkmalen zum Überschreiten der Grenzwerte. Zunächst einmal macht die Software in den Niederlassungen nicht auf Bedienfehler aufmerksam (G:34,2%, D:19,2%, R:42,5%), sie ist für viele Mitarbeiter nicht selbsterklärend (G:45,1%, D:21,2%, R:30,1%) und von ihnen nicht steuerbar (G:34,2%, D:24,9%,

R:34,7%). Gleichzeitig werden keine Hilfs- oder Lernprogramme angeboten, um sich im Umgang mit der Software zu verbessern oder Probleme selbst zu lösen (G:61,1%, D:25,9%, R:10,4%). Ebenso empfindet ein Großteil der Mitarbeiter die Software als nicht passend zu ihrer Arbeitsaufgabe (G:21,2%, D:30,1%, R:45,6%). In Abstimmung mit den Mitarbeitern sollte in diesem Punkt auf jeden Fall an der Verbesserung des Systems gearbeitet werden, um es besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abzustimmen. Der Punkt mit dem höchsten Gestaltungserfordernis ist jedoch die Systemstabilität. Aus der Frage nach häufigen Systemabstürzen ergaben sich äußerst kritische Werte (G:73,6%, D:6,2%, R:13,0%), welche vermuten lassen, dass das System häufig abstürzt und es dadurch zu psychischen Belastungen kommt. Diese Vermutung wird durch die Beobachtung in den Niederlassungen gestützt. Die EDV umfasst neben dem Warenwirtschaftssystem auch das Intranet, Internet sowie ein Emailprogramm. Über diese Programme werden alle Tätigkeiten gesteuert und Informationen bezogen, wie beispielsweise Preise, Kundenaufträge und der Terminkalender für die Werkstattarbeiten. Dies führt bei einem Systemausfall dazu, dass nahezu alle Informationen nicht abrufbar sind und die Mitarbeiter stark improvisieren müssen. In einigen Niederlassungen wurde zudem die Geschwindigkeit der Verbindung moniert. So kommt es bei Arbeiten zu starken Verzögerungen durch Ladezeiten. Es sollte sich also neben einer besseren Systemstabilität auch um eine angemessene Geschwindigkeit in den Niederlassungen bemüht werden.

5.2. Bewertung der Gestaltungserfordernisse und ihre Auswirkungen

Aus der Verknüpfung von Umfrage und Beobachterinterviews ergibt sich für die beiden untersuchten Stellen eine hohe Wahrscheinlichkeit psychischer Belastungen bzw. psychischer Fehlbelastungen. Es war im Vorfeld nicht damit zu rechnen, dass die Umfrage einen derart hohen Handlungsbedarf ergibt. Da nicht auf jeden Belastungsfaktor explizit eingegangen werden kann, soll im Folgenden eine Darstellung der IST-Situation und der daraus resultierenden Belastungen sowie Folgen für die Beschäftigten dargestellt werden. Zu diesem Zweck sollen an dieser Stelle nur die Merkmale mit dem höchsten Gestaltungsbedarf analysiert werden. Kritisch wurde ein Merkmal dann markiert, wenn die Gestaltungserfordernis einen Wert von >20% überschritt, die Werte in den Klammern zeigen die Höhe des Wertes in Prozent für das abgefragte Merkmal.

Die Mitarbeiter geben an, dass es durch Erkrankungen von Mitarbeitern zu Personalengpässen kommt. Aus diesem Merkmal ergibt sich mit 75,1% der höchste Wert eines Gestaltungserfordernisses. Gestützt durch die Beobachterinterviews lässt sich sagen, dass in den Niederlassungen insgesamt eine sehr dünne Personaldecke besteht. Dies

sorgt zum einen für eine hohe Effektivität, welche für die Mitarbeiter zum einen zwar von Vorteil ist, da sie über diese Kennzahl monatliche Prämien erzielen können, zum anderen steigt die Arbeitsbelastung bei Ausfall eines Mitarbeiters für die verbleibenden Beschäftigten enorm an. Daraus ergibt sich neben dem hohen Kundenaufkommen während der Saisonzeiten auch der Grund für den Zeit- und Termindruck (68,5% Gestaltungserfordernis). Um eine hohe Effektivität zu erzielen, werden alle Mitarbeiter nahezu vollständig mit Terminen belegt; Krankheit oder unerwartete Zusatzaufträge bzw. Ereignisse werden an dieser Stelle schlecht berücksichtigt.

Fällt ein Mitarbeiter im Verkauf aus, müssen die verbleibenden Mitarbeiter seine Aufgaben (Kundenannahme, Telefon, etc.) übernehmen. Bei einer durchschnittlichen Besetzung von zwei Mitarbeitern im Verkauf steigt die Arbeitsbelastung dadurch enorm an. Dasselbe gilt für Urlaub bzw. Zeiten, in denen Überstunden abgebaut werden. Durch das hohe Arbeitsaufkommen kommt es dementsprechend oft zu Überstunden (55,1%). Überstunden sorgen gleichzeitig für eine Verkürzung der Erholungsphasen zwischen den Arbeitstagen, wodurch wiederum die Leistungsfähigkeit sinkt. Die Beschäftigten sind müde, Fehler- und Unfallwahrscheinlichkeit steigen an.⁹¹ Die Beobachtung zeigte, dass das Arbeitsaufkommen in einigen Niederlassungen nicht mehr in der Regelarbeitszeit zu bewältigen ist. Besonders Arbeiten, die Ruhe und Konzentration erfordern, werden in die Zeit nach Geschäftsschluss verlegt. In einigen Fällen erreichten die Verkaufsmitarbeiter Arbeitszeiten von über 12 Stunden täglich. Dies ist nicht nur gesundheitsschädlich, sondern nach gesetzlichen Bestimmungen nicht zulässig.⁹² Studien belegen, dass bereits ab der 7. Stunde pro Tag das Unfallrisiko sowie die körperlichen Beschwerden zunehmen.⁹³

Begünstigt wird dieser Zusammenhang durch die Pausenregelung (22,7%). Wie bereits in Kapitel 5.1.2. beschrieben, haben viele Mitarbeiter keine durchgehende Pause, da sie immer wieder durch Telefonanrufe oder Kunden gestört werden. Aus laufender Rechtsprechung muss ein Arbeitnehmer während seiner Pause von jeglicher Arbeitsverpflichtung entbunden sein und sich auch nicht zur Arbeit bereithalten.⁹⁴ An dieser Stelle fehlt vielen Beschäftigten das Bewusstsein, auf ihre Gesundheit Rücksicht zu nehmen, worauf im späteren Verlauf noch näher eingegangen wird. Weiter kommt es durch häufige EDV-Abstürze (73,6%) zu einer Stauung der Arbeitsaufgaben. Während eines Systemausfalls können die meisten Aufgaben nicht korrekt abgewickelt werden. Es wird versucht jedem Kunden so gut es geht zu helfen bzw. die Aufträge trotzdem abzuwickeln.

⁹¹ Vgl. BGHW (2011), S.24f

⁹² Vgl. § 3 ArbZG; § 618 BGB

⁹³ Vgl. Dittmar et al. (2010), S.407-410

⁹⁴ BAG vom 13.10.2009, Az.: 9 AZR 139/08

Ist die Ursache für den Ausfall behoben, werden die Aufträge/Aufgaben durch die Beschäftigten nachträglich ordnungsgemäß abgewickelt. Dazu zählen beispielsweise das Abrechnen von Aufträgen oder das Erstellen von Angeboten für Reparaturarbeiten. Auch diese Problematik kann in ihrer Konsequenz zu Überstunden führen. Die Software selbst ist dabei ebenfalls Quelle für Belastungen bei den Beschäftigten. Neben den Abstürzen ergeben sich Belastungen durch Verzögerungen wie den Wartezeiten durch einen langsamen Seitenaufbau (48,0%).

Fehlende Hilfs- und Lernprogramme (61,1%) sowie die Verständlichkeit der Arbeitsschritte der Software (45,1%) müssen differenziert betrachtet werden. Ein direktes Lernprogramm gibt es nicht, die Beschäftigten werden jedoch beim EDV-Umgang angeleitet und es gibt einen detaillierten Leitfaden, in welchem alle Arbeitsschritte aufgeführt sind. Die Suche nach einem bestimmten Ablauf kann aber zeitaufwendig sein oder zu Rückfragen bei Kollegen führen, welche dadurch wiederum gestört werden.

Eine weitere Belastung ergibt sich aus den zahlreichen Tools, welche für die Erledigung der Aufgaben zur Verfügung stehen. Für diese werden zumeist unterschiedliche Passwörter benötigt, was zu Verzögerungen durch die Suche nach diesen führt. Gleichzeitig ergeben sich Unklarheiten, da diese Tools teilweise nicht jeden Tag benötigt werden und dadurch die Umgangsroutine fehlt. In diesem Zusammenhang sind auch die unterschiedlichen Rahmenabkommen für Großkunden und diverse Leasingfirmen anzuführen. Diese unterscheiden sich meist erheblich in ihrer Abwicklung. Während beispielsweise dem Abrechnen solcher Aufträge kommt es immer wieder zu Unterbrechungen durch Telefonate (37,7%), Kunden (23,7%) und Kollegen (29,6%). Dies liegt im Wesentlichen in der Tätigkeit begründet. Die Beschäftigten haben allerdings keinen Einfluss auf die Häufigkeit der Unterbrechungen, da beispielsweise Kunden zunächst Vorrang haben und damit andere Aufgaben unterbrochen werden müssen. Je höher der Aufwand ist, wieder in die unterbrochene Aufgabe zurückzufinden, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit für negative Auswirkungen wie Zeitverlust oder die Überbeanspruchung kognitiver Ressourcen.⁹⁵ Besonders bei Arbeiten, welche hohe Konzentration erfordern, steigt durch diese Unterbrechungen zudem die Fehlerwahrscheinlichkeit stark an.

Das ist gerade unter dem Gesichtspunkt kritisch zu beurteilen, als dass Fehler der Beschäftigten zu Nacharbeit, Sach- und Personenschäden führen können (36,9%). Gleichzeitig sehen sich die Beschäftigten aber gezwungen auf Unterbrechungen wie beispielsweise Telefonanrufe direkt zu reagieren, da von ihnen durch eine unternehmensinterne Vorgabe erwartet wird, mindestens 80% aller eingehenden Anrufe anzunehmen. Negativ beeinflusst wird diese Situation durch defekte Arbeitsmittel (56,3%) und die Gestaltung

⁹⁵ Vgl. Baethke/Rigotti (2010), S. 25

der Arbeitsplätze. Die Arbeit mit zu kleinen Bildschirmen (40,9%) mit niedrigem Zeichenkontrast (25,9%) wirkt sich negativ auf die Konzentration aus. Folgen können u.a. Ermüdungszustände sein.⁹⁶ Begünstigt wird dieser Zustand durch Lärmbelastung (41,4%). Durch den Aufbau der Niederlassungen kann es, wie bereits beschrieben, durch Werkstattarbeiten oder Kunden/Telefonate/Kollegen sehr laut werden, gleichzeitig besteht eine hohe Staubbelastung resultierend aus dem Werkstattbereich (33,9%). In Verbindung mit ungünstigen Temperaturen (22,9%), beispielsweise im Sommer, wo sich die Verkaufsräume in einigen Niederlassungen sehr stark aufheizen und der gleichzeitig auftretenden Zugluft (35,4%), werden Befindlichkeitsstörungen begünstigt. Diese sind auch unter dem Begriff Sick-Building-Syndrom bekannt.⁹⁷ Sie führen zwar selten zu längeren Ausfallzeiten der Beschäftigten, äußern sich aber in einer erhöhten Infektanfälligkeit, Reizbarkeit, allergischen Reaktionen oder Kopfschmerzen.⁹⁸

Besondere Aufmerksamkeit sollte seitens des Unternehmens der hohen Lärmbelastung zukommen, denn Lärm wirkt nicht nur als Stressverstärker, sondern sorgt gleichermaßen dafür, dass Konzentrationsfähigkeit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit abnehmen. Ebenso drohen durch eine dauerhafte Lärmbelastung ernsthafte Gesundheitsschäden, beispielsweise Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems.⁹⁹ Im Werkstattbereich ist durch die zu tragende PSA bereits eine sehr gute Grundlage zur Vermeidung derartiger Gefährdungen getroffen. In den Verkaufsräumen in denen sich die VBI und SCL überwiegend aufhalten, sollte die Gestaltung der Arbeitsplätze erneut überprüft werden. Auf diese Problematik wird in den späteren Kapiteln weiter eingegangen. Die Beschäftigten sind sich darüber hinaus durchaus bewusst, dass es Bedingungen gibt, welche sie krank machen können. Das zeigt mit 57,6% der hohe Gestaltungsbedarf dieses Merkmals. Durch den Aufenthalt im Werkstattbereich besteht unter anderem die Gefahr zu stolpern, umzuknicken oder auszurutschen (32,8%). Daneben kommen die Beschäftigten in Kontakt mit gefährlichen Gasen und Dämpfen (24,3%). Diese Merkmale zeigen deutlich die Möglichkeit körperlicher Verletzungen, diesen wird seitens des Unternehmens bereits gut durch die Sicherheitsvorkehrungen begegnet. Trotzdem haben die Beschäftigten Angst, bei ihrer Arbeit krank zu werden (29,6%). In diesem Zusammenhang ergab sich aus den Beobachterinterviews, dass die Beschäftigten sich durchaus im Klaren darüber sind, dass zum einen der Umgang mit Reifen nicht unbedingt gesundheitsförderlich ist. Viel stärker wirkt jedoch das Empfinden, dass die hohe Arbeitsbelastung und der daraus resultierende Stress sich langfristig negativ auf ihre Gesundheit auswirken werden. Damit werden die erlebten Belastungen zu Angst, wobei diese

⁹⁶ Vgl. DGUV (2005), S.44f

⁹⁷ Vgl. DGUV (2005), S.133f

⁹⁸ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.36f

⁹⁹ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.49f

erlebte Angst gleichzeitig auch eine nicht zu vernachlässigende Belastung darstellt.¹⁰⁰ Unterstützt wird diese Angst, durch das subjektiv empfundene Fehlen von Maßnahmen seitens der Unternehmensleitung auf die Gesundheit der Beschäftigten zu achten (50,5%). Dies spiegelt sich auch im Vertrauen zur Unternehmensleitung wieder, es besteht mit 41,5% erheblicher Gestaltungsbedarf. Die Gründe dafür lassen sich schwer eindeutig festmachen. Gründe hierfür könnten aber die Umstrukturierungsmaßnahmen sein, welche das Unternehmen derzeit durchführt. Durch die Schließungen mehrerer Niederlassungen und den intransparenten Umgang mit Informationen kommt es bei den Beschäftigten zu Unsicherheiten. Diese Unsicherheiten sorgen für Belastungen und begünstigen die Angst der Mitarbeiter um den eigenen Arbeitsplatz (33%). Mitarbeiter sehen sich gezwungen hohe Leistungen zu erbringen, um nicht Gefahr zu laufen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Die sich ergebenden Folgen müssen wieder differenziert betrachtet werden. Durch den unsensiblen Umgang mit diesem Thema seitens der Geschäftsleitung hat sich deutlich erkennbar ein Präsentismus entwickelt, welcher die Mitarbeiter sich eine Art „Anwesenheitspflicht“ verordnen lässt. Sie gehen also möglicherweise zur Arbeit, obwohl sie krank sind. Die gesenkte Leistungsfähigkeit führt wiederum zu einer niedrigeren Produktivität und einer erhöhten Unfall- sowie Fehlerwahrscheinlichkeit durch geringere Aufmerksamkeit.¹⁰¹ Verstärkt wird dieses Verhalten durch die subjektive Überforderungssituation.¹⁰² Gestützt wird diese These durch die relativ niedrigen Krankheitstage der untersuchten Stellen, im Jahre 2014 waren VBI im Durchschnitt 5,9% und SCL 4,2% krank.¹⁰³ Trotz der hohen Belastungen weichen diese wenig vom bundesdurchschnitt für den Bereich Handel ab. Dieser lag 2013 beispielsweise bei den Mitgliedern der AOK bei 4,7%.¹⁰⁴

Es kann dabei nicht vollständig von Präsentismus gesprochen werden, zugehörig ist auch der Absentismus. Hierunter fallen Mitarbeiter, welche beispielsweise aufgrund von Unzufriedenheit „krankfeiern“. Insgesamt ist anzunehmen, dass 10-15% der produktiven Zeit aufgrund dieser Verhaltensweisen verloren gehen, wobei dem Präsentismus zwei Drittel und dem Absentismus ein Drittel zuzuordnen sind.¹⁰⁵ Für den Vertrauensverlust sorgt weiter die Umgestaltung der Prämienregelung im Jahr 2014. Mitarbeiter werden nun direkt an ihrer Effektivität gemessen. Dieses System war trotz diverser Schulungen sehr undurchsichtig für die Mitarbeiter, woraus sich eine hohe Unzufriedenheit ergeben hat. Bei den SCLs stellt sich dieser Sachverhalt noch kritischer dar. Diese werden unter

¹⁰⁰ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.102

¹⁰¹ Vgl. Schmidt/Schröder (2010), S.94

¹⁰² Vgl. Lohmann-Haislah (2014), S.139f

¹⁰³ Vgl. Anhang 6

¹⁰⁴ Vgl. Badura et al. (2014), S.334f

¹⁰⁵ Vgl. Wilke et al. (2014), S.35

anderem an Quoten gemessen, welche die Krankheitstage in der Niederlassung erfassen. Ebenso die Arbeitsunfälle und die Weiterempfehlung durch Kunden, gemessen durch Emailabfragen nach Werkstattaufträgen, werden in dieser Prämie erfasst. Damit werden Umstände prämiert, welche der SCL nur indirekt bzw. nicht beeinflussen kann. Zu diesen zählt beispielsweise die Erkrankung von Mitarbeitern. Dies führt bei den Beschäftigten zu hohem Frustrationspotential und Resignation vor Problemen, da ihnen die Steuerbarkeit der Prämierung entzogen wird. Somit steigt auch die Gefahr, dass sich sogenannte Gratifikationskrisen entwickeln. Eine Gratifikationskrise bezeichnet den Zustand eines Mitarbeiters, in dem ein Ungleichgewicht aus Verausgabung und den als Gegenwert erhaltenen Belohnungen besteht. Dies führt unweigerlich zu einer Stressreaktion.¹⁰⁶ Als Belohnung oder Gratifikation sind dabei neben materiellen auch immaterielle Leistungen wie Wertschätzung und berufliche Statuskontrolle (beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit) zu verstehen.¹⁰⁷ An diesen mangelt es den Beschäftigten, zumindest im subjektiven Empfinden, ebenfalls, wie der Gestaltungsbedarf von 43,0% bei Wertschätzung und 33% bei der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes deutlich zeigen. Personen, welche sich in Gratifikationskrisen befinden, neigen zunächst zu einer gesteigerten Verausgabungsneigung, diese Tendenz wird gestützt durch den vorliegenden Präsentismus. Die Gründe, eine solche Situation beizubehalten, liegen in fehlenden Alternativen durch Abhängigkeit vom Arbeitsplatz oder strategischen Entscheidungen, um beispielsweise eine höhere Stelle zu erreichen. Hält diese Verausgabung über einen längeren Zeitraum an, steigt auch die Wahrscheinlichkeit einer Erkrankung. Auch eine „innere Kündigung“ kann das Ergebnis einer Gratifikationskrise sein, da eine Unveränderbarkeit der Arbeitssituation empfunden wird. Resignation und die Minderung der Arbeitsleistung sind die Folge.¹⁰⁸ Neben Burnout gibt es weitere Zusammenhänge zu anderen Krankheitsbildern wie Depressionen, koronaren Herzerkrankungen und Bluthochdruck. Ebenfalls wird eine Verbindung zum erhöhten Drogenmissbrauch (im Wesentlichen Alkohol, Tabak und Tabletten) vermutet.¹⁰⁹

Förderlich für die Stressreaktionen bei den Beschäftigten ist zudem die „Top-down“-Kommunikation, welche sich im Unternehmen etabliert hat. Mangelndes Mitspracherecht (32,5%) hat das Potential für Resignation zu sorgen, da sich die Umstände nicht verändern bzw. Mitarbeiter Umstrukturierungen eher akzeptieren, wenn sie an Entscheidungen beteiligt werden. Durch mangelnde Information (28,4%) und mangelnden Rückmeldungen über die geleistete Arbeit (28,4%) werden die Beschäftigten in ihrem negativen Empfindungen gestärkt. Gefördert wird diese Entwicklung zudem durch den inflationären

¹⁰⁶ Vgl. Siegrist (1996), S.6

¹⁰⁷ Vgl. Siegrist (2002), S. 264f

¹⁰⁸ Vgl. Siegrist (2002), o.S.

