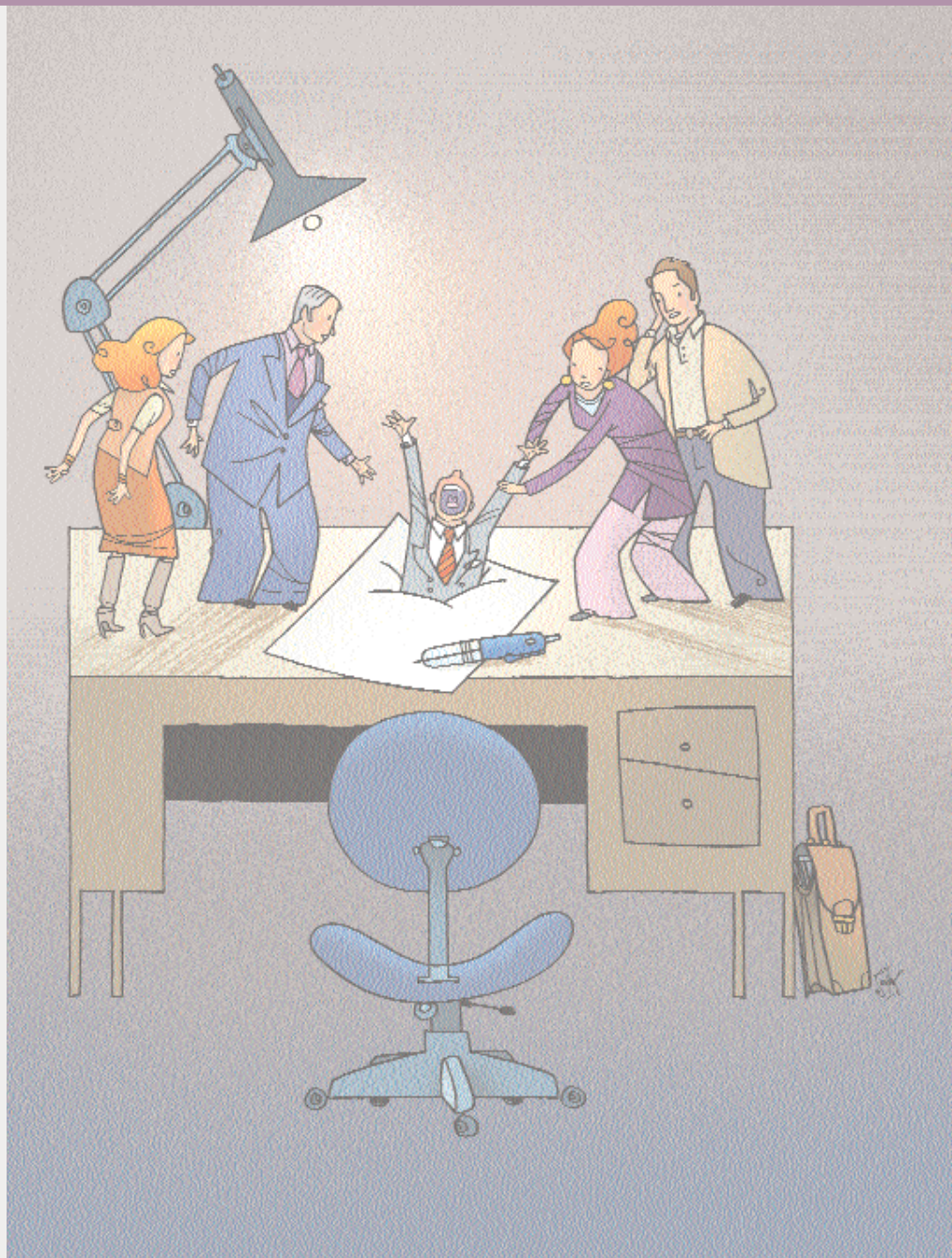


PSYCHOSOZIALE ASPEKTE



September 2010



SERIE SOBANE-STRATEGIE
MANAGEMENT BERUFLICHER RISIKEN

Generaldirektion Humanisierung der Arbeit

Diese Publikation entstand mit Unterstützung des Sozialfonds der Europäischen Union

SOBANE STRATEGIE – MANAGEMENT BERUFLICHER RISIKEN

Die SOBANE-Strategie ist eine Strategie zur Prävention von Risiken in vier Stufen: Risikosuche, Beobachtung, Analyse und Expertise (Screening, OBServation, ANalyse, Expertise).

Die Veröffentlichungen der Serie „SOBANE-STRATEGIE – Management beruflicher Risiken“ haben zum Ziel, diese Präventionsstrategie bekanntzumachen. Außerdem wird gezeigt, wie die Strategie in verschiedenen Arbeitssituationen angewendet werden kann. Unter dem Titel „SOBANE-Strategie und DEPARIS-Methode zur Risikosuche“ werden die vier Stufen und ein partizipativer Beratungsleitfaden zur gemeinsamen Risikosuche vorgestellt. Darüber hinaus gibt es 15 Veröffentlichungen, die zeigen, wie die Strategie auf folgenden Risikobereichen umgesetzt werden kann:

1. Arbeitsräume und -bereiche
2. Maschinen und Handwerkzeuge
3. Sicherheit (Unfälle, Stürze, Ausrutschen usw.)
4. Elektrizität
5. Brand- und Explosionsrisiko
6. Bildschirmarbeit
7. Muskel- und Skelettkrankheiten
8. Beleuchtung
9. Lärm
10. Thermische Rahmenbedingungen
11. Gefährliche chemische Stoffe
12. Biologische Wirkstoffe
13. Ganzkörper-Vibrationen
14. Hand-Arm-Vibrationen
15. Psychosoziale Aspekte

Diese Instrumente versuchen, die Zeit und den Arbeitsaufwand im Unternehmen zu optimieren, um die Arbeitssituation unabhängig von der Komplexität des Problems akzeptabel zu machen. Sie fördern die Entwicklung eines dynamischen Risikomanagementplans und eine Konzertierung im Unternehmen.

Alle diese Instrumente sowie die SOBANE-Strategie wurden von der Unité Hygiène et Physiologie de Travail der Université catholique de Louvain unter Leitung von Professor J. Malchaire im Rahmen des Forschungsprojekts SOBANE entwickelt, das vom Föderalen Öffentlichen Dienst Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung und vom Europäischen Sozialfonds mitfinanziert wurde.

Der Konzertierungsleitfaden DEPARIS ist ein Beratungsleitfaden zur partizipativen Risikosuche, der es gestattet, die Anforderungen der Stufe „Risikosuche“ der SOBANE-Strategie zu erfüllen. Es handelt sich um ein einfaches, zeitsparendes und kostengünstiges Instrument, das die Entwicklung eines dynamischen Risikomanagementplans und eine Konzertierungskultur im Unternehmen fördert.

Diese Veröffentlichung wurde von einem Forschungsteam mit folgenden Mitgliedern verfasst:

- Unité Hygiène et Physiologie du Travail der UCL (Prof. J. Malchaire, A. Piette)
- Unité des Sciences Hospitalières der UCL (Prof. W. D'Hoore, S. Stordev)
- Abteilung Forschung und Entwicklung von IDEWE (Prof. G. Moens)
- Externer Dienst für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz CESI (S. Bootts)
- Externer Dienst für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz IDEWE (Prof. V. Hermans, Y. Cogo)
- Externer Dienst für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz PROVIKMO (Dr. G. De Cooman)
- Externer Dienst für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz MENSURA (Dr. P. Carlier)
- Abteilung Neue Technologien und Ausbildung von CIFO (J. F. Husson)

Mehr über die Veröffentlichungen zur SOBANE-Strategie finden Sie auf der Webseite: <http://www.sobane.be>

Diese Veröffentlichung ist kostenlos erhältlich:

- Telefonisch unter der Nummer 02 233 42 14
- Bestellung auf der Webseite des FÖD: <http://www.emploi.belgique.be>
- Schriftlich bei der Zelle Veröffentlichungen des FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung
rue Ernest Blerot 1
1070 Brüssel
Fax: 02 233 42 36
E-mail: publications@emploi.belgique.be

Diese Broschüre ist auch auf der Webseite des FÖD zu lesen: <http://www.emploi.belgique.be>

Cette brochure peut également être obtenue en français.

Deze brochure is ook verkrijgbaar in het Nederlands.

Redaktionsschluss dieser Veröffentlichung war am 1. September 2010

Produktion: Generaldirektion Humanisierung der Arbeit

Koordination: Direktion Kommunikation

Wissenschaftliche Betreuung: Alain Piette

Layout: Sylvie Peeters

Zeichnung: Serge Dehaes

Druk: Druckerei Albe De Coker

Verbreitung: Zelle Veröffentlichungen

Verantwortlicher Herausgeber:
FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale
Konzertierung

Hinterlegung des Pflichtexemplars:
D/2008/1205/07

Männliche/weibliche Form

Die Wörter „Arbeitnehmer“, „Arbeitgeber“, „Experte“ und „Gefahrenverhütungsberater“ bezeichnen in dieser Broschüre Personen beider Geschlechter.

© FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung

Alle Rechte für alle Länder vorbehalten. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung der Direktion Kommunikation des FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung ist es verboten, diese Veröffentlichung ganz oder teilweise zu reproduzieren, sie in einer Datenbank zu speichern oder sie der Öffentlichkeit auf gleich welche Weise zugänglich zu machen. Erfolgt jedoch die Reproduktion von Texten aus dieser Broschüre aus pädagogischen Gründen, zur Information und zu nicht gewerblichen Zwecken, so ist sie zulässig, sofern die Quelle und gegebenenfalls die Autoren der Broschüre genannt werden.





VORWORT

Der königliche Erlass über die Verhütung der arbeitsbedingten psychosozialen Belastung, darunter Gewalt und moralische oder sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz vom 17. Mai 2007 beschreibt ausdrücklich die Verpflichtungen des Arbeitgebers auf dem Gebiet der Prävention der psychosozialen Risiken : Stress, Burn-out, Belästigung,

Das Ziel dieser Veröffentlichung besteht darin, den Blick der Arbeitnehmer, ihrer Vorgesetzten und der Gefahrenverhütungsberater für alle technischen, organisatorischen und menschlichen Faktoren zu schärfen, die diese Risiken beeinflussen. Sie beabsichtigt, schneller und wirtschaftlicher zu einer effizienten Vorbeugung hinzuleiten.

Entsprechend der SOBANE-Strategie ist es empfehlenswert für das Unternehmen, psychosoziale Probleme im allgemeinen Kontext der Arbeitssituation zu betrachten. Der Beratungsleitfaden zur partizipativen Risikosuche Déparis ist hierbei ein gutes Hilfsmittel. Dieser Konzertierungsleitfaden gestattet, alle Risiken im Zusammenhang mit Arbeitsbereichen, der Organisation von Arbeitsplätzen, anderen Faktoren im Arbeitsumfeld und psychosoziale Aspekte zu überprüfen. Er versucht auf kohärente Weise, die Arbeitsbedingungen zu optimieren.

Im zweiten Schritt kann die vorliegende Veröffentlichung dazu genutzt werden, alle psychosozialen Aspekte der Arbeit in allen Einzelheiten zu „beobachten“. So lässt sich feststellen, welche einfachen Verbesserungsmaßnahmen konkret ergriffen werden können. Nötigenfalls kann in einem dritten Schritt unter Mitwirkung eines auf psychosoziale Aspekte spezialisierten Gefahrenverhütungsberaters eine Analysemethode angewendet werden, die dazu dient, ausgeklügeltere Verbesserungsmaßnahmen zu finden und das Restrisiko zu beurteilen.

Diese Veröffentlichung ist nicht nur für Gefahrenverhütungsberater, welche von Arbeitsärzten, Sicherheitsbeauftragten, Ergonomen, spezialisierten psychosozialen Gefahrenverhütungsberatern usw. (nachstehend allgemein als Gefahrenverhütungsberater bezeichnet dargestellt werden gedacht, sondern auch für Führungskräfte mit Verantwortung für die Umsetzung von Vorbeugungsmaßnahmen und für Arbeitnehmer, die diese Maßnahmen umsetzen müssen.



INHALT

VORWORT	3
Inhalt	5
I. ALLGEMEINE STRATEGIE DES MANAGEMENTS BERUFLI- CHER RISIKEN	7
I.1 GRUNDPRINZIPIEN	8
I.1.1 Prävention hat Vorrang	8
I.1.2 Risiko	8
I.1.3 Vorhandene Kompetenzen ergänzen sich	8
I.1.4 Der Arbeitnehmer: zentrale Figur der Prävention	8
I.1.5 Ursprung der Probleme	8
I.1.6 Einschätzung im Vergleich zur Messung	9
I.1.7 KMU	9
I.2 RISIKOMANAGEMENT-STRATEGIE	9
I.2.1 Einleitung	9
I.2.2 Die vier Stufen der Strategie	10
I.3 ALLGEMEINE ANWENDUNG DER SOBANE-BEOBACHTUNGSMETHODEN	11
I.3.1 Anwendung	11
I.3.2 Bericht	13
I.3.3 Schriftliche Darstellung	14
I.3.4 Mündliche Präsentation	14
I.3.5 Weiterführung der Untersuchung	15
2. STUFE 2: BEOBACHTUNG	17
2.1 EINLEITUNG	18
2.1.1 Zielsetzung	18
2.1.2 Wer?	18
2.1.3 Wie?	18
2.1.4 Zu besprechende Punkte	19
2.1.5 Terminologie	20
2.2 VORGEHENSWEISE	21
2.2.1 Eigenständigkeit und persönliche Verantwortung	21
2.2.2 Arbeitsinhalt	22
2.2.3 Zeitliche Zwänge	25
2.2.4 Arbeitsbeziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten	27
2.2.5 Psychosoziales Umfeld	30
2.2.6 Zusammenfassung	33
2.2.7 Kurzfristige Maßnahmen	34
2.3 BERICHT DER BEOBACHTUNGSUNTERSUCHUNG	34
2.3.1 Zusammenfassung der Beobachtungsergebnisse	34
2.3.2 Bericht	34
3. STUFE 3: ANALYSE	37



MERKBLÄTTER (INHALTSÜBERSICHT)

