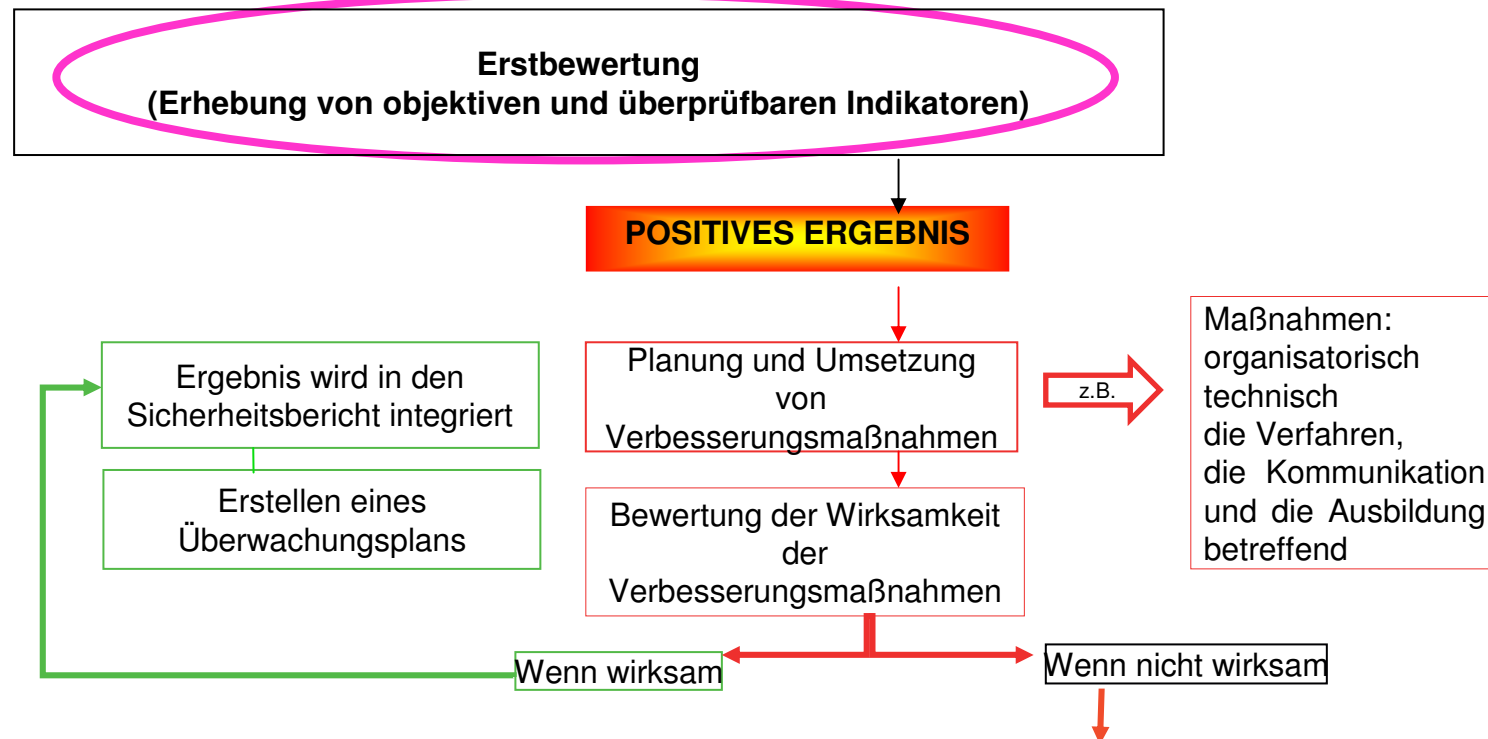


# Erstbewertung – Verbesserungsmaßnahmen

## BEI VORHANDENSEIN EINES RISIKOS

- **Organisatorische Maßnahmen** bezogen auf die Arbeitstätigkeit (Arbeitszeiten, Abwechslung in den Tätigkeiten sofern die Gesetze und die Verträge dies erlauben...)
- **Technische Maßnahmen** (z.B. erhöhen der technologischen Automatismen)
- **Maßnahmen, die die Verfahren betreffen** (Definition der Arbeitsprozeduren...)
- **Kommunikation**
- **Ausbildung**



