



Wiederholungsbefragung zur Evaluierung psychischer Belastungen in einem Chemiebetrieb

Veränderung nach Einführung einer
Matrix-Organisation im Konzern

Dr. Helmut Stadlbauer
Mag. Roland Polacsek-Ernst



Evaluierung psychischer Belastungen

- ArbeitnehmerInnenschutzgesetz 2013
- ÖNORM EN ISO 10075
- Mögliche Methoden der Analyse
 - MitarbeiterInnen-Befragung
 - Interviews (Einzelne, Gruppen)
 - Beobachtung durch Experten (z.B. REBA)
- Maßnahmenentwicklung und Umsetzung



Instrument: Psychosoziales Belastungs-Modul 2 (PBM2)

- 4 Dimensionen: Organisationsklima, Arbeitsabläufe, Tätigkeiten, Arbeitsumgebung
- 30 Einzel-Items + 24 Vertiefungsfragen (optional)
- Wahlweise Kombination mit Human Work Index®
und weiteren Zusatzmodulen (Burnout-Risiko, Mobbing, Schichtarbeit, Sicherheit ...)
- Benchmark-Daten von über 60.000 MitarbeiterInnen





Dimensionen des Fragebogens PSYCHOSOZIALES BELASTUNGS-MODUL2 (PBM2)

Organisationsklima: Vorgesetzte, Information, Mitgestaltung, Handlungsspielraum, KollegInnen, Einzelarbeit

Arbeitsabläufe: Arbeitszeit, Abläufe und Prozesse, Planbarkeit, Überlastung, Zeitdruck, hohe Anforderungen

Tätigkeiten: Monotonie, fachliche Anforderungen, emotionale Belastungen, Fluktuation, Aufstiegschancen, Weiterbildung

Arbeitsumgebung: Raumklima, Lärmpegel, Lichtverhältnisse, Platzverhältnisse, Ergonomie, Arbeitsmittel, Gefährdung, gesundheitsschädliche Arbeitsstoffe



Untersuchtes Unternehmen

- Chemischer Betrieb, Teil eines internationalen Konzerns
- Hohes Engagement in Gesundheits- und Sicherheitsfragen
- IBG-MitarbeiterInnen-Befragungen seit 2004 (alle 2 Jahre)
- Psychische Belastungen mit abgefragt: ab 2012
- Wiederholung der Befragung über psychische Belastungen 2014 (PBM2)
- Rücklaufquote 71 %

Unser Vergleichs-Benchmark:

Österreichische Unternehmen verschiedenster Branchen mit insgesamt 21.962 ausgewerteten Fragebögen



Weitere Dimensionen der Befragung 2014

HUMAN WORK INDEX (HWI)