¹⁰⁹ Vgl. Ulich/Wülser (2012), S.93f

Gebrauch von Anglizismen. Diese sind zwar zum Teil der Internationalität des Unternehmens geschuldet, führen im Wesentlichen allerdings zu Kommunikationsbarrieren, da viele der Beschäftigten nicht über ausreichende Englischkenntnisse verfügen, um die darin enthaltenen Ansätze zu verstehen.¹¹⁰ Aufgrund der fehlenden Transparenz entsteht Unsicherheit, welche im nächsten Schritt wiederum zu Ängsten führen kann. Durch diese Umstände wird produktives und insbesondere auch kreatives Arbeiten verhindert. Auch ist wieder die Wahrscheinlichkeit für Tabletten- oder Alkoholkonsum erhöht, die Arbeitsleistung sinkt.¹¹¹ Aus den Beobachterinterviews ergab sich zudem, dass die SCL sich stellenweise „Machtspielen“ der Vertriebsleiter ausgesetzt sehen, wenn es beispielsweise um Anschaffungen in der Niederlassung geht. Durch diese Auseinandersetzungen wird der Handlungsspielraum der SCL stark eingeschränkt. In Verbindung mit dem Mangel an Wertschätzung zeigt sich unter anderem ein Gestaltungsbedarf der Führungsleitlinien. Zu vermuten sind diese Zusammenhänge ebenfalls in der Krankenstatistik. Das Auftreten von Krankheit steht im Unternehmen offenbar in Zusammenhang mit dem jeweiligen Vertriebsleiter, da die Zahlen in den einzelnen Gebieten sehr stark schwanken.¹¹²

Insgesamt zeigt sich, dass sich durch die vorliegenden Belastungen und den durch die Unternehmensleitung verstärkt auferlegten Leistungs- bzw. Verkaufsdruck ein Kreislauf in Bewegung gesetzt hat, welcher für Belastungen seitens der Beschäftigten sorgt. Von diesem sind gleichwohl SCL als auch VBI betroffen. Die Belastungen fallen bei den SCL durch die höhere Verantwortung und das erweiterte Aufgabengebiet stärker aus. Sind sie - neben den Verkaufstätigkeiten - auch für die wirtschaftliche Führung des Servicecenters verantwortlich, sind sie entsprechend höher belastet.

Die Aufgaben wie beispielsweise die Personalplanung und -führung führen durch ihr hohes Konfliktpotential mit den Mitarbeitern ebenfalls zu Belastungen. Damit sehen sich die Beschäftigten mit sehr hohen Anforderungen konfrontiert. Begünstigt wird diese Entwicklung durch den hohen administrativen Aufwand, der die tägliche Arbeitszeit füllt. Diese Erkenntnis ist aus den Beobachterinterviews hervorgegangen. Viele der Beschäftigten gaben an, „Zeitfresser“ wären ein großes Problem während des Tagesablaufs. Diese lassen sich durch die gewonnenen Ergebnisse in diesem Zusammenhang als Ablenkungen oder Nebentätigkeiten, wie beispielsweise Ablagearbeiten und das Ausfüllen von Checklisten beschreiben. Diese Aufgaben stellen insofern Belastungen dar, als das

¹¹⁰ Vgl. Huckemann/Krug (2013), S.41

¹¹¹ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.104

¹¹² Vgl. Anhang 6

oftmals der Sinn dahinter nicht verstanden wird und damit die Ausführung in Frage gestellt wird. Ebenfalls als „Zeitfresser“ sehen die Beschäftigten den Umgang mit Groß- und Leasingkunden durch die verschiedenartigen Abwicklungen.

Im Ergebnis lässt sich an dieser Stelle sagen, dass hohe Anforderungen an die Beschäftigten gestellt werden. Inwieweit diese Belastungen zu Beanspruchungen werden, hängt von den jeweiligen Ressourcen der Mitarbeiter ab. Hierauf soll im Kapitel 5.3. weiter eingegangen werden. Durch die beschriebenen Gesamtzusammenhänge zeigt sich, dass das Bewusstsein der Mitarbeiter für ihre eigene Gesundheit relativ gering ist. Die hohe Verausgabungsneigung sorgt für Leistungsverluste, Unzufriedenheit und Unwohlsein. Dem gegenüber stehen aber Ängste, an dieser Stelle im Wesentlichen der Arbeitsplatzverlust, welche die Mitarbeiter sich dem erhöhten durch die Unternehmensleitung verordneten Leistungsdruck fügen lassen. So kommt es unbewusst zur Selbstausschöpfung. Durch die zunehmende Arbeitsmenge und die erlebte Hilflosigkeit wird ein Kreislauf ähnlich dem eines Hamsterrads empfunden.¹¹³

Menschen können dabei dem Druck von Stress auf der Arbeit längere Zeiten standhalten, solange sie genügend soziale Rückendeckung beispielsweise von Familie und Freunden bekommen. Diese mindern die Auswirkungen von Belastungen auf das Individuum. Kommt es in privaten Bereichen zusätzlich zu kritischen Ereignissen, beispielsweise durch den Tod eines nahen Angehörigen, einer Trennung oder schweren Krankheit, kann sich das schwer auf die Gesundheit des jeweiligen Mitarbeiters auswirken und Erkrankungen stark begünstigen. Ebenso wird durch die Reaktionen auf solche Ereignisse die Arbeitsleistung der Beschäftigten verringert und durch Unachtsamkeit die Fehlerwahrscheinlichkeit und Unfallgefahr stark erhöht.¹¹⁴

Es zeigt sich, dass sich gerade aus der Arbeitsorganisation vielseitige Belastungen ergeben. Anzumerken ist hier, dass es sich bei den Ausführungen der Belastungen und Zusammenhänge lediglich um Tendenzen handelt. Diese müssen keineswegs auf alle Mitarbeiter gleichermaßen zutreffen. Sie sind stark situationsbezogen und letztlich abhängig von den persönlichen Ressourcen eines Betroffenen, also seinem Umgang mit Belastungs- bzw. Stressreaktionen. Aus der Bewertung ergibt sich, dass eine Vielzahl der Belastungen in ihrer Kombination bei den Beschäftigten zu Stress (vgl. Kapitel 2.6.) führen kann, welcher in seinen langfristigen Auswirkungen schädlich auf den Organismus wirkt. Mit Bezug auf die Gefährdungsbeurteilung ist es aber unerheblich, mit welcher Wahrscheinlichkeit Belastungsfaktoren als Gefährdungen auftreten, sie verpflichten den Arbeitgeber Maßnahmen zur Vermeidung oder Reduktion zu veranlassen.

¹¹³ Vgl. Szent-Ivanyi (2015), S.9

¹¹⁴ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.100ff

5.3. Bewertung der Ressourcensituation

Wie bereits aus dem Belastungs-Beanspruchungs-Modell in Kapitel 2.5. hervorgeht, sind Ressourcen Möglichkeiten, um die Auswirkungen von Belastungen auf die Beschäftigten zu reduzieren. Grundsätzlich wird zwischen inneren und äußeren Ressourcen unterschieden. Innere Ressourcen sind die individuellen Leistungsvoraussetzungen, sie sind vom Unternehmen schwer zu beeinflussen. Äußere Ressourcen sind Bewältigungsstrategien, welche dem Individuum von seiner Umwelt angeboten werden (siehe Kapitel 2.4.). In der Auswertung von BASA II werden Ressourcen als gut ausgegeben, wenn sie einen Wert größer als 80% erreichen. In diesem Kapitel sollen die Ressourcen bewertet werden, welche bereits im Unternehmen vorhanden sind.

Aus den Beobachterinterviews ergibt sich, dass besonders die Branchenzugehörigkeit und die Wertschätzung der Kunden als sehr positiv erlebt werden. Die Beschäftigten sehen sich als „Problemlöser“, was sich wiederum sehr motivierend auswirkt. Für den SCL sind weiter der Handlungsspielraum und die hohe Verantwortung als Ressource zu werten. Obwohl es sich bei dieser Berufsgruppe um Angestellte handelt, sehen sie sich selbst zum Teil ähnlich einem Unternehmer. In den Niederlassungen findet sich weitgehend ein sehr gutes Betriebsklima, dies zeigt sich auch in der sozialen Rückendeckung. Für dieses Merkmal wird ein Wert von 89,4% erreicht. Dies ist besonders wichtig, da soziale Unterstützung psychischer Ermüdung entgegen wirkt.¹¹⁵ Ebenso ist das gegenseitige Vertrauen sehr stark ausgeprägt (88,4% Ressource). Besonders das Betriebsklima ist maßgeblich für die Wirkung von Belastungen auf die Beschäftigten, schließlich verbringen die Mitarbeiter die meiste Zeit des Tages miteinander. Konflikte oder gar Mobbing können dann schnell zu Stressoren werden. Insgesamt sind die Arbeitsplätze im Unternehmen als sicher zu bewerten. Dies zeigt sich in dem hohen Wert der Ressource des Erlebens von tätlichen Übergriffen (85,1%) und der Wahrscheinlichkeit von aggressiven Handlungen seitens der Kunden (80,4%). Für diese Gefährdungen sind jedoch weitere Maßnahmen zu prüfen und ggf. durchzuführen. In Bezug auf die Ausführungsbedingungen wird Sicherheit am Arbeitsplatz groß geschrieben (86,7%). Das Unternehmen betreibt bereits viele Anstrengungen, um Arbeitsunfälle und Gefährdungen zu reduzieren. Die Mitarbeiter erhalten regelmäßig Sicherheitsunterweisungen (85,1%) und werden angehalten, ihre PSA zu benutzen. Für diese ist, neben der ständigen Verfügbarkeit (91,1%), auch sichergestellt, dass sie in einem guten Zustand ist (90,6%). Um ein hohes Sicherheitsbewusstsein zu schaffen werden Verfehlungen in einem täglichen 10-Minuten-Meeting besprochen und festgehalten. Die Mitarbeiter kontrollieren sich durch einen „Body-Check“ gegenseitig auf die Einhaltung der Sicherheitsregeln und das

¹¹⁵ Vgl. LASI (2003), S.23

Tragen der PSA. Sollte es tatsächlich zu einem Arbeitsunfall oder einer Verletzung gekommen sein, werden diese Fälle im Rahmen des Meetings besprochen und Ansätze zur zukünftigen Vermeidung ausgearbeitet. Dies geschieht auf bundesweiter Ebene. Das Meeting ist zu einem grundlegenden Punkt für die Teambildung geworden. In diesen Meetings werden gemeinsam aktuelle Zahlen der Niederlassung besprochen, ebenso werden neue Informationen vermittelt oder über aufgetretene Probleme gesprochen. Die Arbeitsplätze der Beschäftigten wechseln selten (81,6%) und der Arbeitsplatz ist ihnen immer rechtzeitig bekannt (94,4%). Somit lässt sich feststellen, dass die Teams in den Niederlassungen sehr eng zusammen arbeiten und zumeist über Jahre bestehen. Neue Mitarbeiter werden sehr gut eingearbeitet (82,2%) und in die Betriebsabläufe eingewiesen (81,2%). Sowohl bei neuen Mitarbeitern als auch bei Stammpersonal wird seitens des Unternehmens viel Wert auf eine gute Qualifikation der Mitarbeiter gelegt. Dies zeigt sich auch in den Werten der Ressourcen. Die Mitarbeiter fühlen sich für ihre Arbeit ausreichend qualifiziert (83,8%) und erhalten berufsbegleitende Schulungen (79,7%). Diese werden von den SCL und VBI auch regelmäßig in Anspruch genommen (83,8%). Für diese Aufgabe wurde eigens die unternehmensinterne „Akademie“ gegründet, welche die Schulungsmaßnahmen koordiniert und dafür Sorge trägt, dass die Mitarbeiter sowohl im technischen Bereich als auch beispielsweise in der Führung der Niederlassungen auf dem neusten Stand sind. Diese Fortbildungsmaßnahmen stellen eine der Kernressourcen des Unternehmens dar, denn die Weiterentwicklung der Mitarbeiter und damit die Persönlichkeitsförderung stellt die Hauptgrundlage der menschengerechten Gestaltung der Arbeit dar (vgl. Kapitel 2.9.).¹¹⁶ Hier sollte auch weiterhin auf ein hohes Niveau geachtet werden bzw. die Ressourcen weiter ausgebaut werden.

Durch die hohe Qualifizierung können die Beschäftigten, die für ihre Arbeit benötigten Maschinen gut bedienen (87,7%). Ebenfalls förderlich, gerade auf die Mitarbeiterzufriedenheit, wirkt sich die Gestaltungsfreiheit der Arbeitsplätze in den Verkaufsräumen aus. Zwar muss sich an grundsätzliche Regeln aufgrund von Firmenstandards gehalten werden, die Beschäftigten können ihre Arbeitsplätze dennoch weitgehend selbst gestalten. Wie in Kapitel 5.2. beschrieben, wirkt sich dies aufgrund der mangelnden Kenntnisse über die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze in Teilen negativ aus. Es trägt es jedoch weiter zur Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Arbeitsplatz und dem Unternehmen bei. Dabei bieten die Arbeitsplätze den Mitarbeitern ausreichend Bewegungsfreiheit (80,7%) und sind übersichtlich gestaltet (80,7%). Gleichwohl es teilweise zu Arbeitsunterbrechungen führt, ist die Verpflichtung bei jedem Kunden ans Fahrzeug zu gehen und u.a. Windschutzscheibe und Reifen zu begutachten dahingehend förderlich, dass die Beschäftigten körperliche Abwechslung erhalten. Es handelt sich zwar weiterhin um eine

¹¹⁶ Vgl. LASI (2003), S.22

Bürotätigkeit mit langen Sitzphasen, so müssen sie sich aber gezwungenermaßen zwischendurch bewegen, dies wirkt körperlicher Unterforderung entgegen.¹¹⁷ Wie bereits bei der persönlichen Schutzausrüstung sind die Sicherungsmaßnahmen in den Niederlassungen vollständig vorhanden (89,9%), mit 83,6% ist weitgehend sichergestellt, dass auch die Signalgeber an den Maschinen ablesbar bzw. hörbar sind. Gleichzeitig empfinden die Beschäftigten diese als zweckmäßig (81,4%). Dadurch stellt sich erneut das hohe Sicherheitsbewusstsein des Unternehmens heraus. Gerade in den Bereichen Sicherheit und Qualifikation hat das Unternehmen eine gute Grundlage, auf der es weiter aufbauen kann, um die Gesundheit der Mitarbeiter bis ins Rentenalter zu schützen. Dies ist gerade unter dem Gesichtspunkt wichtig, dass ein enormer Wissenspool geschaffen wird. Mitarbeiter die aufgrund von Krankheit ausfallen oder das Unternehmen aufgrund von Unzufriedenheit verlassen, nehmen immer auch ein nicht unerhebliches Maß an Wissen und Erfahrung mit sich.¹¹⁸ Und es ist gerade die Branchenzugehörigkeit, welche von den Mitarbeitern als besonders positiv empfunden wird. Ebenso die Möglichkeit, dem Kunden Lösungen anzubieten, die ein hohes Maß an Fachwissen verlangen. Das Verhältnis zwischen Gestaltungserfordernis und Ressourcen steht deutlich in einem Missverhältnis. Daher ist es notwendig, Maßnahmen zu treffen, um die Ressourcensituation weiter zu verbessern. Wie sich auf diesen Ressourcen weiter aufbauen lässt, um Belastungen für die Beschäftigten zu vermeiden oder sie zu reduzieren, soll im folgenden Kapitel erläutert werden.