## **Vorsorgemaßnahmen**

Die **Ansätze für kollektive Vorsorgemaßnahmen** können folgende Bereiche betreffen:

Technische Maßnahmen (z.B. erhöhen der technologischen Automatismen)

Organisatorische Maßnahmen bezogen auf die Arbeitstätigkeit (Arbeitszeiten, Abwechslung in den Tätigkeiten sofern die Gesetze und die Verträge dies erlauben, Neudefinition der Tätigkeiten...)

Maßnahmen, die die Verfahren betreffen (Definition der Arbeitsprozeduren...)

Ergonomische Maßnahmen (ergonomische Durchführung der Tätigkeiten und ergonomisches Arbeitsumfeld)

Überarbeitung der Betriebspolitik (Verbesserung der internen Kommunikation, des Managements, der Beziehungen, ...usw.).

Die **Ansätze, die die einzelnen Personen betreffen**, haben als Ziel die spezifischen Probleme zu lösen, die nicht die Mehrheit betreffen sondern nur einzelne:

Unterstützung (Beratung, interne Berater, entsprechender Schalter)

Eingriffe des Betriebsarztes, auch nach Anfrage einer betriebsärztlichen

Untersuchung von Seiten der Arbeitnehmerin / des Arbeitnehmers.

# ***Europäisches Rahmenabkommen zum arbeitsbezogenem Stress***

VORBEUGEN, BESEITIGEN ODER VERRINGERN VON PROBLEMEN  
AUFGRUND VON ARBEITSBEZOGENEM STRESS

- **Maßnahmen, die das Management und die Kommunikation betreffen**, die die **Ziele des Betriebes und die Rolle jedes Bediensteten klären**, die eine geeignete **Unterstützung** von Seiten des Betriebes an den **einzelnen Bediensteten** und an die **Arbeitsteams** anbieten, die **Verantwortung und Kontrolle über die Arbeit** in Einklang bringen, die die **Organisation**, die **Verfahren**, die **Bedingungen** und das **Arbeitsumfeld** verbessern.
- **die Ausbildung der Führungskräfte und der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**, die **das Bewusstsein und das Verständnis** gegenüber Stress, seine möglichen Ursachen und wie man ihm begegnet und / oder die Möglichkeiten, sich den veränderten Umständen anzupassen
- **die Information und die Anhörung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und / oder ihren Vertreterinnen und Vertreter** konform der europäischen und nationalen Gesetzgebung, den Kollektivverträgen und den bewährten Vorgehensweisen.

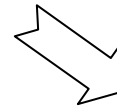
## *Inhalte der Verbesserungsmaßnahmen*

Die korrekte Durchführung der ERSTBEWERTUNG erlaubt ein Verständnis der möglichen Probleme im Betrieb bzw. der homogenen Gruppen.

Jedes Problem führt zur Identifizierung der Verbesserungsmaßnahme, die umzusetzen ist, in Bezug auf die Eigenschaften und die Art des Betriebes.

## ***Beratende Kommission: Verbesserungsmaßnahmen***

Die Verbesserungsmaßnahmen müssen in Bezug zur aufgetretenen Problematik stehen



### **ART DER MAßNAHMEN**

organisatorisch  
betreffend die  
Kommunikation  
betreffend die Ausbildung  
betreffend die Verfahren  
technisch

<b>ARBEITS- KONTEXT</b>	<b>ARBEITS- INHALT</b>
Rolle in der Organisation	Arbeitsplatz und Arbeitsausstattung
Entscheidungsspielraum und Arbeitskontrolle	Arbeitsbelastung und Arbeitsrhythmus
Zwischenmenschliche Beziehungen bei der Arbeit	Arbeitszeit und Turnusarbeit
Laufbahnentwicklung	Übereinstimmung zwischen Fähigkeiten der Bediensteten und Anforderungen der Arbeit
Kommunikation	