BEOBSACHTUNG

Merkblatt 1	Definition von psychosozialer Belastung und Stress am Arbeitsplatz	43
Merkblatt 2	Gesetzliche Vorschriften betreffend die psychosoziale Belastung (mit Stress) am Arbeitsplatz	47
Merkblatt 3	Daten zu Stress am Arbeitsplatz	52
Merkblatt 4	Psychische Arbeitsbelastung	55
Merkblatt 5	Flexibilität und Intensivierung der Arbeit	58
Merkblatt 6	Ambivalenzen und Rollenkonflikte	60
Merkblatt 7	Tätigkeiten, die Konzentration erfordern	62
Merkblatt 8	Informationen verarbeiten und Entscheidungen treffen	64
Merkblatt 9	Ausbildung	67
Merkblatt 10	Konflikt zwischen Familie und Arbeit	69
Merkblatt 11	Soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte	71
Merkblatt 12	Arten des Führungsstils	73
Merkblatt 13	Funktionsgespräch	76
Merkblatt 14	Beurteilungsgespräch	79
Merkblatt 15	Diskriminierung am Arbeitsplatz	83

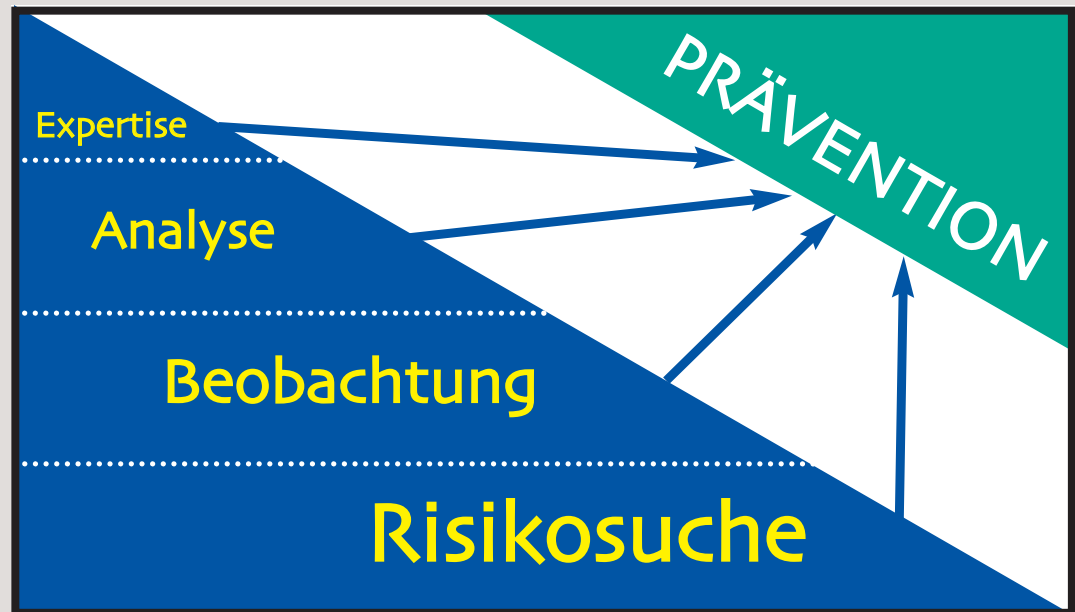
ANALYSE

Merkblatt 16	Klassifizierung der Stressbeurteilungsmethoden in Unternehmen	85
Merkblatt 17	Gewalt, moralische und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz	98
Merkblatt 18	TARVHAT und TARVHAT-KMU, zwei Instrumente zur Risikoanalyse bei unerwünschtem Verhalten am Arbeitsplatz	102
Merkblatt 19	Instrument für Identifikation, Diagnostik und Intervention (IDI) bei Risiken in Unternehmen im Zusammenhang mit Gewalt, moralischer und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz	104
Merkblatt 20	Short – Inventory on Stress and Wellbeing (S-ISW)	107
Merkblatt 21	WOCCQ - WOrking Conditions and Control Questionnaire	110
Merkblatt 22	Short – Inventory on Conflict (S-IC)	115
Merkblatt 23	Merkblatt für Erstgespräche und Untersuchungsgespräche	116
Merkblatt 24	Leitfaden für Praktiker, die mit Konfliktsituationen, Belästigungen und Gewalt am Arbeitsplatz zu tun haben, sowie der Ratgeber für die Diagnose sozialer Belastungen am Arbeitsplatz: zwei Instrumente	117

LITERATURVERZEICHNIS	121
----------------------	-----



1. ALLGEMEINE STRATEGIE DES RISIKOMANAGEMENTS BERUFLICHER RISIKEN



1.1 GRUNDPRINZIPIEN

Das Gesetz über das Wohlbefinden am Arbeitsplatz fordert, dass der Arbeitgeber die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer in allen arbeitsbezogenen Aspekten sicherstellen und dabei folgende Präventionsgrundsätze beachten muss:

1. Vermeidung von Risiken
2. Evaluation unvermeidlicher Risiken
3. Bekämpfung der Risiken an der Quelle
4. Anpassung der Arbeit an den Menschen
5. ...

Die in dieser Veröffentlichung verwendete SOBANE-Strategie versucht, diese Anforderungen möglichst effizient und umsetzbar zu erfüllen. Sie beruht auf einigen wesentlichen Grundprinzipien:

1.1.1 Prävention hat Vorrang

Die Betonung liegt auf der Prävention von Risiken und nicht auf dem Schutz und der Gesundheitsüberwachung.

1.1.2 Risiko

Ein Risiko ist die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Schaden einer bestimmten Schwere eintritt, und zwar unter Berücksichtigung der Bloßstellung an einen Risikofaktor und die Umstände, in denen diese Bloßstellung geschieht.

Zur Verminderung eines Risikos muss also die Bloßstellung verringert werden. Hierzu gilt es, die Umstände dieser Bloßstellung zu verbessern und den Ernst ihrer Auswirkungen zu vermindern. Bei diesen verschiedenen Aspekten ist kohärentes Handeln notwendig.

1.1.3 Vorhandene Kompetenzen ergänzen sich (Komplementarität)

- In aufsteigender Reihenfolge nehmen die Kompetenzen in Sachen Gesundheit und Sicherheit bei den verschiedenen Akteuren wahrscheinlich zu – vom Arbeitnehmer über Führungskräfte, interne Gefahrenverhütungsberater, Arbeitsärzte, externe Berater usw. bis hin zu Experten.
- Allerdings nimmt zugleich das Wissen darüber ab, was sich tatsächlich am Arbeitsplatz abspielt.
- Es ist daher erforderlich, diese beiden komplementären Wissensdomänen je nach Bedarf auf kohärente Weise zu kombinieren.

1.1.4 Der Arbeitnehmer: zentrale Figur der Prävention

Das Ziel der Vorbeugungsmaßnahmen ist, das Wohlbefinden des Arbeitnehmers zu erhalten und zu verbessern. Deshalb sollte keine wichtige Aktion ohne die Kenntnis der Arbeitssituation vorgenommen werden, die allein der Arbeitnehmer kennt. Der Arbeitnehmer ist also die zentrale Figur der Prävention und nicht nur ihr Gegenstand.

1.1.5 Ursprung der Probleme

Der Arbeitnehmer „erlebt“ seine Arbeitssituation nicht als eine Aneinanderreihung einzelner unabhängiger Ereignisse, sondern als Ganzes: Lärm beeinflusst die



Kommunikation und auf diese Weise die Arbeitsbeziehungen; die technische Organisation der Abläufe zwischen den Arbeitsplätzen beeinflusst das Risiko von Muskel- und Skeletterkrankungen; die Verteilung von Verantwortung beeinflusst den Arbeitsinhalt.

Ein kohärentes Vorgehen bezüglich der Arbeitssituation erfordert also einen systematischen und globalen Ansatz, der jedes auftauchende Problem in den richtigen Kontext stellt.

1.1.6 Einschätzung im Vergleich zur Messung

Wichtigste Zielsetzung ist die Prävention. Für sie ist eine Einschätzung der Risiken oftmals ausreichend. Messungen können jedoch notwendig sein, wenn komplexere Probleme zu lösen sind. So können auf psychosozialen Gebiet umfassende Studien helfen, Probleme aufzuspüren, die ansonsten unbemerkt bleiben würden.

1.1.7 KMU

Methoden, die in Großunternehmen entwickelt wurden, sind selten in KMU anwendbar. Umgekehrt funktioniert es allerdings schon. Die Methoden müssen daher unter Berücksichtigung der Möglichkeiten von KMU entwickelt werden, in denen über 60 % der Bevölkerung arbeiten.

1.2 RISIKOMANAGEMENT-STRATEGIE

1.2.1 Einleitung

Die SOBANE-Strategie besteht aus vier aufeinanderfolgenden Stufen: Risikosuche, Beobachtung, Analyse und Expertise.

Es handelt sich in dem Sinne um eine Strategie, dass sie entsprechend den Bedürfnissen schrittweise immer spezialisiertere Instrumente, Methoden und Mittel anbietet.

Auf jeder Stufe wird nach Verbesserungsmöglichkeiten für die Arbeitsbedingungen gesucht. Zur nächsten Stufe wird nur übergegangen, wenn die eingeführten Verbesserungen nicht zu einer akzeptablen Lösung geführt haben.

Ungeachtet der Art der Gründe (Beschwerde, Unfall usw.), die für das Interesse an einer Arbeitssituation verantwortlich sind, wird mit der Risikosuche begonnen. Das Problem wird in seinem Kontext und unter Einbeziehung anderer Aspekte untersucht, die ebenfalls Einfluss auf Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden haben. Es wird nach Lösungen für die gesamte Arbeitssituation geforscht.

Die folgenden Stufen (Beobachtung, Analyse, Expertise) kommen nur ins Spiel, wenn während der Risikosuche keine völlig befriedigende Lösung des Problems gefunden wurde. Ob es erforderlich ist, zu den nächsten Stufen überzugehen, hängt also von der Komplexität der Arbeitssituation ab.

Die für die Lösungssuche verwendeten Mittel sind auf den ersten beiden Stufen am kostengünstigsten. Auf den höheren Stufen sind sie kostspieliger, werden aber mit gutem Grund und an die jeweilige Situation angepasst eingesetzt. Die Strategie hat daher den Vorteil, effizienter, schneller und billiger zu sein.

Die Strategie gestattet ebenfalls, die verschiedenen Beteiligten zu bestimmen: Mitarbeiter des Unternehmens kümmern sich um die Stufen Risikosuche und Beobachtung, ein in der Regel externer Spezialist, der Gefahrenverhütungsberater, ist für die Analyse zuständig, und eventuell gesellt sich bei der Expertise ein weiterer Spezialist mit seinem Wissen hinzu.

1.2.2 Die vier Stufen der Strategie

Stufe 1, Risikosuche (Screening)

Es geht hier lediglich darum, die Hauptprobleme zu erfassen und offensichtliche Fehler zu beheben, wie Löcher im Boden, stehen gelassene Behälter mit Lösungsmittel, ein dem Fenster zugewandter Bildschirm usw.

Diese Erfassung wird mit betriebsinternen Personen durchgeführt, die die Arbeitssituationen bestens kennen, auch wenn sie keine oder nur eine oberflächliche Ausbildung in Sicherheits-, Physiologie- und Ergonomiefragen genossen haben. Gemeint sind also die Arbeitnehmer selbst und ihre direkten Vorgesetzten; im Fall eines KMU der Arbeitgeber selbst und in größeren Unternehmen ein interner Gefahrenverhütungsberater gemeinsam mit den Arbeitnehmern.

Eine aus einigen Arbeitnehmern und Personen aus ihrem beruflichen Umfeld (mit einem Gefahrenverhütungsberater, sofern vorhanden) gebildete Arbeitsgruppe durchleuchtet die Hauptrisikofaktoren, sucht nach unmittelbaren Verbesserungsmöglichkeiten und Vorbeugungsmaßnahmen und geht der Frage nach, was eingehender untersucht werden muss.

Im Unternehmen selbst wird eine Person benannt, der Koordinator. Er hat die Aufgabe, die Risikosuche zu leiten und die Umsetzung der unmittelbaren Lösungen sowie die Fortsetzung der Untersuchung (Stufe 2, Beobachtung) bezüglich der zu vertiefenden Punkte zu koordinieren. Das verwendete Instrument ist der Beratungsleitfaden Déparis. Er wird in der ersten Broschüre der SOBANE-Serie vorgestellt, in der die **SOBANE-Strategie** und **Déparis** erläutert werden.

Stufe 2, Beobachtung

Eine Arbeitsgruppe (bevorzugt dieselbe wie bei Stufe 1) aus Arbeitnehmern und technischen Leitern (mit einem Gefahrenverhütungsberater, sofern vorhanden) beobachtet die Arbeitsbedingungen ausführlicher. Sie suchen nach weniger auf der Hand liegenden Lösungen und legen sie fest. Daher ist es unerlässlich, einen Gefahrenverhütungsberater einzubeziehen.

Wenn es nicht möglich ist, eine solche Arbeitsgruppe zusammenzustellen, führt der Benutzer selbst die Beobachtung durch. Er trägt insbesondere bei den Arbeitnehmern die nötigen Informationen zusammen.

Diese Stufe 2, Beobachtung, erfordert eine gründliche Kenntnis der verschiedenen Aspekte der Arbeitssituation, ihrer Varianten, ihres normalen und unnormalen Funktionierens. Die Genauigkeit dieser Beobachtung schwankt je nach beobachtetem Risikofaktor und abhängig vom jeweiligen Unternehmen und von der Kompetenz der Beteiligten.

Es wird wiederum ein Koordinator (vorzugsweise derselbe wie bei Stufe 1) ernannt, um die Beobachtung der Stufe 2 erfolgreich durchzuführen und die Umsetzung der unmittelbaren Lösungen sowie die Fortsetzung der Untersuchung (Stufe 3, Analyse) zu den schwierigeren Details zu koordinieren, die zu vertiefen sind.

Stufe 3, Analyse

Wenn die ersten beiden Stufen, d. h. die Risikosuche und die Beobachtung, nicht gestattet haben, das Risiko auf einen zumutbaren Wert zu reduzieren, oder wenn Zweifel bleiben, muss man die Analyse der einzelnen Bestandteile des Problems und die Suche nach Lösungen weiter vertiefen.