5.4. Handlungsempfehlungen

In den Kapiteln 5.1. bis 5.3. wurden die aus der Untersuchung mit BASA II und den Beobachtungsinterviews gewonnenen Ergebnisse verknüpft und bewertet. Danach lassen sich die Belastungen, welche bei der Tätigkeit als SCL und VBI auf die Beschäftigten einwirken, ebenso darstellen wie die Ressourcen, welche bereits im Unternehmen vorhanden sind, um diese Belastungen abzufedern. Der nächste Schritt im Prozess der Gefährdungsbeurteilung ist das Festlegen geeigneter Maßnahmen, mit denen die Belastungen vermieden oder, sollte dies nicht möglich sein, reduziert werden können (vgl. Kapitel 3.3.). Laut Arbeitsschutzgesetz ist deutlich eine Verbesserung der Sicherheit und

¹¹⁷ Vgl. BAuA (2010a), S.32

¹¹⁸ Vgl. BAuA (2007), S.16

des Gesundheitsschutzes anzustreben.¹¹⁹ Zudem sollten die Anforderungen an die Gestaltung menschengerechter Arbeit als Zielkriterium im Vordergrund stehen.¹²⁰ Im Folgenden sollen Maßnahmen aufgezeigt werden, mit denen sich die Belastungen im Unternehmen vermeiden bzw. reduzieren ließen. Diese Handlungsempfehlungen erheben keinesfalls den Anspruch der Vollständigkeit. Grundsätzlich müssen alle Belastungen, welche eine mögliche Gefährdung für die Beschäftigten darstellen, in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden und im späteren Verlauf auch mit Maßnahmen versehen werden (vgl. Kapitel 2.8.).

Die Untersuchung zeigt deutlich, dass es im Unternehmen sehr kritische Ausprägungen insbesondere in der Arbeitsorganisation gibt. Die möglichen Maßnahmen setzen dabei an verschiedenen Punkten an. Optimal wäre es Belastungen komplett zu eliminieren. Ist das nicht möglich, sollten sie gemindert werden oder zuletzt ein Ausgleich geschaffen werden, um die Mitarbeiter im Umgang mit den Belastungen zu stärken.¹²¹ Da die Mitarbeiter durch die Umfrage und die Beobachtungsinterviews eine gewisse Erwartungshaltung hinsichtlich der Verbesserung ihrer Arbeitssituation entwickeln, ist es zudem wichtig auch Maßnahmen zu treffen, welche kurzfristig sichtbare Verbesserungen bringen. So lässt sich den Mitarbeitern aufzeigen, dass etwas passiert.¹²² Es ist nicht realistisch, sofort eine komplett bereinigte Arbeitssituation zu erzeugen. Ein solcher Gestaltungsprozess nimmt mitunter mehrere Jahre in Anspruch und sollte immer wieder überprüft und ggf. verbessert werden.¹²³

Aus diesem Pilotprojekt geht klar die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsel seitens der Unternehmensleitung hervor. Die bisherige Vorgehensweise hat den Leistungsdruck, welchem sich die Mitarbeiter ausgesetzt sehen, verstärkt. Für einen Vertrauensrückgewinn wäre es daher sinnvoll, zunächst eine Nachricht an alle Mitarbeiter zu richten, aus der ehrlich hervorgeht, wie weit das Unternehmen an der Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter interessiert ist.¹²⁴ Damit einhergehen sollte der im Planungsprozess bereits genannte Zielsetzungsprozess. Also die Frage, welche Ziele mit den Maßnahmen überhaupt erreicht werden sollen. Dies ist wichtig für den Erfolg der Gefährdungsbeurteilung und aus den bisherigen Erfahrungen während des Projektes offenbar noch nicht erfolgt.¹²⁵ Um die Erwartungshaltung der Mitarbeiter zu erfüllen und ihre wei-

¹¹⁹ Vgl. § 3 Abs. 1 ArbSchG

¹²⁰ Vgl. LASI (2002), S.17

¹²¹ Vgl. § 4 ArbSchG

¹²² Vgl. BAuA (2014), S.105

¹²³ Vgl. BAuA (2014), S.117

¹²⁴ Vgl. LASI (2003), S.32

¹²⁵ Vgl. LASI (2003), S.32

tergehende Beteiligung am Prozessverlauf sicherzustellen, sollten weiter schnell spürbare Maßnahmen getroffen werden.¹²⁶ Dazu gehört zunächst eine einheitliche Regelung, wie die Verkaufsmitarbeiter ihre Pausen ungestört halten können, beispielsweise durch die Möglichkeit, die Niederlassungen während der Mittagszeit zu schließen und einen Puffer in der Telefonquote einzurichten, bzw. die Möglichkeit einer Bandansage zu schaffen. Grundlegend muss der Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben aus dem Arbeitszeitgesetz Rechnung getragen werden.¹²⁷ Um die Pausenregelung näher zu beleuchten wäre der von Johannes Wendsche entwickelte Pausencheck ein hilfreiches Instrument.¹²⁸

Eine große Problematik in den Niederlassungen stellt der omnipräsente Zeit- und Termindruck dar. Dieser ließ sich unter anderem auf die dünne Personaldecke zurückführen. Ebenso gaben die Beschäftigten mehrheitlich an, sie wünschten sich mehr Entlastung bei ihrer Arbeit. Demzufolge sollte überprüft werden, ob die vorhandene Personaldecke überhaupt in der Lage ist, die Arbeitslast zu bewältigen oder ob weiteres Personal eingestellt werden muss. Dies könnten beispielsweise Mitarbeiter in geringfügiger Beschäftigung oder Teilzeitkräfte sein, welche Aufgaben wie die Ablage von Unterlagen oder das Abrechnen von Kunden übernehmen. So ließe sich besonders in Zeiten mit hohem Kundenaufkommen die Arbeitsmenge der Einzelpersonen reduzieren.¹²⁹ Damit ließe sich mitunter auch der Präsentismus reduzieren. Denn die Neigung, krank zur Arbeit zu gehen, steht in einem engen Zusammenhang mit den Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe und einem hohen Zeit- und Termindruck.¹³⁰

Ein weiteres Gestaltungserfordernis ergab das mangelnde Mitspracherecht verursacht durch „Top-down“-Entscheidungen der Unternehmensleitung. Da es nicht möglich ist, jeden Mitarbeiter in Entscheidungen mit einzubeziehen, wäre es an dieser Stelle sinnvoll, Rückmeldeschleifen einzuführen. Dies meint, den Beschäftigten beispielsweise über Kurzbefragungen die Möglichkeit gegeben, sich zu Prozessen zu äußern und ggf. Verbesserungsvorschläge einzubringen. Für den Erfolg dieser Maßnahme wäre es jedoch unerlässlich eine offene Kommunikation und Transparenz zuzulassen.¹³¹ Das bedeutet, es wird dargelegt, was von den Beschäftigten für gut befunden oder kritisiert wurde und anschließend werden Maßnahmen getroffen, um die Problematik zu beheben. Damit würde den Mitarbeitern gleichzeitig die Möglichkeit gegeben, etwas zu verändern, wodurch sich Unzufriedenheit und Resignation reduzieren ließen. Die offene

¹²⁶ Poppelreuter/Mierke (2008), S.155

¹²⁷ Vgl. BAuA (2014), S.173f

¹²⁸ Vgl. Wendsche (2014), o.S.

¹²⁹ Vgl. BAuA (2014), S.175f

¹³⁰ Vgl. Lohmann-Haislah (2012), S.139f

¹³¹ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.201ff, S.242

Kommunikation sorgt weiter dafür, dass auch Kritik und Probleme geäußert werden können.¹³² Die Angst, Kritik nicht nach oben vertreten zu können, führt insbesondere bei Stellen des mittleren Managements, sogenannten „Sandwich-Positionen“, zu Belastungen.¹³³ In den Beobachtungsinterviews wurde ebenso festgestellt, dass viele Mitarbeiter zu einer erhöhten Verausgabungsneigung neigen. Sie achten selten auf die Einhaltung von Pausen und ignorieren körperliche Beschwerden zugunsten ihrer Arbeit. An dieser Stelle wäre es sinnvoll die bestehenden Strukturen der „Akademie“ zu nutzen und Mitarbeiter dahingehend zu schulen, wie sie mit Stress umgehen und wie wichtig Erholungsphasen während der Arbeit sind, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten. Im Wesentlichen geht es darum, das Bewusstsein der Mitarbeiter für ihre eigene Gesundheit zu stärken.¹³⁴ Die Nutzung der „Akademie“ ist auch dahingehend zu empfehlen, als dass die Mitarbeiter weiter Qualifikationsmaßnahmen erhalten. Dieser Punkt stellt für das Unternehmen eine große Ressource da und sollte zukünftig weiter forciert werden.¹³⁵ Ebenso aufgebaut werden sollte auf der guten Zusammenarbeit innerhalb der Niederlassungen. Ein gutes Betriebsklima ist unter dem Aspekt der sozialen Unterstützung eine Ressource, mit der sich Beanspruchungen mindern lassen. Daher sollten weiter teambildende Maßnahmen, wie gemeinsame Freizeitaktivitäten, durch die Unternehmensleitung gefördert werden. Das bisherige Vorgehen, Wettbewerbe mit Einzelgewinnen für die SCL oder Amazon-Gutscheinen zu prämiieren, ist nicht unbedingt förderlich. Besser wären Gutscheine oder Zuschüsse zu gemeinsamen Aktivitäten. So ließe sich neben motivierenden Anreizen für die Umsetzung von Vorgaben auch die Betriebszusammengehörigkeit stärken.¹³⁶ Da bisweilen durch Ausfall eines Mitarbeiters die verbleibende Last auf die verbleibenden Mitarbeiter umgelegt wird, sollte diese Maßnahme mit einer Anpassung der Personaldecke einhergehen bzw. über den Einsatz von Springern oder Teilzeitstellen nachgedacht werden. Die Mitarbeiter dürfen kein schlechtes Gewissen haben, wenn sie aufgrund von Krankheit nicht zur Arbeit gehen können. Kombinieren ließen sich diese Maßnahmen mit der Überarbeitung der Führungsleitlinien von Vorgesetzten, für die VBI in diesem Fall die SCL, für die SCL bei den Vertriebsleitern. Dazu bietet sich an dieser Stelle ebenfalls die Möglichkeit an, Schulungen durchzuführen, um zum einen das Gesundheitsbewusstsein zu stärken und zum anderen die Wichtigkeit von Wertschätzung für die geleistete Arbeit herauszustellen.¹³⁷ Den Mitarbeitern sollte aufgezeigt werden, wie sie „richtig“ loben. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass

¹³² Vgl. LASI (2003), S.31

¹³³ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.53f

¹³⁴ Vgl. BG Verkehr (2015), o.S.

¹³⁵ Vgl. Ulich/Wülser (2012), S.195

¹³⁶ Vgl. BAuA (2014), S.179

¹³⁷ Vgl. BAuA (2014), S.181

unproblematische Niederlassungen durch die Vertriebsleiter nicht vernachlässigt werden. Denn mangelnde Unterstützung führt zu einer Verstärkung des Präsentismus, wovon in dieser Konstellation besonders die SCL betroffen sind.¹³⁸

Neben der Anpassung der Personaldecke sollten die Ausführungsbedingungen der Tätigkeiten überprüft werden. Die Untersuchung ergab weniger eine qualitative als vielmehr eine quantitative Überforderung der Beschäftigten. Durch Systemausfälle und komplizierte Eingaben in die EDV kommt es in letzter Konsequenz zu Zeitverlust, welcher den Zeit- und Termindruck weiter erhöht. Daher sollte die EDV hinsichtlich Stabilität und Geschwindigkeit überprüft werden. Gleichzeitig sollten die Arbeitsabläufe und unternehmensinternen Vorgaben diesbezüglich überprüft und wenn möglich „verschlankt“ werden. Die Notwendigkeit, jedem Kunden das gesamte Serviceangebot darzulegen, wird von den Beschäftigten als fraglich und wenig kundenorientiert empfunden. Durch das Reduzieren von Vorschriften können inhaltliche Freiheitsgerade geschaffen werden, welche die Belastungssituation verbessern.¹³⁹

Wie sich bereits in Kapitel 5.2. gezeigt hat, gilt es insgesamt das Kommunikationsverhalten zu überarbeiten. Für diese Problematik sollte unter anderem eine Sensibilisierung für die Belange der Mitarbeiter seitens der Unternehmensleitung stattfinden. Durch offene Kommunikation und Transparenz von Entscheidungen können den Beschäftigten auch Ängste, beispielsweise vor dem Arbeitsplatzverlust, genommen werden. Es muss beim Umgang mit Ängsten ein Mindestmaß an Sicherheit für die Beschäftigten geben. Nach Poppelreuter/Mierke lässt sich dieses nur durch Transparenz gegenüber den Beschäftigten und das frühzeitige Einbinden in Entscheidungsprozesse schaffen.¹⁴⁰ Gleichzeitig sollte eine offene Fehlerkultur eingeführt werden, also aufgezeigt werden, wie die Beschäftigten konstruktiv mit Fehlern umgehen können. Dieser Prozess ist gerade in Bezug auf die lernende Organisation von besonderer Bedeutung. Denn Fehler bieten immer die Möglichkeit, aus ihnen zu lernen, auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung.¹⁴¹

Die Problematik der Ergonomie der Arbeitsplätze hat sich mitunter aus dem Handlungsspielraum der Beschäftigten in der Gestaltung der Arbeitsplätze ergeben. Dieser ist jedoch als große Ressource zu werten und sollte keinesfalls beschnitten werden. Besser wäre es, die Mitarbeiter über die ergonomische Aspekte zu informieren und ihnen die Möglichkeit zu geben, beispielsweise neue Bildschirme, (lärmreduzierende) Tastaturen oder Bürostühle anzuschaffen. Damit ließe sich, durch die Reduzierung von kognitiver

¹³⁸ Vgl. Lohmann-Haislah (2014), S.140

¹³⁹ Vgl. BAuA (2010a), S.31

¹⁴⁰ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.104

¹⁴¹ Vgl. BAuA (2014), S.118

Ermüdung, die Leistungsfähigkeit erhalten und Belastungen aus der Arbeitsplatzgestaltung reduzieren.¹⁴² Gleichzeitig sollten aber auch seitens der Unternehmensleitung Maßnahmen getroffen werden, um die Situation der Arbeitsplatzgestaltung näher zu untersuchen. Besonders im Hinblick auf die Lärmbelastung der Mitarbeiter. Denkbar wäre die Ermittlung arbeitsbezogener Lärmpegel möglicherweise auch mit der Durchführung einer Messung durch die Berufsgenossenschaften.¹⁴³ Des Weiteren ergeben sich für die Mitarbeiter Belastungen aus dem in Verbindung mit der Werkstatt auftretendem Staub. Dieser Sachverhalt ist in den Technischen Regeln für Gefahrstoffe (TRGS) geregelt. Speziell TRGS 402¹⁴⁴, also die inhalative Exposition, sollte auf ihre Berücksichtigung in den bisherigen Gefährdungsbeurteilungen überprüft werden und ggf. weitere Untersuchungen eingeleitet werden. Gerade mit Bezug auf die bisherigen Sicherheitsaktivitäten ist dies sehr wichtig, da die Beschäftigten weiterhin die Möglichkeit einer Erkrankung durch ihre Arbeit sehen. Daher sollten die Aktivitäten auf ihre Wirksamkeit überprüft bzw. verstärkt auch im Unternehmen kommuniziert werden. Denkbar wäre ein verstärkter Fokus auf Gefahrstoffe und das Durchführen weiterer Sicherheitsunterweisungen.¹⁴⁵ Das Ziel sollte es sein, ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiter zu fördern.

Einen weiteren Punkt, welcher näher untersucht werden sollte, stellen die Arbeitsmittel dar. Da es durch Ausfälle zu langen Standzeiten kommt sollten zunächst die Maschinen auf ihre Eignung und Qualität untersucht werden. Aus den Beobachtungsinterviews ergab sich, dass in einigen Niederlassungen mit regelrecht „zusammengeflackten“ Maschinen gearbeitet wird. Besserung könnte das Erstellen einer Mängelliste bringen, die festlegt, ob eine Maschine erneut repariert oder durch eine neue ersetzt wird. Gleichzeitig sollte der Reparaturprozess überprüft werden, da dieser offenbar sehr viel Zeit in Anspruch nimmt. Um größere Reparaturen zu reduzieren, bzw. in Teilen planbar zu machen, wäre es möglich, die Wartungsintervalle zu verkürzen.¹⁴⁶

In der Umsetzung der oben genannten Maßnahmen wird zwischen verhältnispräventiven (z. B. Gestaltung des Arbeitsplatzes) und verhaltenspräventiven Maßnahmen (z. B. Qualifizierungsmaßnahmen) unterschieden. Dabei haben verhältnispräventive Maßnahmen im § 4 ArbSchG Vorrang vor verhaltenspräventiven Maßnahmen. Daneben findet eine weitere Unterteilung zwischen belastungsorientierten (Vermeidung von Belastungen) und ressourcenorientierten Maßnahmen (Schaffen und Ausbau von Ressourcen) statt, wobei zunächst belastungsorientierte Maßnahmen umzusetzen sind. Die Rangfolge der Umsetzung ist technisch-organisatorisch-personenbezogen anzuordnen.¹⁴⁷

¹⁴² Vgl. BAuA (2014), S.184f

¹⁴³ Vgl. Poppelreuter/Mierke (2008), S.49f

¹⁴⁴ Vgl. BAuA (2010b), o.S.

¹⁴⁵ Vgl. BAuA (2014), S.182f

¹⁴⁶ Vgl. BAuA (2014), S.186

¹⁴⁷ Vgl. LASI (2002), S.18

Zur besseren Übersicht sollen die Handlungsempfehlungen an dieser Stelle noch einmal in Kurzform sortiert nach den unterschiedlichen Präventionsansätzen dargestellt werden. Die ersten beiden Handlungsempfehlungen sollten zunächst unabhängig einer Rangfolge umgesetzt werden.