## ***FUNKTIONEN INNERHALB DER ORGANISATION***

- Die Hierarchie in der Betriebsstruktur ist nicht klar definiert
- Es gibt Überlagerungen von verschiedenen Funktionen auf dieselben Personen
- Es werden Fehler gemacht, weil unterschiedliche / gegensätzliche Anweisungen gegeben werden



Klare Zuweisung der Funktionen und der damit verbundenen Verantwortlichkeiten

Klare Angaben der Verantwortlichkeiten in Bezug auf die eigenen Aufgaben und jener der Kolleginnen und Kollegen (die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kennen die Reihenfolge der Hierarchien und der Bevollmächtigten: Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber, Führungskraft, Vorgesetzte)

Planung von Koordinierungstreffen um gegensätzliche Anweisungen zu vermeiden

Ausbildung gemäß Funktionen und deren Ausübung

Überprüfung der korrekten Umsetzung der übertragenen Funktionen jeder Arbeitnehmerin und jedes Arbeitnehmers

## ***Beispiele***

Jedes Problem führt zur Identifizierung der Verbesserungsmaßnahme, die umzusetzen ist, in Bezug auf die Eigenschaften und die Art des Betriebes.

### **Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kennen NICHT die Betriebshierarchie**

Weitergabe des Organigramms, der Ziele und der Betriebsverfahren an alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

### **Die Funktionen sind NICHT klar definiert**

Klare Definition der Funktionen / Rollen und der übertragenen Ziele

# **ENTSCHEIDUNGSSPIELRAUM UND ARBEITSKONTROLLE**

- Die Arbeit hängt von Tätigkeiten ab, die andere durchführen
- Die Reihenfolge und die Art der Durchführung der Tätigkeit kann nicht selbst bestimmt werden
- Die Ziele und die Entscheidungen des Betriebes in Bezug auf die Tätigkeit sind unbekannt
- Die Person, die die Tätigkeit durchführt, wird bei Entscheidungen die diese betreffen, nicht angehört
- Die Tätigkeit wird nur von anderen kontrolliert



Erfahrung wertschätzen

Die/der Bedienstete nimmt an den Entscheidungen teil, die die eigene Arbeitsgruppe betreffen (Verbesserungsvorschläge)

Die/der Bedienstete wählt zum Teil selbst, wie sie/er die Arbeit organisiert und fertigstellt

Überwachungsprotokolle (Supervision) der Arbeit sind klar und sind einvernehmlich

Einführung von Selbstkontrollen von Seiten der Arbeitnehmerin / des Arbeitnehmers



## **Beispiele**

### **Die Arbeit hängt von Tätigkeiten ab, die andere durchführen**

*Mehr Wissen über die vorangehenden und die nachfolgenden Tätigkeiten fördern und begleitende Tätigkeiten zwischen einer Phase und der nächsten entwickeln*

### **Die Bediensteten können nicht eigenverantwortlich die Durchführung der Tätigkeiten planen**

*Erfahrungen und Autonomie der Bediensteten wertschätzen*

### **Den Bediensteten stehen die Informationen zu den Entscheidungen des Betriebes bezüglich der Arbeitsgruppe nicht zur Verfügung**

*Die Bediensteten informieren, damit manche Entscheidungen besser nachvollzogen werden können und damit diese nicht falsch interpretiert werden (z.B. willentlich schlechte Entscheidung getroffen bzw. fehlende Beachtung von Seiten des Betriebes)*

### **Es fehlt die Möglichkeit, dass die Bediensteten an den Entscheidungen des Betriebes teilnehmen**

*Der Betrieb stellt Kommunikationssysteme zur Verfügung, die dauerhaft bestehen bleiben und unterstützt die Möglichkeit Ideen, Vorschläge und Anregungen dem direkten Vorgesetzten vorzubringen*

