

Organisationsdiagnostik und Unternehmensentwicklung Via Gefährdungsbeurteilung Ein Betriebsbeispiel

Dr. Andreas Blume (HR&C)/ Stefan Jennes (Commerzbank)

Stefan Jennes

Dr. Andreas Blume

Gefährdungsbeurteilungen zur Einschätzung von Belastungen

Warum Gefährdungsbeurteilung?

- **Soziale Verantwortung** des Unternehmers für die Sicherheit und die Gesundheit seiner Mitarbeiter Sorge zu tragen
- **Gesetzliche Obliegenheit** des Unternehmers, die Arbeitsplätze sicher und gesundheitsgerecht zu gestalten
- **Gedankliche Vorwegnahme** von möglicher Weise eintretenden Gefährdungen, um entgegenwirkende Maßnahmen frühzeitig einzuleiten

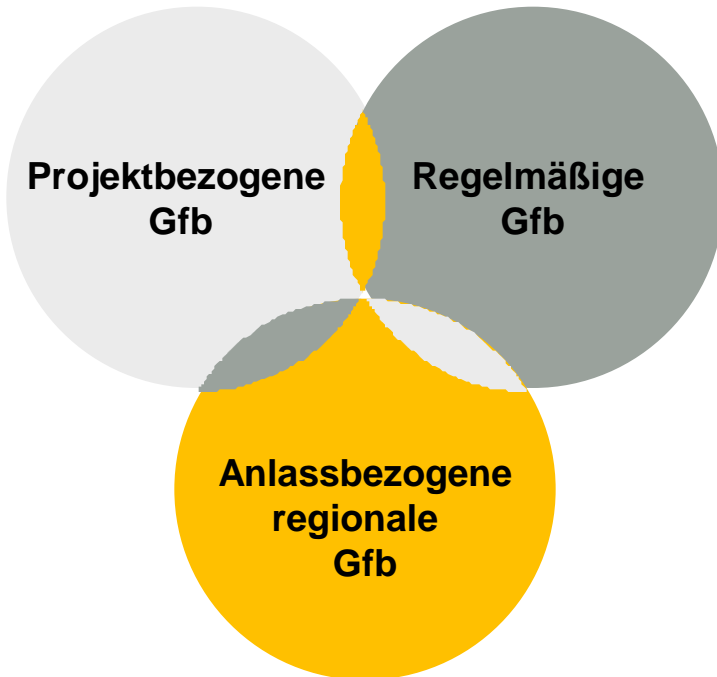
Quelle: Commerzbank

Inhalt der Gefährdungsbeurteilung?

● Nach strukturierter Vorgehensweise

Gefährdungen ermitteln und analysieren	physisch + psychisch
Schutzziele definieren	z.B. Einhaltung interner Standards
Maßnahmen erarbeiten und umsetzen	zur Erreichung der Schutzziele
Wirkungskontrolle durchführen	prüfen der Maßnahmenwirkung
Ergebnisse dokumentieren	Nachweis für adäquates Handeln

Das „Kreismodell“ in der Commerzbank



➤ Projektbezogene Gfb

- Ziel ist die präventive Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Vermeidung von Gefährdungen. Vor der Einführung neuer Standards, Arbeitsmittel, Möblierung, Arbeitsumfelder, Prozesse, Produkte, Software etc. bzw. bei wesentlichen Veränderungen dieser werden Einzelbeurteilungen hinsichtlich der gesundheitlichen Gefährdungen erstellt.

➤ Regelmäßige Gfb

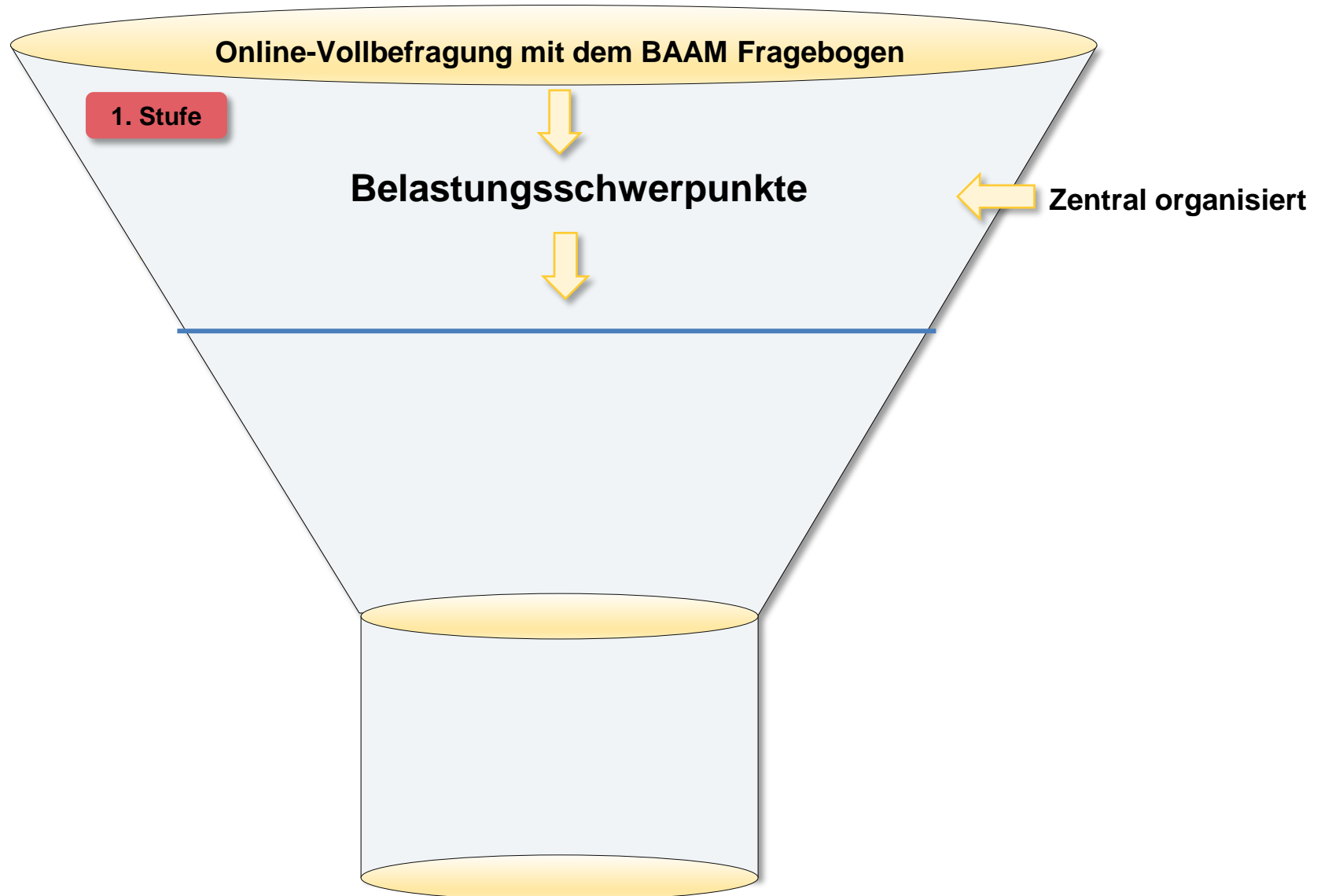
- Ziel ist regelmäßig, alle 3-5 Jahre, arbeitsplatzbezogene Gfb durch **Betriebsbegehungen** (phys./psych. Gefährdungen) sowie fortlaufend durch **Mitarbeiterbefragungen** / Vollbefragungen (psych. Gefährdungen) durchzuführen; die Befragungen bilden in einem rollierenden System innerhalb von 36 Monaten jeweils die Gesamtbank ab.