- Erarbeitung von Zielkatalogen für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und Auswahl der Zuständigen Stellen
- Information der Mitarbeiter zum Interesse an ihrer Gesundheit durch die Unternehmensleitung durch Videobotschaft

Verhältnispräventive Maßnahmen(belastungsorientiert):

- Überprüfung der Arbeitsplatzgestaltung in den Servicecentern hinsichtlich ergonomischer Gesichtspunkte durch Stichproben oder „Selbstcheck“
- Ermittlung arbeitsbezogener Lärmpegel in den Verkaufsräumen der Servicecenter (ggf. Messung durch Berufsgenossenschaft)
- Überprüfung der Staubbelastung in den Niederlassungen und ihre Berücksichtigung in bisherigen Gefährdungsbeurteilungen (TRGS 402)
- Betriebsanweisungen hinsichtlich dem Umgang mit Gefahrstoffen überprüfen und Mitarbeiter weiter unterweisen bzw. Unterweisungsintervalle und Durchführungssicherheit überprüfen
- Soll/Ist-Vergleich der Sicherheitsaktivitäten durchführen und Sicherheitsaktivitäten gegenüber den Beschäftigten verstärkt kommunizieren, beispielsweise über die unternehmensinterne Zeitung
- Systemstabilität prüfen und ggf. verbessern von Systemstabilität; Geschwindigkeit der Verbindungen in den Niederlassungen überprüfen
- Überprüfung der Arbeitsmittel und der Prozesskette bei notwendigen Reparaturen besonders hinsichtlich ihrer Dauer, ggf. Mängelliste erstellen oder Hersteller/Servicepartner wechseln sowie Wartungsintervalle verkürzen
- Pausenregelung überprüfen einheitliche Regelung schaffen, z. B. durch „Pausencheck“, Schließung der Niederlassungen über die Mittagszeit, Bandansagen für Telefon
- Führungsleitlinien hinsichtlich Kommunikation und Wertschätzung überarbeiten
- Personaldecke überprüfen und ggf. mit Springern oder Teilzeitstellen intervenieren, Ziel muss die Entlastung der Mitarbeiter und die Schaffung von Zeitfenstern sein

Verhaltenspräventive Maßnahmen(belastungsorientiert):

- Mitarbeiter im Umgang mit Stress und für gesundheitsförderliches, weniger risikoreiches Verhalten schulen

Verhältnispräventive Maßnahmen(ressourcenorientiert):

- Einsatz von teambildenden Maßnahmen, um Betriebsklima und damit soziale Unterstützung als Ressource weiter auszubauen, beispielsweise durch Gutscheine für gemeinsame Aktivitäten
- Arbeitsabläufe überprüfen und „verschlanken“, insbesondere im Umgang mit Kunden, bedürfnisgerechte Beratung zulassen
- offene und transparente Kommunikation fördern und vorleben, Informationsweitergabe in der Hierarchiekette überprüfen
- Mitarbeiter durch Rückmeldeschleifen in Entscheidungen mit einbeziehen, beispielsweise durch kurze Befragungen oder Portale in den Niederlassungen

Verhaltenspräventive Maßnahmen(ressourcenorientiert):

- hohe Qualifizierung durch weitere Schulungsmaßnahmen ausbauen bzw. beibehalten, Mitarbeiter auch im Umgang mit Kunden und Kommunikation permanent schulen
- Überprüfung der Fehlerkultur bzw. Einführung einer solchen; Darstellung, wie bei Fehlern vorgegangen werden soll

Der Grund für diese Einteilung und Rangfolge ergibt sich aus der Vorgabe, zunächst Belastungen abzubauen. Erst wenn eine weitere Reduzierung nicht möglich ist, sollten Ausgleichsmaßnahmen durch Ressourcen geschaffen werden. Insgesamt zeigt sich aus den in dieser Arbeit erarbeiteten Handlungsempfehlungen, dass diese nur durch die aktive Einbindung der Mitarbeiter die besten Ergebnisse erzielen können. Keinesfalls sollten die Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch die Unternehmensleitung „verordnet“ werden. Das Ziel muss es sein, einen offenen, transparenten Prozess zu schaffen, in welchem die Mitarbeiter einbezogen und auch informiert werden. Dies gilt sowohl für die Fortschritte als auch für mögliche Misserfolge. Sinnvoll wären regionale Workshops, in denen die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt werden und gemeinsam mit den Beschäftigten eine Rangfolge der Handlungserfordernisse erarbeitet

wird. Nur so lässt sich der Prozess der Gefährdungsbeurteilung in die Unternehmenskultur implementieren und wird von den Beschäftigten akzeptiert. Zukünftig wäre es sinnvoll, die Maßnahmen unter dem Dach eines betrieblichen Gesundheits- und Sicherheitsmanagements zusammenzufassen. Die Vorteile liegen auf der Hand, zufriedene und gesunde Mitarbeiter sind leistungsfähiger, seltener krank und die Identifikation einhergehend mit der Unternehmensbindung steigt. Gleichzeitig sorgen sie für einen guten Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber.

6. Weiteres Vorgehen

Das Durchführen einer Gefährdungsbeurteilung läuft in einem kreislaufförmigen Prozess ab. Wie in Kapitel 3.3. dargestellt, gibt es bestimmte Schritte, an welche sich die Unternehmen halten müssen. In dieser Arbeit wurden bereits die ersten drei Schritte durchlaufen. Also die Vorbereitung, die Ermittlung der Belastungen und die Bewertung dieser. In Ansätzen wurden bereits Maßnahmen des Arbeitsschutzes als Handlungsempfehlungen aufgezeigt, mit denen sich die ermittelten Belastungen vermeiden bzw. reduzieren ließen. Die durch die Untersuchung und die Beobachtungsinterviews erworbenen Erkenntnisse über die Belastungssituation der Beschäftigten in den Verkaufstätigkeiten sollten nun verwendet werden, um weitere Maßnahmen zu erarbeiten und anzuwenden, damit diese Situation verbessert wird. Kapitel 5.4. gibt eine Übersicht über Möglichkeiten von Gestaltungsansätzen. Dem Unternehmen sind damit Wege eröffnet, die erarbeiteten Handlungsempfehlungen zu realisieren. Wichtig für die weiteren Schritte ist, wie bereits bei der Untersuchung und den Beobachtungsinterviews, die aktive Einbindung der Mitarbeiter.¹⁴⁸ Wie bereits in Kapitel 5.4. genannt, sollte dies durch regionale Workshops realisiert werden. Eine „Top-down“-Verordnung von Maßnahmen würde höchstwahrscheinlich nicht so wirkungsvoll sein wie die durch die Beschäftigten selbst erarbeiteten Maßnahmen, geschweige denn, dass sie derart akzeptiert würden.¹⁴⁹ In diesen Workshops sollten den Mitarbeitern die Chance eingeräumt werden, eine Rangfolge der für sie hohen Belastungen auszuarbeiten und anschließend am Lösungsprozess beteiligt zu sein. Zu empfehlen ist hier die Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs, aus dem klar die Zuständigkeiten für die Umsetzung festgehalten werden. Sollten Maßnahmen nicht durchgeführt werden, sollte in ebenfalls die Gründe hierfür dokumentiert werden. Nach der Durchführung eines Maßnahmenkatalogs sollten dann in einem adäquaten Zeitraum Wirksamkeitskontrollen durchgeführt werden, um nachvollziehen zu können, ob sich das

¹⁴⁸ Vgl. Resch (2003), S.126

¹⁴⁹ Vgl. Rundnagel (2015), o.S.

Belastungsprofil verbessert hat. Dieser Zeitraum darf weder zu kurz, noch zu lang gewählt werden, sinnvoll ist es, die Überprüfungszeitpunkte Maßnahmenspezifisch zu wählen, da sich mitunter erst langfristig Effekte einstellen.¹⁵⁰

Des Weiteren handelt es sich in der Untersuchung lediglich um zwei untersuchte Tätigkeitsbereiche. Daher muss das Unternehmen nun beginnen, auch für alle weiteren Tätigkeiten im Unternehmen die psychischen Belastungen zu ermitteln und auch dort Maßnahmen zu treffen. Beispielsweise auf Basis weiterer Pilotprojekte, um verschiedene Untersuchungsinstrumente für die Durchführung zu testen und die praxisgerechteste Lösung für das Unternehmen zu finden. Erst dann könnte den gesetzlichen Anforderungen vollständig entsprochen werden.¹⁵¹ Das Ziel sollte es sein, einen nachhaltigen und transparenten Prozess zu schaffen. Naheliegend ist es, diesen in die bereits bestehenden Strukturen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes einzubinden und bereits vorhandenes Personal entsprechend weiter zu qualifizieren.¹⁵² Bei Unsicherheiten ist es zudem möglich, die Beratungsleistungen der Aufsichtsbehörden und Berufsgenossenschaften zu nutzen, den diese im Rahmen ihres Präventionsauftrags anbieten und sich durch externe Experten unterstützen zu lassen. Denn es bringt dem Unternehmen und seinen Beschäftigten nichts, wenn Projekte durchgeführt werden, deren papierne Ergebnisberichte lediglich die Brandlast im Unternehmen erhöhen.

7. Ergebnis und Ausblick

Die durchgeführte Untersuchung zeigt anschaulich, wie der Umgang mit dem mehr denn je aktuellen Thema psychische Belastungen angegangen werden kann. Für die in dieser Arbeit untersuchten Tätigkeiten ergibt sich ein geteiltes Bild. Für die Beschäftigten sind die Tätigkeiten durch ihren Handlungsspielraum und die hohe Verantwortung persönlichkeitsfördernd gestaltet. Die Aufgaben sind weitgehend vollständig und weisen eine gute Variabilität auf. Es ergibt sich durch bisherige Sicherheits- und Qualifikationsmaßnahmen bereits ein großer Ressourcenpool, auf dem zukünftig weiter aufgebaut werden kann. An dieser Stelle sind im Einzelnen die sicheren Arbeitsbedingungen, bezogen auf die körperliche Sicherheit und die gute Qualifikation der Beschäftigten, zu nennen. Gleichzeitig erleben die Beschäftigten die eigentliche Tätigkeit und die Wertschätzung der Kunden als sehr positiv. Auf der anderen Seite haben sich durch Veränderungen in der Organisationsstruktur und die erhöhten Leistungsanforderungen schwerwiegende

¹⁵⁰ Vgl. BAuA (2014), S.117

¹⁵¹ Vgl. § 5 ArbSchG

¹⁵² Vgl. LASI (2003), S.34 und BAuA (2014), S.158f

Belastungsfaktoren ergeben, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen und damit als psychische Fehlbelastungen gewertet werden können. Hierzu zählt neben dem hohen Termin- und Leistungsdruck, die vielfältigen Unterbrechungen bei der Arbeit durch Kunden, Telefonate und Kollegen. Es stellte sich heraus, dass die Beschäftigten weniger durch die Qualität der Tätigkeiten überfordert werden, als vielmehr durch die Quantität in der sie auftreten. Damit decken sich die Erkenntnisse weitgehend mit den im Stressreport 2012 angegebenen Belastungen und Ressourcen im individuellen Erleben der Beschäftigten.¹⁵³

Diese Tendenzen haben in Verbindung mit der Angst um den Arbeitsplatz und der mangelnden Transparenz der Kommunikation in ihrer Gesamtheit dazu geführt, dass Misstrauen gegenüber der Unternehmensleitung besteht und ein ausgeprägter Präsentismus bei einem Teil der Beschäftigten vorliegt. Gestützt wird dieser Eindruck durch die bereits aufgetretenen Ausfälle von Mitarbeitern aufgrund von psychischen Erkrankungen und die ungewöhnlich unauffälligen Krankheitsdaten dieser Tätigkeiten. Die durch die Arbeitswissenschaft belegten Leistungsminderungen der Mitarbeiter kommen im Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit stark zum Tragen. Somit lässt sich zunächst sagen, dass besonders bei diesen Tätigkeiten Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung unabdingbar sind. Neben der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen an den Arbeitsschutz sollte es weiter einen Paradigmenwechsel von einer immer stärkeren Leistungseinforderung zu einem nachhaltigen Arbeits- und Gesundheitsschutz über den gesetzlichen Rahmen hinaus geben. Gerade die Aktualität einer leistungsfähigen Belegschaft macht es für die Unternehmensleitung schlicht unumgänglich Maßnahmen für einen solchen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu treffen, soll der zukünftige wirtschaftliche Erfolg nicht gefährdet werden. Das Bestreben, mit der bestehenden Belegschaft und ohne derartige Veränderungen immer höhere Ziele erreichen zu können, wird auf Dauer nicht zum Erfolg führen. Es zeichnet sich bereits zum jetzigen Zeitpunkt ab, dass die Arbeitslast in vielen Fällen nicht mehr in der Regelarbeitszeit zu bewältigen ist. Mitarbeiter, welche ihre Aufgaben zusätzlich außerhalb der Öffnungszeiten erledigen, in internen Newsletter zu idealisieren, liegt nicht im Sinne der Gesetzgebung. Eher sollte sich die Unternehmensleitung ihrer Pflicht bewusst werden, nachhaltige Maßnahmen des Arbeitsschutzes umzusetzen, um die Arbeitsanforderungen entsprechend zu verbessern. So fördern menschengerechte Arbeitsbedingungen und gesundheitsbewusstes Verhalten nicht nur die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter, sie schaffen auch unternehmerischen Erfolg. Gleichzeitig lassen die Er-

¹⁵³ Vgl. Lohmann-Haislah (2012), S.34-37

kenntnisse vermuten, dass die Beanspruchungsfolgen in Zusammenhang mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von Arbeitsunfällen und Kundenbeschwerden stehen.¹⁵⁴ Damit stehen sie in einem gewissen Missverhältnis zur bisherigen Zielsetzung des Unternehmens, denn isolierte Maßnahmen zur Verringerung dieser Ziele binden Ressourcen, können aber nur bedingt zur Zielerreichung beitragen.

Arbeit ist weiterhin mehr, als nur Mittel zum Zweck der Beschäftigten, um ihren Lebensunterhalt zu sichern, sie wirkt sich ebenso positiv auf die Gesundheit und die Persönlichkeit des Menschen aus.¹⁵⁵ Trotz der Aktualität des Themas und dessen Notwendigkeit, bestehen bei vielen Unternehmen immer noch Berührungängste bzw. Mitarbeiter trauen sich nicht, ihre Probleme offen anzusprechen, da sie sich nicht ernst genommen fühlen oder negative Konsequenzen daraus erwarten. Diese Erfahrung konnte auch im untersuchten Unternehmen gemacht werden. Da psychische Beanspruchungen ein hohes Maß an Subjektivität aufweisen, sehen sich viele Unternehmen zudem vor eine große Aufgabe gestellt, da sie nicht wissen, wie sie eine solche Gefährdungsbeurteilung anfertigen sollen.

Des Weiteren kursiert bei vielen noch die Annahme „Das kostet uns doch nur Geld“.¹⁵⁶ Genau an dieser Stelle muss ein Umdenken stattfinden. Denn wird der Arbeits- und Gesundheitsschutz richtig angegangen, bringt er dem Unternehmen sogar Geld zurück. Gesunde und motivierte Mitarbeiter sind leistungsbereiter und steigern die Produktivität. Die Dienstleistungsqualität steigt aufgrund der Zufriedenheit und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen an. Die Wahrscheinlichkeit von Fehlern sinkt und die Betriebsabläufe werden flüssiger. Zudem sorgen zufriedene Mitarbeiter für ein gutes Unternehmensimage und eine sinkende Fluktuation, damit können qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden und der Abfluss von Wissen wird reduziert. Die Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter in Zeiten des demographischen Wandels zu binden, kann nur mit einem ernsthaft verfolgten Gesundheitsmanagement gelingen. Dieses muss neben den physischen Belastungsfaktoren ebenso die psychischen mit einbeziehen.¹⁵⁷

Den Nutzen von Arbeitsschutzmaßnahmen zeigt die Untersuchung von Sigrun Fritz: Sie ermittelte mithilfe einer Kosten-Nutzen-Analyse den Mehrwert, welchen Investitionen in den Arbeitsschutz für das Unternehmen bringen. So ergeben sich in den Ausführungen besonders positive Effekte bei Investitionen in Führungsleitlinien und Arbeitssicherheit. Insbesondere interessant für das hier untersuchte Unternehmen sind die Investitionen in Mitarbeiterinformation und Zufriedenheitszirkel, welche ebenso einen hohen Return on

¹⁵⁴ Vgl. LASI (2002), S.14

¹⁵⁵ Vgl. BMAS (2013), S.5

¹⁵⁶ Vgl. BAuA (2007), S.5

¹⁵⁷ Vgl. Badura et. al. (2014), S. 195

Investment aufweisen.¹⁵⁸ Damit zeigt sich, dass sich ein erheblicher Nutzen aus valide durchgeführten Maßnahmen zur Arbeitszufriedenheit und Gesundheitserhaltung ergibt und sich der betriebene Aufwand sehr wohl lohnt, auch wenn diese „weichen“ Kennzahlen zunächst nicht bzw. nur schwer mit einem direkten Geldwert in Verbindung gebracht werden können. Und so gilt es gerade für Unternehmen in Dienstleistungsbereichen: Sie müssen ihre Mitarbeiter begeistern, um ihre Kunden begeistern zu können.

¹⁵⁸ Vgl. Fritz (2005), S.124

8. Literaturverzeichnis

9. GPSVG (Neunte Verordnung zum Geräte- und Produktsicherheitsgesetz). vom 12. Mai 1993 (BGBl. I S. 704) zuletzt geändert durch Art. 1 der Verordnung vom 18. Juni 2008 (BGBl. I S. 1060)

ArbSchG (Arbeitsschutzgesetz). 51. Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit vom 7. August 1996 (BGBl. I S.1246), zuletzt geändert durch Art. 8 BUK-Neuorganisationsgesetz vom 19.10.2013 (BGBl. I S. 3836).

Baethge, A.; Rigotti, T. (2010). *Arbeitsunterbrechungen und Multitasking: Ein umfassender Überblick zu Theorien und Empirie unter Berücksichtigung von Altersdifferenzen* Dortmund/Berlin/Dresden: BAuA

BAuA (Bundesanstalt für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin) (2007). *Mit Sicherheit mehr Gewinn! Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit.* (3.Auflage) Bautzen: Lausitzer Druck- und Verlagshaus.

BAuA (Bundesanstalt für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin) (2010a). *Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten* (5.Auflage) Bönninghausen/Westfalen: DruckVerlag Kettler GmbH.