# **ZWISCHENMENSCHLICHE KONFLIKTE BEI DER ARBEIT**

- Alte, nicht verarbeitete Konflikte – Gruppen oder Einzelpersonen, die nicht miteinander reden
- Bestehende Konfliktsituation – Machtmissbrauch, Beschimpfungen...
- Abwesenheit der Führungskraft beim Umgang mit Konfliktsituationen
- Bekannte Situationen des Unbehagens von Einzelpersonen oder Gruppen



Anwendung eines Ethik- oder Verhaltenskodex um Konfliktherde, provozierendes oder allgemein unerlaubtes Verhalten und einzelne Fälle von Unbehagen am Arbeitsplatz zu erkennen und zu managen

Identifizierung von Kriterien und Verfahren, die in Fällen von Unbehagen am Arbeitsplatz angewendet werden und allen Personen klar kommuniziert sind

Ausbildung der Führungskräfte und der Vorgesetzte im Umgang von Konfliktsituationen

Zeiten und Art der Kommunikation mit dem Vorgesetzten klar festlegen

Ev. Ernennung eines internen/externen Referenten für solche Problematiken

## **Beispiele**

### **Es gibt missbräuchliche und unerlaubte Verhaltensweisen von Seiten der Vorgesetzten und der Kollegen**

*Die Führungskraft ist entsprechend ausgebildet, hat den Betriebskodex und ev. den internen Referenten zur Verfügung um die Person kompetent zu unterstützen*

### **Häufige Meldungen von Konflikten und Streitigkeiten**

*Die entsprechend geschulte Führungskraft kümmert sich um das Management dieser arbeitsbedingten Konfliktsituationen und ergreift alle notwendigen Maßnahmen*

### **Ev. Ernennung eines Referenten für Unbehagen am Arbeitsplatz**

*Die Führungskraft ernennt eine Vertrauensperson, die sich die Problematiken anhört und individuelle Lösungen sucht. Die Führungskräfte haben die Pflicht, belästigende und diskriminierende Verhaltensweisen vorzeitig zu unterbinden, indem korrekte zwischenmenschliche Beziehungen gefördert werden*

# ***LAUFBAHNENTWICKLUNG***

- Fehlen von Kriterien bezüglich Karriereentwicklung
- Fehlen von Systemen um die Kompetenzen zu bewerten
- Fehlen von Ausbildungswegen für die Weiterentwicklung



Klare Identifizierung von Kriterien für die Bewertung des Personals

Einführung des Kriteriums "Personalmanagement" für die Führungskräfte

Klare Identifizierung und Kommunikation der Kriterien für die Weiterentwicklung

Bestandsaufnahme der internen Kompetenzen und Identifizierung der möglichen Weiterentwicklungen

Ausbildungsplan beinhaltet:

- Entwicklung von Kompetenzen bezüglich der Tätigkeit
- Entwicklung von Kompetenzen bezüglich der Funktion

## **Beispiele**

### **Die Kriterien für die Karriereentwicklung sind nicht definiert**

*Die Kriterien für die Karriereentwicklung sind definiert und alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind informiert. Eventuell angeben, wenn keine Karriereentwicklung möglich ist und entsprechend informieren.*

### **Bewertungssysteme für die Führungskräfte/Vorgesetzte betreffend das Management des untergeordneten Personals sind nicht vorhanden**

*Einführen von Bewertungskriterien der Führungskräfte/Vorgesetzte in Bezug auf das Management des Personals. Die Ausbildung bezüglich der Funktion, des Verhaltenskodex und einen spezifischen Ausbildungsweg für den ev. vorhandenen internen Referenten vorsehen*

# KOMMUNIKATION

- Mangel an Verständnis für die Arbeitsorganisation
- Kein Wissen über die Ziele und den Betriebsverfahren
- Fehlen eines Systems, mit dem alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer informiert werden
- Keine bestimmte Kommunikationsform zwischen Führungskraft und Bedienstete
- Mangelnde Aufmerksamkeit bezüglich der Ausbildung des Personals



Verbreiten des Organigramms, der Verfahren und der Ziele des Betriebes  
Aufbau eines Informationssystems, mit dem alle Bediensteten informiert werden