Diese Vertiefung muss mit Unterstützung durch Gefahrenverhütungsberater erfolgen, die über die erforderlichen Kompetenzen, Instrumente und Techniken verfügen. Bei diesen Personen handelt es sich meist um unternehmensexterne



Gefahrenverhütungsberater. Sie arbeiten direkt mit den internen Gefahrenverhütungsberatern zusammen (treten also nicht an deren Stelle), um ihnen die nötigen Kompetenzen und Mittel zur Verfügung zu stellen.

Bei dieser Analyse wird die gegen Abschluss von Stufe 2, Beobachtung, ermittelte Arbeitssituation unter besonderen Umständen ausführlicher untersucht. Unter Umständen erfordert sie einfache Messungen mit Standardgeräten, und zwar unter Vorgabe ausdrücklicher Zielsetzungen in Bezug auf Problemerkennung, Ursachenforschung, Lösungsoptimierung ... Ein wichtiger Punkt auf dieser Stufe ist die Inanspruchnahme einer in der Regel unternehmensexternen Unterstützung, eines Gefahrenverhütungsberaters, der eine ausreichende Qualifikation besitzt, um das Restrisiko in diesem Bereich beurteilen zu können.

Ausgangspunkt der Arbeit des Gefahrenverhütungsberaters und des Koordinators bilden die Ergebnisse der vorherigen Stufen. Die erste Aufgabe besteht somit darin, die Ergebnisse der Risikosuche und vor allem der Beobachtung auszuwerten und zu überprüfen. Hierauf aufbauend erfolgt die Analyse der zuvor ermittelten Sachverhalte. Die Ergebnisse dieser Analyse werden mit den zuständigen Personen der vorherigen Stufen besprochen, insbesondere dem Koordinator. Im Anschluss daran fällt die Entscheidung, ob ein Experte (Expertise) für kompliziertere und punktuelle Messungen herangezogen wird.

Stufe 4, Expertise

Die Untersuchung auf Stufe 4, Expertise, wird von denselben Personen aus dem Unternehmen und von Gefahrenverhütungsberatern mit zusätzlicher Unterstützung durch stark spezialisierte Experten durchgeführt. Hierbei geht es vor allem um besonders komplexe Situationen, die gegebenenfalls spezielle Messungen erfordern.

1.3 ALLGEMEINE ANWENDUNG DER SOBANE-BEOBACHTUNGSMETHODEN

Die **Déparis-Methode der Risikosuche** wird idealerweise während einer Besprechung mit 4 bis 7 Teilnehmern angewendet. Sie sollten die Arbeitssituation gut kennen oder im Laufe der Besprechung bei der Suche und der Konkretisierung empfohlener Lösungen hinzugezogen werden.

Im Laufe der **Déparis-Risikosuche** wird beispielsweise Folgendes beschlossen:

- Der Fußboden muss repariert werden, einige Werkzeuge oder manche Behälter mit chemischen Produkten müssen ersetzt werden, einige Filter an bestimmten Maschinen sind auszuwechseln, eine bestimmte Arbeitsmethode muss geändert werden, Verantwortungsbereiche bedürfen der Neudefinition ...
- Ein oder mehrere Aspekte der Arbeitssituation müssen näher untersucht werden, beispielsweise eine ungünstige Körperhaltung, Definition der Aufgabe jedes Einzelnen, gemeinsame und individuelle Beziehungen, Teilen von Verantwortung ...

1.3.1 Anwendung

Der **SOBANE**-Strategie zufolge erfolgt die nähere Untersuchung des betreffenden Problems anhand einer dem genauer zu betrachtenden Problem entsprechenden **Beobachtungsmethode** im Rahmen einer Besprechung mit denselben Teilnehmern.

Bei der **Déparis**-Besprechung wurden alle Aspekte der Arbeitssituation diskutiert. Bei der **Beobachtungsbesprechung** konzentriert sich die Diskussion auf einen bestimmten Aspekt: den Lärm in der Werkstatt, die Materialbeförderung oder die Bildschirmarbeit u. a. m.



Die Beobachtung entspricht in zahlreichen Punkten der Stufe I, der **Déparis-Risikosuche**.

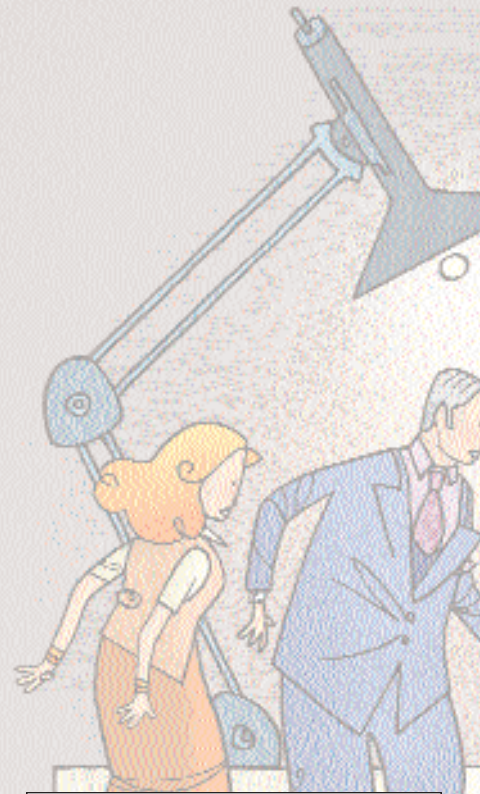
De toepassing van de methode is gelijk aan deze gebruikt tijdens het niveau I **Opsporingsmethode Déparis**.

Die Geschäftsleitung muss vor jeder Aktion

- vollständig über die Folgen der Anwendung der Methode informiert werden;
- sich ihrer Verpflichtungen bewusst sein;
- ganz und gar mit der Anwendung der Methode einverstanden sein.

Die Schritte der Anwendung lauten wie folgt:

1. Die Geschäftsleitung informiert die Vorgesetzten und die Arbeitnehmer über die verfolgten Ziele und ihre Selbstverpflichtung, sich an die Ergebnisse der Besprechungen und Untersuchungen zu halten.
2. Definition einer kleinen Gruppe von Arbeitsplätzen, die eine Einheit oder „Arbeitssituation“ bilden. Diese sollte dieselbe sein, wie in Stufe I, **Déparis-Risikosuche**.
3. Die Direktion ernennt in Abstimmung mit den Arbeitnehmern einen Koordinator. Auch diese Person sollte dieselbe sein, die schon die **Déparis-Risikosuche** koordiniert hat.
4. Vorbereitung des Koordinators: Er liest sich die **Beobachtungsmethode** sorgfältig durch und lernt, sie anzuwenden. Er passt den Leitfaden an die entsprechende Arbeitssituation an. Hierzu modifiziert er Begriffe, lässt nicht betroffene Aspekte weg, ändert andere Aspekte ab oder fügt zusätzliche Aspekte hinzu.
5. Bildung einer Arbeitsgruppe aus wichtigen Arbeitnehmern der betreffenden Arbeitssituation, die von ihren Kollegen und ihren Arbeitnehmervertretern benannt worden sind, und aus Personen der technischen Betreuung, die von der Direktion benannt werden. Handelt es sich um eine gemischte Arbeitsgruppe, umfasst die Arbeitsgruppe mindestens einen Mann und eine Frau. Die Arbeitsgruppe sollte möglichst dieselbe sein, wie die, die an der **Déparis-Risikosuche** beteiligt war. Gegebenenfalls sollten noch ein oder zwei zusätzliche Personen aus den Abteilungen Methodenentwicklung, Wartung oder Einkauf hinzugezogen werden.
6. Besprechung der Arbeitsgruppe in einem ruhigen Raum in der Nähe der Arbeitsplätze, damit man direkt zu den Arbeitsplätzen gehen kann, um bestimmte Punkte zu besprechen.
7. Klare Erläuterung des Ziels und des Ablaufs der Besprechung durch den Koordinator. Die zu besprechenden Punkte können den Teilnehmern entweder vor der Besprechung oder an ihrem Anfang mitgeteilt werden. Dazu kann entweder ein Overhead-Projektor dienen oder sie können in Multimedia-Form auf einem Bildschirm gezeigt werden, um die Diskussion wirksam zu begleiten.
8. Besprechung jeder Rubrik, wobei man sich auf die Aspekte dieser Rubrik konzentriert und sich nicht lange damit aufhält, zu bestimmen, ob die Situation nicht, ein wenig oder sehr befriedigend ist. Es geht vielmehr um Folgendes:
 - **Wer kann was und wann unternehmen, um die Arbeitssituation zu verbessern.**
 - **Wo ist die Unterstützung eines Gefahrenverhütungsberaters auf Stufe 3, Analyse, erforderlich.**
9. Nach der Besprechung verfasst der Koordinator eine Zusammenfassung (Synthese). Sie enthält
 - die benutzten Rubriken mit den detaillierten Informationen, die sich in der Besprechung ergeben haben;
 - die Liste mit den geplanten Lösungen mit der Festlegung, wer was tut und wann;
 - die Liste mit den ausführlicher zu untersuchenden Punkten, jeweils mit Angabe ihrer Dringlichkeit.
10. Vorstellung der Ergebnisse an die Teilnehmer, Überarbeitung, Ergänzungen ...
11. Fertigstellen der Synthese.



12. Vorstellung der Synthese an die Geschäftsleitung und an die Konzertierungsgremien.
13. Fortsetzung der Untersuchung in Bezug auf ungelöste Probleme anhand der Methode auf Stufe 3, **Analyse**, der **SOBANE**-Strategie.

Der folgende Text kann helfen, das Ziel der Besprechung zu verdeutlichen:

„Im Lauf der Besprechung betrachten wir alle Punkte im Zusammenhang mit dem Risikofaktor „_____“, die dafür sorgen, dass die Arbeit schwierig, gefährlich, nicht effizient oder unangenehm ist.

Ziel ist nicht, zu erfahren, ob sie zu 20, 50 und 100 % einfach oder angenehm ist, sondern um herauszufinden, was konkret unmittelbar, innerhalb von drei Monaten und später unternommen werden kann, damit sie effizienter und angenehmer wird. Hierbei kann es um technische Veränderungen oder neue Arbeitstechniken gehen, aber auch um bessere Kommunikation, Neuorganisation der Dienstpläne und spezifischere Ausbildungen.

Bei manchen Punkten sollten wir dahin gelangen, zu sagen, was verändert werden muss und wie das konkret vor sich gehen soll. Bei anderen müssen ergänzende Untersuchungen vorgenommen werden.

Die Geschäftsleitung verpflichtet sich dazu, einen Aktionsplan mit dem Ziel einzuführen, das Besprochene bestmöglich nachzuverfolgen.“

Wenn es nicht möglich ist, eine Besprechung mit 3 bis 6 Personen abzuhalten, muss der Koordinator die Beobachtung alleine oder mit einer oder zwei Personen durchführen – gegebenenfalls direkt am Arbeitsplatz. Diese Lösung ist nicht der Idealfall, erfüllt aber trotzdem ihren Sinn, weil sie die Prävention vorantreibt und die eventuelle Einschaltung eines externen Gefahrenverhütungsberaters vorbereitet.

Der **Koordinator** oder diese Personen müssen allerdings

- den Arbeitsplatz genau kennen (genauso gut wie die jeweiligen Arbeitnehmer selbst);
- die Meinungen der Arbeitnehmer informell einholen;
- technische Kenntnisse im Hinblick auf die Lösungssuche und die Umsetzung der Lösungen in der Praxis besitzen;
- anschließend direkt oder indirekt Rücksprache mit den Arbeitnehmern und ihren unmittelbaren Vorgesetzten halten, um ihre Meinungen zu den in Erwägung gezogenen Lösungen einzuholen.

Diese Vorgehensweise ist also nur anzuraten, wenn innerhalb des Unternehmens zu diesem Zeitpunkt keine Arbeitsgruppenbesprechung organisiert werden kann.

1.3.2 Bericht

Dieser Bericht muss folgende Punkte umfassen

- Darstellung des Problems:
 - Beschreibung, auf welche Weise sich das Problem erstmals gezeigt hat (nach Beschwerden, Krankheit, Abwesenheit usw.)
 - Meinung der betroffenen Arbeitnehmer und anderer Mitarbeiter des Unternehmens während der **Risikosuche**
- Ergebnisse der Intervention, ohne im Einzelnen auf die verschiedenen sukzessiven Interventionen einzugehen, doch unter Erwähnung der jeweiligen Verdienste der beteiligten Personen
 - Aspekte, die im Detail **beobachtet** wurden, und die entsprechenden Lösungsvorschläge
 - Aspekte, für die gegebenenfalls noch eine **Analyse** erforderlich ist
- Synthese der technischen oder organisatorischen Lösungen und Verbesserungen
- Allgemeine Rechtfertigung dieser Lösungsvorschläge, wobei gezeigt wird, dass sie:
 - die zuvor beschriebenen Probleme tatsächlich aus der Welt schaffen;
 - keine anderen Probleme für alle oder einen Teil der Arbeitnehmer verursachen;
 - nicht im Widerspruch zu Produktivitäts- und Rentabilitätsanforderungen des Unternehmens stehen
- Eventuelle Begründung der Notwendigkeit einer zusätzlichen **Analyse**

- Plan zur Umsetzung der empfohlenen Lösung mit einer To-Do-Liste. Sie besagt, **wer was wann** und **wie** erledigt und welche Art der längerfristigen Weiterverfolgung es gibt. Das erhöht die Chancen, dass der Bericht auch wirklich konkrete Maßnahmen nach sich zieht.
- Zusammenfassung dieses Abschlussberichts auf einer Seite mit den wichtigsten technischen Lösungen

1.3.3 Schriftliche Darstellung

Derartige Berichte werden häufig viel zu formell und „literarisch“ geschrieben.

Da der Bericht dazu gedacht ist, Informationen zu geben, die als Entscheidungsgrundlagen dienen, muss der Bericht kurz und einfach gehalten sein. Alle oberflächlichen, allgemeinen oder nicht zum Thema gehörenden Überlegungen gehören nicht hinein.

Er muss nicht gleich im Telegrammstil verfasst sein, aber er sollte doch

- ebenso wie dieser Text Absätze und Einzüge verwenden, die die Information übersichtlich gestalten;
- so wenig Tabellen und grafische Darstellungen wie möglich enthalten;
- die Information systematisch und auf eine leicht zu begreifende, intuitive Weise wiedergeben;
- nötigenfalls technische Skizzen oder Fotos enthalten.