BAuA (Bundesanstalt für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin) (2010b). *Ermitteln und Beurteilen der Gefährdungen bei Tätigkeiten mit Gefahrstoffen: Inhalative Exposition (TRGS 402)* URL: <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Gefahrstoffe/TRGS/TRGS-402.html> [30.08.2015].

BAuA (Bundesanstalt für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin) (2015a). *Downloads für BASA II* URL: http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/SIGMA-und-BASA/Downloaddateien_BASA.html [30.08.2015].

BAuA (Bundesanstalt für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin) (2015b). *Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen* URL: <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html> [30.08.2015].

BGHW (Berufsgenossenschaft Handel und Warendistribution) (2011). *Handbuch psychische Belastung am Arbeitsplatz* (1. Auflage) Bonn: BGHW.

BG Verkehr (Berufsgenossenschaft für Transport und Verkehrswirtschaft) (2015). *Tipps zum besseren Umgang mit Stress* URL: <https://www.bg-verkehr.de/arbeits-sicherheit-und-gesundheitsschutz/gesundheitsgefahren/stress/stress-1> [30.08.2015].

BildscharbV (Bildschirmarbeitsverordnung). *Verordnung über die Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten* vom 04.12.1996 (BGBl. I S. 1843), zuletzt geändert durch Art. 7 V vom 18.12.2008 (BGBl. I S. 2768).

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2013). *Gemeinsame Erklärung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt* Rostock: Publikationsversand der Bundesregierung.

DGUV (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung) (Hrsg.) (2005). *GUV-I 8628 Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz – ein Handbuch. Phänomene, Ursachen, Prävention* URL: http://www.ergonassist.de/Publikationen/Psych.Belastung_GUV_I_8628.pdf [30.08.2015]

Debitz, U.; Buruck, G.; Mühlpfordt, S.; Schmidt, H.; (2005). *Pilotbericht: Erprobung einer Handlungshilfe zur Erfassung physischer und psychischer Belastungen* Diekholzen: Selbstverlag Diekholzen.

Dittmar, O.; Schomann, C.; Nachreiner, F. (2010). *Gefährdungsbeurteilung anhand von Merkmalen der Arbeitszeit*. In: 16. Workshop „Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit“ – Sicher bei der Arbeit und unterwegs – wirksame Ansätze und neue Wege. Kröning, S. 407–410.

Fritz, S. (2005). *Ökonomischer Nutzen „weicher“ Kennzahlen: (Geld-)Wert von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit* Zürich: vdf Hochschulverlag AG.

Huckemann, M.; Krug, T. (2013). *Umsetzungsmanagement von Preisstrategien: Wie Sie Ihre Preise erfolgreich und nachhaltig zum Laufen bringen* Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Klein, A. (2009). *Leadership im Kulturbetrieb* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

LASI (Landesausschuss für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit) (2002). *Konzept zu Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention (LV 28)* München: panta rhei-CM.

LASI (Landesausschuss für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit) (2003). *Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention (LV 31)* München: panta rhei-CM.

LIA.nrw (Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen) (2015). *Arbeitsbedingungen gestalten – Arbeitsorganisation* URL: http://www.lia.nrw.de/themengebiete/Gesundheits--und-Arbeitsschutz/Arbeitsbedingungen_gestalten/Arbeitsschutz-organisieren/index.html [30.08.2015].

Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012* Dortmund/Berlin/Dresden: BAuA.

NAS (Nationale Arbeitsschutzkonferenz) (2012). *Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz* Berlin: NAS (Hrsg).

NAS (Nationale Arbeitsschutzkonferenz) (2015a). *Stress reduzieren – Potentiale entwickeln* URL: <http://www.gda-portal.de/de/Arbeitsprogramme2013-2018/Psyche.html> [30.08.2015].

NAS (Nationale Arbeitsschutzkonferenz) (2015b). *Informationen zur Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie* URL: <http://www.gda-portal.de/de/Ueber-die-GDA/Ueber-die-GDA.html> [30.08.2015].

NAS (Nationale Arbeitsschutzkonferenz) (2015c). *Arbeitsprogramme 2008 – 2012* URL: <http://www.gda-portal.de/de/Arbeitsprogramme/Arbeitsprogramme.html> [30.08.2015].

NAS (Nationale Arbeitsschutzkonferenz) (2015d). *Arbeitsprogramme 2013 – 2018*
URL: <http://www.gda-portal.de/de/Arbeitsprogramme2013-2018/Arbeitsprogramme2013-2018.html> [30.08.2015].

Poppelreuter S.; Mierke, K. (2008). *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten* (3.völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Resch, M. (2003). *Analyse psychischer Belastungen – Verfahren und ihre Anwendung im Arbeits- und Gesundheitsschutz* Bern: Verlag Hans Huber.

Richter, G.; Schatte, M. (2011). *Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen Screening für Arbeitsplatzinhaber – BASA II – Validierung, Anwenderbefragung Software* (2. Auflage). Dortmund, Berlin, Dresden: BAuA

Rosenstiel, L. von (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6.Auflage). Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.

Rundnagel, R. (2015). *Menschengerechte Arbeitsgestaltung* URL: http://www.ergonomie.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/grundlagen_ergonomischer_arbe/menschengerechte_arbeitsgesta.htm [30.08.2015].

Schmidt, J.; Schröder, H. (2010). *Präsentismus – Krank zur Arbeit aus Angst vor Arbeitsplatzverlust* in: Badura, B.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg) (2010). *Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Siegrist, J. (1996). *Soziale Krisen und Gesundheit*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

Siegrist, J. (2002). *Effort-reward imbalance at work and health*. In: P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.). *Research in occupational stress and well being, Historical and current perspectives on stress and health*, Vol. 2 (pp. 261-291). New York: JAI-Elsevier.

Szent-Ivanyi T. (2015) *Gefangen im Hamsterrad* in: Kölner Stadtanzeiger, 17.03.2015, S. 9.

Ulich, E.; Wülser, M. (2012). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen – Arbeitspsychologische Perspektiven* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wendsche, J. (2014). *Pausencheck* URL: http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_mathematik_und_naturwissenschaften/fachrichtung_psychologie/i3/arb_orga_psy/mitarbeiter/johannes_wendsche/Pausencheck [30.08.2015].

Wilke, Chr.; Elis, T.; Biallas, B.; Froböse, I. (2014). *Gesundheitsbedingte Leistungseinbußen bei der Arbeit durch Präsentismus* in: *Prävention und Gesundheitsförderung* Volume 10, Issue 1, S. 35-40.

9. Anhang

- Anhang 1: Stellenbeschreibung SCL und VBI
- Anhang 2: Fragebogen mit Anschreiben
- Anhang 3: Interne Mitteilung zur Durchführung der Untersuchung
- Anhang 4: Ergebnisse der Untersuchung mit BASA II
- Anhang 5: Ergebnisse der Beobachtungsinterviews
- Anhang 6: Krankenstatistik 2014 (intern)
- Anhang 7: Plagiatserklärung

Anhang 2: Fragebogen mit Anschreiben

[REDACTED]

Befragung zum Thema „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
mein Name ist Alexander Cordes.

[REDACTED]

Welche psychischen Belastungen treten am Arbeitsplatz auf und wie lassen sich diese reduzieren?

Mit dieser Frage befaße ich mich in meiner Abschlussarbeit! Stress, Termindruck und Überlastung nehmen zu, vielleicht erleben Sie diese Umstände auch gerade am eigenen Arbeitsplatz. Unstrittig ist, dass Stress auf Dauer krank machen kann. Bei der Frage, was diesen Stress auslöst, geht es insbesondere um die Belastungen am Arbeitsplatz. Welche psychischen Belastungen treten auf und wie lassen sich diese reduzieren. Ziel soll dabei eine Untersuchung und Bewertung psychischer Belastungen an den Arbeitsplätzen von VBIs und SCLs sein.

Sie alle kennen Ihren Arbeitsalltag und Ihren Arbeitsplatz am besten. Bitte nehmen Sie sich 20 Minuten Zeit und nutzen den beiliegenden Fragebogen, um Ihre Arbeitsbedingungen zu bewerten. Die Ergebnisse sollen helfen, Maßnahmen des Arbeitsschutzes abzuleiten und ihre Arbeitsbedingungen damit nachhaltig zu verbessern!

Aufgrund des begrenzten Umfangs meiner Arbeit füllen Sie bitte pro Servicecenter einen Bogen als SCL und nur einen als VBI aus, auch wenn mehrere Stellen vorhanden sind. Die Auswahl des VBI obliegt dabei dem SCL. Selbstverständlich werden die Fragebögen durch mich streng vertraulich und anonym ausgewertet. Bitte machen Sie keine Angaben zu Ihrer Person, weder auf dem Fragebogen noch auf dem Rücksendeumschlag. Begleitend zu den Fragebögen ist vorgesehen, dass ich als Beobachter 6 Servicecenter direkt besuche. Hierzu werde ich mich telefonisch anmelden und bitte Sie um Ihr Einverständnis.

Ich bedanke mich schon jetzt für Ihre Beteiligung.

Für die Rücksendung der ausgefüllten Fragebögen habe ich diesem Schreiben einen an mich adressierten Rückumschlag beigelegt. Bitte senden Sie diesen bis zum

[REDACTED]

an mich zurück.

Sollten Sie Fragen haben, erreichen Sie mich mobil unter **0176 / 31 38 20 82** oder unter **alexander.cordes@uni-oldenburg.de**. Auf Anfrage werde ich Sie auch gerne über die Ergebnisse der Untersuchung informieren.

Viele Grüße aus Oldenburg



Alexander Cordes
Weddigenstr. 3
26123 Oldenburg

BASA II – Fragebogen

Diese Befragung ist anonym. Es werden weder Ihr Name oder Alter, noch Daten zum Geschlecht erfasst. Sollten Sie eine Frage nicht beantworten können oder Bedenken zu negativen Konsequenzen durch Ihre Beurteilung haben, dann lassen Sie das entsprechende Feld bitte frei. Bitte lassen Sie ebenfalls das Feld lfd.Nr.(laufende Nummer) frei.

Die Ergebnisse Ihrer Beurteilung werden für die Ableitung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes benötigt, die Ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit erhalten und verbessern sollen.

Zunächst ist eine Einordnung Ihrer Tätigkeit und ihres Beschäftigungsverhältnisses notwendig. Bitte markieren Sie die zutreffenden Kästchen!

Ich bin tätig als

- Servicecenterleiter/in.
- Verkaufsberater/in im Innendienst.

Der Tätigkeitsbereich meines Servicecenters ist

- Heavy.
- Light.
- Mixed.

Ich habe eine

- Vollzeitstelle.
- Teilzeitstelle.
- Befristete Stelle.
- Geringfügige Beschäftigung.
- Ausbildungsstelle.
-

In der nun folgenden Liste werden mit verschiedenen Merkmalen Arbeitsbedingungen beschrieben. Beachten Sie bitte dabei, dass Sie für jedes Merkmal angeben sollen

1. ob es für Ihre Arbeit zutrifft oder nicht und

2. ob Sie es

- schlecht finden oder*
- weder schlecht noch gut finden oder*
- gut finden.*

		A. Das trifft		B. Das finde ich		
		eher zu.	eher nicht zu.	schlecht.	weder schlecht noch gut.	gut.
	A1: Körperhaltung: Bei meiner Arbeit					
A1.1	- habe ich körperliche Abwechslung.		X	X		
A1.2	- erfülle ich die Arbeitsaufgaben hockend, kniend oder gebückt.		X			X
A1.3	- ist mein Oberkörper verdreht.	X		X		

BASA II Standard (F)
Merkmale Ihrer Arbeitsbedingungen

keine Ordnungsmerkmale

lfd.Nr.: _____

		A. Das trifft		B. Das finde ich		
		eher zu.	eher nicht zu.	schlecht.	weder schlecht noch gut.	gut.
Teil A: Arbeitsplatzbezogene Arbeitsbedingungen						
A1: Körperhaltung: Bei meiner Arbeit						
A1.1	- habe ich körperliche Abwechslung.					
A1.2	- erfülle ich die Arbeitsaufgaben hockend, kniend oder gebückt.					
A1.3	- ist mein Oberkörper verdreht.					
A1.4	- führe ich Über-Kopf-Arbeiten aus.					
A1.5	- bewege ich schwere Gegenstände.					
A2: Arbeitsplatzmaße: Mein Arbeitsplatz						
A2.1	- bietet mir genügend Bewegungsfreiheit.					
A2.2	- ist immer zugänglich.					
A2.3	- ist übersichtlich.					
A2.4	- hat ausreichende Ablage-, Abstellflächen.					
A3: Arbeits-/Hilfsmittel: Die Arbeits- und Hilfsmittel						
A3.1	- sind verschieden.					
A3.2	- sind zweckmäßig.					
A3.3	- sind ausreichend vorhanden.					
A3.4	- funktionieren immer.					
Teil B: Arbeitsumweltbezogene Arbeitsbedingungen						
B1: Arbeitsumgebung: Bei meiner Arbeit						
B1.1	- ist es durch andere Arbeitsprozesse, Personen, ... laut.					
B1.2	- riecht es schlecht.					
B1.3	- ist es weder zu heiß noch zu kalt.					
B1.4	- zieht es.					
B1.5	- ist es weder zu hell noch zu dunkel.					
B2: Einwirkungen: Bei meiner Arbeit						
B2.1	- staubt es.					
B2.2	- komme ich in Kontakt mit gefährlichen Gasen und Dämpfen.					
B2.3	- komme ich in Kontakt mit Gefahrstoffen.					
B2.4	- bin ich gefährlichen Strahlungen ausgesetzt.					
B2.5	- schwingt, vibriert es.					
B2.6	- kommt es zu elektrischen Aufladungen.					

BASA II Standard (F)
Merkmale Ihrer Arbeitsbedingungen

keine Ordnungsmerkmale

lfd.Nr.: _____

		A. Das trifft		B. Das finde ich		
		eher zu.	eher nicht zu.	schlecht.	weder schlecht noch gut.	gut.
Teil C: Allgemeine Arbeitsbedingungen						
C1: Sicherheit: Bei meiner Arbeit						
C1.1	- kann ich mich verletzen (z.B. mich schneiden, stoßen, quetschen, verbrennen, verbrühen, ...).					
C1.2	- kann ich einen Unfall erleiden (z.B. abstürzen, verschüttet werden, getreten werden, ge- oder erschlagen werden, ...).					
C1.3	- kann ich stolpern, umknicken, ausrutschen.					
C1.4	- erhalte ich regelmäßig Arbeitsschutzunterweisungen.					
C1.5	- wird Sicherheit groß geschrieben.					
C2: Gesundheit: Bei meiner Arbeit						
C2.1	- gibt es Bedingungen, die mich krank machen können (z.B. in der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation, dem Führungsverhalten, dem Betriebsklima, ...).					
C2.2	- wird darauf geachtet, dass ich gesund bleibe, z.B. durch Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung.					
Teil D: Organisatorische Arbeitsbedingungen						
D1: Arbeitsorganisation: Bei meiner Arbeit						
D1.1	- sind die Zuständigkeiten und die Verantwortlichkeiten klar geregelt.					
D1.2	- kommt es zu Zeit- und Termindruck.					
D1.3	- kommt es durch Erkrankungen der Mitarbeiter zu Personalengpässen.					
D1.4	- werde ich über alles informiert.					
D1.5	- erhalte ich Rückmeldungen über meine Arbeit.					
D1.6	- habe ich Mitspracherecht.					
D2: Arbeitszeit: Bei meiner Arbeit						
D2.1	- kommt es regelmäßig zu Überstunden.					
D2.2	- kann ich mir die Arbeitszeit flexibel einteilen.					
D2.3	- gibt es häufig Nacht- und Schichtdienste.					
D2.4	- muss ich häufig an Wochenenden oder Feiertagen arbeiten.					
D2.5	- werden die Dienste im Voraus festgelegt.					
D2.6	- ist die Pausenregelung in Ordnung.					
D2.7	- arbeite ich auf Abruf.					
D2.8	- habe ich geteilte Dienste (z.B. Früh- und Abenddienst, mittags frei).					

BASA II Standard (F)
Merkmale Ihrer Arbeitsbedingungen

lfd.Nr.: _____

keine Ordnungsmerkmale

		A. Das trifft		B. Das finde ich		
		eher zu.	eher nicht zu.	schlecht.	weder schlecht noch gut.	gut.
D3: Unterbrechungen: Bei meiner Arbeit kommt es zu Unterbrechungen durch						
D3.1	- Telefonanrufe.					
D3.2	- Kunden, Patienten, Klienten, Schüler,...					
D3.3	- Kollegen, Vorgesetzte.					
D4: Fehler: Bei meiner Arbeit						
D4.1	- können meine Fehler zu Nacharbeit, Sach- oder Personenschäden führen.					
D4.2	- wird beim Auftreten von Fehlern immer der "Schuldige" gesucht.					
D4.3	- erhalte ich Rückmeldungen über eigene Fehler.					
D4.4	- haben sich schon Kunden, Patienten oder Kollegen beim Vorgesetzten beschwert.					
D5: Arbeitsort: Mein Arbeitsort						
D5.1	- ist mir immer rechtzeitig vorher bekannt.					
D5.2	- wechselt ständig.					
Teil E: Soziale Arbeitsbedingungen						
E1: Vorgesetzte: Bei meiner Arbeit						
E1.1	- erhalte ich widersprüchliche Anweisungen von meinem/meinen Vorgesetzten.					
E1.2	- wechselt der Vorgesetzte häufig.					
E1.3	- habe ich Vertrauen zu meinem unmittelbaren Vorgesetzten.					
E1.4	- habe ich Vertrauen zur Leitung des Hauses bzw. zum Management.					
E1.5	- erhalte ich Anerkennung und Lob für meine Arbeit.					
E1.6	- kommt es zu Differenzen oder Streitigkeiten mit dem oder den Vorgesetzten.					
E1.7	- wird Kritik sachlich geäußert.					
E2: Kollegen: Bei meiner Arbeit						
E2.1	- habe ich Vertrauen zu meinen Kollegen.					
E2.2	- helfen mir meine Kollegen.					
E2.3	- geben sich die Beschäftigten gegenseitig Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit.					
E2.4	- kommt es zu Differenzen oder Streitigkeiten mit den Kollegen.					