Organisation von Treffen zwischen Führungskraft und Bedienstete  
Bereitstellung von Instrumenten, die eine Teilnahme ermöglichen  
Ausbildungsplan für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer  
Ev. Ernennung eines Referenten für Unbehagen am Arbeitsplatz

## **Beispiele**

### **Verbreiten des Organigramms des Betriebes**

*Das Organigramm zeigt mithilfe einer beschreibenden Grafik die Struktur des Betriebes, die Funktionen und die Tätigkeiten*

### **Verbreiten der Betriebsverfahren**

*Die Verfahren geben die durchgeführten Tätigkeiten wieder, sind einvernehmlich und informieren und bilden die Bediensteten, die davon betroffen sind, aus*

### **Weitergabe der Betriebsziele an die Bediensteten**

*Die Mitteilung durch die Führungskräfte kann zu Beginn oder am Ende des Arbeitsjahres gemacht werden oder in bereits geplanten Treffen oder Ausbildungen integriert werden*

### **Vorhandensein eines Ausbildungsplans um die Professionalität der Bediensteten zu steigern**

*Der Betrieb sieht für die Bediensteten die Teilnahme oder die Organisation von übergreifenden Kursen (Sicherheit, Informatik,...), spezifischen Kursen (Auffrischungen oder Entwicklung von zusätzlichen Kompetenzen) oder bezüglich der Funktion (z.B. Konfliktmanagement) vor*

# ***ARBEITSUMFELD UND ARBEITSMITTEL***

## **ARBEITSUMFELD:**

- Raum
- Komfort und Hygiene des Arbeitsplatzes
- Beleuchtung
- Mikroklima und Makroklima
- Lärm- und Vibrationsaussetzung
- Aussetzung gegenüber (krebserregenden) Chemikalien
- Arbeitsplatz und Bildschirmarbeitsplatz
- Aussetzung gegenüber ionisierender Strahlung
- Aussetzung gegenüber biologischem Risiko
- Heben und Tragen von Lasten
- Aggression durch Dritte und Alleinarbeit

SICHERHEITS-  
BERICHT

## **ARBEITSMITTEL:**

- Eignung der Arbeitsmittel
- Geeignete Wartung der Maschinen und Arbeitsmittel



## ***ARBEITSBELASTUNG UND ARBEITSRHYTHMUS***

- Ungeeignete Arbeitsbelastung (zu viel oder zu wenig)
- Arbeitsrhythmus zu hoch
- Unvorhersehbare Änderungen im Arbeitsrhythmus
- Mangel an Tätigkeiten während eines Arbeitsturnuss
- Mangelnde Flexibilität der Arbeitsrhythmen

Dazu gehören auch psychologische Belastungen

- Schnelle Entscheidungen treffen
- Verwendung von Maschinen und Arbeitsmitteln mit hohem Risiko
- Tätigkeit mit hoher Verantwortung gegenüber Dritten, Anlagen oder Produktionen



Ausgeglichene / bessere Verteilung der Arbeiten zwischen den Bediensteten  
Tätigkeiten so planen, dass die Arbeitsbelastungen ausgeglichen sind und  
häufige Arbeitsunterbrechungen vermieden werden

Einführung von Pausen

Abwechslung mit anderen Tätigkeiten

Das Zusammenspiel der verschiedenen Arbeitsphasen verbessern

## **Beispiele**

**Es gibt häufige unvorhersehbare Änderungen in der Arbeitsmenge**

*1) Leerzeiten auffüllen 2) wenn die Änderungen aufgrund von anderen internen Arbeitsphasen entstehen, dann diese korrigieren und optimieren 3) wenn die Änderungen von äußeren Faktoren abhängen, dann dem Bediensteten eine größere Flexibilität und Autonomie gewährleisten*

**Während des Arbeitsturnus gibt es für lange Zeitspannen nichts zu tun**

*Sekundäre Tätigkeiten finden, die diese Zeiten auffüllen, dazu auch Vorschläge des Bediensteten anhören*