➤ Anlassbezogene, regionale Gfb

- Ziel ist es, eine Gfb bei vermuteten Gefährdungen durch die Führungskräfte zu initiieren; Auslöser sind Meldungen von Mitarbeitern.

Quelle: Commerzbank

Das zweistufige Analysekonzept 1



Stefan Jennes

Die BAAM[®] -Fragebögen (modulares Konzept)

Angaben zu Person, Arbeitsplatztyp und Tätigkeitsbereichen (betriebsspezifisch)

Beurteilung der Arbeitsinhalte (B 2)

Beurteilung der Arbeitsorganisation (B3)

Beurteilung der Mitarbeiterführung / der sozialen Beziehungen (B4)

Beurteilung der Arbeit mit Kunden / personenbezogene Dienstleistungen (PD)

Beurteilung der Software-Ergonomie SE

Erfassung gesundheitlicher Beschwerden (B5)

Beurteilung der Belastung von Führungskräften

Beurteilung der Zielerreichung des Arbeitsbereichs u/o Zielvereinbarungen (B6)

Offene Fragen: Besonders belastende / entlastende Faktoren (B7)

Betriebsspezifika (optional)

Bewertungs-
merkmal
nimmt Einfluss
auf folgende
Dimensionen*

R
a
n
g

Anteil OE mit
BSP in %
(Hinweis auf
mögliche
Gefährdung)

Anteil der Mitarbeiter mit BSP (%)

	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----

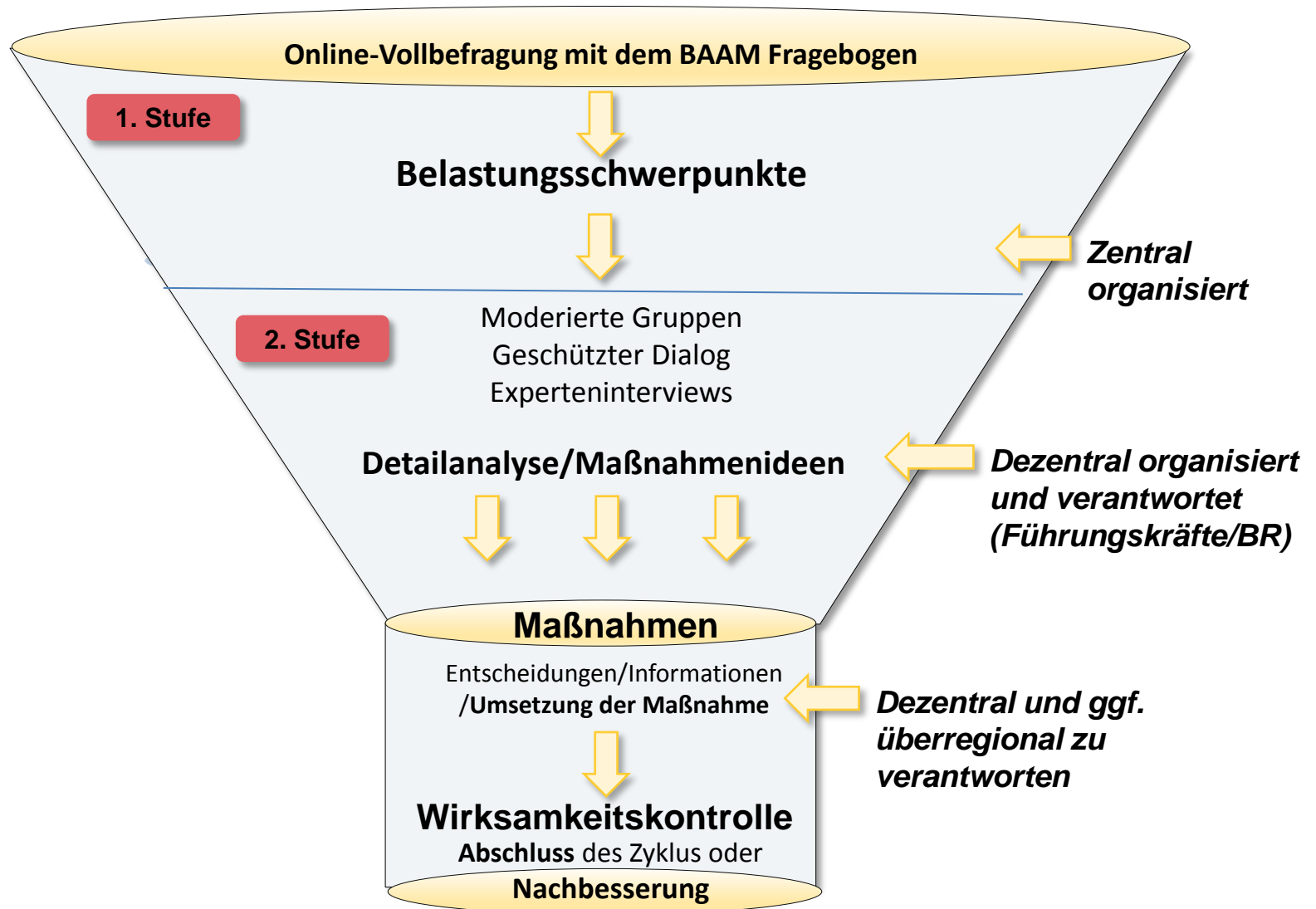
Überblicksbericht für: Name OE

Keine Echtdaten!