Schließlich gilt es, den Text Wort für Wort nachzulesen. Das

- vermeidet Wiederholungen;
- vereinfacht das Lesen und Verstehen;
- sorgt für eine logische Abfolge von Themen, Ideen usw.;
- erleichtert die Suche nach bestimmten Informationen.

Die auf eine Blattseite passende Zusammenfassung befindet sich nicht wie gewöhnlich am Ende, sondern am Anfang des Dokuments. Die ausführlicheren Informationen folgen im Hauptteil und im Anhang.

1.3.4 Mündliche Präsentation

Das genaue Vorgehen hängt von den Umständen ab.

Idealerweise wird die Zusammenfassung jedoch folgenden Personen gleichzeitig oder nacheinander vorgestellt:

- Dem Arbeitgeber, der für gesunde Arbeitsbedingungen verantwortlich ist und der die Entscheidungen trifft
- Den Arbeitnehmern, weil sie die direkt Betroffenen sind – schließlich kann eine Umsetzung der technischen Lösungen, auch wenn sie hervorragend gemacht ist, vorübergehend oder dauerhaft wirkungslos sein, wenn die betroffenen Personen nicht vorher einbezogen werden
- Allen Personen, die an den verschiedenen Schritten mitgewirkt haben, weil das Ergebnis in erster Linie ihr Verdienst ist
- Den Führungskräften und den technischen Vorgesetzten, weil sie verantwortlich für Umsetzung und Nachhalten der Lösungen sind
- Und selbstverständlich den anderen Partnern im Rahmen der Prävention (Arbeitsarzt, Gefahrenverhütungsberater usw.)

Der Erfolg der Maßnahmen hängt nicht allein von ihrer Qualität ab, sondern sehr oft auch von der Art und Weise, wie sie präsentiert werden.

Alle wichtigen Akteure (Arbeitgeber, Führungskräfte, Arbeitnehmer) glauben, die Arbeitsumstände gut zu kennen. Manchmal haben sie allerdings ein völlig unterschiedliches Bild von ihnen. Werden die Schlussfolgerungen der Besprechungen besonders hervorgehoben, kann das nützlich sein, um sich eine gemeinsame Vorstellung der Situation und der Probleme sowie der möglichen Verbesserungen machen zu können.



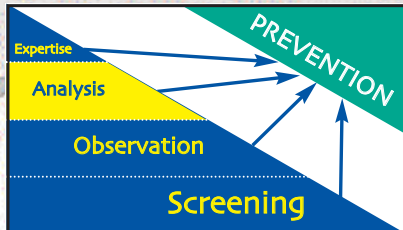
1.3.5 Weiterführung der Untersuchung

Wenn die **Beobachtungsmethode** Punkte zutage fördert, die eine tiefere **Analyse** erfordern, ist mit einem speziellen **Gefahrenverhütungsberater** für das betreffende Sachgebiet Verbindung aufzunehmen.

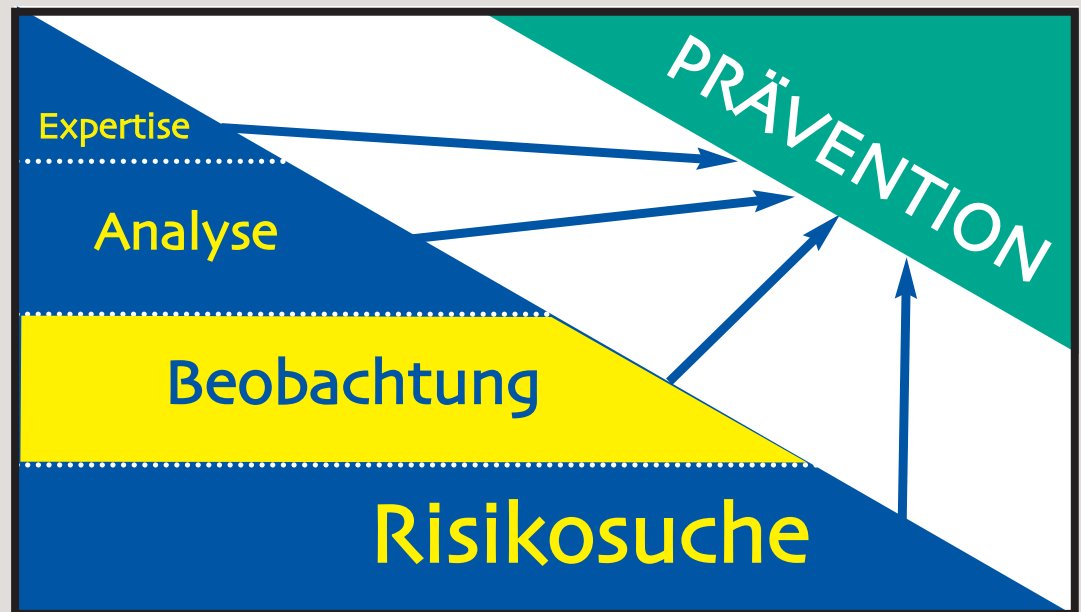
Die Vorgehensweise bei der Zusammenarbeit mit diesem **Gefahrenverhütungsberater** lautet wie folgt:

- Er wird über die Ergebnisse der ersten beiden Stufen (**Risikosuche** und **Beobachtung**) informiert.
- Gemeinsam mit ihm geht man Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Lösungsvorschläge durch.
- Diese Lösungen werden bestätigt oder geändert.
- Dabei wird genau festgelegt, was Gegenstand der **Analyse** sein soll und welche Ziele sie verfolgt.

Alle Arbeitsunterlagen der verschiedenen Stufen werden im Unternehmen aufbewahrt. So können sie später als Bezugspunkt beim Anpassen von Arbeitsplätzen oder beim Konzipieren neuer Arbeitsbedingungen dienen.



2. STUFE 2: BEOBACHTUNG



2.1 EINLEITUNG

2.1.1 Zielsetzung

- Untersuchung der Situation im Hinblick auf die psychosozialen Aspekte
- Festlegen der Maßnahmen, die unmittelbar getroffen werden können, um die Risiken zu vermindern

2.1.2 Wer ?

- **Arbeitnehmer** und ihre **Vorgesetzten**, die die Situation sehr gut kennen
- **Verantwortungsträger** (Führungskräfte, Entwicklungsabteilung, interne Gefahrenverhütungsberater)

2.1.3 Wie ?

Eine ausführlichere Beschreibung der Anwendung der Beobachtungsleitfäden findet sich in der allgemeinen Einführung der SOBANE-Strategie.

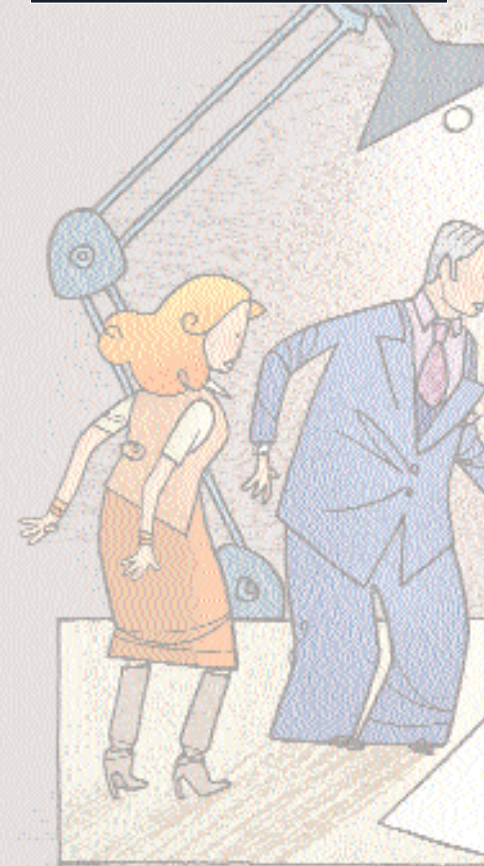
Nachstehend werden nur die wichtigsten Richtlinien erwähnt.

Die Arbeitsweise ist vergleichbar mit der bei Stufe 1, **Déparis-Risikosuche**, und die Teilnehmer sollten dieselben sein:

1. Wahl einer kleinen Gruppe von Arbeitsplätzen, die zusammen eine „Arbeitssituation“ bilden
2. Ernennen eines **Koordinators**
3. Vorbereitung des Koordinators: Er liest sich den **Beobachtungsleitfaden** sorgfältig durch und lernt, ihn anzuwenden. Er passt den Leitfaden an die entsprechende Arbeitssituation an.
4. Bildung einer **Arbeitsgruppe** aus wichtigen Arbeitnehmern und aus Personen der technischen Betreuung. Handelt es sich um eine gemischte Arbeitsgruppe, umfasst sie mindestens einen Mann und eine Frau.
5. Besprechung der Arbeitsgruppe in einem ruhigen Raum in der Nähe der Arbeitsplätze (durchschnittliche Dauer: 2 Stunden)
6. Klare Erläuterung des Ziels und des Ablaufs der Besprechung durch den Koordinator
7. Besprechung jeder Rubrik mit Schwerpunkt auf folgenden Punkten:
 - Wer kann was und wann **konkret** unternehmen, um die Arbeitssituation zu verbessern?
 - Wo ist auf **Analysegebiet** die **Unterstützung** eines Gefahrenverhütungsberaters erforderlich?

Bei der Diskussion über die Arbeitssituation berücksichtigt die Arbeitsgruppe die Merkmale der Arbeitnehmer. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Frage, ob es sich um Männer oder Frauen handelt, um junge oder ältere Arbeitnehmer, um Personen, die die örtliche Sprache gut kennen oder nicht ...

8. Nach der Besprechung verfasst der Koordinator eine Zusammenfassung. Sie enthält
 - die verwendeten Übersichten mit den detaillierten Informationen, die sich in der Besprechung ergeben haben;
 - die Liste mit den geplanten Lösungen und Vorschlägen dazu, **wer was** tut und **wann**;
 - die Liste mit den in Stufe 3, **Analyse**, ausführlicher zu untersuchenden Punkten, jeweils mit Angabe ihrer Dringlichkeit.
9. Die Ergebnisse werden den Teilnehmern der Arbeitsgruppe, der Geschäftsleitung und dem Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz zur Überprüfung, für Ergänzungen und Entscheidungen vorgelegt.



10. Fortsetzung der Untersuchung in Bezug auf ungelöste Probleme anhand der Methode auf Stufe 3, **Analyse**

Wenn es nicht möglich ist, eine Besprechung mit 3 bis 6 Personen abzuhalten, muss der Koordinator die Beobachtung alleine oder mit einer oder zwei Personen durchführen – gegebenenfalls direkt am Arbeitsplatz. Diese Lösung ist nicht der Idealfall, erfüllt aber trotzdem ihren Sinn, weil sie die Prävention vorantreibt und die eventuelle Einschaltung eines externen Gefahrenverhütungsberaters vorbereitet.

2.1.4 Zu besprechende Punkte

Nachstehend beschriebenes Beobachtungsverfahren berücksichtigt folgende Aspekte:

1. Eigenständigkeit und persönliche Verantwortung

- Maß an Eigeninitiative
- Kontaktfreiheit
- Persönliche Verantwortung
- Fehler

2. Arbeitsinhalt

- Rollenambivalenz
- Rollenkonflikt
- Diversifizierung und Arbeitsinteresse
- Aufmerksamkeitsniveau
- Entscheidungen
- Kompetenzen
- Ausbildung

3. Zeitliche Zwänge

- Arbeitszeiten und Arbeitsdauer
- Arbeitsrhythmus
- Verzögerungen und Unterbrechungen
- Eigenständigkeit der Gruppe
- Pausen

4. Arbeitsbeziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten

- Beziehungen zwischen Arbeitnehmern
- Beziehungen zwischen internen Diensten
- Art des Führungsstils – die Hierarchie
- Beziehungen zu Vorgesetzten
- Funktionsgespräch
- Beurteilungsgespräch

5. Psychosoziales Umfeld

- Beschäftigung
- Zukunftsperspektiven
- Löhne und Gehälter
- Belästigung und Diskriminierung
- Soziale Konzertierung
- Betriebsklima

Vielleicht treffen nicht alle diese Aspekte auf die zu beobachtende Arbeitssituation zu. **Zuallererst müssen also die Aspekte ausgewählt werden, die auf diese Arbeitssituation zutreffen.**

- Das muss auf der Grundlage der Besprechungsergebnisse der Déparis-Besprechung geschehen. Die oben beschriebenen 5 Themengruppen entsprechen den 5 letzten Übersichten des Déparis-Konzertierungsleitfadens. Es kommen Aspekte infrage, die bei Déparis unzureichend berücksichtigt wurden oder für die keine Vorbeugungsmaßnahmen gefunden werden konnten oder die unzureichend erscheinen, um zu einer akzeptablen Arbeitssituation zu kommen.

- Bei den ersten Arbeiten mit dem Déparis-Leitfaden hat sich häufig noch keine richtige Atmosphäre der Kooperation eingestellt. Dann bleibt die Besprechung dieser 5 Übersichten relativ oberflächlich. Es ist daher die Aufgabe des Koordinators und des Gefahrenverhütungsberaters-Moderators, die Aspekte auszusondern, die nicht – auch nicht potentiell – mit der Arbeitssituation zusammenhängen, beispielsweise Verzögerungen und Unterbrechungen, wenn es um regelmäßige Arbeit geht, Überstunden, wenn nie welche geleistet werden, Löhne und Gehälter, wenn diese von anderen Stellen vorgeben werden (z. B. im Bildungswesen) ...

Es ist ratsam, alle Aspekte kurz durchzugehen, bevor bestimmte Aspekte ausgewählt werden oder nicht, und sich nicht nur auf die Bezeichnung zu verlassen.