BASA II Standard (F)
Merkmale Ihrer Arbeitsbedingungen

keine Ordnungsmerkmale

lfd.Nr.: _____

A. Das trifft		B. Das finde ich		
eher zu.	eher nicht zu.	schlecht.	weder schlecht noch gut.	gut.

Teil F: Personenbezogene Arbeitsbedingungen

F1: Qualifikation: Für die Arbeit						
F1.1	- bin ich ausreichend qualifiziert.					
F1.2	- werden Mitarbeiter in die Abläufe des Betriebes und der Arbeitsgruppe eingewiesen.					
F1.3	- werden Mitarbeiter eingearbeitet.					
F1.4	- erhalte ich berufsbegleitende Fortbildungen bzw. Schulungen.					
F1.5	- nutze ich die angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten.					
F2: Angst: Ich habe bei meiner Arbeit Angst						
F2.1	- , den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren.					
F2.2	- vor eigenen Fehlern.					
F2.3	- vor Unfällen.					
F2.4	- , krank zu werden.					

Teil G: Tätigkeitsbezogene Arbeitsbedingungen

G1: Interaktion : Bei meiner Arbeit						
nicht vorhanden:						
G1.1	- kann ich die Interessen und Bedürfnisse oder den Zustand von Kunden, Klienten oder Patienten immer richtig einschätzen.					
G1.2	- weiß ich, was die nonverbalen Äußerungen der Kunden, Klienten oder Patienten bedeuten.					
G1.3	- kann ich mit den verbalen Äußerungen der Kunden, Klienten oder Patienten gut umgehen.					
G1.4	- kann es zu aggressiven Handlungen oder gewalttätigen Übergriffen von Kunden, Klienten oder Patienten kommen.					
G1.5	- wurden schon tätliche Übergriffe von Kunden, Patienten, Klienten erlebt.					
G2: Maschinen: Die Maschinen/Geräte, mit denen ich arbeite,						
nicht vorhanden:						
G2.1	- kann ich gut bedienen.					
G2.2	- verlangen Wartezeiten (z.B. durch ungeplante technische Störungen)					
G3: Sicherheitsvorrichtungen: Die Sicherheitsvorrichtungen						
nicht vorhanden:						
G3.1	- sind vollständig vorhanden.					
G3.2	- sind zweckmäßig.					
G3.3	- sind in gutem Zustand.					

BASA II Standard (F)
Merkmale Ihrer Arbeitsbedingungen

keine Ordnungsmerkmale

lfd.Nr.: _____

		A. Das trifft		B. Das finde ich		
		eher zu.	eher nicht zu.	schlecht.	weder schlecht noch gut.	gut.
G4: Stellteile: Die Stellteile, z.B. Hebeln oder Kurbeln, an den Maschine oder Geräten						
nicht vorhanden:						
G4.1	- sind für mich immer erreichbar.					
G4.2	- stimmen mit den Anzeigen, Informationen, Signalen und der Arbeitsaufgabe überein.					
G5: Signalgeber: Die Signalgeber an den Maschinen/Geräten						
nicht vorhanden:						
G5.1	- sind immer ablesbar bzw. hörbar.					
G5.2	- stimmen mit den erwarteten Signalen, Informationen und meiner Arbeitsaufgabe überein.					
G6: Pers. Schutzausrstg. (PSA): Die PSA						
nicht vorhanden:						
G6.1	- ist immer verfügbar.					
G6.2	- ist immer in Ordnung.					
G6.3	- ist bequem.					
G6.4	- verwende ich immer.					
G7: Bildschirm: Der Bildschirm an dem Computer, der Maschine						
nicht vorhanden:						
G7.1	- flimmert.					
G7.2	- spiegelt.					
G7.3	- hat einen guten Zeichenkontrast, eine scharfe Zeichendarstellung und Zeichengröße.					
G7.4	- ist für meine Arbeitsaufgabe groß genug.					
G8: Software: Die Software des Computers, der Maschine						
nicht vorhanden:						
G8.1	- macht mich auf Bedienungsfehler aufmerksam.					
G8.2	- stürzt häufig ab.					
G8.3	- ist selbsterklärend.					
G8.4	- ist von mir steuerbar.					
G8.5	- bietet Hilfs- und Lernprogramme an.					
G8.6	- passt zu meiner Arbeitsaufgabe.					

Anhang 3: Interne Mitteilung zur Durchführung der Untersuchung

INTERNE MITTEILUNG

an

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Von

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Bachelor-Arbeit mit Alexander Cordes:

Die Belastungen am Arbeitsplatz der VBI und SCL

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen, sehr geehrte Mitarbeiter,

Herr Alexander Cordes, [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]

Damit möchten wir ein Zeichen setzen und Voraussetzungen schaffen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern, in dem wir Belastungen systematisch analysieren und damit die Möglichkeit schaffen, gezielt Maßnahmen zu ergreifen.

Den Zeitpunkt der Bachelorarbeit können wir leider nicht bestimmen. Die Versendung der Fragebögen an alle VBI und SCL in den SC und die 6 Vor-Ort-Termine in den noch zu definierenden SC finden Anfang [REDACTED] statt.

Was ist das eingesetzte wissenschaftliche Untersuchungsinstrument **BASA?**

Das Verfahren zur psychologischen

"**Bewertung von Arbeitsbedingungen - Screening für Arbeitsplatzinhaber**„ bewertet Arbeitsbedingungen über das Erleben der Arbeitsplatzinhaber/Innen.

Zur besseren Bewertung besteht BASA aus einer zusätzlichen

Beobachtungsversion

- Herr Cordes besucht 2 Heavy-, 2 Light- und 2 Mixed-Center
- das geschieht auf freiwilliger Basis der Mitarbeiter
- Herr Cordes wird in den Centern anrufen und erklären was er machen wird
- Sie haben jederzeit die Möglichkeit zuzustimmen oder abzulehnen

"Bewertung von Arbeitsbedingungen - Screening für Arbeitsplatzinhaber"

[REDACTED]-
[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]

Helfen Sie bitte mit, informieren Sie Ihre VBIs und schicken Sie bitte alle den für Sie bestimmten, ausgefüllten Fragebogen pünktlich zurück.

Für Rückfragen stehen Ihnen gerne [REDACTED] oder [REDACTED] zur Verfügung.

Vielen Dank für die Unterstützung!

Ihr

[REDACTED]
[REDACTED]
Direktor Vertrieb

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Anhang 4: Ergebnisse der Untersuchung mit BASA II

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

Desktop\Dropbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmalsdateien\BASA II Standard (F) \[redacted] Auswertung\Daten BASA II Standard (F).xls; Bew

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

Ausschlusskriterium (nF,n99): 50%

		Gestaltungs-Erfordernis		Diskussionsbedarf		Qualifizierung		Ressource		fragliche Antwort		nicht gewertet	
Teile/Fragen	n	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	nF	n99
Teil A: Arbeitsplatzbezogene Arbeitsbedingungen													
A1: Körperhaltung: Bei meiner Arbeit	192	15,3%	1,4%	26,5%	1,9%	E.nv.		53,8%	2,2%	2,8%	0,5%	4	8
habe ich körperliche Abwechslung.		18,2%	2,8%	21,4%	3,0%	E.nv.		56,8%	3,6%	3,1%	1,3%		
erfülle ich die Arbeitsaufgaben hockend, kniend oder gebückt.		8,3%	2,0%	29,2%	3,3%	E.nv.		56,8%	3,6%	3,6%	1,4%		
ist mein Oberkörper verdreht.		24,5%	3,1%	21,9%	3,0%	E.nv.		51,6%	3,6%	*1,0%	0,7%		
führe ich Über-Kopf-Arbeiten aus.		5,7%	1,7%	26,6%	3,2%	E.nv.		63,0%	3,5%	2,1%	1,0%		
bewege ich schwere Gegenstände.		19,8%	2,9%	33,3%	3,4%	E.nv.		40,6%	3,6%	4,2%	1,4%		
A2: Arbeitsplatzmaße: Mein Arbeitsplatz	197	11,0%	1,4%	11,2%	1,6%	E.nv.		76,3%	2,2%	1,3%	0,4%	1	6
bietet mir genügend Bewegungsfreiheit.		11,2%	2,2%	7,6%	1,9%	E.nv.		80,7%	2,8%	*0,5%	0,5%		
ist immer zugänglich.		2,5%	1,1%	15,2%	2,6%	E.nv.		79,7%	2,9%	2,5%	1,1%		
ist übersichtlich.		9,1%	2,1%	8,6%	2,0%	E.nv.		80,7%	2,8%	*1,0%	0,7%		
hat ausreichende Ablage-, Abstellflächen.		21,3%	2,9%	13,2%	2,4%	E.nv.		64,0%	3,4%	*1,0%	0,7%		
A3: Arbeits-/Hilfsmittel: Die Arbeits- und Hilfsmittel	197	21,6%	1,6%	24,5%	2,2%	E.nv.		51,1%	2,7%	1,8%	0,5%	0	7
sind verschieden.		1,5%	0,9%	33,5%	3,4%	E.nv.		59,9%	3,5%	4,6%	1,5%		
sind zweckmäßig.		13,2%	2,4%	29,9%	3,3%	E.nv.		55,3%	3,6%	*1,0%	0,7%		
sind ausreichend vorhanden.		15,2%	2,6%	22,3%	3,0%	E.nv.		61,4%	3,5%	*0,5%	0,5%		
funktionieren immer.		56,3%	3,5%	12,2%	2,3%	E.nv.		27,9%	3,2%	*1,0%	0,7%		
Teil B: Arbeitsumweltbezogene Arbeitsbedingungen													
B1: Arbeitsumgebung: Bei meiner Arbeit	192	27,0%	2,0%	22,9%	1,9%	E.nv.		39,7%	2,2%	9,6%	1,0%	4	8

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

Desktop\Dropbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmaldateien\BASA II Standard (F) \[redacted] Auswertung\Daten BASA II Standard (F).xls; Bew

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

Ausschlusskriterium (nF,n99): 50%

		Gestaltungs-Erfordernis		Diskussionsbedarf		Qualifizierung		Ressource		fragliche Antwort		nicht gewertet	
Teile/Fragen	n	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	nF	n99
ist es durch andere Arbeitsprozesse, Personen, ... laut.		41,1%	3,6%	31,8%	3,4%	E.nv.		25,5%	3,2%	1,6%	0,9%		
riecht es schlecht.		25,0%	3,1%	23,4%	3,1%	E.nv.		50,5%	3,6%	0,0%	0,0%		
ist es weder zu heiß noch zu kalt.		22,9%	3,0%	24,0%	3,1%	E.nv.		33,9%	3,4%	18,8%	2,8%		
zieht es.		35,4%	3,5%	13,0%	2,4%	E.nv.		45,3%	3,6%	5,2%	1,6%		
ist es weder zu hell noch zu dunkel.		10,4%	2,2%	22,4%	3,0%	E.nv.		43,2%	3,6%	22,4%	3,0%		
B2: Einwirkungen: Bei meiner Arbeit	189	15,5%	1,5%	20,0%	2,1%	E.nv.		63,2%	2,5%	1,0%	0,3%	6	9
staubt es.		33,9%	3,5%	24,3%	3,1%	E.nv.		40,7%	3,6%	*0,5%	0,5%		
komme ich in Kontakt mit gefährlichen Gasen und Dämpfen.		24,3%	3,1%	15,9%	2,7%	E.nv.		59,8%	3,6%	0,0%	0,0%		
komme ich in Kontakt mit Gefahrstoffen.		19,0%	2,9%	29,6%	3,3%	E.nv.		49,7%	3,6%	*0,5%	0,5%		
bin ich gefährlichen Strahlungen ausgesetzt.		3,2%	1,3%	12,7%	2,4%	E.nv.		82,0%	2,8%	2,1%	1,0%		
schwingt, vibriert es.		3,7%	1,4%	19,0%	2,9%	E.nv.		76,7%	3,1%	*0,5%	0,5%		
kommt es zu elektrischen Aufladungen.		9,0%	2,1%	18,5%	2,8%	E.nv.		70,4%	3,3%	2,1%	1,0%		
Teil C: Allgemeine Arbeitsbedingungen													
C1: Sicherheit: Bei meiner Arbeit	195	16,4%	1,6%	21,0%	1,9%	E.nv.		60,1%	2,0%	1,6%	0,5%	1	8
kann ich mich verletzen (z.B. mich schneiden, stoßen, quetschen, verbrennen, verbrühen, ...).		29,2%	3,3%	30,8%	3,3%	E.nv.		38,5%	3,5%	*0,5%	0,5%		

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

Desktop\Dropbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmalsdateien\BASA II Standard (F) \Auswertung\Daten BASA II Standard (F).xls; Bew

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

Ausschlusskriterium (nF,n99): 50%

		Gestaltungs-Erfordernis		Diskussionsbedarf		Qualifizierung		Ressource		fragliche Antwort		nicht gewertet		
Teile/Fragen	n	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	nF	n99	
kann ich einen Unfall erleiden (z.B. abstürzen, verschüttet werden, getreten werden, ge- oder erschlagen werden, ...).		17,4%	2,7%	21,5%	3,0%	E.n.v.		59,5%	3,5%	*0,5%	0,5%			
kann ich stolpern, umknicken, ausrutschen.		32,8%	3,4%	33,3%	3,4%	E.n.v.		30,8%	3,3%	1,5%	0,9%			
erhalte ich regelmäßig Arbeitsschutzunterweisungen.		*0,5%	0,5%	10,8%	2,2%	E.n.v.		85,1%	2,6%	3,1%	1,2%			
wird Sicherheit groß geschrieben.		2,1%	1,0%	8,7%	2,0%	E.n.v.		86,7%	2,4%	2,6%	1,1%			
C2: Gesundheit: Bei meiner Arbeit	198	54,0%	3,0%	10,9%	1,6%	E.n.v.		29,5%	2,7%	3,8%	0,9%	0	6	
gibt es Bedingungen, die mich krank machen können (z.B. in der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation, dem Führungsverhalten, dem Betriebsklima, ...).		57,6%	3,5%	6,1%	1,7%	E.n.v.		31,8%	3,3%	4,0%	1,4%			
wird darauf geachtet, dass ich gesund bleibe, z.B. durch Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung.		50,5%	3,6%	15,7%	2,6%	E.n.v.		27,3%	3,2%	3,5%	1,3%			
Teil D: Organisatorische Arbeitsbedingungen														
D1: Arbeitsorganisation: Bei meiner Arbeit	197	40,6%	1,8%	14,1%	1,1%	E.n.v.		41,8%	1,8%	2,5%	0,6%	1	6	
sind die Zuständigkeiten und die Verantwortlichkeiten klar geregelt.		10,7%	2,2%	11,2%	2,2%	E.n.v.		76,1%	3,0%	2,0%	1,0%			
kommt es zu Zeit- und Termindruck.		68,5%	3,3%	24,4%	3,1%	E.n.v.		3,0%	1,2%	3,0%	1,2%			

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

Desktop\Dropbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmalsdateien\BASA II Standard (F) \[redacted] Auswertung\Daten BASA II Standard (F).xls; Bew

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

Ausschlusskriterium (nF,n99): 50%

		Gestaltungs-Erfordernis		Diskussionsbedarf		Qualifizierung		Ressource		fragliche Antwort		nicht gewertet	
Teile/Fragen	n	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	nF	n99
kommt es durch Erkrankungen der Mitarbeiter zu Personalengpässen.		75,1%	3,1%	4,6%	1,5%	E.n.v.		14,7%	2,5%	4,6%	1,5%		
werde ich über alles informiert.		28,4%	3,2%	11,2%	2,2%	E.n.v.		57,4%	3,5%	2,5%	1,1%		
erhalte ich Rückmeldungen über meine Arbeit.		28,4%	3,2%	20,3%	2,9%	E.n.v.		48,7%	3,6%	1,5%	0,9%		
habe ich Mitspracherecht.		32,5%	3,3%	13,2%	2,4%	E.n.v.		50,8%	3,6%	*1,0%	0,7%		
D2: Arbeitszeit: Bei meiner Arbeit	198	19,4%	1,2%	22,1%	1,5%	E.n.v.		53,8%	1,5%	3,5%	0,5%	1	5
kommt es regelmäßig zu Überstunden.		55,1%	3,5%	27,8%	3,2%	E.n.v.		14,1%	2,5%	2,0%	1,0%		
kann ich mir die Arbeitszeit flexibel einteilen.		36,9%	3,4%	35,9%	3,4%	E.n.v.		22,2%	3,0%	4,5%	1,5%		
gibt es häufig Nacht- und Schichtdienste.		2,0%	1,0%	15,7%	2,6%	E.n.v.		77,8%	3,0%	3,5%	1,3%		
muss ich häufig an Wochenenden oder Feiertagen arbeiten.		30,8%	3,3%	17,2%	2,7%	E.n.v.		50,0%	3,6%	*1,0%	0,7%		
werden die Dienste im Voraus festgelegt.		5,1%	1,6%	18,2%	2,7%	E.n.v.		70,7%	3,2%	6,1%	1,7%		
ist die Pausenregelung in Ordnung.		22,7%	3,0%	11,6%	2,3%	E.n.v.		62,6%	3,4%	1,5%	0,9%		
arbeite ich auf Abruf.		2,5%	1,1%	19,7%	2,8%	E.n.v.		74,7%	3,1%	*1,0%	0,7%		
habe ich geteilte Dienste (z.B. Früh- und Abenddienst, mittags frei).		*0,5%	0,5%	30,8%	3,3%	E.n.v.		58,1%	3,5%	8,1%	1,9%		
D3: Unterbrechungen: Bei meiner Arbeit kommt es zu Unterbrechungen durch	169	30,4%	3,0%	61,5%	3,1%	E.n.v.		4,1%	1,0%	3,6%	0,8%	27	8
Telefonanrufe.		37,9%	3,7%	60,4%	3,8%	E.n.v.		*1,2%	0,8%	*0,6%	0,6%		

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

Desktop\Dropbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmalsdateien\BASA II Standard (F) \[redacted] Auswertung\Daten BASA II Standard (F).xls; Bew