Nr.	Bewertungsmerkmal aus Fragebogen		(150)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)		
Beurteilung der Arbeitsinhalte, Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel										
1	Ich kann meine Arbeit selbstständig planen.	1,3,6,8,10,11,12	56	0	7	19	6	11	27	24
2	Ich bestimme selber, wann ich welche Teilaufgabe erledige.	1,3,6,8,10,11,12	11	33	45	25	28	21	48	25
3	Ich überprüfe selber die Qualität meiner Arbeitsergebnisse.	3,8,10,12	56	0	27	11	39	21	24	0
4	Meine Arbeitsaufgaben sind mir klar.	1,6,8,10,12	11	33	56	6	0	1	42	37
5	Meine Arbeit ist abwechslungsreich.	1	2	50	55	50	0	3	17	50
6	Meine Kenntnisse und Fähigkeiten werden in meiner Arbeit gefordert.	1,6,10	2	50	47	43	4	43	36	32
7	Für meine Arbeit muss ich immer wieder Neues dazulernen.	1,4,10	28	17	29	12	36	2	41	36
8	Ich weiß um den Sinn meiner Arbeit.	1,6,8,10,12	11	33	1	49	41	36	28	22
9	Die Arbeitsumgebung ist für die Erledigung meiner Aufgaben förderlich gestaltet.	2,5,11	28	17	52	2	3	31	13	28
10	Für die Erledigung meiner Aufgaben stehen mir effiziente Arbeitsmittel zur Verfügung.	2,5,10,11,12	28	17	52	5	9	17	31	24
11	Über sicherheits- und gesundheitsgerechtes Verhalten am Arbeitsplatz werde ich regelmäßig unterwiesen.	2,5,6	28	17	44	35	19	17	31	5
12	Die Zahl der Aspekte, die ich bei der Arbeit berücksichtigen muss, ist gut zu bewältigen.	1,2,11,12	11	33	41	43	1	5	38	20
13	Die Auswirkungen der Entscheidungen, die ich bei der Arbeit treffen muss, sind mir klar.	1,3,8,9,12	56	0	13	2	2	5	3	34
14	Die Verantwortung für meine Arbeit und deren Auswirkungen kann ich gut tragen.	1,3,8,9,12	2	50	33	0	44	39	43	41
Beurteilung der Arbeitsorganisation										
15	Ich habe während meiner Arbeit regelmäßig direkten Kontakt zu anderen Personen.		28	17	11	19	9	36	17	49
16	Bei Bedarf erhalte ich Unterstützung für meine Arbeit.		11	33	56	41	33	10	38	3
17	Meine Arbeit erfordert die direkte Zusammenarbeit mit Anderen.		28	17	38	20	42	29	16	4
18	Bei meiner Arbeit findet die erforderliche Zusammenarbeit statt.		56	0	24	29	32	18	18	37
19	Ich erhalte die erforderlichen Rückmeldungen über meine Arbeitsergebnisse.		2	50	15	45	41	38	49	40
20	Die organisatorischen Abstimmungen innerhalb meines Arbeitsbereichs funktionieren.		2	50	50	50	40	16	48	3
21	Die organisatorischen Abstimmungen zwischen meinem und anderen Arbeitsbereichen funktionieren.		2	50	30	17	45	1	48	45
22	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind in meinem Arbeitsbereich klar und eindeutig geregelt.		56	0	24	16	10	6	24	36
23	Ich werde in erforderlichem Maße für meine Aufgaben weitergebildet.		11	33	4	39	30	8	40	46
24	Für meine Aufgabenerfüllung stehen mir die notwendigen Informationen zur Verfügung.		28	17	56	20	2	14	11	21
25	Meine Arbeitsaufgaben kann ich störungsfrei bearbeiten.		56	0	36	8	9	24	34	1
26	Die Lage und Dauer meiner Arbeitszeit lässt genügend Raum für Privatleben.		11	33	34	46	24	28	37	55
27	Die Lage und Dauer der Pausen bei der Arbeit ermöglichen eine ausreichende Erholung.		56	0	9	21	30	0	9	8
28	Meine Arbeit ist so organisiert, dass ständiger Zeitdruck vermieden wird.		56	0	6	16	27	0	22	18
29	Meine Arbeit ist so organisiert, dass ich meine Aufgaben in der geforderten Qualität erfüllen kann.		28	17	37	0	34	28	39	44
30	Ich habe den Handlungsspielraum, der zur Erfüllung meiner Aufgabe erforderlich ist.		28	17	34	25	13	40	32	45
Beurteilung der Mitarbeiterführung / der sozialen Beziehungen										
31	Mein direkter Vorgesetzter beteiligt mich an allen wesentlichen Fragen, die meine Arbeit betreffen.		28	17	44	27	34	23	1	26
32	Mein direkter Vorgesetzter fördert mich in angemessener Weise.		56	0	34	5	28	39	38	23
33	Mein direkter Vorgesetzter fordert mich in angemessener Weise.		28	17	17	27	31	19	37	56
34	Mein direkter Vorgesetzter erkennt gute Arbeit an.		56	0	37	30	10	16	31	38
35	Mein direkter Vorgesetzter verhält sich bei Beurteilungen fair.		28	17	0	33	38	42	18	40
36	Mein direkter Vorgesetzter verhält sich bei Konflikten fair.		11	33	22	41	26	24	49	26
37	Meine nächst höheren Vorgesetzten verhalten sich bei Konflikten fair.		56	0	17	11	17	6	22	34
38	Mein direkter Vorgesetzter erfüllt seine Vorbildfunktion.		28	17	19	42	21	37	0	5
39	Meine nächst höheren Vorgesetzten erfüllen ihre Vorbildfunktion.		28	17	45	12	17	7	36	26
40	Der / die verantwortliche Vorgesetzte setzt sich dafür ein, dass die an unseren Arbeitsbereich gestellten Anforderungen realistisch sind.		28	17	9	38	38	43	21	8
41	Bei Fehlern und Problemen im Arbeitsbereich wird nicht nach "Sündenböcken" gesucht.		11	33	42	30	20	19	15	54
42	Fehler und Probleme im Arbeitsbereich werden konsequent verfolgt und beseitigt.		56	0	28	6	22	30	9	33
43	In meinem Arbeitsbereich werden Personen mit besonders guter oder schlechter Leistung nicht herausgestellt.		50	0	18	40	20	34	36	4
44	In meinem Arbeitsbereich wird Leistung auch dann ausreichend gewürdigt, wenn der Erfolg aus anderen Gründen ausgeblieben ist.		28	17	16	21	31	6	3	49
45	Im Arbeitsbereich herrscht eine kollegiale Arbeitsatmosphäre.		28	17	14	0	26	18	20	54
46	Mir ist klar, welche Arbeitsqualität von mir erwartet wird.		56	0	22	36	19	39	14	24
47	Mir ist klar, welche Arbeitsmenge von mir erwartet wird.		56	0	14	26	8	36	37	24
48	Ich kann meine gesetzten Ziele erreichen, ohne meine Gesundheit zu gefährden.		2	50	13	43	44	41	4	10
Beurteilung der Arbeit mit internen und externen Kunden										
49	Es ist mir möglich, auf jeden Kunden individuell einzugehen.		28	17	41	21	0	38	27	10
50	Ich kann dem Kunden gegenüber meine wirklichen Stimmungen und Gefühle zeigen.		28	17	20	32	1	35	47	37
51	Ich habe hinreichend Privatsphäre bei der Arbeit.		28	17	19	32	15	37	41	37
52	Ich bin bei der Arbeit mit Kunden ausreichend gegen bedrohliche Situationen und Angriffe abgesichert.		11	33	30	15	22	41	41	23
53	Meine Arbeitsumgebung ist so gestaltet, dass ich ausreichenden Abstand zu meinen Kunden wahren kann.		56	0	16	28	12	38	22	16
54	Die Verständigung mit den Kunden funktioniert in der Regel problemlos.		56	0	32	23	27	27	33	3
55	Das Verhalten der Kunden stellt in der Regel für mich kein Problem dar.		11	33	16	5	5	40	42	45
56	Was ich von der (Lebens-)Situation meiner Kunden mitbekomme, kann ich gut verarbeiten.		11	33	44	13	21	36	48	15
57	Die Verhaltensvorschriften und Regelungen, die für meine Arbeit mit Kunden gelten, sind angemessen.		56	0	29	3	11	24	33	37
58	Ich kann in der Regel eine Balance zwischen Kundeninteressen und Geschäftsinteressen wahren.		11	33	53	1	10	40	20	42