2.1.5 Terminologie

<p>Psychosoziale Belastung</p>	<p>Psychosoziale Risiken werden zunächst als durch den Stress dargestellt definiert (siehe unten), und zusätzlich noch durch Gewalt, Belästigungen und andere Situationen beziehungsbedingten Leidens an der Arbeit (zum Beispiel Hyperkonflikt, Machteinfluss und Missbrauch).</p> <p>In Belgien wurde dies wie folgt in die Gesetzgebung übersetzt: jede Belastung psychosozialer Art, die in der Ausführung der Arbeit ihren Ursprung hat oder anlässlich der Ausführung der Arbeit vorkommt, die schädigende Folgen für die körperliche oder geistige Gesundheit der Person hat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition der psychosozialen Belastung und Stress am Arbeitsplatz (Merkblatt 1) • Gesetzlicher Vorschriften betreffend die psychosoziale Belastung (mit Stress) am Arbeitsplatz (Merkblatt 2).
<p>Stress</p>	<p>Unter Stress versteht man den von einer Gruppe Arbeitnehmern als negativ erfahrenen Zustand, der einhergeht mit Beschwerden oder Funktionsstörungen auf körperlichem, psychischem und/oder sozialem Gebiet, und der eine Folge der Tatsache ist, dass die Arbeitnehmer nicht in der Lage sind, den Anforderungen und Erwartungen zu entsprechen, vor denen sie in ihrer Arbeitssituation stehen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition der psychosozialen Belastung und Stress am Arbeitsplatz (Merkblatt 1) • Gesetzlicher Vorschriften betreffend die psychosoziale Belastung (mit Stress) am Arbeitsplatz (Merkblatt 2) • Daten zum Stress am Arbeitsplatz (Merkblatt 3)
<p>Psychische Arbeitsbelastung (Merkblatt 4)</p>	<p>Laut ISO 10075-2 hängt die psychische Arbeitsbelastung ab von</p> <ul style="list-style-type: none"> • den Anforderungen der Aufgabe: Zeitmangel, Komplexität, Geschwindigkeit, Genauigkeit, erforderliche Aufmerksamkeit ...; • der Fähigkeit der mit dieser Aufgabe betrauten Person, etwas zu verarbeiten.
<p>Gewalt am Arbeitsplatz (Merkblatt 17)</p>	<p>Jede tatsächliche Situation, in der eine Person bei der Ausführung ihrer Arbeit psychisch oder körperlich bedroht oder angegriffen wird.</p>
<p>Moralische Belästigung am Arbeitsplatz (Merkblatt 17)</p>	<p>mehrere ähnliche oder unterschiedliche unrechtmäßige Verhaltensweisen, von außerhalb oder innerhalb des Unternehmens oder der Einrichtung, die während einer bestimmten Zeit vorkommen, die zum Ziel oder zur Folge haben, dass die Persönlichkeit, die Würde oder die körperliche oder geistige Unversehrtheit eines Arbeitnehmers oder einer anderen Person, auf die vorliegendes Kapitel anwendbar ist, bei der Ausführung der Arbeit beeinträchtigt wird, dass seine beziehungsweise ihre Arbeitsstelle in Gefahr gebracht wird oder dass eine einschüchternde, feindselige, entwürdigende, erniedrigende oder beleidigende Umgebung geschaffen wird, und die sich insbesondere durch Worte, Einschüchterungen, Handlungen, Gebärden oder einseitige schriftliche Äußerungen äußern. Diese Verhaltensweisen können insbesondere mit der Religion oder den Überzeugungen, einer Behinderung, dem Alter, der sexuellen Ausrichtung, dem Geschlecht, der Rasse oder der ethnischen Herkunft zusammenhängen.</p>
<p>Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz (Merkblatt 17)</p>	<p>Jede Form unerwünschten verbalen, nicht verbalen oder körperlichen Verhaltens sexueller Art, das zum Ziel oder zur Folge hat, dass die Würde einer Person beeinträchtigt wird oder dass eine einschüchternde, feindselige, entwürdigende, erniedrigende oder beleidigende Umgebung geschaffen wird</p>
<p>Diskriminierung (Merkblatt 15)</p>	<p>Situation welche sich ergibt wenn eine Person aufgrund eines der geschützten Merkmale (Alter, Geschlecht, nationale oder ethnische Herkunft, religiöse, philosophische oder politische Überzeugung, Behinderung,...) auf weniger günstige Weise behandelt wird als eine andere Person es in einer vergleichbaren Situation wird, wurde oder werden wird, es sei denn, dass diese Unterscheidung objektiv durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt wird, und dass die Mittel zum Erreichen dieses Zieles geeignet und notwendig sind.</p>



2.2 VORGEHENSWEISE

2.2.1 Eigenständigkeit und persönliche Verantwortung

A. Maß an Eigeninitiative, Eigenständigkeit (Merkblatt 5)

- Jeder wird über seinen täglichen oder wöchentlichen Arbeitsumfang informiert und kann selbst die Art und Weise planen und organisieren, wie sein Arbeitstag verlaufen soll.
- Jeder kann seine Arbeit planen und entscheiden, in welcher Reihenfolge und zu welchem Zeitpunkt sie ausgeführt werden soll.
- Jeder muss Initiativen nehmen und seine Arbeitsweise anpassen können, ohne die Arbeit der Gruppe zu stören.
- Arbeitsabläufe sind nicht zu strikt geregelt. Jeder kann seinen eigenen Arbeitsrhythmus wählen, ohne die Arbeit der Gruppe zu stören, anstelle sich an einen Rhythmus halten zu müssen, der von der Gruppe oder einer Maschine vorgegeben wird.
- Jeder muss seinen Arbeitsplatz kurz verlassen und eine kurze Pause einlegen können (WC, Getränke), ohne die Arbeit zu stören.
- Jeder Arbeitnehmer kann seine Urlaubstage in vernünftiger Weise dann nehmen, wenn er das wünscht.
- Die Verteilung der Arbeitskräfte in den Arbeitsbereichen ermöglicht ein Minimum an Privatsphäre (Telefongespräche usw.).
- Der Vorgesetzte wird in die Auswahl seiner Mitarbeiter einbezogen; die Entscheidung geht also nicht ausschließlich von der Geschäftsleitung aus.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

B. Kontaktfreiheit

- Jeder weiß:
 - welche Probleme er selbst lösen kann;
 - um welche Unterstützung er bitten muss, um andere Probleme zu lösen.
- Die Arbeitnehmer nehmen selbst die für nötig erachteten Kontakte zu benachbarten Diensten auf
 - . bei der Ausführung ihrer Arbeit;
 - . beim Auftreten von Problemen.
- Die zu kontaktierenden Einheiten wurden deutlich benannt.
- Ihre Anzahl ist beschränkt.
- Sie können schnell reagieren.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

C. Persönliche Verantwortung

- Verantwortung ist nicht zentralisiert, sondern wurde auf eine klare und unzweideutige Weise entsprechend der jeweiligen Kompetenz auf mehrere Personen verteilt
- Alle Arbeitnehmer kennen und schätzen die Verantwortung, die ihnen übertragen wurde. Alle empfinden sie weder als zu groß noch zu klein.
 - Verantwortung gegenüber anderen Arbeitnehmern
 - Verantwortung gegenüber Kunden
 - Verantwortung für Material und Ausrüstung
 - Verantwortung für das fertige Produkt.
- Seine Kompetenzen und die Organisation der Arbeit ermöglichen jedem Arbeitnehmer, seine Verantwortung wahrzunehmen..

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

D. Fehler

- Die Folgen von Fehlern für Ausrüstung, Produktion, andere Menschen usw. sind nicht zu schwerwiegend.
- Der Arbeitnehmer verbessert seine Fehler selbst.
- Bei Fehlern wird eine objektive Analyse durchgeführt, ohne zu versuchen, einen Schuldigen zu suchen.
- Es bestehen Kontrollmechanismen, um Fehler möglichst schnell aufzuspüren.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

2.2.2 Arbeitsinhalt

A. Rollenambivalenz (Merkblatt 6)

- Jeder Arbeitnehmer kennt genau:
 - die Art seiner Arbeit – er weiß, was als Ergebnis erwartet wird, welche Abläufe zu befolgen sind, welches Material zu verwenden ist, wie viel Zeit zur Verfügung steht, welche Unterlagen mit seiner Arbeit zu tun haben;
 - seine Rolle in den Arbeitsabläufen;
 - seinen Beitrag zu den erhaltenen Ergebnissen;
 - die eventuellen Mitarbeiter und Menschen, die zur Verfügung stehen, ihre Verfügbarkeit und ihre Rolle;
 - die technischen Änderungen oder Ablaufänderungen, die möglicherweise in Bezug auf seine Arbeit vorgenommen wurden;
 - seine Verantwortung und die Folgen einer guten oder schlechten Ausführung der Arbeit (für ihn selbst, das Produkt oder die Arbeitsgruppe).
- Jeder Arbeitnehmer verfügt über alle Elemente für eine gute Ausführung dieser Arbeit:
 - Die Informationen sind gut zu verstehen, vollständig und sind zum richtigen Zeitpunkt verfügbar.
 - Das Material ist vollständig, funktionell und ist zum richtigen Zeitpunkt verfügbar.
- Es bestehen kaum Unterschiede zwischen der geforderten Arbeit und der Art und Weise, wie diese bezüglich folgender Aspekte in der Praxis ausgeführt wird:
 - Geforderter Arbeitsumfang
 - Geforderte Arbeitsqualität
- Arbeitnehmer und Führungskräfte stimmen sich regelmäßig ab und:
 - definieren die Arbeit und die Art und Weise, wie sie ausgeführt wird, (Abfolge der Arbeitsschritte, Arbeitsrhythmus usw.);
 - verteilen die Arbeit gerecht innerhalb der Gruppe, und zwar abhängig von den Fähigkeiten und Kompetenzen jedes Einzelnen;
 - lösen Probleme..
- Der Arbeitnehmer weiß, wie er in Notfällen oder bei unvorhergesehenen Ereignissen reagieren muss.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

B. Rollenkonflikte (Merkblatt 6)

- Niemand muss widersprüchliche Aufträge ausführen oder widersprüchliche Erwartungen erfüllen.
 - Die Anforderungen der Arbeit und von Gesundheit und Sicherheit lassen sich vereinbaren.
 - Es gibt eine klare hierarchische Struktur.



- Die Anforderungen der Arbeit (Produktion, Sicherheit und Gesundheit) lassen sich mit den persönlichen Zielen jedes Arbeitnehmers vereinbaren.
- Die zur Verfügung stehenden technischen und organisatorischen Mittel zur Ausführung der Arbeit machen es möglich, diesen Anforderungen zu entsprechen.
- Zwischen den Arbeitnehmern einer Arbeitssituation besteht weder eine Form von Konkurrenz noch wird Konkurrenz organisiert oder toleriert.
 - Es wird jedoch zu einem gesunden Wettbewerb unter Kollegen angeregt.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

C. Diversifizierung und Arbeitsinteresse (Merkblatt 4)

- Die Arbeit umfasst sowohl vorbereitende als auch ausführende und unterstützende Aufgaben.
 - Vorbereitende Aufgaben:
 - . dAnalyse der Situation und der auszuführenden/zu erledigenden Aufgabe
 - . Planung von Aufgaben und Aktivitäten (geistige Vorbereitung)
 - . Benötigtes Material heranholen
 - . Prüfen, ob es gut funktioniert
 - Ausführende Aufgaben
 - Unterstützende Aufgaben:
 - . Vorbeugende Wartung des Materials (Maschinen, Werkzeug, Ausrüstung usw.)
 - . Einstellen des Materials
 - . Reparaturen
 - . Qualitätskontrolle
 - . Dateneingabe
 - . Informationsübermittlung
 - . Ausbildung und Betreuung neuer Arbeitnehmer.
- Die Tätigkeit lässt Platz für Kreativität (wiederholt sich nicht zu stark, ist nicht zu monoton)
- Wenn es sich um eine ständig wiederholende Tätigkeit handelt, wechseln die Arbeitnehmer regelmäßig die Tätigkeit (Rotation) innerhalb ein und derselben Arbeitseinheit.
- Die Arbeit sorgt für einen bedeutsamen Mehrwert beim fertigen Produkt.
- Die Aufgaben sind so konzipiert, dass sie für den Arbeitnehmer sinnvoll sind, er von ihnen stimuliert wird und sich in der Arbeit verwirklichen kann.
- Die Arbeit ist nicht emotional belastend aufgrund
 - schwerwiegender Folgen möglicher Fehler;
 - der Art der Aufgaben und der Patientenbeziehungen (Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen usw.);
 - des Kontakts mit Dritten und der Unterstützung für sie (helfende Berufe).

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

D. Aufmerksamkeitsniveau (Merkblatt 7)

- Abhängig von folgenden Punkten erfordert die Arbeit eine durchschnittliche Aufmerksamkeit und Konzentration, und zwar weder auf Dauer noch nur sehr selten:
 - Ernst der zu treffenden Maßnahmen
 - Unvorhersehbarkeit von Ereignissen
- Um sicher und hochwertig ausgeführt werden zu können, erfordert die Arbeit weder zu viel noch zu wenig
 - Nachdenken oder Aufmerksamkeit gleichzeitig und das nur betreffend eine beschränkte Anzahl von Elementen;

- Genauigkeit;
- Konzentration, vor allem wenn es viel Ablenkung gibt.
- Es gibt nicht zu viele und nicht zu wenige Informationen, die sich der Arbeitnehmer gleichzeitig und längere Zeit merken muss (Kurzzeitgedächtnis).
- Es ist möglich, sich für Aufgaben zurückzuziehen, die Konzentration erfordern.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

E. Entscheidungen (Merkblatt 8)

- Der Arbeitnehmer muss eine gewisse, nicht zu große und nicht zu geringe Anzahl an Entscheidungen treffen.
 - Die Wahlmöglichkeiten sind beschränkt.
 - Die notwendigen Informationen sind nicht zu zahlreich und stehen zur Verfügung.
 - Diese Entscheidungen sind einfach zu treffen.
 - Die erforderliche Reaktionsgeschwindigkeit ist normal.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

F. Kompetenzen

- Aufgrund einer Stellenbeschreibung und unter Berücksichtigung ihrer Kompetenzen wurden den Arbeitnehmern bestimmte Aufgaben zugewiesen.
- Die Aufgaben entsprechen der Funktion und den Kompetenzen der Arbeitnehmer.
- Die Arbeit ermöglicht jedem Einzelnen, seine Fähigkeiten und sein Wissen zu nutzen und weiterzuentwickeln.
- Alle Arbeitnehmer erhalten die Möglichkeit, sich persönlich und beruflich zu entwickeln.
- Ältere Arbeitnehmer erhalten die Möglichkeit, ihr berufliches Wissen und ihre Erfahrung den Jüngeren weiterzuvermitteln.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

G. Ausbildung (Merkblatt 9)

- Die Einarbeitungszeit war angemessen:
 - Sie war nicht zu kurz: Sie umfasste die Ausbildung für andere vorbereitende oder unterstützende Aufgaben, die zur eigentlichen Arbeit hinzugefügt wurden.
 - Sie war nicht zu lang: Der Inhalt der Arbeit ist klar umrissen und ist nach der Ausbildung in Fleisch und Blut übergegangen.
- Während der Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter gilt:
 - Die Arbeitnehmer haben die Zeit und die materiellen Mittel erhalten, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu verbessern.
 - Sie wurden von erfahrenen betrieblichen Paten betreut.
- Alle Mitarbeiter (neu, bereits länger im Unternehmen, Zeitarbeitskräfte, Subunternehmer usw.) nehmen systematisch an Schulungen teil und erhalten Informationen:
 - . wenn sie ins Unternehmen eintreten;
 - . bei jedem innerbetrieblichen Stellenwechsel;
 - . regelmäßig (Weiterbildung), und zwar:
 - über die Regeln und Gepflogenheiten innerhalb des Unternehmens (Betriebsordnung);
 - über die besonderen technischen Aspekte ihrer Arbeit,
 - über die Aspekte Gesundheit und Sicherheit, Risiken und Prävention.



