



Tatjana Fuchs (Soziologin)

*„Als human [im Sinne von menschengerecht] werden Arbeitstätigkeiten bezeichnet, die die psychophysische Gesundheit der Arbeitstätigen nicht schädigen, ihr psychosoziales Wohlbefinden nicht – oder allenfalls vorübergehend – beeinträchtigen, ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen, individuelle und/oder kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer Potentiale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen.“ Ulich (2001).*

Arbeitswissenschaftliche Definition menschengerechter Arbeitsgestaltung

## **Ablaufskizze und mögliche Methoden in einem betrieblichen Gestaltungsprojekt zur Förderung von guten Arbeitsbedingungen**

Bei einem Projekt zur Förderung von guten Arbeitsbedingungen handelt es sich um einen Prozess der sich in folgende Phasen gliedert:

- erstens in eine Vorbereitungs- und Sensibilisierungsphase,
- zweitens in die Bestandsaufnahme der Ist-Situation,
- drittens in die Ermittlung von gesundheits- und motivationsförderlichen Maßnahmen,
- viertens in die Umsetzung und Erprobung dieser Maßnahmen,
- fünftens in die zusammenfassende Dokumentation und nachhaltige Verankerung dieser Prozesskette.

Dabei gilt es, bei der Bestandsaufnahme **gleichermaßen Schwächen und Stärken zu ermitteln** und während des gesamten Projekts nach dem Grundsatz „**Stärken stärken und Schwächen schwächen**“ zu verfahren. Dazu ist es unumgänglich, den Blick gleichermaßen auf mögliche arbeitsbezogene Fehlbeanspruchungen („Was belastet den arbeitenden Menschen?“) und auf das Vorhandensein von arbeitsbezogenen Ressourcen („Was hilft, langfristig gesund und motiviert zu bleiben?“) zu lenken. Im Hinblick auf die zu verwendenden Methoden wird ein **Höchstmaß an Beteiligungsorientierung** und **Ergebnis- wie Verfahrenstransparenz** angestrebt.

Die im Folgenden beschriebenen Methoden orientieren sich an den oben genannten Prozessphasen und inhaltlichen Grundsätzen. Sie stellen eine Empfehlung für das Vorgehen dar und können und sollten auf die jeweilige Situation angepasst werden.

## **Phase 1 – Sensibilisierung der Führungskräfte und der Beschäftigten zur Vorbereitung der Bestandsaufnahme**

### **Sensibilisierung der Führungskräfte**

Die Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle für die menschengerechten Arbeitsgestaltung: Ihr Handeln nimmt wesentlichen Einfluss auf das soziale Miteinander am Arbeitsplatz, auf die Strukturierung der Arbeitsabläufe und die Einbindung der einzelnen Beschäftigten in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse. Gute Führung, im Sinne eines gleichermaßen wertschätzenden und arbeitsorganisatorisch unterstützenden Führungsstils, ist eine zentrale Stellschraube guter Arbeit. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Führung nicht im „luftleeren Raum“ stattfindet. Gute Führung ist an Voraussetzungen gebunden, d.h. gute Führung braucht entsprechende Rahmenbedingungen und Ressourcen. Dazu gehören u.a. zeitliche, räumliche und qualifikatorische Ressourcen, die es erlauben, eine anerkennende und orientierende Gesprächskultur in der Abteilung zu entwickeln und zu verankern oder nachhaltige Beteiligungs- und Gestaltungsprozesse zu etablieren (und vieles mehr). Vor allem aber braucht es einen wertschätzenden Umgang mit den Führungskräften und deren Gesundheit. **Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, die Führungskräfte möglichst frühzeitig in das geplante Projekt einzubeziehen und sie als gestaltende Akteure wahrzunehmen.** Dies soll durch folgende Vorgehensweisen und Methoden geschehen:

Im Rahmen eines **kleinen Workshops** mit den Führungskräften soll durch einen **Kurzvortrag** zum Thema Arbeit, Gesundheit, Motivation, die Bedeutung von menschengerechter Arbeitsgestaltung für die Lebensqualität herausgearbeitet und die herausragende Relevanz von guter Führung betont werden.

**Murmelgruppen zum Thema Führung:** Anschließend werden die Führungskräfte gebeten, in Zweiertteams zu einigen Fragen Stellung zu nehmen, z.B.