Bewertungsmerkmal aus Fragebogen	Maximalwert der Antwortkategorie (%)	überregionales Handlungsfeld	Anteil der Antwortkategorie (%)			Bewertungsmerkmal nimmt Einfluss auf folgende Dimensionen*	
			Trifft überwiegend nicht zu	Dieser Umstand belastet mich.	Dieser Umstand erschwert die Erledigung der Aufgaben.		
Beurteilung der Arbeit als Führungskraft							
1 Das Unternehmen unterstützt mich dabei, mich für meine Führungsaufgaben weiter zu qualifizieren.	39			32	7	39	1,6,11
2 Ich kann Aufgaben, die ich nicht selber erledigen muss, gut auf meine Mitarbeiter delegieren.	80	♦		33	33	80	3,6,12
3 Wenn ich Aufgaben auf Mitarbeiter delegiere, kann ich mich darauf verlassen, dass sie gut und pünktlich erledigt werden.	66			66	45	23	3,12
4 Mir ist klar, was seitens des Unternehmens von mir als Führungskraft erwartet wird.	36			33	36	13	1,6,12
5 Mir ist klar, was seitens der Mitarbeiter von mir als Führungskraft erwartet wird.	56	♦		56	34	55	1,6,12
6 Ich habe ausreichend Zeit, meinen Führungsaufgaben nachzukommen	55			48	55	4	3,6,10,12
7 Ich halte das Mitarbeitergespräch für ein nützliches Führungsinstrument.	29			27	29	19	6,12
8 Ich habe ausreichend Möglichkeiten, die Arbeit meiner Mitarbeiter gesundheitsförderlich zu gestalten.	56	♦		15	56	56	1,6,10,12

Das zweistufige Analysekonzept 2



Erfahrungen /Probleme aus zwei Durchführungen (N = ca. 24.000)

- Die (Online)Flächenbefragung zeigt mit ca. 68% Rücklauf große Erwartungen auf Seiten der Mitarbeiter
- Führungskräfte sind unsicher bzw. nicht ausreichend für den Prozess und die Inhalte geschult / Sie werden mit der Dokumentation im Intranet „allein“ gelassen.
- Es fehlt ein übernehmbarer „guter“ Prozess zur örtlichen Abarbeitung der GfB.
- Psychische Belastungen sind nach wie vor für Betriebsräte und Führungskräfte ein schwieriges Thema.
- Es besteht der Wunsch nach „Standartmaßnahmen“ für einzelne Belastungsarten: „Es muss doch nicht immer Das Rad neu erfunden werden“
- Die finanzielle Ausgestaltung für die Prozesse/Maßnahmen ist nicht eindeutig geklärt.
- Hohe Unsicherheit, wenn das Thema „Belastungen durch Führung“ angezeigt wird.
- Überregionale Belastungen/Maßnahmen werden eher „verdrängt“

4 Thesen zur regelmäßigen bzw. korrektiven GfB:

Sie ist ein neuer Prozess und generiert neue Aufgaben für alle Beteiligten **onTop**

1. **Die GfB ist also selbst eine Zusatzbelastung für alle Beteiligten**

Sie schafft Transparenz an Stellen, wo man nicht gerne hingesehen hat .

2.**Die GfB erschwert organisationale Verdrängungsprozesse.**

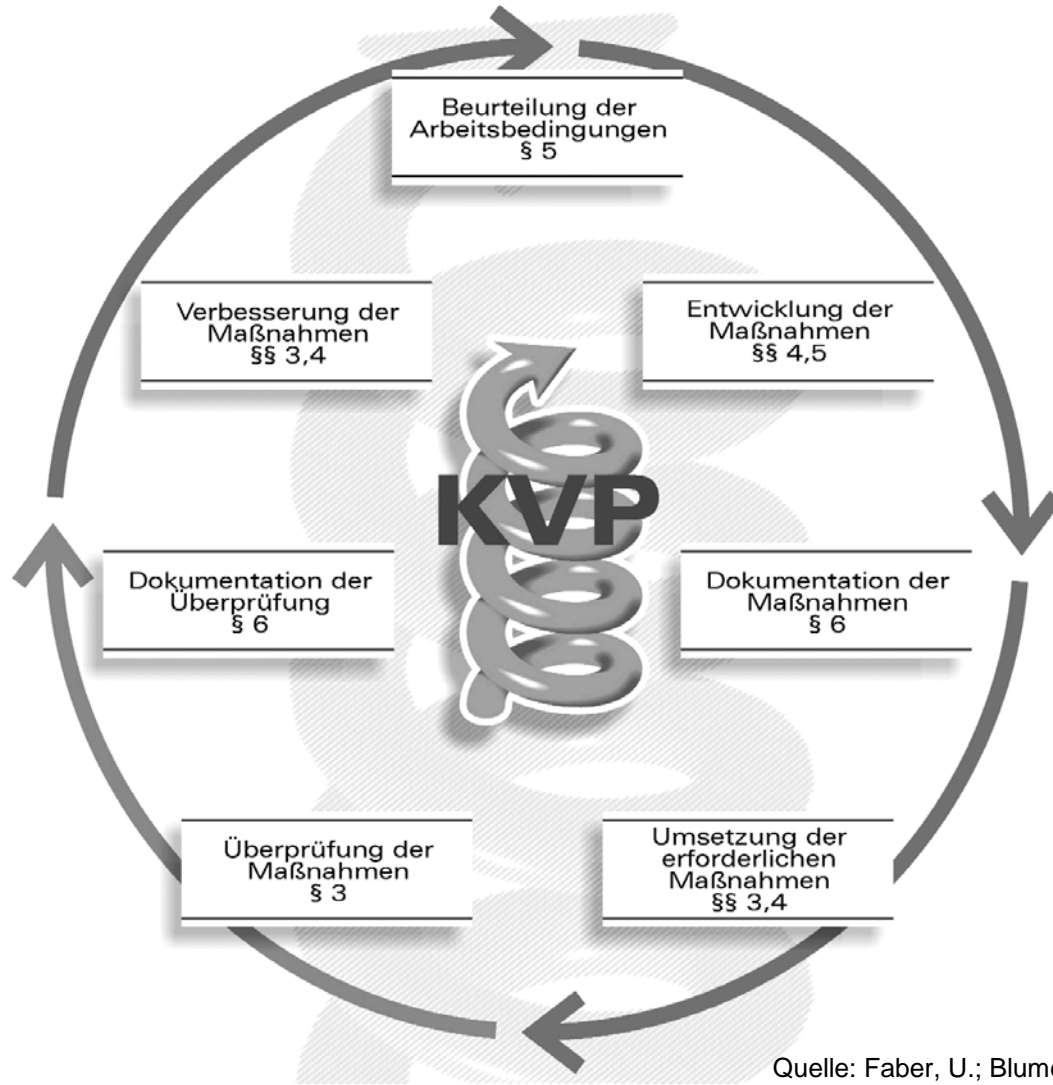
Damit sie sich über die gesetzlichen Erfordernis hinaus lohnt,