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

Ausschlusskriterium (nF,n99): 50%

		Gestaltungs-Erfordernis		Diskussionsbedarf		Qualifizierung		Ressource		fragliche Antwort		nicht gewertet	
Teile/Fragen	n	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	nF	n99
Kunden, Patienten, Klienten, Schüler,...		23,7%	3,3%	64,5%	3,7%	E.nv.		1,8%	1,0%	10,1%	2,3%		
Kollegen, Vorgesetzte.		29,6%	3,5%	59,8%	3,8%	E.nv.		9,5%	2,3%	0,0%	0,0%		
D4: Fehler: Bei meiner Arbeit	198	17,6%	1,5%	29,5%	2,0%	E.nv.		42,4%	1,9%	9,1%	1,0%	0	6
können meine Fehler zu Nacharbeit, Sach- oder Personenschäden führen.		36,9%	3,4%	33,8%	3,4%	E.nv.		26,3%	3,1%	1,5%	0,9%		
wird beim Auftreten von Fehlern immer der "Schuldige" gesucht.		17,7%	2,7%	31,3%	3,3%	E.nv.		27,8%	3,2%	22,2%	3,0%		
erhalte ich Rückmeldungen über eigene Fehler.		8,1%	1,9%	20,2%	2,9%	E.nv.		65,2%	3,4%	5,1%	1,6%		
haben sich schon Kunden, Patienten oder Kollegen beim Vorgesetzten beschwert.		7,6%	1,9%	32,8%	3,3%	E.nv.		50,5%	3,6%	7,6%	1,9%		
D5: Arbeitsort: Mein Arbeitsort	196	0,0%	0,0%	9,4%	1,7%	E.nv.		88,0%	1,8%	2,3%	0,7%	1	7
ist mir immer rechtzeitig vorher bekannt.		0,0%	0,0%	3,6%	1,3%	E.nv.		94,4%	1,6%	2,0%	1,0%		
wechselt ständig.		0,0%	0,0%	15,3%	2,6%	E.nv.		81,6%	2,8%	2,6%	1,1%		
Teil E: Soziale Arbeitsbedingungen													
E1: Vorgesetzte: Bei meiner Arbeit	193	21,1%	1,6%	14,4%	1,3%	E.nv.		61,1%	2,0%	2,4%	0,5%	2	9
erhalte ich widersprüchliche Anweisungen von meinem/meinen Vorgesetzten.		15,5%	2,6%	10,9%	2,2%	E.nv.		71,0%	3,3%	2,6%	1,1%		
wechselt der Vorgesetzte häufig.		15,0%	2,6%	8,8%	2,0%	E.nv.		73,1%	3,2%	2,1%	1,0%		
habe ich Vertrauen zu meinem unmittelbaren Vorgesetzten.		15,0%	2,6%	11,4%	2,3%	E.nv.		70,5%	3,3%	2,1%	1,0%		

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

Desktop\Dropbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmaldateien\BASA II Standard (F) \Auswertung\Daten BASA II Standard (F).xls; Bew

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

Ausschlusskriterium (nF,n99): 50%

		Gestaltungs-Erfordernis		Diskussionsbedarf		Qualifizierung		Ressource		fragliche Antwort		nicht gewertet		
Teile/Fragen		n	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	nF	n99
	habe ich Vertrauen zur Leitung des Hauses bzw. zum Management.		41,5%	3,6%	22,3%	3,0%	E.nv.		34,2%	3,4%	1,6%	0,9%		
	erhalte ich Anerkennung und Lob für meine Arbeit.		43,0%	3,6%	13,0%	2,4%	E.nv.		44,0%	3,6%	0,0%	0,0%		
	kommt es zu Differenzen oder Streitigkeiten mit dem oder den Vorgesetzten.		7,3%	1,9%	20,2%	2,9%	E.nv.		64,8%	3,4%	6,7%	1,8%		
	wird Kritik sachlich geäußert.		10,4%	2,2%	14,0%	2,5%	E.nv.		70,5%	3,3%	2,1%	1,0%		
	E2: Kollegen: Bei meiner Arbeit	198	11,2%	1,6%	8,5%	1,1%	E.nv.		77,1%	2,0%	2,8%	0,6%	1	5
	habe ich Vertrauen zu meinen Kollegen.		7,1%	1,8%	4,5%	1,5%	E.nv.		88,4%	2,3%	0,0%	0,0%		
	helfen mir meine Kollegen.		5,6%	1,6%	4,5%	1,5%	E.nv.		89,4%	2,2%	*0,5%	0,5%		
	geben sich die Beschäftigten gegenseitig Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit.		21,2%	2,9%	9,6%	2,1%	E.nv.		66,7%	3,4%	*1,0%	0,7%		
	kommt es zu Differenzen oder Streitigkeiten mit den Kollegen.		11,1%	2,2%	15,2%	2,6%	E.nv.		64,1%	3,4%	9,6%	2,1%		
Teil F: Personenbezogene Arbeitsbedingungen														
	F1: Qualifikation: Für die Arbeit	197	E.nv.		9,4%	1,4%	7,1%	1,2%	82,1%	1,9%	*0,1%	0,1%	0	7
	bin ich ausreichend qualifiziert.		E.nv.		8,1%	2,0%	6,1%	1,7%	83,8%	2,6%	0,0%	0,0%		
	werden Mitarbeiter in die Abläufe des Betriebes und der Arbeitsgruppe eingewiesen.		E.nv.		10,7%	2,2%	7,1%	1,8%	81,2%	2,8%	0,0%	0,0%		
	werden Mitarbeiter eingearbeitet.		E.nv.		8,1%	2,0%	9,1%	2,1%	82,2%	2,7%	0,0%	0,0%		
	erhalte ich berufsbegleitende Fortbildungen bzw. Schulungen.		E.nv.		9,6%	2,1%	10,2%	2,2%	79,7%	2,9%	0,0%	0,0%		

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

Desktop\Dropbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmalsdateien\BASA II Standard (F) \Auswertung\Daten BASA II Standard (F).xls; Bew

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

Ausschlusskriterium (nF,n99): 50%

		Gestaltungs-Erfordernis		Diskussionsbedarf		Qualifizierung		Ressource		fragliche Antwort		nicht gewertet		
Teile/Fragen	n	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	nF	n99	
nutze ich die angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten.		E.nv.		10,7%	2,2%	3,0%	1,2%	83,8%	2,6%	*0,5%	0,5%			
F2: Angst: Ich habe bei meiner Arbeit Angst	191	20,7%	1,7%	18,2%	2,0%	E.nv.		59,0%	2,6%	1,6%	0,5%	3	10	
, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren.		33,0%	3,4%	14,1%	2,5%	E.nv.		49,7%	3,6%	2,6%	1,2%			
vor eigenen Fehlern.		10,5%	2,2%	23,6%	3,1%	E.nv.		65,4%	3,4%	*0,5%	0,5%			
vor Unfällen.		8,9%	2,1%	19,9%	2,9%	E.nv.		68,1%	3,4%	2,1%	1,0%			
, krank zu werden.		30,4%	3,3%	15,2%	2,6%	E.nv.		52,9%	3,6%	*1,0%	0,7%			
Teil G: Tätigkeitsbezogene Arbeitsbedingungen														
G1: Interaktion : Bei meiner Arbeit	194	3,1%	0,9%	14,6%	1,8%	4,3%	1,0%	79,0%	1,9%	1,3%	0,4%	0	5	
kann ich die Interessen und Bedürfnisse oder den Zustand von Kunden, Klienten oder Patienten immer richtig einschätzen.		E.nv.		15,5%	2,6%	3,1%	1,2%	79,9%	2,9%	*1,0%	0,7%			
weiß ich, was die nonverbalen Äußerungen der Kunden, Klienten oder Patienten bedeuten.		E.nv.		21,6%	3,0%	3,6%	1,3%	72,7%	3,2%	*0,5%	0,5%			
kann ich mit den verbalen Äußerungen der Kunden, Klienten oder Patienten gut umgehen.		E.nv.		14,9%	2,6%	6,2%	1,7%	76,8%	3,0%	*1,0%	0,7%			
kann es zu aggressiven Handlungen oder gewalttätigen Übergriffen von Kunden, Klienten oder Patienten kommen.		3,6%	1,3%	11,3%	2,3%	E.nv.		80,4%	2,9%	2,6%	1,1%			
wurden schon tätliche Übergriffe von Kunden, Patienten, Klienten erlebt.		2,6%	1,1%	9,8%	2,1%	E.nv.		85,1%	2,6%	1,5%	0,9%			

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

Desktop\Dropbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmaldateien\BASA II Standard (F) \[redacted] Auswertung\Daten BASA II Standard (F).xls; Bew

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

Ausschlusskriterium (nF,n99): 50%

Teile/Fragen	n	Gestaltungs-Erfordernis		Diskussionsbedarf		Qualifizierung		Ressource		fragliche Antwort		nicht gewertet	
		MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	nF	n99
G2: Maschinen: Die Maschinen/Geräte, mit denen ich arbeite,	179	25,4%	2,0%	9,5%	1,7%	E.nv.		58,9%	2,2%	4,7%	1,1%	2	4
kann ich gut bedienen.		2,8%	1,2%	7,8%	2,0%	E.nv.		87,7%	2,5%	*1,1%	0,8%		
verlangen Wartezeiten (z.B. durch ungeplante technische Störungen)		48,0%	3,7%	11,2%	2,4%	E.nv.		30,2%	3,4%	8,4%	2,1%		
G3: Sicherheitsvorrichtungen: Die Sicherheitsvorrichtungen	188	3,7%	1,0%	9,8%	1,9%	E.nv.		85,8%	2,1%	0,5%	0,3%	2	5
sind vollständig vorhanden.		2,1%	1,1%	7,4%	1,9%	E.nv.		89,9%	2,2%	0,0%	0,0%		
sind zweckmäßig.		3,7%	1,4%	13,3%	2,5%	E.nv.		81,4%	2,8%	1,6%	0,9%		
sind in gutem Zustand.		5,3%	1,6%	8,5%	2,0%	E.nv.		86,2%	2,5%	0,0%	0,0%		
G4: Stellteile: Die Stellteile, z.B. Hebeln oder Kurbeln, an den Maschine oder Geräten	137	*1,1%	0,8%	16,4%	3,0%	E.nv.		82,1%	3,1%	0,0%	0,0%	1	4
sind für mich immer erreichbar.		*1,5%	1,0%	17,5%	3,3%	E.nv.		81,0%	3,4%	0,0%	0,0%		
stimmen mit den Anzeigen, Informationen, Signalen und der Arbeitsaufgabe überein.		*0,7%	0,7%	15,3%	3,1%	E.nv.		83,2%	3,2%	0,0%	0,0%		
G5: Signalgeber: Die Signalgeber an den Maschinen/Geräten	134	3,0%	1,4%	14,6%	3,0%	E.nv.		81,0%	3,3%	0,0%	0,0%	1	4
sind immer ablesbar bzw. hörbar.		3,0%	1,5%	13,4%	3,0%	E.nv.		83,6%	3,2%	0,0%	0,0%		
stimmen mit den erwarteten Signalen, Informationen und meiner Arbeitsaufgabe überein.		3,0%	1,5%	15,7%	3,2%	E.nv.		78,4%	3,6%	0,0%	0,0%		
G6: Pers. Schutzausrstg. (PSA): Die PSA	191	15,6%	1,1%	12,8%	1,6%	E.nv.		69,4%	2,0%	0,7%	0,3%	1	6
ist immer verfügbar.		0,0%	0,0%	7,9%	2,0%	E.nv.		91,1%	2,1%	0,0%	0,0%		
ist immer in Ordnung.		*0,5%	0,5%	8,4%	2,0%	E.nv.		90,6%	2,1%	0,0%	0,0%		

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

Desktop\Dropbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmalsdateien\BASA II Standard (F) \Auswertung\Daten BASA II Standard (F).xls; Bew

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

Ausschlusskriterium (nF,n99): 50%

Teile/Fragen	n	Gestaltungs-Erfordernis		Diskussionsbedarf		Qualifizierung		Ressource		fragliche Antwort		nicht gewertet	
		MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	MW	σ (MW)	nF	n99
ist bequem.		54,5%	3,6%	11,0%	2,3%	E.nv.		31,9%	3,4%	*0,5%	0,5%		
verwende ich immer.		7,3%	1,9%	24,1%	3,1%	E.nv.		63,9%	3,5%	2,1%	1,0%		
G7: Bildschirm: Der Bildschirm an dem Computer, der Maschine	193	24,5%	2,2%	12,6%	1,9%	E.nv.		56,1%	2,8%	5,8%	1,0%	0	7
flimmert.		13,0%	2,4%	15,5%	2,6%	E.nv.		66,3%	3,4%	5,2%	1,6%		
spiegelt.		18,1%	2,8%	14,0%	2,5%	E.nv.		61,1%	3,5%	6,7%	1,8%		
hat einen guten Zeichenkontrast, eine scharfe Zeichendarstellung und Zeichengröße.		25,9%	3,2%	13,5%	2,5%	E.nv.		49,2%	3,6%	8,8%	2,0%		
ist für meine Arbeitsaufgabe groß genug.		40,9%	3,5%	7,3%	1,9%	E.nv.		47,7%	3,6%	2,6%	1,1%		
G8: Software: Die Software des Computers, der Maschine	193	44,9%	2,2%	21,2%	1,8%	E.nv.		29,4%	1,9%	2,3%	0,5%	0	8
macht mich auf Bedienungsfehler aufmerksam.		34,2%	3,4%	19,2%	2,8%	E.nv.		42,5%	3,6%	*1,0%	0,7%		
stürzt häufig ab.		73,6%	3,2%	6,2%	1,7%	E.nv.		13,0%	2,4%	7,3%	1,9%		
ist selbsterklärend.		45,1%	3,6%	21,2%	3,0%	E.nv.		30,1%	3,3%	1,6%	0,9%		
ist von mir steuerbar.		34,2%	3,4%	24,9%	3,1%	E.nv.		34,7%	3,4%	2,6%	1,1%		
bietet Hilfs- und Lernprogramme an.		61,1%	3,5%	25,9%	3,2%	E.nv.		10,4%	2,2%	*1,0%	0,7%		
passt zu meiner Arbeitsaufgabe.		21,2%	3,0%	30,1%	3,3%	E.nv.		45,6%	3,6%	*0,5%	0,5%		

Legende:

Handlungserfordernis:

keines

empfohlen

vordringlich

E.nv.: Ergebnis nicht vorgesehen

*...%: Mittelwert unsicher (VB90>MW)

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

opbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmalsdateien\BASA II Standard (F) [REDACTED] Auswertung\Daten BASA II Standard (F

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

relative Häufigkeiten		trifft ...'		"trifft zu" und "das finde ich"			"trifft nicht zu" und "das finde ich"		
Teile/Fragen	n	zu	nicht zu	schlecht	weder/ noch	gut	schlecht	weder/ noch	gut
Teil A: Arbeitsplatzbezogene Arbeitsbedingungen									
A1: Körperhaltung: Bei meiner Arbeit		192							
habe ich körperliche Abwechslung.		67,7%	31,8%	2,1%	8,9%	56,8%	18,2%	12,5%	1,0%
erfülle ich die Arbeitsaufgaben hockend, kniend oder gebückt.		22,4%	77,1%	8,3%	10,4%	3,6%	0,0%	18,8%	56,8%
ist mein Oberkörper verdreht.		30,7%	68,8%	24,5%	5,7%	0,5%	0,5%	16,1%	51,6%
führe ich Über-Kopf-Arbeiten aus.		12,0%	87,5%	5,7%	5,7%	0,5%	1,6%	20,8%	63,0%
bewege ich schwere Gegenstände.		44,3%	54,7%	19,8%	20,3%	3,6%	0,5%	13,0%	40,6%
A2: Arbeitsplatzmaße: Mein Arbeitsplatz		197							
bietet mir genügend Bewegungsfreiheit.		86,3%	13,7%	0,5%	5,1%	80,7%	11,2%	2,5%	0,0%
ist immer zugänglich.		95,4%	4,6%	2,5%	13,2%	79,7%	2,5%	2,0%	0,0%
ist übersichtlich.		87,3%	12,7%	0,0%	6,1%	80,7%	9,1%	2,5%	1,0%
hat ausreichende Ablage-, Abstellflächen.		72,6%	27,4%	0,5%	8,1%	64,0%	21,3%	5,1%	0,5%
A3: Arbeits-/Hilfsmittel: Die Arbeits- und Hilfsmittel		197							
sind verschieden.		88,3%	11,2%	2,5%	25,9%	59,9%	1,5%	7,6%	2,0%
sind zweckmäßig.		80,7%	18,8%	1,0%	24,4%	55,3%	13,2%	5,6%	0,0%
sind ausreichend vorhanden.		79,7%	19,8%	0,5%	17,8%	61,4%	15,2%	4,6%	0,0%
funktionieren immer.		34,0%	63,5%	0,0%	6,1%	27,9%	56,3%	6,1%	1,0%
Teil B: Arbeitsumweltbezogene Arbeitsbedingungen									

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

opbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmaldateien\BASA II Standard (F) \Auswertung\Daten BASA II Standard (F)

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

relative Häufigkeiten		trifft ...'		"trifft zu" und "das finde ich"			"trifft nicht zu" und "das finde ich"		
Teile/Fragen	n	zu	nicht zu	schlecht	weder/ noch	gut	schlecht	weder/ noch	gut
B1: Arbeitsumgebung: Bei meiner Arbeit	192								
ist es durch andere Arbeitsprozesse, Personen, ... laut.		67,2%	32,8%	41,1%	24,5%	1,6%	0,0%	7,3%	25,5%
riecht es schlecht.		32,8%	66,1%	25,0%	7,8%	0,0%	0,0%	15,6%	50,5%
ist es weder zu heiß noch zu kalt.		50,5%	49,0%	3,6%	13,0%	33,9%	22,9%	10,9%	15,1%
zieht es.		42,7%	56,8%	35,4%	3,1%	4,2%	1,0%	9,9%	45,3%
ist es weder zu hell noch zu dunkel.		56,8%	42,2%	3,6%	9,4%	43,2%	10,4%	13,0%	18,8%
B2: Einwirkungen: Bei meiner Arbeit	189								
staubt es.		52,4%	47,6%	33,9%	18,0%	0,5%	0,0%	6,3%	40,7%
komme ich in Kontakt mit gefährlichen Gasen und Dämpfen.		31,7%	68,3%	24,3%	7,4%	0,0%	0,0%	8,5%	59,8%
komme ich in Kontakt mit Gefahrstoffen.		42,3%	56,6%	19,0%	22,8%	0,5%	0,0%	6,9%	49,7%
bin ich gefährlichen Strahlungen ausgesetzt.		5,3%	94,7%	3,2%	1,6%	0,5%	1,6%	11,1%	82,0%
schwingt, vibriert es.		7,9%	92,1%	3,7%	4,2%	0,0%	0,5%	14,8%	76,7%
kommt es zu elektrischen Aufladungen.		10,6%	89,4%	9,0%	1,6%	0,0%	2,1%	16,9%	70,4%
Teil C: Allgemeine Arbeitsbedingungen									
C1: Sicherheit: Bei meiner Arbeit	195								