Arbeitsbewältigung – Können

Bewältigung der Anforderungen, Folgekrankheiten

Arbeitsinteresse – Wollen

Herausforderung und Sinnfindung in der Arbeit

Zusammenarbeit – Dürfen

Zusammenwirken und Einbeziehung im Unternehmen

Burnout-Risiko

Mobbing

Schichtarbeit

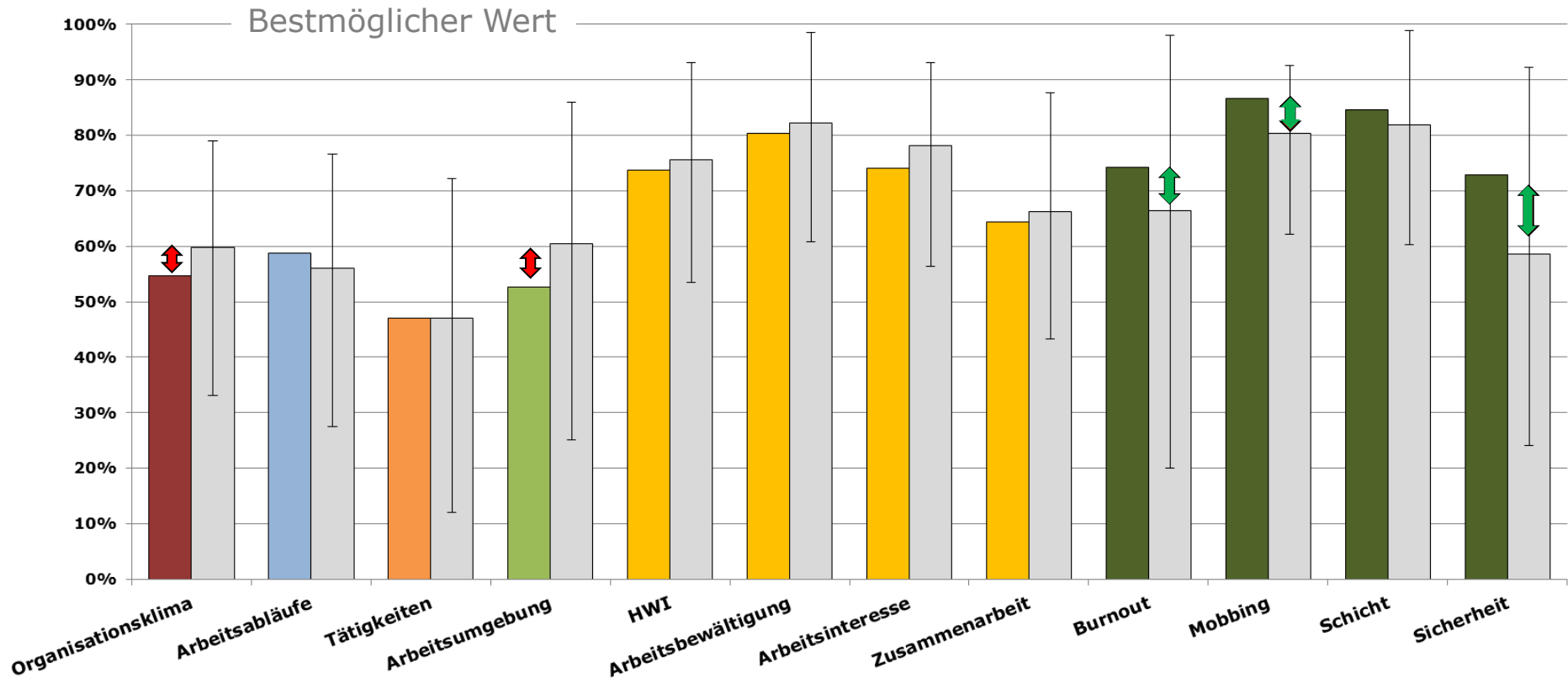
Sicherheit



Überblick Ergebnisse Dimensionen

Untersuchtes Unternehmen
(Mittelwert)

Benchmark Österreich
(Mittelwert, min./max. Unternehmenswert)