3.**sollte sie als Organisationsdiagnostik und –entwicklungsprozess bewusst betrieben und mit geeigneten Maßnahmen umgesetzt werden.**

Sie ist ja „nur“ eine Momentaufnahme im Fluss der Unternehmensentwicklung

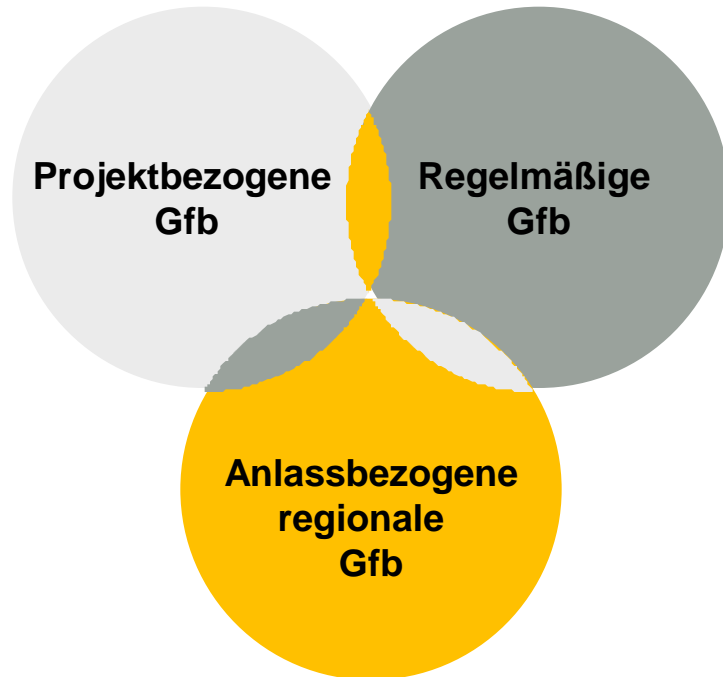
4. **Ohne KVP Prozesse und präventive gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung hat sie nur einen geringen Wirkungsgrad.**

Gefährdungsbeurteilung als Kontinuierlicher Prozess in der Unternehmensentwicklung



Quelle: Faber, U.; Blume, A.: „Recht im Arbeitsschutz“,
Themenheft 7, Hrsg.: BIT e.V., Bochum 2001

Das „Kreismodell“ in der Commerzbank



➤ Projektbezogene Gfb

- Ziel ist die präventive Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Vermeidung von Gefährdungen. Vor der Einführung neuer Standards, Arbeitsmittel, Möblierung, Arbeitsumfelder, Prozesse, Produkte, Software etc. bzw. bei wesentlichen Veränderungen dieser werden Einzelbeurteilungen hinsichtlich der gesundheitlichen Gefährdungen erstellt.

➤ Regelmäßige Gfb

- Ziel ist regelmäßig, alle 3-5 Jahre, arbeitsplatzbezogene Gfb durch **Betriebsbegehungen** (phys./psych. Gefährdungen) sowie fortlaufend durch **Mitarbeiterbefragungen** / Vollbefragungen (psych. Gefährdungen) durchzuführen; die Befragungen bilden in einem rollierenden System innerhalb von 36 Monaten jeweils die Gesamtbank ab.

➤ Anlassbezogene, regionale Gfb

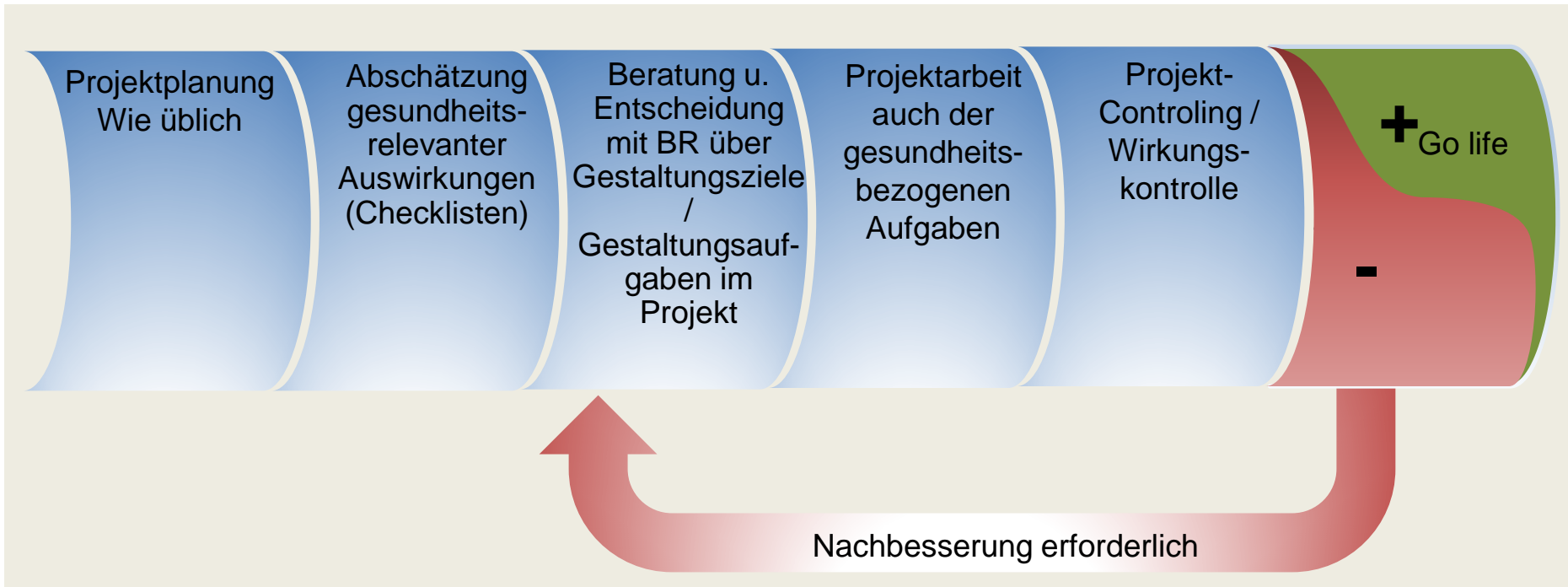
- Ziel ist es, eine Gfb bei vermuteten Gefährdungen durch die Führungskräfte zu initiieren; Auslöser sind Meldungen von Mitarbeitern.

