

ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ

Massgeschneiderte Lösungen bekommt nur, wer auch Massnahmen kann ...

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz gehört zu den wichtigsten Aufgaben im Umgang mit den Mitarbeitenden. Doch gerade in KMU ist es nicht immer einfach, sich dem Thema mit System zu nähern. Eine Möglichkeit bietet der das Prinzip der kontrastiven Aufgabenanalyse.

AUTOR: DR. MARTIN RESCH

Frau Gärtner ist froh, dass sie endlich jemandem in Ruhe erklären kann, was sie jeden Tag an ihrem Arbeitsplatz aufregt: „Schauen Sie mal, welche Probleme ich mit dem neuen System habe: Wenn ich hier nach einem Kunden suche, und der heisst unglücklicherweise Müller, dann zeigt mir das System fünfzig an, ich kann die Suche nicht weiter eingrenzen. Da muss ich jeden einzeln durchgehen und nachschauen, ob die Adresse stimmt. Mittlerweile dreht der Kunde am Telefon Däumchen. Und hier, bei der Bearbeitung der Kundenbeschwerde: weil die Mitarbeiter vor Ort das Bemerkungsfeld nicht ausfüllen, weiss ich gar nicht, warum die Störung noch nicht beseitigt ist, ob es technische Probleme gegeben hat und wie nun der Stand ist.“

Früher war das kein Problem, da kamen die Techniker jeden Tag rein und ich konnte sie direkt fragen. Jetzt dauert die Bearbeitung jeder Kundenbeschwerde dreimal so lang wie vorher, weil ich die Techniker nicht erreichen kann. Und der Kunde ist auch sauer, weil ich ihm keine klare Auskunft geben kann.“

Analyse der Arbeitsbedingungen

Frau Gärtner hat gerade Besuch. Ein Untersucher führt bei ihr eine Arbeitsplatzanalyse mit dem KABA-Leitfaden durch. Anlass waren massive Beschwerden der Mitarbeiter

über zu hohe Arbeitsbelastungen und steigende Fehlzeiten im Kundenmanagement-Bereich. Auch die Kunden waren unzufrieden mit dem Service und der Freundlichkeit im Kundenmanagement. So entschloss sich das Unternehmen, eine Analyse der Arbeitsbedingungen mit einem anerkannten Verfahren durchzuführen.

Als Verfahren wählten sie den KABA-Leitfaden. KABA ist die Abkürzung für Kontrastive Aufgaben-Analyse in Büro und Verwaltung. Der KABA-Leitfaden wurde erstmals 1993 veröffentlicht. Die betrieblichen Erfahrungen und Modifikationen sind – neben den Grundlagen des KABA-Leitfadens – in einer 2007 erschienenen Neuauflage dargestellt.

Der KABA-Leitfaden soll betriebliche Praktiker in die Lage versetzen, bei der Beurteilung und Gestaltung von Arbeits- und Software-Systemen im Büro- und Verwaltungsbereich arbeitspsychologische Bewertungsmaßstäbe – so genannte Humankriterien – zu berücksichtigen. Wenn das notwendige Mindestmass unterschritten wird, werden Gestaltungsempfehlungen gegeben. Der KABA-Leitfaden zielt darauf ab, menschliche Stärken zu schützen und zu fördern. Sie werden in Kontrast zu den Möglichkeiten der Technik gesetzt, dies wird als „kontrastive Analyse“ bezeichnet. Wie Untersuchungen zeigen, macht die Berücksichtigung menschlicher

„Der KABA-Leitfaden zielt darauf ab, menschliche Stärken zu schützen und zu fördern“



„Der KABA-Leitfaden ist in der Entwicklungsphase an rund 200 Arbeitsplätzen erprobt worden.“

Stärken die Arbeit nicht nur humaner, sondern ist auch von betriebswirtschaftlichem Nutzen.

Der KABA-Verfahren ist

- geeignet für die Analyse und Bewertung von Arbeitsaufgaben in Büro und Verwaltung,
- ermöglicht eine vorausschauende Arbeitsgestaltung,
- ist branchenübergreifend in Klein-, Mittel- und Grossbetrieben einsetzbar,
- ist praxisnah konzipiert und
- liefert Gestaltungshinweise für den Zuschnitt von Arbeitsaufgaben.

Der KABA-Leitfaden ist in der Entwicklungsphase an rund 200 Arbeitsplätzen erprobt worden. Er ergab sich eine hohe Messgenauigkeit des Verfahrens. Für den betrieblichen Einsatz im Arbeits- und Gesundheitsschutz existiert eine Kurzform, der KABA-K-Leitfa-

ZUM AUTOR

Dr. Martin Resch (Tel.: 0049 4105 85150, E-Mail: resch@caro-gmbh.de), Diplom-Psychologe, studierte in Berlin Psychologie mit Studienschwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Heute ist er Geschäftsführer der CARO Computer Arbeit Dienstleistungsgesellschaft mbH in Hamburg und dort zuständig für die Analyse psychischer Belastung in der Arbeit.

www.dr-martin-resch.de



den. Unter Beibehaltung der acht Humankriterien wurden in der Kurzform KABA-K die Skalen deutlich vereinfacht. In der betrieblichen Auswertung werden nur die Ergebnisse dargestellt, aus denen sich unmittelbarer Handlungsbedarf ergibt.