Psychische Belastungen – Human Work Index – Zusatzmodule

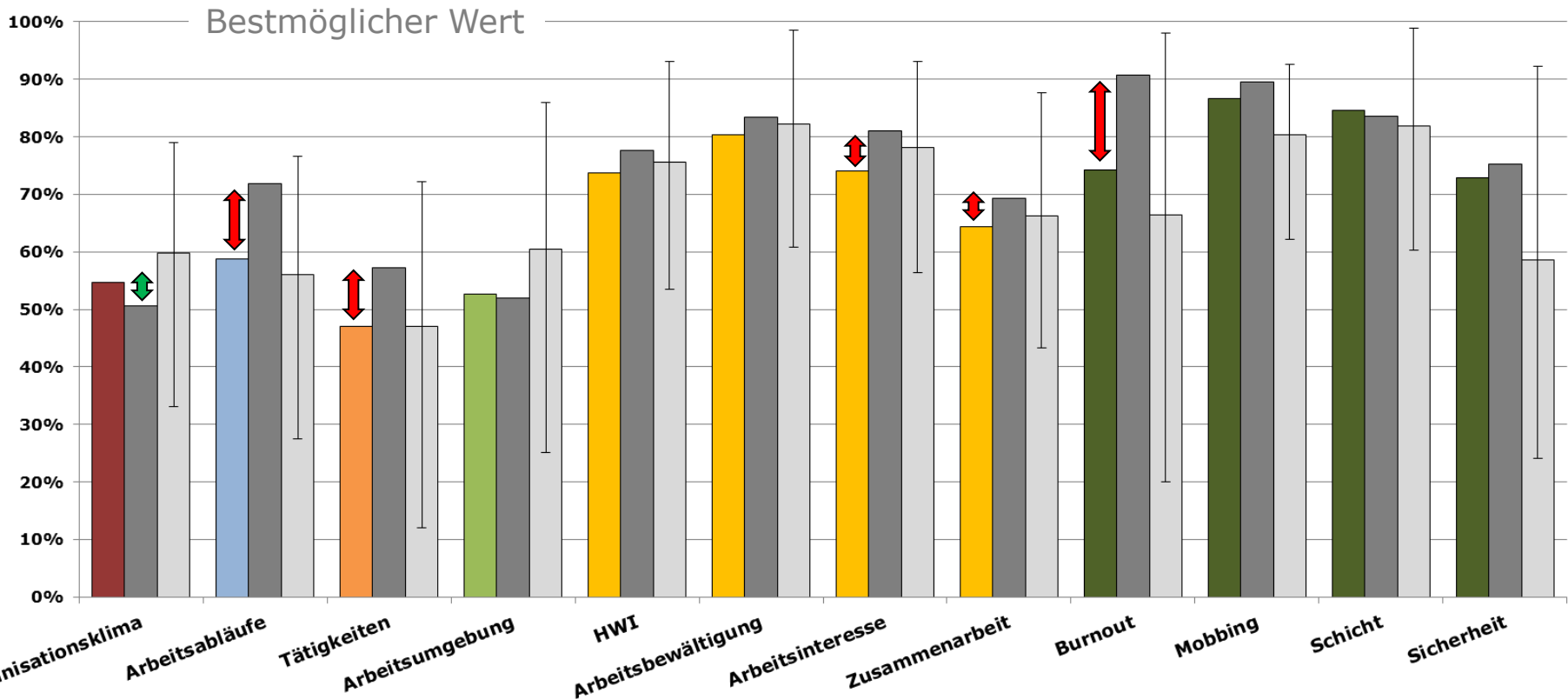


ÜBERBLICK ÜBER DIE DIMENSIONEN

Ergebnis 2014
(Mittelwert)

Ergebnis 2012
(Mittelwert)

Benchmark Österreich
(Mittelwert, min./max. Unternehmenswert)

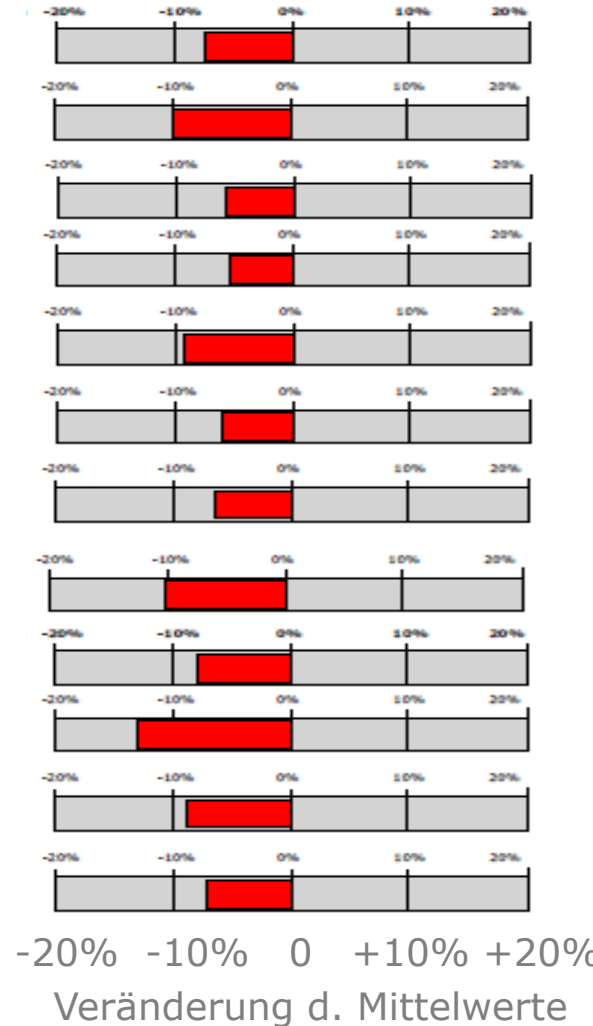


Psychische Belastungen – Human Work Index – Zusatzmodule



Verschlechterungen von Einzelfragen 2012 – 2014

- Zufriedenheit mit der Arbeitssituation
- Vertrauen in die Führung
- Gutes Zusammenspiel aller
- Bewältigung zwischenmenschlicher Anforderungen
- Zuversicht für die Zukunft
- Informiertheit über das aktuelle Geschehen
- Belastung durch Unterbrechungen/Störungen
- Belastung durch Arbeitsplatzunsicherheit
- Erfolg bei der Arbeit
- Frustration
- Zweifel an Bedeutung der Arbeit
- Ungerechtfertigte Bewertung und Kritik