Quelle: Commerzbank

Projektbezogene GfB (Kreis 1): Erwartungen

- Wenn nicht schon die regelmäßigen Befragungen für ein deutliches Umdenken im Unternehmen führt, so wird auf jeden Fall durch die projektbezogene GfB ein kultureller Wandel in Gang kommen.
- Sich im Projektstatus präventiv unter Mitbestimmung der Gremien mit möglichen also zukünftigen Belastungen zu befassen ist eine hohe Herausforderung für alle Beteiligten, denn bislang hatte man sich beispielsweise seitens der Betriebsräte nur mit Technik (z.B. Datenschutz) befasst.

Ablauf einer projektbezogenen GfB



Gefährdungs- und Gestaltungsfelder:

Nr.	Gefährdungsfaktoren	Exemplarische Kernfragen zur Beurteilung	trifft zu		entfällt
			Ja	nein	
01	Mechanische	Gehen vom Arbeitsmittel Gefährdungen aus (z.B. Quetsch- und Scherstellen, Rutsch-, Stolper- und Absturzgefahren)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
02	Elektrische	Gehen von unter Spannung stehenden Anlagen / Maschinen / Geräten Gefahren aus (gefährliche Körperströme, Lichtbogenbildung durch Kurzschluss)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
03	Chemische / Gefahrstoffe	Werden giftige, ätzende oder reizende Gefahrstoffe (z.B. zu Reinigungszwecken) ein- bzw. freigesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
04	Biologische	Sind Infektionsgefahren durch Mikroorganismen (z.B. Schimmel) und Viren zu erwarten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
05	Brand / Explosion	Gehen vom Betrieb der Anlage oder des Gebäudes unter Berücksichtigung der Umgebungseinflüsse Brand- / Explosionsgefahren aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
06	Thermische	Sind thermische Gefahrenquellen vorhanden (z.B. Verbrennungen an heißen Oberflächen, Erfrierungen bei Aufenthalt in Kühlräumen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
07	Spezielle physikalische Einwirkungen	Sind mit dem Betrieb der Anlage physikalische Gefährdungen (z.B. Lärm, Ultraschall, Schwingungen oder Strahlungen) zu erwarten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
08	Arbeitsumgebungsbedingte	Nehmen Faktoren aus der Arbeitsumgebung negativen Einfluss auf die Gesundheit der Menschen (z.B. Hitze, Kälte, Nässe, Zugluft, Belüftung, Beleuchtung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
09	Physische	Sind bei der Bewältigung der Arbeit physische Belastungen zu erwarten (z.B. heben schwerer Lasten, einseitige Arbeitshaltung, Zwangshaltungen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10	Mängel in der Sicherheitsorganisation	Ergeben sich Auswirkungen auf, oder Erfordernisse aus der Sicherheitsorganisation, die sich negativ auf die Gesundheit der Menschen auswirken können (z.B. Unterweisung, neue Notfallplanung, Erste Hilfe)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11	Sonstige	Sind weitere Umstände zu berücksichtigen, die Gefährdungen darstellen können (z.B. Bedrohungen durch Dritte)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Quelle: Commerzbank

Dimensionen psychischer Belastungen „Handlungsfelder“	Leitfragen zu Folgen des Projekts (auch Produkt bzw. Prozess)	Beurteilung zum Zeitpunkt der Projektplanung				
		ja	nein	unbekannt	Wenn „ja“: Sind dies Veränderungen ausdrücklich geplant? (z.B. gem. Projektauftrag oder Produktvorgabe)	
					ja	nein
1. Arbeitsaufgabe; Arbeitsinhalte	Wird der <u>Handlungsspielraum</u> der Anwender / Mitarbeiter verändert? (z.B. erweitert oder verengt)	X			X	
	Wird die <u>Arbeitsaufgabe</u> verändert (z.B. erweitert, verengt, standardisiert, komplexer)	X			X	
	Werden die <u>Arbeitsinhalte</u> verändert? (z.B. erweitert oder verengt)	X			X	
2. Arbeitsmittel und Software; Ergonomie und Einsatzbedingungen	Werden <u>Arbeitsmittel</u> verändert? (z.B. Software, Scanner, Drucker)	X			X	
	Wird die <u>Nutzungszeit</u> eingesetzter <u>Arbeitsmittel</u> verändert? (z.B. Software, Scanner, Drucker)		X			

etc. bis 12

Quelle: Commerzbank

12 Gestaltungsfelder im Bereich psychischer Belastungen

Übersicht der Dimensionen möglicher psychischer Gefährdungen

Ziffer

Bezeichnung

1. Arbeitsaufgaben, Arbeitsinhalte
2. Arbeitsmittel und Software: Ergonomie und Einsatzbedingungen
3. Arbeitsorganisation und Kooperation
4. Arbeitsplatzsicherheit und Veränderungsprozesse
5. Arbeitsumgebung
6. Führung
7. Kollegiale Beziehung
8. Kontrolle und Feedback Arbeitsergebnisse
9. Kundenbeziehung
10. Leistungs- und Verhaltenssteuerung
11. Störungen und Erschwerungen im Arbeitsprozess/Multitasking
12. Umgang mit Zielen und Vorgaben

Zwei Aktuelle Beispiele im Unternehmen

(derzeit in Arbeit ca. 87 projektbez. GfB)

Das neue Filialkonzept

Dimensionen psychischer Belastungen „Handlungsfelder“	Leitfragen zu Folgen des Projekts (auch Produkt bzw. Prozess)	Beurteilung zum Zeitpunkt der Projektplanung				
		ja	nein	unbekannt	Wenn „ja“: Sind dies Veränderungen ausdrücklich geplant? (z.B. gem. Projektauftrag oder Produktvorgabe)	
					ja	nein
1. Arbeitsaufgabe; Arbeitsinhalte	Wird der <u>Handlungsspielraum</u> der Anwender / Mitarbeiter verändert? (z.B. erweitert oder verengt)	X			X	
	Wird die <u>Arbeitsaufgabe</u> verändert (z.B. erweitert, verengt, standardisiert, komplexer)	X			X	
	Werden die <u>Arbeitsinhalte</u> verändert? (z.B. erweitert oder verengt)	X			X	
2. Arbeitsmittel und Software; Ergonomie und Einsatzbedingungen	Werden <u>Arbeitsmittel</u> verändert? (z.B. Software, Scanner, Drucker)	X			X	
	Wird die <u>Nutzungszeit</u> eingesetzter <u>Arbeitsmittel</u> verändert? (z.B. Software, Scanner, Drucker)		X			