- Inhalt und Form der Schulungen sind angemessen und zufriedenstellend in Bezug auf:
 - die organisatorischen Aspekte;
 - die auszuführenden Aufgaben;
 - die Aspekte Gesundheit und Sicherheit.
- Die Änderungen der Arbeitsabläufe erfolgen schrittweise, also weder zu schnell noch zu häufig, so dass die Arbeitnehmer sich anpassen können.
- Das Unternehmen ermutigt die Arbeitnehmer, sich weiterzubilden und beruflich hinzuzulernen. Es setzt Schulungsmaßnahmen auf die Tagesordnung.
- Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen können zum beruflichen Aufstieg und zu Lohnerhöhungen führen.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

2.2.3 Zeitliche Zwänge

A. Arbeitszeiten und Arbeitsdauer (Merkblatt 10)

- Die Arbeitszeiten sind zufriedenstellend im Hinblick auf
 - Länge der Arbeitszeit pro Tag;
 - Anzahl der Arbeitsstunden pro Woche;
 - Arbeitsbeginn und -ende;
 - Anzahl der aufeinanderfolgenden Urlaubstage pro Woche;
 - Länge der Zeit, die ununterbrochen gearbeitet wird;
 - Essenspausen im Laufe des Arbeitstages.
- Die Arbeitszeiten sind so weit wie möglich und innerhalb bestimmter Grenzen flexibel im Hinblick auf
 - Arbeitsbeginn und -ende;
 - Anzahl der täglichen Arbeitsstunden;
 - Anzahl der Wochenarbeitsstunden.
- Die Arbeitszeiten lassen sich mit einem befriedigenden Privatleben vereinbaren (Familie usw.)
- Die mit den Arbeitszeiten zusammenhängenden Vorschriften sind jedermann bekannt und werden von allen geschätzt und eingehalten.
- Es gibt so wenig Nacharbeit und unterbrochene Schichten wie möglich.
- Die Arbeitnehmer machen selten Überstunden.
 - Nur wenn das absolut notwendig ist.
 - Sie erfolgen gemäß einer Planung, die mindestens eine Woche im Voraus bekannt gegeben wird.
 - Überstunden werden gutgeschrieben.
 - Die Arbeitnehmer können Überstunden nach eigenem Wunsch abfeiern oder sich auszahlen lassen.
- Der Ersatz abwesender Arbeitnehmer ist gut organisiert (Springer, Zeitarbeitskräfte usw.).
- Wenn Schichtarbeit erforderlich ist, sollte Folgendes beachtet werden:
 - Es wird so wenig wie möglich am Wochenende gearbeitet.
 - Das Wechselschichtsystem sieht wie folgt aus: morgens – nachmittags – nachts – Ruhezeit.
 - Die Schichten beginnen vorzugsweise um 07:00, 15:00 und 23:00 Uhr.
 - Die Schichten sind so organisiert, dass nicht zu viele Nächte hintereinander – idealerweise nicht mehr als drei – gearbeitet wird.
 - Die Schichten sind vier bis acht Wochen vorher bekannt.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

B. Arbeitsrhythmus

- Die Anzahl der Arbeitnehmer innerhalb einer Arbeitssituation ist angemessen und ausreichend.
- Jeder erfährt seine Arbeitszeiten und sein Arbeitsprogramm ausreichend im Voraus.
- Die Ausführungsgeschwindigkeit ist weder zu hoch noch zu niedrig.
- Die den Aufgaben zugedachte Zeit gestattet es, die mit der Arbeit zusammenhängenden Tätigkeiten Planung und Wartung sicher und hochwertig auszuführen.
- Bei Arbeitsüberlastung kann sich ein Arbeitnehmer von einem dazu befähigten Kollegen helfen lassen.
- Bei Arbeitsmangel wird der Arbeitnehmer langfristigen Projekten zugewiesen (Renovierung, Aufräumen, Ablage, Überprüfung des Arbeitsmaterials, Wartung usw.), die jedoch der Ausführung der Hauptaufgabe nicht im Wege stehen.
- Der Arbeitnehmer kann Routinearbeiten und sich wiederholende Aufgaben automatisch ausführen, ohne ständig an seine Arbeit denken zu müssen.
- Die Ressourcen (Personal, Material und Lagerbestände) werden entsprechend angepasst, damit sie Schwankungen in der Arbeitsbelastung (z. B. im Vertrieb, in Pflegeberufen usw.) entsprechen.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

C. Verzögerungen und Unterbrechungen

- Verzögerungen bei der Arbeit sind einfach aufzuholen.
- Die Arbeit wird nur selten durch Umstände unterbrochen, auf die der Arbeitnehmer keinen Einfluss hat:
 - Diverse Vorfälle im Ablauf aufgrund von:
 - . unerwarteten Änderungen des Produktionsprozesses;
 - . Maschinenpannen oder Material- oder Softwareproblemen;
 - . nicht vorhandenen, fehlenden oder zu spät gegebenen Informationen;
 - . schlechter Vorbereitung vorgelagerter Arbeiten;
 - . schlechter Koordination zwischen Arbeitnehmern;
 - . Erschöpfung des Lagerbestands;
 - . Abstimmungsproblemen (das Material trifft zu früh oder zu spät ein);
 - Telefongesprächen oder Besuchen von Kollegen oder Kunden;
 - E-Mails.
- Probleme (Pannen, Lagerbestand usw.) werden im Allgemeinen schnell gelöst.
- Die Arbeitnehmer nehmen selbst Verbindung auf, um Probleme zu lösen.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

D. Eigenständigkeit der Gruppe

- Jede Abteilung organisiert sich selbst, wenn es um Folgendes geht::
 - Pausen, Rotation
 - Arbeitszeiten und Urlaubstage
 - Überstunden und wann sie abgefeiert werden
 - Arbeits- oder Produktionsverzögerungen
 - Zeiten mit hoher und geringer Arbeitslast (Kurzarbeit usw.)

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?



E. Pausen

- Bei schwierigen Arbeitsumständen kann jeder Arbeitnehmer und/oder die Gruppe als Ganzes beschließen, anstelle einer langen Pause häufige und kurze Erholungspausen einzulegen:
 - Laute Arbeit, Arbeit bei großer Wärme oder Kälte
 - Körperlich schwere Arbeit
 - Geistig erschöpfende Arbeit
 - Arbeit, die aufgrund der nötigen Körperhaltung unangenehm ist
 - Sich nach einem vorgegebenen schnellen Rhythmus wiederholende Arbeit

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

2.2.4 Arbeitsbeziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten

A. Arbeitsbeziehungen unter Kollegen (Merkblatt 11)

- Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen wechselt nicht zu oft.
- Die Arbeitsgruppe versteht sich gut. Jeder hat das Gefühl, dazuzugehören und niemand ist aus der Gruppe ausgeschlossen (keine beleidigenden Bemerkungen, übertriebenen Hänseleien, kein Klatsch und keine Gerüchte, keine soziale Isolation, kein Ausschließen aus der Gemeinschaft).
- Es herrscht ein Klima des Vertrauens und der Zusammenarbeit:
 - Kein Misstrauen, keine Reizbarkeit, keine Feindseligkeiten
 - Keine unterschiedlichen Ansichten und Streitigkeiten
 - Kein Konkurrenzdenken
- Die Arbeitsumstände gestatten den Arbeitnehmern, ihre Meinung frei und effektiv zu sagen, und zwar sowohl über die Arbeit als auch über andere Themen.
 - Es herrscht nicht zu viel Lärm.
 - Es ist stets Augenkontakt möglich.
 - Niemand arbeitet fern von anderen.
 - Pausen können gemeinsam genommen werden. Gemeinsames Essen ist möglich.
- Die verschiedenen Tätigkeiten (vor allem unangenehme oder wenig attraktive Aufgaben) werden gerecht auf die verschiedenen Arbeitnehmer verteilt.
- Die Arbeitnehmer helfen sich gegenseitig:
 - Bei Überlastung oder schwierigen Arbeiten bitten sie freiwillig einen oder mehrere Kollegen um Unterstützung.
 - Sie tauschen Ratschläge, Vorschläge und Erfahrungen aus und bringen sich gegenseitig Dinge bei.
 - Sie können über Probleme am Arbeitsplatz oder im privaten Bereich sprechen, ohne ihr Gesicht zu verlieren, und ohne dass sich jemand über sie lustig macht.
 - Sie unterstützen sich moralisch bei privaten Problemen (Todesfall usw.) oder Schwierigkeiten am Arbeitsplatz (Unfall, Krankheit, Beurteilung usw.).
 - Sie können bei vorübergehenden Problemen von einem Kollegen ersetzt werden.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

B. Beziehungen zwischen internen Diensten

- Die Beziehungen zwischen den (technischen, kaufmännischen usw.) Diensten sind gut:
 - Die Ziele der verschiedenen Dienste sind miteinander vereinbar, beispielsweise Qualität im Gegensatz zu Geschwindigkeit usw.

- Arbeitsrhythmen und Organisationsweisen sind zueinander kompatibel.
- Es werden Abstimmungsbesprechungen organisiert, um Probleme diskret zu analysieren und Lösungen zu finden.
- Die verschiedenen Dienste helfen sich gegenseitig bei Schwierigkeiten oder Verzögerungen.
- Die unterstützenden Dienste (Unterhaltung, Wartung) sind in der Lage, die technischen Probleme schnell zu lösen.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

C. Art des Führungsstils – die Hierarchie (Merkblatt 12)

- Die Personen, die die verschiedenen Positionen in der Hierarchie einnehmen, sind bei allen Arbeitnehmern bekannt.
- Diese Personen wechseln nicht laufend.
- Sie verfügen über die erforderlichen beruflichen und sozialen Kompetenzen, um ihre Aufgaben wahrzunehmen.
- Sie lassen erkennen, dass sie die Arbeitnehmer berücksichtigen.
- Sie arbeiten untereinander zusammen und Konflikte fallen nicht auf die Arbeitnehmer zurück.
- Sie suchen effektiv nach einvernehmlichen Lösungen (partizipatives Management).
- Ihre Autorität wird von allen anerkannt und geschätzt.
- Die Arbeitnehmer erkennen die Integrität und die Rechtschaffenheit ihrer Vorgesetzten an

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

D. Beziehungen zu Vorgesetzten (Merkblatt 11)

- Die Arbeitsanweisungen sind deutlich.
- Der Verantwortliche sorgt rechtzeitig im Voraus für die nötigen Informationen und schlägt Wege vor, wie die Arbeit vielleicht ausgeführt werden könnte.
- Die Arbeitnehmer sind in bestimmte Entscheidungen eingebunden. Beispiele:
 - Arbeitsorganisation
 - Tägliches Leben im Unternehmen
- Nach einem Plan finden regelmäßig Teambesprechungen statt. Sie verfolgen bestimmte Zwecke:
 - Bilanz der geleisteten Arbeit und der erbrachten Leistungen
 - Neudefinition von Rollen, Verantwortungsbereichen und Aufgaben jedes Einzelnen, um Unklarheiten und Rollenkonflikten vorzubeugen
 - Planung und Organisation von Arbeit
 - Informationen über Veränderungen geben und besprechen
 - Analyse aller Vorfälle betreffend die Fertigung oder die Organisation; Suche nach Ursachen und Lösungen
 - Analyse jeder Art von Unzufriedenheit, unterschiedlichen Ansichten, Rollenkonflikten oder zwischenmenschlichen Problemen und Suche nach Lösungen
- Die Arbeitnehmer können auch ihren Vorgesetzten gegenüber Vorschläge machen oder Kritik äußern, ohne Repressalien fürchten zu müssen.
- Der Verantwortliche berücksichtigt diese Meinungen und Bemerkungen in ausreichendem Maß.
- Der Verantwortliche ist erreichbar, verfügbar und zugänglich, wenn die Arbeitnehmer Unterstützung benötigen.
- Er versucht, Konflikte zu lösen (und sie nicht zu verschleiern), indem er offene und konstruktive Gespräche führt.
- Falls erforderlich delegiert er seine Verantwortung.