Die Humankriterien, die im KABA-Leitfaden erhoben werden, sind (hier in der Vereinfachung des KABA-K-Leitfadens):

1. Entscheidungsspielraum

Bei dem Entscheidungsspielraum geht es um das Ausmass, in dem die Arbeitsaufgabe eigenständige Planungen und Entscheidungen bezüglich Arbeitsablauf, Arbeitsergebnis, verwendeter Informationen und Arbeitsmittel ermöglicht.

2. Kommunikationserfordernisse

Bei den Kommunikationserfordernissen wird ermittelt, in welchem Masse die Aufgabendurchführung die Abstimmung mit anderen (internen und / oder externen) Personen erfordert.

3. Zeitspielraum

Mit dem Zeitspielraum wird beurteilt, inwieweit eine Arbeitsaufgabe zeitliche Spielräume bietet und welche zeitlichen Vorgaben bei der Erledigung der Arbeitsaufgabe gestellt sind.

4. Auftragsvielfalt

Mit der Auftragsvielfalt wird beurteilt, ob die Arbeitsaufgabe ausreichend unterschiedliche Arbeitsaufträge umfasst und damit unterschiedliche Regulationsanforderungen stellt.

5. Informationszugang

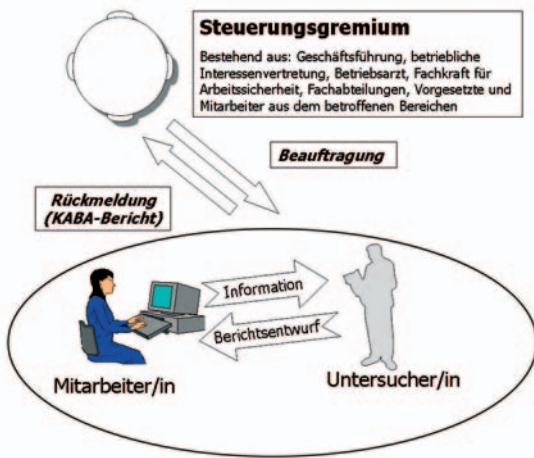
Mit diesem Humankriterium wird beurteilt, ob bei der Arbeitsaufgabe Informationen über unterschiedliche Sinneskanäle aufgenommen und bearbeitet werden können und müssen.

6. Körperliche Aktivität

Bei der körperlichen Aktivität wird beurteilt, inwieweit die Durchführung der Arbeitsaufgabe unterschiedliche Bewegungen und Körperhaltungen erlaubt und erfordert.

7. Durchschaubarkeit

Mit der Durchschaubarkeit wird beurteilt, inwieweit die eine Arbeitsaufgabe umgebenden Bedingungen (d.h. wesentlich der Zusammenhang mit anderen Arbeitsaufgaben anderer Personen) bekannt sind. Es wird



ermittelt, inwieweit die Mitarbeiter/-innen erkennen können, welchen Beitrag ihre Tätigkeiten zur Gesamtfunktion des Systems leisten.

8. Belastungen

In ausführlicher Weise werden aufgabenbezogene psychische Belastungen analysiert. Auch software-ergonomische Mängel werden hier ermittelt. Psychische Belastungen (im Fachjargon: Regulationsbehinderungen) entstehen, wenn die Aufgabenerfüllung durch betrieblich festgelegte oder organisatorisch/technisch entstandene Bedingungen oder unzureichend gestaltete Arbeitsmittel erschwert, behindert oder sogar blockiert wird, beispielsweise:

- Wichtige Arbeitsmittel sind unzuverlässig, der Kopierer ist häufig defekt, die EDV-Anlage stürzt öfters ab.
- Das EDV-System ist für die Arbeitsaufgabe nicht optimal eingerichtet, wichtige Informationen sind nicht verfügbar oder können nur über umständliche Arbeitsschritte erschlossen werden.
- Ständig wird die Arbeit durch Telefonanrufe oder hereinkommende Personen ge-

stört; das Wiedereinarbeiten in die gerade unterbrochene Tätigkeit erfordert viel Zeit.

- Arbeitsanweisungen sind widersprüchlich oder unklar; dadurch entsteht zusätzlicher Mehraufwand und / oder die Gefahr von Fehlern.