Quelle: Commerzbank

3. Arbeitsorganisation und Kooperation	Werden die Abläufe / Workflows verändert? (z.B. eher standardisiert oder automatisiert)	X			X	
	Werden die erforderlichen Kooperationsbeziehungen <u>in den Gruppen, Abteilungen, Bereichen</u> verändert? (z.B. eher verstärkt, automatisiert, standardisiert oder unnötig)	X			X	
	Werden die direkten Kooperationsbeziehungen <u>zu anderen Gruppen, Abteilungen, Bereichen</u> verändert? (z.B. eher verstärkt, automatisiert, standardisiert oder unnötig)	X			X	
	Wird / werden der Arbeitsort / die Räumlichkeiten verändert? (mehr Reisen, Projektarbeit beim Kunden, Versetzen in andere Räumlichkeiten etc.)	X			X	
	Wird die Arbeitszeit verändert? (z.B. Schichtarbeit, Pausenregelung)	X			X	
	Wird die Qualitätssicherung der Arbeitsergebnisse verändert / eingeführt? (z.B. eher standardisiert oder ausgelagert)		X			
4. Arbeitsplatzsicherheit und Veränderungsprozesse	Werden durch das Projekt (auch Produkt bzw. Prozess) Arbeitsplätze / Mitarbeiterkapazitäten verändert?		X			
	Werden die betroffenen Mitarbeiter zu Beginn über die Ziele des Projektes (auch Produkt bzw. Prozess) informiert?		X			
	Werden die vom Projekt (auch Produkt bzw. Prozess) betroffenen Mitarbeiter an der Umsetzung der Ziele beteiligt?		X			

Quelle: Commerzbank

5. Arbeitsumgebung	Werden in Folge des Projektes (auch Produktes bzw. Prozesses) z.B. über die Arbeitsmittel – siehe Dimension 2 – Umgebungsfaktoren beeinflusst? (z.B. Licht, Klima, Geräusche / Lärm)	X			X		
6. Führung	Wird über das Projekt (auch Produkt bzw. Prozess) die Aufbauorganisation verändert? (z.B. Führungsspanne, Führungspersonen, Führungsaufgabe, Anzahl der Führungspersonen)	X			X		
7. Kollegiale Beziehungen	Hat das Projekt (auch Produkt bzw. Prozess) Auswirkungen auf die sozialen Beziehungen? (z.B. neue Zusammensetzung von Teams oder neue Führungskräfte)	X			X		
8. Kontrolle und Feedback über Arbeitsergebnisse	Werden die Kontrollmechanismen verändert? (z.B. erweitert, automatisiert, entpersonalisiert)		X				
	Werden die Rückmeldeprozesse / Instrumente für die Mitarbeiter zu den Leistungen verändert? (z.B. stärker automatisiert, stärker über die Führungskraft, mehr über die Arbeitsmittel)		X				
	Werden die Rückmeldeprozesse / Instrumente für die Mitarbeiter zur Qualität verändert? (z.B. stärker automatisiert, stärker über die Führungskraft, mehr über die Arbeitsmittel)		X				
	Werden die Rückmeldeprozesse / Instrumente für die Mitarbeiter zum Erfolg verändert? (z.B. stärker automatisiert, stärker über die Führungskraft, mehr über die Arbeitsmittel)		X				

Quelle: Commerzbank

9. Kundenbeziehungen	Werden die Kundenbeziehungen zu den <u>internen Kunden</u> verändert? (z.B. mehr direkter Kontakt, mehr medialer Kontakt, mehr Vorgaben, mehr Standardisierung)		X				
	Werden die Kundenbeziehungen zu den <u>externen Kunden</u> verändert? (z.B. mehr direkter Kontakt, mehr medialer Kontakt, mehr Vorgaben, mehr Standardisierung)	X			X		
10. Leistungs- und Verhaltenssteuerung	Werden Vorgaben zu <u>Mengen</u> verändert? (z.B. mehr Freiheitsgrade / Spielräume, stärkere Standardisierung, engere Vorgaben)		X				
	Werden Vorgaben zur <u>Qualität</u> verändert? (z.B. mehr Freiheitsgrade / Spielräume, stärkere Standardisierung, engere Vorgaben)		X				
	Werden Vorgaben zu den <u>Erfolgskriterien</u> verändert? (z.B. mehr Freiheitsgrade / Spielräume, stärkere Standardisierung, engere Vorgaben)		X				
11. Störungen und Erschwerungen im Arbeitsprozess / Multitasking	Sind Störungen (technischer oder sozialer Art) und Erschwerungen (umständliche Software, Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln) im IST-Arbeitsprozess bekannt?		X				
	Werden die Anforderungen an die <u>Aufgabenerledigung</u> verändert? (z.B. zeitliche Verdichtung, komplexer, gleichzeitige multimediale Nutzung)		X				
12. Umgang mit Zielen und Vorgaben	Wird der Umgang mit Vorgaben / Zielerreichung verändert? (z.B. transparenter, zeitnaher kontrolliert, personalisiert / individualisiert, auf Teams bezogen)		X				

Quelle: Commerzbank

Im Rahmen von Mitarbeiterunden mit Führungskräften und Gremien wird jetzt im VORFELD an diesen möglichen Belastungen gearbeitet und es werden Maßnahmen und Wirkungskontrollen erarbeitet und erprobt.