- Die Führungskräfte behandeln die Arbeitnehmer ohne Unterschied als Partner bei der Erledigung der Arbeit:
 - Die Arbeitnehmer werden nicht zu viel sich selbst überlassen.
 - Die Verantwortlichen sind nicht zu dirigistisch.
- Jeder Arbeitnehmer erhält schnell (positives oder negatives) Feedback über erledigte Aufgaben:
 - Dieses Feedback bezieht sich auf Arbeitsmenge und -qualität.
 - Es wird nicht als eine Art Kontrolle präsentiert oder erfahren, sondern hilft jedem Arbeitnehmer, seine Arbeit besser zu beherrschen.
 - Der Nutzen seiner Arbeit und sein Beitrag zum Unternehmen erhalten regelmäßig die nötige Anerkennung.
- Jeder Arbeitnehmer spürt, dass seine Arbeit ausdrücklich und ausreichend geschätzt wird

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

E. Funktionsgespräch (Merkblatt 13)

- Das Funktionsgespräch
 - besteht aus einer Besprechung (es geht also nicht um eine Rechtfertigung);
 - gibt beiden Gesprächspartnern die Gelegenheit, Kritik zu äußern;
 - führt zur Suche nach der besten Arbeitsweise.
- Das Funktionsgespräch gestattet,
 - die Erwartungen und Ziele neu zu definieren;
 - gemeinsam mit dem Arbeitnehmer dessen Karrierechancen zu untersuchen;
 - das Gefühl beim Arbeitnehmer zu verstärken, seine Arbeitssituation zu beherrschen
- Das Unternehmen stellt den Arbeitnehmern Instrumente zur Verfügung, die ihnen gestatten, ihre eigenen Stärken und Schwächen sowie ihre beruflichen Interessen und Ziele zu erkennen.
- Führungskräfte werden dafür ausgebildet, Funktionsgespräche zu führen.
- Es wird ein kurzer Besprechungsbericht des Gesprächs aufgestellt und von beiden Seiten unterzeichnet.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

F. Beurteilungsgespräch (Merkblatt 14)

- Jeder weiß, wann und wie seine Arbeit beurteilt wird.
- Die Beurteilung wird vom nächsten Vorgesetzten durchgeführt.
- Alle kennen und verstehen das Beurteilungsverfahren:
 - Die Kriterien, auf deren Grundlage die Arbeit beurteilt wird, sind deutlich, objektiv und den Arbeitnehmern bekannt.
 - Die Beurteilung ist kein fortlaufender Prozess, sondern findet in regelmäßigen Abständen nach einer bekannten Planung statt.
 - Die Beurteilung umfasst keine Kontrolle durch Augenschein, Maschine oder Computer.
- Die Führungskräfte werden dafür ausgebildet, Beurteilungsgespräche zu führen.
- Jeder wird über die Ergebnisse seiner Beurteilung informiert.
- Jeder kennt die Folgen dieser Beurteilung für seine Entlohnung, Beschäftigung, Beförderungen ...

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

2.2.5 Psychosoziales Umfeld

A. Beschäftigung

- Die Einstellungskriterien sind deutlich, objektiv und gut an die Stelle und die auszuführenden Aufgaben angepasst:
 - Die geforderten Qualifikationen sind angemessen (nicht zu niedrig, nicht zu hoch).
 - Die geforderte Berufserfahrung ist sachdienlich (nicht zu wenig, nicht zu viel).
- Bei ihrer Einstellung werden die Arbeitnehmer klar und angemessen informiert, und zwar über
 - Mission, Ziele und gemeinsame Werte;
 - die Organisation des Unternehmens;
 - den Inhalt der Arbeit;
 - über die Arbeitszeit;
 - die Bezahlung, Gratifikationen und extralegale Vorteile;
 - die Aufstiegsmöglichkeiten.
- Versetzungswünsche (zwischen Diensten oder Standorten) des Arbeitnehmers werden besprochen.
- Das Unternehmen bevorzugt unbefristete Arbeitsverträge.
- Nur wenige Arbeitnehmer haben Zeitverträge oder kurzfristige Verträge.
- Freie Stellen werden schnell besetzt.
- Die Personalfuktuation ist gering und hat ihre Ursache nicht in der Arbeitssituation.
- Es besteht eine mindestens fünfjährige Beschäftigungssicherheit:
 - Es besteht keine Bedrohung durch Technologie (Automatisierung, neue Maschine).
 - Es droht keine Umstrukturierung.
 - Es droht keine Betriebsumsiedlung.
 - Es droht keine Insolvenz.
- Arbeitnehmer werden deutlich und schnell informiert:
 - Gemeinsam über die Zukunft ihres Unternehmens und/oder ihrer Arbeitssituation
 - Persönlich über ihre Zukunft
- Bei unsicherer Beschäftigungslage erhalten die Arbeitnehmer die Gelegenheit, sich auf eine eventuelle andere Arbeit vorzubereiten (Outplacement).
- Die Politik betreffend die Nutzung von Subunternehmern und Zeitarbeitskräften wird von jedermann geschätzt.
- Es gibt keine Zeiten, in denen Kurzarbeit stattfindet.
- Bei zeitweiliger Kurzarbeit
 - wird die Kurzarbeit objektiv über alle Arbeitnehmer verteilt;
 - wird die Arbeit von Kurzarbeitern nicht von Subunternehmern oder Zeitarbeitskräften ausgeführt.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

B. Zukunftsperspektiven

- Die Stellen sind klar klassifiziert und jeder kennt die Aufstiegsmöglichkeiten und die dafür zu erfüllenden Bedingungen.
- Die Aufstiegsmöglichkeiten sind weder unzureichend noch übertrieben.
- Die Beförderungskriterien sind klar und objektiv:
 - Sie sind bei den Mitarbeitern bekannt.
 - Sie berücksichtigen berufliche und soziale Fertigkeiten.
 - Das Unternehmen hält sich an diese Kriterien.
- Jeder hat die Möglichkeit, seine Laufbahn durch Umschulungen oder Weiterbildungsmaßnahmen zu steuern, die zu seiner derzeitigen oder zukünftigen Stelle passen.



- Die Aufforderungen, sich für freie Stellen zu bewerben, werden deutlich mitgeteilt, und zwar bevorzugt den bestehenden Mitarbeitern.
- Das Unternehmen gibt internen Beförderungen den Vorzug, um Stellen auf der ersten Hierarchiestufe zu besetzen.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

C. Löhne und Gehälter

- Löhne und Gehälter sind im Vergleich zur Konkurrenz und anderen Unternehmen der Region wettbewerbsfähig.
- Die Arbeitnehmer kennen die objektiven Grundlagen, nach denen Löhne und Gehälter sowie Gratifikationen zuerkannt werden.
- Diese Grundlagen werden in der Praxis respektiert.
- Überstunden, Nachtarbeit, außerordentliche Leistungen des Unternehmens und Reisekosten werden schnell ausgezahlt.
- Löhne und Gehälter berücksichtigen Qualifikation, Fertigkeiten und Erfahrung jedes Arbeitnehmers.
- Es besteht kein Risikoprämiensystem.
- Die Entlohnung berücksichtigt stets die Schwierigkeit der Arbeit.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

D. Belästigung und Diskriminierung (Merkblatt 15)

- Es gibt weder Fälle von sexueller Belästigung noch zweideutige Situationen mit unerwünschten Intimitäten. Derartige Verhaltensweisen werden auch nicht toleriert.
- Es gibt keinerlei offene oder stillschweigende Diskriminierung
 - aufgrund von Alter, Geschlecht, Herkunft, Sprache, persönlichen Merkmalen, Krankheiten usw.;
 - bei der Neueinstellung, der Arbeit oder Beurteilung, weder bei der Entlohnung noch der Beförderung.
- Es gibt keine Missverständnisse oder Interessenkonflikte zwischen Arbeitnehmern mit unterschiedlichem Status (unbefristetes oder befristetes Arbeitsverhältnis, Zeitarbeit usw.).
- Das Unternehmen kümmert sich regelmäßig um Informations- und Präventionsaktionen betreffend Stress, moralische oder sexuelle Belästigung und Diskriminierung.
- Es gibt keine Spannungen zwischen verschiedenen Gruppen (Alter, Geschlecht, Herkunft, Sprache, Status usw.) im Unternehmen.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

E. Soziale Konzertierung

- Die Geschäftsleitung engagiert sich für Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.
- Das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Gewerkschaften ist gut und konstruktiv.
- Die Arbeitnehmer sind gut darüber informiert, was im Unternehmen geschieht.
- Das Unternehmen hat den Willen, Risiken und Problemen im Zusammenhang mit Sicherheit und Gesundheit vorzubeugen und nicht nur die Gesetze einzuhalten.
- Die Gewerkschaften werden von Geschäftsleitung und Arbeitnehmern anerkannt. Sie erfüllen ihre Kontroll- und Unterstützungsaufgabe:
 - Sie verfügen über Mittel (Räumlichkeiten, Zeit, Schwarze Bretter usw.).

- Sie kümmern sich rechtzeitig um Probleme.
- Sie sind gut ausgebildet.
- Sie vertreten alle Arbeitnehmer (auch Subunternehmer, Zeitarbeitskräfte, Praktikanten usw.).
- Die Konzertierungsgremien (AGS, Betriebsrat) behandeln die wirklichen Probleme in einer konstruktiven Atmosphäre.
 - Die Vertreter der Geschäftsleitung besitzen eine klare Befugnis, um Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu ergreifen.
 - Die Besprechungen sind gut vorbereitet und werden gut geführt.
 - Es herrscht ein Klima der einvernehmlichen Zusammenarbeit, nicht der Forderungen oder des Konflikts.
 - Der Arbeitsarzt nimmt an AGS-Sitzungen teil.
 - Andere Spezialisten, der in psychosozialen Aspekten spezialisierte Gefahrenverhütungsberater oder bestimmte Arbeitnehmer werden gegebenenfalls im Zusammenhang mit besonderen Punkten eingeladen.
- Die Konzertierungsgremien (AGS, Betriebsrat) geben Ratschläge und sorgen für Schulungen im Zusammenhang mit der Prävention von psychosozialen Risiken.
- Gibt es diese Gremien nicht (in KMU), dann werden Personalversammlungen organisiert, um die Probleme hinsichtlich Unternehmenspolitik und Sicherheit/Gesundheit zu besprechen.
- Das Unternehmen besitzt ein effizientes System zur Informationsverbreitung (Mitarbeiterzeitschrift, Schwarzes Brett, Besprechungen usw. für Informationen auf sozialem Gebiet, den Bericht des ABS, den Jahresplan u. Ä.).
- Der Jahresplan und der Fünfjahresplan für Sicherheit und Gesundheit sind bekannt und werden umgesetzt. Jeder Einzelne kennt seinen Beitrag zu diesen Plänen.
- Die Gewerkschaften haben einen wirklichen Einfluss auf Folgendes:
 - Änderungen der Arbeitsordnung
 - Einschalten von Subunternehmern und Zeitarbeitskräften
 - Ausbildungspolitik
 - Arbeitsorganisation
 - Beförderungspolitik
 - Arbeitszeiten
 - Einführung neuer Technologien
 - Einführung von Prämien oder extralegalen Vorteilen
 - Einführung von Kurzarbeit
 - Leistung von Überstunden
 - Kriterien für Massen- und Einzelentlassungen
 - Stellenklassifizierungssystem
 - Festlegen von Urlaubstagen
 - Einführung von Zeiterfassungssystemen
 - Festlegen des Personenkreises, der für eine Laufbahnunterbrechung infrage kommt
 - Maßnahmen im Rahmen der Bekämpfung des Fernbleibens vom Arbeitsplatz wegen Krankheit

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

F. Betriebsklima

- Das Personal ist im Allgemeinen zufrieden über die Lebensumstände im Unternehmen.
 - Die Anzahl der Arbeits- oder Berufsunfälle oder -vorfälle ist gering.
 - Es kommt selten vor, dass Arbeitnehmer aufgrund von Krankheiten, die nicht von vornherein mit der Arbeit zusammenhängen, der Arbeit fernbleiben.
 - Es gibt sehr selten Streikaktionen und diese werden schnell gelöst.
 - Die Anzahl der Beschwerden über Arbeitsumstände und Arbeitsbeziehungen ist beschränkt.





- Die potentiellen Symptome für persönlichen Stress (Alkoholismus, Müdigkeit, Arzneimittel usw.) sind selten anzutreffen.
- Alle Beschwerden werden ernst genommen und untersucht.
- Der Ursprung von Stresssymptomen wird untersucht und eine Lösung gesucht.
- Die Arbeitnehmer haben das Gefühl, dass das Unternehmen sie gerecht und gleich behandelt (Privilegien werden vermieden).
- Die Strukturen und Abläufe für die Reaktion auf persönliche Probleme (Unzufriedenheit, Stress, Belästigungen, Müdigkeit usw.) bestehen und werden genutzt:
 - Die Vertrauensperson und der psychosoziale Gefahrenverhütungsberater sind bekannt, verfügbar und werden von jedermann geschätzt.
 - Die Abläufe sind deutlich und bei allen Arbeitnehmern bekannt.
- Das Image des Unternehmens – sowohl unter gesellschaftlichen als auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten – ist hervorragend.
- Die soziale Infrastruktur (Transport, Kinderkrippe, Umkleieräume, Cafeteria, Sport, Getränkeautomaten usw.) ist vollkommen ausreichend.
- Arbeitnehmer ergreifen Initiativen im Zusammenhang mit sozialen Aktivitäten und erhalten dafür die Unterstützung des Unternehmens, sofern Mittel dafür verfügbar sind.
- Es werden Räumlichkeiten vorgesehen, in die man sich notfalls zurückziehen kann (Religion, Behandlung einer chronischen Krankheit, Pause für schwangere oder stillende Frauen usw.).
- Die Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Müdigkeit, Stress) lassen sich mit einem befriedigenden Privatleben vereinbaren (Familie usw.).
- Das Unternehmen respektiert das Privatleben seiner Arbeitnehmer.

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

2.2.6 Zusammenfassung

- Stellen Sie eine **Beurteilung** der aktuellen Situation an:
- **Würden Sie sagen, dass, auf der Grundlage obiger Beobachtungen** bezüglich
 - Eigenständigkeit und persönlicher Verantwortung;
 - Arbeitsinhalt;
 - zeitliche Zwänge;
 - Arbeitsbeziehungen;
 - psychosoziales Umfeld;
- **die Situation folgende Bedingungen erfüllt:**
 - Sie ist akzeptabel.
 - Sie lässt sich durch eine kompetente Person (Gefahrenverhütungsberater-Psychologe usw.) kontrollieren.
 - Sie ist nicht akzeptabel und muss verbessert werden.
- **Übersicht der beabsichtigten Präventions- oder Verbesserungsmaßnahmen**
- Notieren Sie die beabsichtigten Maßnahmen in den Rubriken der **Beobachtung**.
- Geben Sie nach Prioritäten geordnet an, **wer was tut und wann**, und zwar ausgehend von den Antworten auf die Fragen:

Was muss konkret unternommen werden, um die Situation unmittelbar zu verbessern?

Was muss ausführlicher untersucht werden?