Veränderungen einzelner Gruppen 2012 - 2014

- **Ausbildungsniveau:**
größte Verschlechterung bei Fachhochschul- und Universitätsabsolventen (fast alle Dimensionen), einzelne Verbesserungen bei den Werkmeistern
- **Bereiche:**
in der Verwaltung größere Verschlechterungen als in der Produktion
- **Arbeitszeitform und Dauer der Betriebszugehörigkeit:**
Langjährige Schichtarbeiter zeigen Verbesserungen gegenüber allen anderen Gruppen (vermutete Ursache: Auswirkung der Änderung des Schichtsystems)



Arbeitsvermögen und Nachhaltigkeit

N = 96; in Prozent der auswertbaren MitarbeiterInnen

Arbeitsvermögen und Nachhaltigkeit			
	2014	2012	
hohes Arbeitsvermögen	51 %	66 %	nachhaltig
mittleres Arbeitsvermögen	35 %	28 %	nicht nachhaltig
niederes Arbeitsvermögen	14 %	6 %	gefährdend



Und die Ursachen? Gespräche mit den Betroffenen

- Unser übliches Vorgehen:
 - Fokusgruppen → Bearbeiten der Befragungsergebnisse
 - Maßnahmenvorschläge der MitarbeiterInnen
- Nach dieser Befragung:
 - Emotionale Diskussion im Lenkungsteam
 - Ergebnispräsentation im Managementteam
 - Präsentation für die Angestellten mit Diskussion
 - Präsentationen für die Schichtarbeiter-Gruppen



Hintergründe

Änderungen in der Konzern-Organisation:

- Konzerngliederung nach Kontinenten
- Europa: historisch zwei Regionen, zwei Leitungen
- Ziel: Zusammenführung zu einer Europa-Einheit

- Idee der neuen Europa-Führung (extern besetzt):
zusätzlich zur Linienorganisation **Arbeitsgruppen**
als übergreifende Querstruktur (Matrix)
 - Strategische Ausrichtung
 - Integrierte Business-Planung
 - Sicherheit
 - ...



Probleme in der Umsetzung der neuen Struktur

- Mangelnde Ressourcen für die zusätzlichen Arbeitsgruppen
- Unklare Entscheidungsstrukturen, widersprüchliche Anweisungen, zu viele reden mit
- Ansprechpartner unklar
- Mentalitäts- und Sprachbarrieren in den Arbeitsgruppen
- Zusätzlicher Reporting-Aufwand – als sinnlos empfunden
- Mangelndes (positives) Feedback „von oben“
- Weniger Handlungsspielraum für den Standort
- Bewährte Informationskanäle funktionieren nicht mehr

„Von den neuen, von außen gekommenen Managern wurde zu rasch zu viel geändert.“





Folgen bei den Betroffenen

- Überforderung durch zusätzliche Aufgaben und fehlende Ressourcen
- Orientierungslosigkeit durch widersprüchliche Entscheidungen, Informationsmangel
- Ohnmacht durch Fremdbestimmung: „Wir sitzen alle in einem Boot, aber niemand darf es steuern.“
- Frustration durch vermehrte Kritik und weniger Anerkennung
- Stimmung „schlecht wie nie zuvor“



Hauptsächlich betroffen: Führungskräfte, gut Ausgebildete (Uni/FH) in Schlüsselpositionen



Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- Änderungen in der Konzern-Organisation führten zu Belastungen der betroffenen MitarbeiterInnen
 - Die Belastungen können mit unserem Befragungsinstrument PBM2 erfasst und abgebildet werden
 - Die Beanspruchung der Betroffenen – Überforderung, Burnout-Risiko, Frustration, Absinken von Arbeitsinteresse und Zufriedenheit – kann durch validierte Instrumente (Human Work Index[®] und Zusatzmodule) belegt werden
 - Die negativen Auswirkungen auf nachhaltige Gesundheit und Produktivität der MitarbeiterInnen ist nachweisbar
- ➔ Organisationsänderungen verlangen nach umsichtigem Management mit Respekt und Einbindung der Betroffenen