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

opbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmaldateien\BASA II Standard (F) \Auswertung\Daten BASA II Standard (F

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

relative Häufigkeiten		trifft ...'		"trifft zu" und "das finde ich"			"trifft nicht zu" und "das finde ich"		
Teile/Fragen	n	zu	nicht zu	schlecht	weder/ noch	gut	schlecht	weder/ noch	gut
kann ich mich verletzen (z.B. mich schneiden, stoßen, quetschen, verbrennen, verbrühen, ...).		53,3%	46,2%	29,2%	24,1%	0,0%	0,5%	6,7%	38,5%
kann ich einen Unfall erleiden (z.B. abstürzen, verschüttet werden, getreten werden, ge- oder erschlagen werden, ...).		28,2%	71,3%	17,4%	10,8%	0,0%	0,5%	10,8%	59,5%
kann ich stolpern, umknicken, ausrutschen.		63,1%	35,9%	32,8%	28,7%	1,5%	0,0%	4,6%	30,8%
erhalte ich regelmäßig Arbeitsschutzunterweisungen.		94,9%	4,6%	1,5%	8,2%	85,1%	0,5%	2,6%	1,5%
wird Sicherheit groß geschrieben.		95,4%	4,6%	0,5%	8,2%	86,7%	2,1%	0,5%	2,1%
C2: Gesundheit: Bei meiner Arbeit	198								
gibt es Bedingungen, die mich krank machen können (z.B. in der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation, dem Führungsverhalten, dem Betriebsklima, ...).		61,1%	38,4%	57,6%	2,5%	1,0%	3,0%	3,5%	31,8%
wird darauf geachtet, dass ich gesund bleibe, z.B. durch Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung.		31,3%	66,7%	2,0%	2,0%	27,3%	50,5%	13,6%	1,5%

Teil D: Organisatorische Arbeitsbedingungen

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

opbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmaldateien\BASA II Standard (F) \Daten BASA II Standard (F

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

relative Häufigkeiten		trifft ...'		"trifft zu" und "das finde ich"			"trifft nicht zu" und "das finde ich"		
Teile/Fragen	n	zu	nicht zu	schlecht	weder/ noch	gut	schlecht	weder/ noch	gut
D1: Arbeitsorganisation: Bei meiner Arbeit	197								
sind die Zuständigkeiten und die Verantwortlichkeiten klar geregelt.		86,3%	13,7%	1,0%	9,1%	76,1%	10,7%	2,0%	1,0%
kommt es zu Zeit- und Termindruck.		94,4%	5,6%	68,5%	22,8%	2,0%	1,0%	1,5%	3,0%
kommt es durch Erkrankungen der Mitarbeiter zu Personalengpässen.		79,2%	20,3%	75,1%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%	14,7%
werde ich über alles informiert.		67,5%	32,5%	1,0%	8,6%	57,4%	28,4%	2,5%	1,5%
erhalte ich Rückmeldungen über meine Arbeit.		58,9%	41,1%	0,0%	10,2%	48,7%	28,4%	10,2%	1,5%
habe ich Mitspracherecht.		57,9%	40,1%	0,5%	6,6%	50,8%	32,5%	6,6%	0,5%
D2: Arbeitszeit: Bei meiner Arbeit	198								
kommt es regelmäßig zu Überstunden.		82,3%	17,2%	55,1%	25,3%	2,0%	0,0%	2,5%	14,1%
kann ich mir die Arbeitszeit flexibel einteilen.		27,8%	71,7%	1,5%	4,0%	22,2%	36,9%	31,8%	3,0%
gibt es häufig Nacht- und Schichtdienste.		5,1%	94,9%	2,0%	2,0%	1,0%	2,5%	13,6%	77,8%
muss ich häufig an Wochenenden oder Feiertagen arbeiten.		42,9%	56,6%	30,8%	11,6%	0,5%	0,5%	5,6%	50,0%
werden die Dienste im Voraus festgelegt.		84,8%	15,2%	2,0%	12,1%	70,7%	5,1%	6,1%	4,0%
ist die Pausenregelung in Ordnung.		69,2%	29,3%	1,0%	5,6%	62,6%	22,7%	6,1%	0,5%

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

opbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmalsdateien\BASA II Standard (F) [REDACTED] Auswertung\Daten BASA II Standard (F

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

relative Häufigkeiten		trifft ...'		"trifft zu" und "das finde ich"			"trifft nicht zu" und "das finde ich"		
Teile/Fragen	n	zu	nicht zu	schlecht	weder/ noch	gut	schlecht	weder/ noch	gut
arbeite ich auf Abruf.		3,5%	96,0%	2,5%	0,5%	0,5%	0,5%	19,2%	74,7%
habe ich geteilte Dienste (z.B. Früh- und Abenddienst, mittags frei).		6,6%	91,9%	0,5%	2,5%	3,5%	4,5%	28,3%	58,1%
D3: Unterbrechungen: Bei meiner Arbeit kommt es zu Unterbrechungen durch	169								
Telefonanrufe.		98,2%	1,8%	37,9%	59,8%	0,6%	0,0%	0,6%	1,2%
Kunden, Patienten, Klienten, Schüler,...		96,4%	3,6%	23,7%	62,7%	10,1%	0,0%	1,8%	1,8%
Kollegen, Vorgesetzte.		84,6%	15,4%	29,6%	55,0%	0,0%	0,0%	4,7%	9,5%
D4: Fehler: Bei meiner Arbeit	198								
können meine Fehler zu Nacharbeit, Sach- oder Personenschäden führen.		62,1%	37,4%	36,9%	23,2%	1,5%	0,0%	10,6%	26,3%
wird beim Auftreten von Fehlern immer der "Schuldige" gesucht.		56,6%	42,4%	17,7%	17,7%	21,2%	1,0%	13,6%	27,8%
erhalte ich Rückmeldungen über eigene Fehler.		78,8%	20,2%	0,5%	12,6%	65,2%	8,1%	7,6%	4,5%
haben sich schon Kunden, Patienten oder Kollegen beim Vorgesetzten beschwert.		29,3%	70,2%	7,6%	13,6%	7,6%	0,0%	19,2%	50,5%
D5: Arbeitsort: Mein Arbeitsort	196								
ist mir immer rechtzeitig vorher bekannt.		96,4%	3,6%	0,0%	2,0%	94,4%	0,0%	1,5%	2,0%
wechselt ständig.		3,1%	96,9%	0,0%	2,0%	1,0%	1,5%	13,3%	81,6%
Teil E: Soziale Arbeitsbedingungen									

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

opbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmalsdateien\BASA II Standard (F) \Auswertung\Daten BASA II Standard (F

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

relative Häufigkeiten		trifft ...'		"trifft zu" und "das finde ich"			"trifft nicht zu" und "das finde ich"		
Teile/Fragen	n	zu	nicht zu	schlecht	weder/ noch	gut	schlecht	weder/ noch	gut
E1: Vorgesetzte: Bei meiner Arbeit	193								
erhalte ich widersprüchliche Anweisungen von meinem/meinen Vorgesetzten.		19,2%	80,8%	15,5%	1,6%	2,1%	0,5%	9,3%	71,0%
wechselt der Vorgesetzte häufig.		18,7%	80,8%	15,0%	1,6%	1,6%	0,5%	7,3%	73,1%
habe ich Vertrauen zu meinem unmittelbaren Vorgesetzten.		76,2%	23,3%	0,0%	5,2%	70,5%	15,0%	6,2%	2,1%
habe ich Vertrauen zur Leitung des Hauses bzw. zum Management.		48,7%	50,8%	0,5%	14,0%	34,2%	41,5%	8,3%	1,0%
erhalte ich Anerkennung und Lob für meine Arbeit.		45,1%	54,9%	0,0%	1,0%	44,0%	43,0%	11,9%	0,0%
kommt es zu Differenzen oder Streitigkeiten mit dem oder den Vorgesetzten.		16,1%	83,4%	7,3%	3,1%	5,7%	1,0%	17,1%	64,8%
wird Kritik sachlich geäußert.		80,3%	17,1%	0,0%	9,3%	70,5%	10,4%	4,7%	2,1%
E2: Kollegen: Bei meiner Arbeit	198								
habe ich Vertrauen zu meinen Kollegen.		91,9%	8,1%	0,0%	3,5%	88,4%	7,1%	1,0%	0,0%
helfen mir meine Kollegen.		91,4%	8,6%	0,5%	1,5%	89,4%	5,6%	3,0%	0,0%
geben sich die Beschäftigten gegenseitig Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit.		67,2%	31,8%	0,0%	0,5%	66,7%	21,2%	9,1%	1,0%
kommt es zu Differenzen oder Streitigkeiten mit den Kollegen.		22,2%	77,8%	11,1%	4,0%	7,1%	2,5%	11,1%	64,1%

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

opbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmaldateien\BASA II Standard (F) \Auswertung\Daten BASA II Standard (F

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

relative Häufigkeiten		trifft ...'		"trifft zu" und "das finde ich"			"trifft nicht zu" und "das finde ich"		
Teile/Fragen	n	zu	nicht zu	schlecht	weder/ noch	gut	schlecht	weder/ noch	gut
Teil F: Personenbezogene Arbeitsbedingungen									
F1: Qualifikation: Für die Arbeit	197								
bin ich ausreichend qualifiziert.		89,3%	9,1%	0,0%	5,6%	83,8%	6,1%	2,5%	0,0%
werden Mitarbeiter in die Abläufe des Betriebes und der Arbeitsgruppe eingewiesen.		90,4%	8,6%	0,0%	9,1%	81,2%	7,1%	1,5%	0,0%
werden Mitarbeiter eingearbeitet.		88,8%	10,7%	0,0%	6,6%	82,2%	9,1%	1,5%	0,0%
erhalte ich berufsbegleitende Fortbildungen bzw. Schulungen.		85,3%	14,2%	0,0%	5,6%	79,7%	10,2%	4,1%	0,0%
nutze ich die angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten.		89,3%	8,6%	0,0%	5,6%	83,8%	3,0%	5,1%	0,5%
F2: Angst: Ich habe bei meiner Arbeit Angst	191								
, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren.		37,7%	61,8%	33,0%	2,6%	2,1%	0,5%	11,5%	49,7%
vor eigenen Fehlern.		16,2%	83,8%	10,5%	5,8%	0,0%	0,5%	17,8%	65,4%
vor Unfällen.		13,6%	86,4%	8,9%	3,1%	1,6%	0,5%	16,8%	68,1%
, krank zu werden.		37,2%	62,8%	30,4%	5,8%	1,0%	0,0%	9,4%	52,9%
Teil G: Tätigkeitsbezogene Arbeitsbedingungen									
G1: Interaktion : Bei meiner Arbeit	194								
kann ich die Interessen und Bedürfnisse oder den Zustand von Kunden, Klienten oder Patienten immer richtig einschätzen.		90,2%	9,3%	0,0%	10,3%	79,9%	3,1%	5,2%	1,0%

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

opbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmaldateien\BASA II Standard (F) \Daten BASA II Standard (F

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

relative Häufigkeiten		trifft ...'		"trifft zu" und "das finde ich"			"trifft nicht zu" und "das finde ich"		
		zu	nicht zu	schlecht	weder/ noch	gut	schlecht	weder/ noch	gut
Teile/Fragen	n								
weiß ich, was die nonverbalen Äußerungen der Kunden, Klienten oder Patienten bedeuten.		89,2%	9,3%	0,0%	16,5%	72,7%	3,6%	5,2%	0,5%
kann ich mit den verbalen Äußerungen der Kunden, Klienten oder Patienten gut umgehen.		92,8%	6,7%	0,5%	14,9%	76,8%	6,2%	0,0%	0,5%
kann es zu aggressiven Handlungen oder gewalttätigen Übergriffen von Kunden, Klienten oder Patienten kommen.		5,7%	93,8%	3,6%	0,5%	1,0%	1,5%	10,8%	80,4%
wurden schon tätliche Übergriffe von Kunden, Patienten, Klienten erlebt.		3,1%	96,9%	2,6%	0,0%	0,5%	1,0%	9,8%	85,1%
G2: Maschinen: Die Maschinen/Geräte, mit denen ich arbeite,	179								
kann ich gut bedienen.		95,5%	4,5%	0,0%	7,3%	87,7%	2,8%	0,6%	1,1%
verlangen Wartezeiten (z.B. durch ungeplante technische Störungen)		55,9%	42,5%	48,0%	3,9%	3,9%	4,5%	7,3%	30,2%
G3: Sicherheitsvorrichtungen: Die Sicherheitsvorrichtungen	188								
sind vollständig vorhanden.		97,3%	2,7%	0,0%	7,4%	89,9%	2,1%	0,0%	0,0%
sind zweckmäßig.		92,6%	7,4%	0,5%	10,6%	81,4%	3,7%	2,7%	1,1%
sind in gutem Zustand.		94,7%	5,3%	0,0%	8,5%	86,2%	5,3%	0,0%	0,0%
G4: Stellteile: Die Stellteile, z.B. Hebeln oder Kurbeln, an den Maschine oder Geräten	137								

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

opbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmaldateien\BASA II Standard (F) [REDACTED] Auswertung\Daten BASA II Standard (F

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

relative Häufigkeiten		trifft ...'		"trifft zu" und "das finde ich"			"trifft nicht zu" und "das finde ich"		
		zu	nicht zu	schlecht	weder/ noch	gut	schlecht	weder/ noch	gut
Teile/Fragen	n								
sind für mich immer erreichbar.		93,4%	6,6%	0,0%	12,4%	81,0%	1,5%	5,1%	0,0%
stimmen mit den Anzeigen, Informationen, Signalen und der Arbeitsaufgabe überein.		95,6%	3,6%	0,0%	12,4%	83,2%	0,7%	2,9%	0,0%
G5: Signalgeber: Die Signalgeber an den Maschinen/Geräten	134								
sind immer ablesbar bzw. hörbar.		95,5%	4,5%	0,0%	11,9%	83,6%	3,0%	1,5%	0,0%
stimmen mit den erwarteten Signalen, Informationen und meiner Arbeitsaufgabe überein.		91,8%	5,2%	0,0%	13,4%	78,4%	3,0%	2,2%	0,0%
G6: Pers. Schutzausrstg. (PSA): Die PSA	191								
ist immer verfügbar.		99,5%	0,0%	0,0%	7,9%	91,1%	0,0%	0,0%	0,0%
ist immer in Ordnung.		99,0%	1,0%	0,0%	7,9%	90,6%	0,5%	0,5%	0,0%
ist bequem.		35,6%	62,3%	0,0%	3,7%	31,9%	54,5%	7,3%	0,5%
verwende ich immer.		81,7%	16,8%	1,6%	15,2%	63,9%	7,3%	8,9%	0,5%
G7: Bildschirm: Der Bildschirm an dem Computer, der Maschine	193								
flimmert.		16,6%	83,4%	13,0%	1,6%	2,1%	3,1%	14,0%	66,3%
spiegelt.		22,3%	77,7%	18,1%	1,0%	3,1%	3,6%	13,0%	61,1%
hat einen guten Zeichenkontrast, eine scharfe Zeichendarstellung und Zeichengröße.		60,1%	37,8%	3,6%	6,7%	49,2%	25,9%	6,7%	5,2%
ist für meine Arbeitsaufgabe groß genug.		54,4%	44,6%	0,5%	5,7%	47,7%	40,9%	1,6%	2,1%

BASA-Auswertung: BASA II Standard (F)

opbox\Dokumente\Uni\Bachelorarbeit\Basa 2\Merkmaldateien\BASA II Standard (F) [REDACTED] Auswertung\Daten BASA II Standard (F

Auswertung nach lfd.Nr.: 0 bis 999999

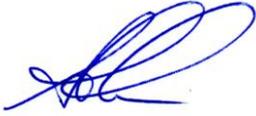
Auswertung nach Merkmal: keine Auswahl

Anzahl der erfaßten Bögen: 204

relative Häufigkeiten		trifft ...'		"trifft zu" und "das finde ich"			"trifft nicht zu" und "das finde ich"		
		zu	nicht zu	schlecht	weder/ noch	gut	schlecht	weder/ noch	gut
Teile/Fragen	n								
G8: Software: Die Software des Computers, der Maschine	193								
macht mich auf Bedienungsfehler aufmerksam.		49,7%	48,2%	0,5%	5,7%	42,5%	34,2%	13,5%	0,5%
stürzt häufig ab.		78,2%	21,8%	73,6%	2,1%	2,6%	4,7%	4,1%	13,0%
ist selbsterklärend.		35,8%	62,7%	0,0%	5,7%	30,1%	45,1%	15,5%	1,6%
ist von mir steuerbar.		46,6%	50,3%	0,5%	11,4%	34,7%	34,2%	13,5%	2,1%
bietet Hilfs- und Lernprogramme an.		13,0%	85,5%	0,0%	2,6%	10,4%	61,1%	23,3%	1,0%
passt zu meiner Arbeitsaufgabe.		72,5%	25,9%	0,0%	25,9%	45,6%	21,2%	4,1%	0,5%

Anhang 7: Plagiatserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt habe. Außerdem versichere ich, dass ich die allgemeinen Prinzipien wissenschaftlicher Arbeit und Veröffentlichung, wie sie in den Leitlinien guter wissenschaftlicher Praxis der Carl von Ossietzky Universität festgelegt sind, befolgt habe.



Oldenburg, 01.09.2015