- **Restrisiko nach der Prävention**
 - Beurteilen Sie den vermutlichen zukünftigen Zustand, wenn die beabsichtigten Präventions- oder Verbesserungsmaßnahmen nicht getroffen werden sollten.
- **Bedarf** an einer tiefgehenden **Analyse** (Stufe 3):

- Dabei sind zu berücksichtigen
 - Die Wirksamkeit der beabsichtigten Präventions- oder Verbesserungsmaßnahmen
 - Das Restrisiko des erwarteten künftigen Zustands
- Bestimmen Sie, worauf sich die **Analyse** beziehen soll.
- Bestimmen Sie, wie **dringend** die Analyse ist.

2.2.7 Kurzfristige Maßnahmen

- Individuelle Begleitung bestimmter Arbeitnehmer in Schwierigkeiten (Stress, Burn-out, Belästigung, Diskriminierung usw.)
- Vorläufige Anpassung der Arbeitsorganisation, wobei heftige offene Konflikte vermieden werden (vorläufige Zuweisung eines anderen Arbeitsplatzes, zeitweiliges Fernhalten usw.)
- ...
- Für wie lange?

2.3 BERICHT DER BEOBACHTUNGSUNTERSUCHUNG

2.3.1 Zusammenfassung der Beobachtungsergebnisse

Der Bericht muss eine Zusammenfassung aller Informationen bilden, die Stück für Stück gesammelt wurden, und der Lösungen oder Verbesserungen, die umgesetzt oder geplant wurden. Er umfasst folgende Punkte:

- Zusammenfassung von allem, was der **Beobachtung** vorausging
 - Art und Weise, wie das Problem aufgetaucht ist und wie es sich anfangs dargestellt hat
 - Wesentliche Punkte der Risikosuche mit den Arbeitnehmern und ihrem Umfeld
- Darstellung der Ergebnisse der **Beobachtung** und der vorgeschlagenen Lösungen unter Verwendung des dafür vorbereiteten Musterberichts, der den verschiedenen Punkten des **Beobachtungsleitfadens** folgt
- Allgemeine Rechtfertigung dieser Lösungen, wobei gezeigt wird, dass sie
 - die zuvor beschriebenen Probleme tatsächlich aus der Welt schaffen;
 - keine anderen Probleme für die Arbeitnehmer verursachen;
 - nicht im Widerspruch zu Produktivitäts- und Rentabilitätsanforderungen des Unternehmens stehen
- Zusammenfassung der technischen oder organisatorischen Lösungen und Verbesserungen mit Vorschlägen, **wer was wann** und **wie** erledigt und welche Art der längerfristigen Weiterverfolgung es gibt
- Gegebenenfalls die Aspekte, für die eine **Analyse** erfolgen muss
- Zusammenfassung dieses Abschlussberichts auf einer Seite mit den wichtigsten technischen Lösungen

Eine ausführlichere Beschreibung der Art und Weise, wie dieser Bericht verfasst und der Geschäftsleitung und den Arbeitnehmern präsentiert werden muss, findet sich in der allgemeinen Einführung der SOBANE-Strategie.

2.3.2 Bericht

Schema für die Informationssammlung:

- **Lässt sich an die Situation anpassen, die man vorfindet**
 - **Nutzung für das Verfassen des Berichts**
- Unternehmen:**





Arbeitsituation:

Koordinator:

Personen, die sich an der Untersuchung beteiligt haben:

Daten:

Faktor	Beobachtungen	Prävention/Schutz
1. Eigenständigkeit und persönliche Verantwortung		
• Maß an Eigeninitiative, Eigenständigkeit		
• Kontaktfreiheit		
• Persönliche Verantwortung		
• Fehler		
2. Arbeitsinhalt		
• Rollenambivalenz		
• Rollenkonflikte		
• Diversifizierung und Arbeitsinteresse		
• Aufmerksamkeitsniveau		
• Entscheidungen		
• Kompetenzen		
• Ausbildung		
3. Zeitliche Zwänge		
• Arbeitszeiten und Arbeitsdauer		
• Arbeitsrhythmus		
• Verzögerungen und Unterbrechungen		
• Eigenständigkeit der Gruppe		
• Pausen		
4. Arbeitsbeziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten		
• Beziehungen zwischen den Arbeitnehmern		
• Beziehungen zwischen internen Diensten		
• Art des Führungsstils – die Hierarchie		
• Beziehungen zu Vorgesetzten		
• Funktionsgespräch		
• Beurteilungsgespräch		
5. Psychosoziales Umfeld		
• Beschäftigung		
• Zukunftsperspektiven		
• Löhne und Gehälter		
• Belästigung und Diskriminierung		
• Soziale Konzertierung		
• Betriebsklima		

6. Zusammenfassung

- **Aktuelles Risiko**
- **Würden Sie sagen, dass, auf der Grundlage obiger Beobachtungen bezüglich**
 - Eigenständigkeit und persönlicher Verantwortung;
 - Arbeitsinhalt;
 - zeitliche Zwänge;

- Arbeitsbeziehungen;
- psychosoziales Umfeld;
- **die Situation folgende Bedingungen erfüllt:**
 - Sie ist akzeptabel.
 - Sie lässt sich durch eine kompetente Person (Gefahrenverhütungsberater-Psychologe usw.) kontrollieren.
 - Sie ist nicht akzeptabel und muss verbessert werden.

Übersicht der beabsichtigten Präventions- oder Verbesserungsmaßnahmen

- **Angabe nach Prioritäten geordnet, wer was tut und wann**

Wer	Was	Wann

Restrisiko nach Prävention

- **Vermutlicher zukünftiger Zustand**

Bedarf an einer tiefergehenden Analyse (Stufe 3)

- **Wie dringend ist sie?**
- **Welche Ziele verfolgt sie?**

7. Kurzfristige Maßnahmen

- **Welche?**

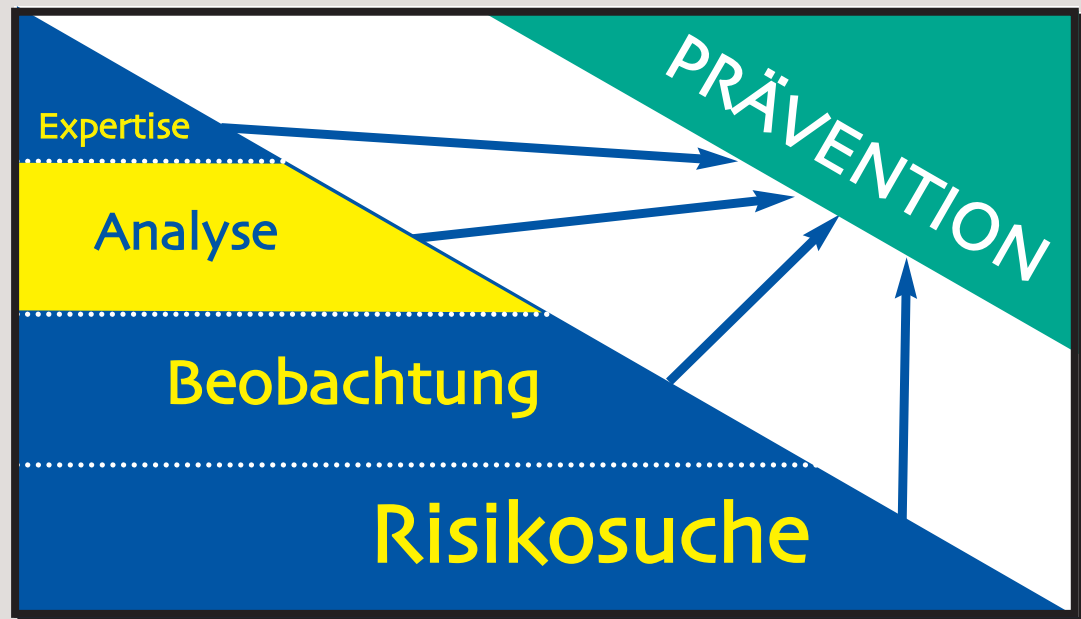
- **Wer?**

- **Wann?**

- **Wie lange?**



3. STUFE 3: ANALYSE



Ebenso wie auf anderen Risikogebieten (elektrische, chemische und andere Risiken) und entsprechend der allgemeinen Philosophie der SOBANE-Strategie erfordert die Stufe „Analyse“ die Unterstützung durch einen auf dieses bestimmte Gebiet spezialisierten Gefahrenverhütungsberater. In diesem Fall handelt es sich um den auf psychosoziale Aspekte spezialisierten Gefahrenverhütungsberater.

Im Gegensatz zu anderen Gebieten beschreibt die vorliegende Broschüre über die Prävention von psychosozialen Problemen keine Analyseverfahren infolge des Verfahrens von Stufe 2, Beobachtung. Stattdessen verweist sie auf eine Reihe von in Belgien und anderswo entwickelten Instrumenten zur Diagnose problematischer Situationen und die individuelle oder kollektive Lösung dieser Probleme.

Die an psychosoziale Aspekte angepasste SOBANE-Strategie umfasst – mehr noch als bei den anderen Risikoarten – Instrumente, um Probleme im Voraus zu erkennen. In diesem Sinne unterscheidet sie sich gründlich von den zahlreichen, mehr oder weniger anerkannten Instrumenten zur Problemdiagnose oder zur Behandlung von Problemen, die in den vergangenen 20 Jahren aufgetaucht sind. Merkblatt 16 enthält die Ergebnisse einer Studie, die versucht, die verschiedenen verfügbaren Instrumente bezüglich Stress zu klassifizieren.

Merkblatt 17 gibt kurz wieder, welche Broschüren der FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung im Zusammenhang mit Stress, Gewalt und Belästigungen am Arbeitsplatz veröffentlicht hat.

Viele dieser Instrumente finden sich auf den niederländischsprachigen und französischsprachigen Webseiten des FÖD Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung wieder, die diesen psychosozialen Problemen gewidmet sind:

- <http://www.respectophetwerk.be/>
- <http://www.respectautravail.be/>

Diese Instrumente lassen sich grob in drei Gruppen klassifizieren:

• **Auf Befragungen beruhende Diagnoseinstrumente:**

Der Einsatz dieser Instrumente wird in bestimmten Fällen den Déparis-Besprechungen zur Risikosuche vorausgegangen sein. Das ist der Fall, wenn ein Unternehmen sich vorab oder infolge negativer Anzeichen (verbreitete Beschwerden, Fernbleiben vom Arbeitsplatz, Unpässlichkeit usw.) eine allgemeine oder lokale Übersicht verschaffen will.

- Beispiele: TARVHAT und TARVHAT-KMO (Merkblatt 18), IDI (Merkblatt 19), S-ISW (Merkblatt 20), WOCCQ (Merkblatt 21), S-IC (Merkblatt 22), Merkblatt n für Erstgespräche und Untersuchungsgespräche (Merkblatt 23), Vademekum für die Diagnose gestörter Beziehungen am Arbeitsplatz (Merkblatt 24).

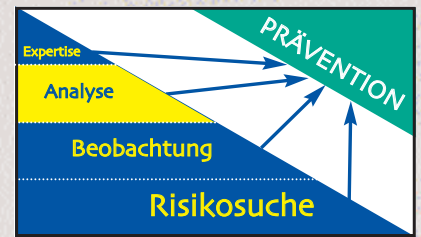
• **Diskussionsleitfäden.** Diese Instrumente wurden mit denselben Zielsetzungen erarbeitet wie der in dieser Broschüre beschriebene SOBANE-Beobachtungsleitfaden für psychosoziale Aspekte. Die besonderen Merkmale dieses SOBANE-Beobachtungsleitfadens sind jedoch:

- Er umfasst alle psychosozialen Risikofaktoren, ohne bestimmten dieser Faktoren eine größere Bedeutung einzuräumen.
- Der SOBANE-Ansatz ist ein lokaler Ansatz, der Partner einer Arbeitssituation zusammenbringt und versucht, sie zu gemeinsamen Entscheidungen über neue organisatorische Praktiken zu bewegen.

• **Instrumente zum Einsatz auf individueller Ebene:** Diese Instrumente richten sich ausschließlich an Berater, die sich um psychosoziale Aspekte kümmern, und geben ihnen die Möglichkeit, in einer individuellen Situation im Falle von Konflikten, Gewalt oder Belästigung tätig zu werden.

- Beispiel: Leitfaden für Praktiker, die mit Konfliktsituationen, Belästigungen und Gewalt am Arbeitsplatz zu tun haben, sowie das Vademekum für die Diagnose gestörter Beziehungen am Arbeitsplatz (Merkblatt 24).

Die Stufe 3, Analyse, kann sich auf andere Interventionsbereiche beziehen, als diejenigen, auf die sich die oben genannten Instrumenten beziehen. Sobald die Stufe 2, Beobachtung, an das Licht gebracht hat, welche Unzulänglichkeiten vorliegen (techni-





sche oder zeitliche Organisation der Arbeit, Anpassung und Erhaltung von Kompetenzen, Organisation von Pausen, Teilen von Verantwortung usw.), müssen Untersuchungen angestellt werden, wie diese Aspekte reformiert, optimiert oder verbessert werden können.

Diese zielgerichteteren und spezialisierteren Untersuchungen sind diejenigen, die entsprechend der Philosophie der SOBANE-Strategie auf der vierten Stufe, Expertise, empfohlen werden. Im vorliegenden Fall der psychosozialen Risiken erscheint es gerechtfertigt, die Stufen 3, Analyse, und 4, Expertise, zusammenzufassen.

Diese vertiefenden Untersuchungen bestimmter Punkte werden von Personen ausgeführt, die meist Experten auf den Gebieten Unternehmensorganisation und -management sind.

Ebenso wie auf anderen Risikogebieten ist es entscheidend, hier zu betonen, dass diese Experten nach den Beobachtungsbesprechungen hinzugezogen werden. Sie sollen den Gruppen, die daran teilgenommen haben, Folgendes vermitteln:

- Erforderliche Untersuchungsmethoden
- Kompetenzen für die Suche nach bestimmten Lösungen

Es werden keine Arbeitsdokumente präsentiert, denn die Untersuchung wird durch Experten vorgenommen, die die Information auf den jeweiligen Fall abstimmen. Die Expertise muss daher diese Punkte umfassen:

- Rechtfertigung der verwendeten Techniken
- Empfohlene Präventions- oder Verbesserungsmaßnahmen
- Wer tut was und wann?

Diese Zusammenfassung muss erneut von den Arbeitsgruppen erarbeitet werden, die nach den Déparis-Besprechungen über die Arbeitssituationen nachgedacht haben.