- *Was charakterisiert aus Ihrer Sicht „gute Führung“?*
- *Welche Voraussetzungen sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig, um die Beschäftigten gut zu führen?*
- *Was belastet Sie bei Ihrer Arbeit als Führungskraft?*
- *Wer oder was unterstützt Sie bei Ihrer Arbeit als Führungskraft?*

Ziele dieser offenen Befragung der Führungskräfte sind *erstens*, frühzeitig die Bedeutung von Führungsqualität für die menschengerechte Arbeitsgestaltung zu verdeutlichen, *zweitens* die eigenen Ansprüche und das Erfahrungswissen der Führungskräfte in den Prozess einzubeziehen, *drittens* Ängste ernst zu nehmen und frühzeitig zu signalisieren, dass gute Führung Rahmenbedingungen und Ressourcen braucht.

### **Sensibilisierung der Beschäftigten**

Auch die Beschäftigten sollen möglichst frühzeitig als aktive Akteure in den Prozess einbezogen werden. Dazu eignen sich insbesondere **Personal-, Dienst- oder Betriebsversammlungen** in deren Verlauf ebenfalls über den Zusammenhang von Gesundheit/Wohlbefinden und Arbeitsgestaltung gesprochen und über das bevorstehende Projekt informiert wird. Dazu soll ein kurzes **Musterreferat** mit einigen Beispielen und einer Projektübersicht erarbeitet werden.

**Gute und gesunde Arbeit für die Beschäftigten!**

Was belastete Sie derzeit bei Ihrer Arbeit am meisten/ am stärksten? (Stichpunkte)

Was wäre/was ist aus Ihrer Sicht hilfreich und unterstützend? Was hilft Ihnen, langfristig gesund zu bleiben? (Stichpunkte)

Arbeitsbereich/Abteilung: \_\_\_\_\_

Hinweis für Projekt-Koordinatorinnen: Ziel dieser offenen Erhebungsbefragung ist es, einen Überblick über die Kernprobleme aus Sicht der Beschäftigten zu erhalten. Diese Themen sollten – wenn möglich – schriftlich analysiert werden. Gleichzeitig kann auf diese Weise ein sensibilisierender Einstieg in den Themenkomplex „Arbeit und Gesundheit“ erreicht werden.

Im Rahmen dieser Veranstaltungen kann zugleich die Grundlage für die Bestandsaufnahme gelegt werden (Phase 2), durch eine **offene Abfrage der wichtigsten Handlungsfelder** aus Sicht der Beschäftigten (Murmelgruppen für die Schwerpunktsetzung). Basierend auf dieser Themensammlung werden zielgruppenspezifische Fragebögen (z.B. für Beschäftigte in der Pflege, im gewerblichen bzw. Verwaltungsbereich,...) erarbeitet, vorgestellt und gelayoutet (siehe Phase 2).

## **Phase 2 – Bestandsaufnahme (detaillierte Ermittlung von Stärken (Ressourcen) und Schwächen (Belastungen, Probleme) im Arbeitszusammenhang)**

Grundsätzlich sind verschiedene Wege der Bestandsaufnahme denkbar: z.B. eine klassische Fragebogenbefragung oder eine „Wandzeitungsbefragung“ (beide Verfahren lassen sich auch kombinieren).

**(A)** Bei einer **Wandzeitungsbefragung** wird ein relativer kurzer Fragebogen erstellt (max. 30 Fragen) und diese werden auf 2-3 große Plakate gedruckt. Die Beschäftigten erhalten im Rahmen einer Abteilungsversammlung Klebepunkte und „füllen“ damit den Fragebogen aus. Für relativ kleine Einheiten hat dieses Verfahren folgende Vorteile:

- Der Wandzeitungs-Fragebogen lässt sich analog zu einer anonymen Befragung an die Gegebenheiten anpassen. Die Grundlage für die Auswahl der Themenschwerpunkte wird durch die offene Befragung (siehe oben) gelegt. Für die Ausformulierung der Fragen werden arbeitswissenschaftlich getestete Frage-Skalen aus bestehenden Instrumenten (z.B. Copsoq) genutzt.
- Pro Abteilung / Bereich lassen sich sehr einfach „spezifische Wandzeitungsbefragungen“ erstellen – z.B. eine spezifische Befragung der Pflegebeschäftigten, eine spezifische Befragung der Beschäftigten in Küchen bzw. im gewerblichen Bereich - evtl. getrennt für Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung.
- Auswertung und Befragung fallen zusammen: sobald die Beschäftigten die Fragen beantwortet haben, ist die Auswertung fertig. Bis auf die Druckkosten (ca. 50 bis 100 Euro) fallen keine weiteren Auswertungskosten an.
- Die Befragung lässt sich zu einem späteren Zeitpunkt ohne externe Hilfe wiederholen.
- Die Auswertung lässt sich gut visualisieren. Dieses Ergebnis kann über mehrere Projektphasen in den Abteilungen dokumentiert bleiben.

**(B)** Selbstverständlich ist auch eine **konventionelle Fragebogenerhebung** denkbar, ebenso basierend auf der offenen Befragung und darauf aufbauenden Detail-Fragen aus entwickelten, getesteten Instrumenten. Auf diese Weise wird ein 4 bis 5-seitiger Fragebogen angefertigt und verteilt. Nach der Dateneingabe wird ein ca. 45-seitiger Bericht (und ergänzende Kurzberichte oder Ergebnis-Plakate) erstellt, woraus die wesentlichen abteilungs- und gruppenspezifischen Handlungsfelder hervorgehen. Vorteile dieses Verfahrens sind:

- Die Befragung ist vollkommen anonym.
- Der Befragungsumfang und die Auswirkungstiefe sind größer. Es können mehr Erkenntnisse direkt aus der Befragung gewonnen werden. So lassen sich direkte Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit oder dem Gesundheitserleben abbilden.
- Auch diese Befragung lässt sich exakt wiederholen – jedoch in der Regel nur durch externe Hilfe;

### **Phase 3 – Ermittlung von gesundheits- und motivationsförderlichen Maßnahmen**

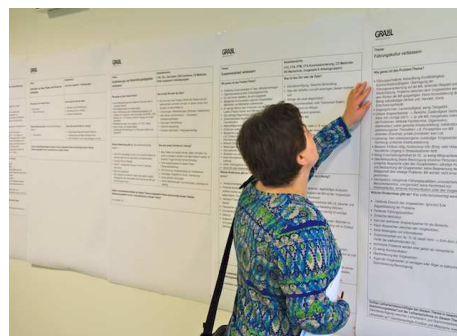
Das Ziel von Gesundheits- bzw. Ideenwerkstätten ist es, zu den Handlungsfeldern, die sich aus der Bestandsaufnahme ergeben haben, konkrete Lösungsschritte bzw. Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Grundlage der Werkstätten ist das Erfahrungswissen der Beschäftigten zu ihrem Arbeitszusammenhang. Aus diesem Grund wird im Rahmen von Ideenwerkstätten versucht, möglichst viele Beschäftigte über einen kurzen Zeitraum in den Prozess der Ideenermittlung einzubeziehen.

Ein Workshop dauert ca. 1,5 Stunden und kann mit maximal 40 Personen gleichzeitig durchgeführt werden, die in 6-8 teilautonomen Arbeitsgruppen Verbesserungsvorschläge erarbeiten. An einem Tag können maximal 4 Workshops nacheinander stattfinden. Dabei ist darauf zu achten, dass stets Beschäftigte einer Hierarchieebene zusammenarbeiten sollen, d.h. die Führungskräfte sollten an einem separaten Workshop teilnehmen. Die erarbeiteten Ansätze werden in der Nachbereitung inhaltlich strukturiert und für die Diskussion zwischen Personalrat und Geschäfts- und Personalleitung aufbereitet.

Thema:	Verbesserung der Zusammenarbeit	Arbeitsgruppe : Hauswirtschaft
Was genau ist das Problem/Thema? (Stichpunkte)	Was ist das langfristige Ziel oder die Ziele? (Woran merkt man, dass das Ziel erreicht ist?)	
Welche Hindernisse gibt es? (Was sollte berücksichtigt werden?)	Was sind (erste) Schritte zur Lösung? (Was kann sofort geändert werden?)	