**Der Bedienstete hat keinen Einfluss auf den Rhythmus der Maschine**

*Einführen von Pausen während des Turnus*

**Die Bediensteten müssen Entscheidungen schnell treffen**

*Verantwortlichkeiten bestimmen. Ausbildung und Kommunikation der Bediensteten*

**Tätigkeit mit hoher Verantwortung gegenüber Dritten, Anlagen oder Produktionen**

*Die Bediensteten führen Tätigkeiten aus, die bei Fehlern den Betrieb, Dritte oder die Umwelt schädigen. Ausbildung und Kommunikation der Bediensteten*

# ***ARBEITSZEIT UND TURNUSSE***

- Verlängerte und unvorhersehbare Arbeitszeiten
- Mangel an Flexibilität
- Ungeeignete Organisation der Turnusse und der Nachtarbeit



Einführen von flexibler Arbeitszeit

Turnusse planen (Kalender)

Anhörung der Bediensteten in Bezug auf die Planung, die die Notwendigkeiten und die Verfügbarkeiten der einzelnen berücksichtigen (z.B. Pendler)

Rotation der Arbeitsturnusse

Keine Überstunden nach der Nachtschicht

Die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten so gering wie möglich halten

Nach der Nachtschicht einen Ruhetag planen

Gewähren der maximal möglichen Ruhepausen vor allem bei Nachtschichten

Während der Nachtschichten sind im Vergleich zu den Tagschichten gleichwertige Dienste vorgesehen

## **Beispiele**

### **Es ist üblich Überstunden zu leisten**

*Überstunden dürfen nicht üblich sein. Wenn diese ständig notwendig sind, ist die Aufnahme von neuem Personal zu überprüfen.*

### **Die Planung der Zeiten ändern sich häufig**

*Die Turnusse sind monatlich zu planen und den Bediensteten mitzuteilen.*

### **Die Arbeitspausen sind nicht klar definiert**

*Die Pausen sind klar zu definieren und ihre Einhaltung ist zu überprüfen.*

# ***ÜBEREINSTIMMUNG ZWISCHEN FÄHIGKEITEN DER BEDIENSTETEN UND ANFORDERUNGEN DER ARBEIT***

Überprüfung der Übereinstimmung der Anzahl der Bediensteten mit der Durchführung der Tätigkeiten

- Anzahl Bedienstete und Tätigkeiten während einer bestimmten Zeit
- Anzahl pensionierte/entlassene Bedienstete, die ersetzt wurden
- Anzahl Maschinen/Arbeitsmittel, die neu eingeführt worden sind
- Anzahl der Weiterbildungen/Auffrischungen, die geplant/durchgeführt worden sind



Kompetenzen aufzeichnen und Weiterbildungsplan einführen

Auffrischung notwendig bei:

Versetzung, Änderung der Tätigkeit, Einführen von neuen Arbeitsmitteln oder Technologien...

# ***Verbesserungsmaßnahmen***

Wichtig

- MÖGLICHKEITEN SCHAFFEN, DAMIT DIE  
BEDIENSTETEN DARAN TEILNEHMEN KÖNNEN
- WEITERBILDUNG

fördern die Aktivierung des Veränderungsprozesses  
ergänzen und machen viele  
Verbesserungsmaßnahmen erst wirksam

## ***Instrumente für die Teilnahme der Bediensteten***

Die Teilnahme der Bediensteten an der Festlegung der Verbesserungsmaßnahmen kann

- die Auslegung der gesammelten Daten verbessern
- dazu beitragen, dass jene Verbesserungsmaßnahme umgesetzt wird, die machbar, am wirksamsten und praktischsten ist
- dazu führen, dass die kritischen Bereiche zuerst berücksichtigt werden

Um die Ergebnisse der ERSTBEWERTUNG den Bediensteten mitzuteilen, kann eine “Fokusgruppe” gebildet werden, die auch einen Beitrag zur Planung der Verbesserungsmaßnahmen leistet



Focus Group  
zur Vertiefung

## ***Weiterbildung***

Weiterbildung ergänzen und machen viele Verbesserungsmaßnahmen erst wirksam

- technische Weiterbildung (Verwendung von Geräten, Arbeitsmethoden...)
- Entwicklung von Kompetenzen (Planung der Aufgaben, Autonomie)
- Weiterbildung bezüglich der Funktion (Management der Tätigkeiten und der Personen)

## **FUNKTION DER FÜHRUNGSKRÄFTE**

Personalmanagement, Kommunikation, Beziehungen, Konflikte  
Fähigkeit Aufgaben und dazugehörige Belastung zu verteilen  
Delegierung und Überprüfung der Tätigkeiten

...