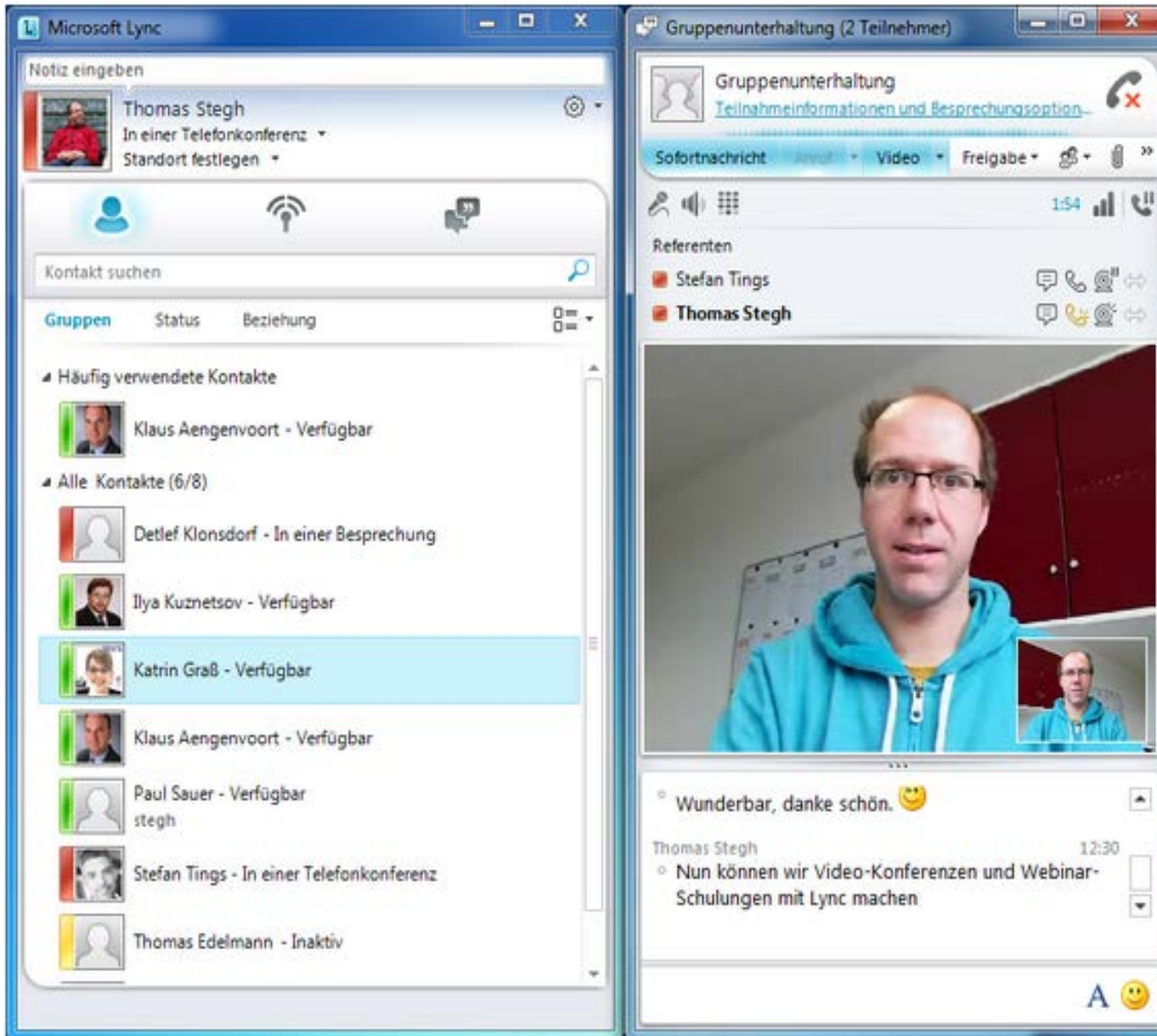
Es ist vereinbart, dass

- vor bleibenden Veränderung in den Filialen Workshops stattfinden, die die obigen Gestaltungsthemen aufarbeiten und umsetzbar machen sollen

und

- nach rd. 6 Monaten eine Evaluation/Wirkungskontrolle der vereinbarten und durchgeführten Maßnahmen durch eine spezifische Mitarbeiterbefragungen stattfinden wird.

Die Einführung neuer Kommunikationssoftware / Social-Media (LYNC)



- Group-Chats
- Desktop Sharing
- Präsenzinformation
- Massaging
- Etc.

Stefan Jennes

Beispiel: Lync-Einführung im IT-Bereich – Ein Projekt weist über sich hinaus:



Erste Gestaltungsfelder aus 3.

- Ständige Erreichbarkeit
- Störungen/Unterbrechungen
- Transparenz/Kontrolle

Für pilothaftes Ausrollen (Maßnahmen aus 4. → 5.)

- Einsatzbedingungen in Teams/Projekten definieren
- Schulungen/Sensibilisierung
- Datenspeicherung/Transparenz (u.a. Präsenz)
- Führungskräfteverantwortung klären

- Kontexte (Kultur/Leistung/Führung)

Thesen zur Projektbezogenen GfB

1. Sie setzt an bekannten und eingeübten Prozessen und Standards auf. Deshalb ist das Neue leichter zu integrieren ... auch budgetbezogen. Die Projekte/Prozesse sind auch nicht durch die GfB initiiert.
2. Auch sie trifft auf Unverständnis „Wir haben doch auch vorher keine ´gefährlichen Arbeiten´ entwickelt“.
3. Das Wissen um gut gestaltete Arbeit ist, wenn überhaupt nur rudimentär bei Einzelpersonen, nicht aber strukturell verfügbar: Hier muss investiert werden!
4. Das Methodenwissen zur Evaluation, Beteiligung von Mitarbeitern, rapid Prototyping etc. ist unter anderen „Zweckbestimmungen“ eher verfügbar.
5. Die prozessorientierte Mitbestimmung ist „schlanker“ und schafft Vertrauen auf beiden Seiten.
6. Kurz: Wenn sie Top Down promotet wird, hat diese Art von GfB einen hohen Wirkungsgrad für die Unternehmensentwicklung

Zusammengefasst:

Thesen zur regelmäßigen bzw. korrektiven GfB:	Thesen zur Projektbezogenen GfB
1. Die GfB ist selbst eine Zusatzbelastung	1. Sie setzt an bekannten und eingeübten Prozessen und Standards auf. Deshalb ist das Neue leichter zu integrieren ... auch budgetbezogen. Die Projekte werden nicht durch die GfB initiiert
2. Die GfB erschwert organisationale Verdrängungsprozesse	2. Auch sie trifft auf Unverständnis „Wir haben doch auch vorher keine ‘gefährlichen Arbeiten’ entwickelt“
3. Sie sollte als Organisationsentwicklungsprozess bewusst betrieben und mit wirksamen Maßnahmen umgesetzt werden	3. Das Wissen um gut gestaltete Arbeit ist, wenn überhaupt nur rudimentär bei Einzelpersonen, nicht aber strukturell verfügbar: Hier muss entwickelt bzw. investiert werden!
4. ohne KVP Prozesse und präventive gesundheits-förderliche Arbeitsgestaltung hat sie nur einen geringen Wirkungs-grad	4. Das Methodenwissen zur Evaluation, Beteiligung von Mitarbeitern, rapid Prototyping etc. ist unter anderen „Zweckbestimmungen“ schon eher verfügbar
	5. Die Prozessorientierte Mitbestimmung ist „schlanker“ und schafft Vertrauen auf beiden Seiten
	6. Wenn Top Down promotet, hat diese Art von GfB einen hohen Wirkungsgrad

Entscheidend ist das Wollen und Zulassen einer Organisationsdiagnostik (GL/BR)

Stefan Jennes

Vielen Dank für die rege Diskussion

Dr. Andreas Blume / Stefan Jennes