#### **Anmerkungen:**

Nach unserer Erfahrung können rund ein Drittel der Beschäftigten-Vorschläge relativ einfach binnen drei Monaten umgesetzt werden, da es sich in der Regel um kostenneutrale, organisatorisch wenig aufwendige Maßnahmen handelt. Ein weiteres Drittel der vorgeschlagenen Maßnahmen benötigen etwas mehr Zeit (ca. 3-6 Monate) und kleine Investitionen bzw. arbeitsorganisatorischen Aufwand. Ein weiteres Drittel lässt sich nicht oder nur vereinzelt – bei entsprechendem Willen und Aufwand – umsetzen. Für den Prozess empfehlen wir, dies frühzeitig zu kommunizieren und zu verschiedenen Zeitpunkten den Umsetzungstand an die Beschäftigten zurück zu melden. Nach unseren bisherigen Erfahrungen trägt – bei entsprechender Transparenz und Engagement der Betriebspartner – diese Prozessphase sehr positiv zur Entwicklung eines wertschätzenden und konstruktiven Betriebsklimas bei. Ein weiterer Vorteil liegt in der hohen Transparenz des Verfahrens: die Vorschläge können anschließend „ausgestellt“ bzw. veröffentlicht werden (siehe Bild).



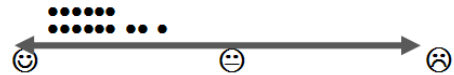
## Phase 4: Umsetzung und Erprobung der Maßnahmen

Die Phase der Umsetzung und Etablierung von einzelnen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung erstreckt sich im Regelfall über einen Zeitraum von mehreren Monaten. Dabei bezieht sich der Begriff „Maßnahmen“ sowohl auf kleine Veränderungen im Arbeitsablauf, in der Zusammenarbeit, etc. als auch auf größere Veränderungen wie Qualifizierungsmaßnahmen, Anschaffung von Hilfsmitteln, etc.

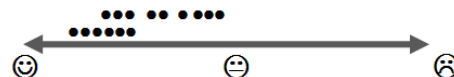
Zur **aner kennenden Dokumentation und Transparenz** dieser kleinen und großen Maßnahmen empfiehlt sich ein **Feedbackverfahren** zu den Einzelmaßnahmen und zum Gesamtprozess. Dazu erhalten die Beschäftigten die Gelegenheit, die realisierten Einzelmaßnahmen mit einer Zufriedenheitsskala (zwischen zufrieden, neutral, unzufrieden) zu bewerten. Das Feedback erfolgt auf einem Plakat mit Klebepunkten und kann im Anschluss ausgestellt, d.h. transparent gemacht werden.

Wie bewerten Sie folgende Veränderungen?

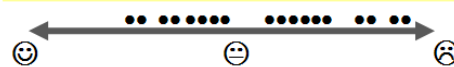
1. Die Einführung von 14-tägigen Abteilungsbesprechungen?



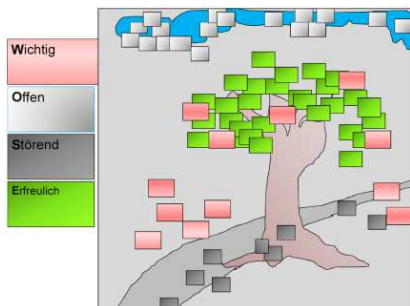
2. Die Vorbereitung und den Ablauf dieser Abteilungsbesprechungen?



3. Die Verbindlichkeit der Beschlüsse und Umsetzung der Ergebnisse?



Darüber hinaus empfehlen gegen Ende der Umsetzungsphase, die Beteiligten um ein Feedback zum Projekt zu bitten. Dazu werden vier Fragen gestellt:



Rote Karte:

Weiß e Karte:

Graue Karte:

Grüne Karte:

Was war aus Ihrer Sicht besonders wichtig?

Was ist offen geblieben?

Was hat Sie gestört?

Was war erfreulich?

Was hat Ihnen besonders gefallen?

Die Karten werden anschließend von den Beschäftigten an einen „Baum der Erkenntnis“ geklebt. Auf diese Weise kann sich jede/r anonym und konstruktiv äußern, offene oder störende Aspekte können bei der Weiterführung des Projekts verändert bzw. aufgegriffen werden.