## **Wenn es nicht möglich ist mit Verbesserungsmaßnahmen einzugreifen?**

Wenn es nicht möglich ist auf jenen spezifischen Indikator einzuwirken, der mangelhaft ist

- weil er Teil der Arbeit ist (z.B. Turnusse, Arbeitszeiten)
- weil Schwierigkeiten bei der Änderungen der Organisation vorhanden sind (z.B. Karriereentwicklung),

dann ist es notwendig, das festzuhalten und auf andere negative Bedingungen einzuwirken, vorrangig **desselben Bereiches**, um einen Ausgleich zur Stresssituation zu schaffen.

## **Beispiel - direkte Lösung**

Der problematische Indikator bestimmt die umzusetzende Verbesserungsmaßnahme, abhängig von den Eigenschaften des Betriebes.

Indikator	Verbesserungsmaßnahme
<b>VERBREITUNG ORGANIGRAMM</b>	<b>Erstellen, wenn nicht vorhanden Wenn vorhanden, dann Übereinstimmung mit der Realität überprüfen, eventuell aktualisieren. Wenn es nicht allen bekannt ist, dann mittels internem Kommunikationssystem allen Bediensteten mitteilen</b>

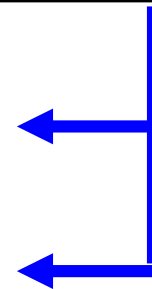
## 1- Beispiel - Lösung im Bereich Kommunikation

Überprüfen, ob die Verbesserungsmaßnahme mit anderen Indikatoren desselben Bereiches in Verbindung steht

Indikator	Mögliche Verbesserungsmaßnahme	Damit zusammenhängender Indikator
<b>Verbreitung Organigramm</b>	Mittels internem Kommunikationssystem allen Bediensteten mitteilen	Bereich Kommunikation

Ist ein Kommunikationssystem vorhanden (Anschlagbrett, Internet, Lohnstreifen, Flyer....)?

Durchführung von Versammlungen/Treffen zwischen Führungskräfte und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer



# 1- Beispiel - zusammenhängende Verbesserungsmaßnahmen

Überprüfen, ob die Verbesserungsmaßnahme mit anderen Indikatoren der Erstbewertung in Verbindung steht

Indikator	Mögliche Verbesserungsmaßnahme	Damit zusammenhängender Indikator
<b>Verbreitung Organigramm</b>	Mittels internem Kommunikationssystem allen Bediensteten mitteilen	Bereich Kommunikation
42	Ist ein Kommunikationssystem vorhanden (Anschlagbrett, Internet, Lohnstreifen, Flyer....)?	
43	Durchführung von Versammlungen/Treffen zwischen Führungskräfte und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	
<b>53 Karriereentwicklung</b>	Einführen von Bewertungskriterien der Führungskräfte/Vorgesetzte in Bezug auf das Management des Personals	

## ***Überprüfung der Wirksamkeit der Verbesserungsmaßnahmen***

- Erneute Durchführung der Erstbewertung
- Miteinbeziehung aller Personen, die bei der Erstbewertung dabei waren, eventuell integriert mit jenen Personen, die von der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen betroffen waren

### **ZEITPLAN**

- Innerhalb eines Jahres nach Einführung der Verbesserungsmaßnahmen
- Wenn innerhalb von 2 Jahren keine Verbesserung der objektiven Parameter erzielt worden ist, dann ist es notwendig die vertiefende Bewertung durchzuführen.