Die Ergebnisse des KABA-Leitfadens sind in einer Weise aufbereitet, dass sich unmittelbar Gestaltungsempfehlungen herauslesen lassen. Diese Gestaltungsempfehlungen können sich zum Beispiel auf die Änderung des EDV-Systems, auf die Organisation der Arbeit innerhalb einer Abteilung oder auf den Abbau von täglichen Hindernissen und Erschwernissen richten.

Wie läuft eine KABA-Analyse ab?

Die KABA-Analysen werden am Arbeitsplatz von geschulten Untersucher/-innen durchgeführt. Es handelt sich um ein so genanntes Beobachtungsinterview, d.h. die Untersucher beobachten den konkreten Arbeitsablauf und stellen eine Reihe von ergänzenden Fragen zum Verständnis des Arbeitsablaufs und der gesamten Arbeitssituation.

Die KABA-Analyse bezieht sich ausdrücklich nur auf die objektiven Merkmale der Arbeitstätigkeit. Die Personen, die die jeweils untersuchten Arbeitsaufgaben durchführen, werden weder analysiert noch bewertet. Ergebnis ist ein Profil der Arbeitsaufgaben in Hinblick auf die Humankriterien.

Aufgrund der vorgenommenen Vereinfachung ist es möglich, innerbetriebliche Analyseteams zu schulen, die eine Analyse psychischer Belastungen vornehmen. Wenn gleich der Einsatz innerbetrieblicher Untersucher nicht unproblematisch ist und sehr konkrete Regelungen über Rechte und Pflichten des Analyseteams erfordert, wurden mit

dieser Vorgehensweise sehr gute Erfahrungen gemacht. Der KABA-Leitfaden lässt sich ebenfalls gut als Grundlage für moderierte Analysegruppen nutzen. Die Belastungsanalyse wird unter Anleitung eines Moderators von den Beschäftigten selbst durchgeführt. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass eine Beteiligung der Beschäftigten schon durch die Wahl der Analysemethode gegeben ist. Die Analysegruppe kann dann in einem betrieblich vereinbarten Verfahren zu einer Veränderungsgruppe in der Art von Gesundheits- und Qualitätszirkeln werden. Allerdings weisen moderierte Analysegruppen auch einige Nachteile auf: So ist etwa die Beurteilung von Umgebungsbelastungen und der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze deutlich erschwert.

Betriebliche Erfahrungen

Der KABA-K-Leitfaden ist mittlerweile in vielen Branchen erprobt worden. Schwerpunktmässig wird er an Bildschirmarbeitsplätzen in Verwaltungsbereichen von Industrie und öffentlichem Dienst eingesetzt. Der Analyseansatz ist mit geringfügigen Modifikationen auch auf andere Arbeitstätigkeiten übertragbar, etwa auf Tätigkeiten im Medienbereich (Redakteure, Cutter, usw.) und im Krankenhaus (Röntgen-Assistentin, Stationschwester, usw.). In anderen Betrieben wurden moderierte Analysegruppen durchgeführt, häufig ergänzt durch eine zeitgleich durchgeführte Begehung aller Arbeitsplätze durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit.

Für Klein- und Mittelbetriebe wurden Analyseteams geschult. Die Teilnehmer/innen kommen aus ganz verschiedenen Berufen. Sie führen in Zusammenarbeit mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit die Analyse nach dem KABA-K-Leitfaden durch und schlagen dann Verbesserungsmaßnahmen vor.

LITERATUR-TIPPS



Martin Resch
Analyse psychischer Belastungen
 Verfahren und ihre Anwendungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz Praxis der Arbeits- und Organisationspsychologie (Hrsg. u.a. E. Bamberg)
 208 Seiten, 10 Abb., 14 Tab. broschiert
 CHF 42,80/EUR 24,95 (D)
ISBN 978-3-456-83807-6
 Verlag Hans Huber Bern



Heiner Dunckel, Cordula Pleiss (Hrsg.)
Kontrastive Aufgabenanalyse
 Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungs- verfahren, Mensch – Technik – Organisation, Bd. 41 mit CD-ROM
 240 Seiten, broschiert
 CHF 78.–/EUR 53.– (D)
ISBN 978-3-7281-3078-5
 vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Einige Fallbeispiele

Reorganisation der Instandhaltung eines mittleren Industriebetriebes Arbeitsplatzanalysen mit dem KABA-Leitfaden in der Instandhaltung eines mittleren Industriebetriebes haben unter anderem folgende psychische Belastungen für die Mitarbeiter ergeben:

- Die Beschaffung geeigneten Werkzeugs ist erschwert.
- Die Instandhalter sind nicht ausreichend geschult.
- Es werden oft widersprüchliche Anweisungen erteilt.
- Es kommt häufiger zu unnötiger Doppelarbeit.
- Es herrschen unterschiedliche Führungsstile.

Die Ergebnisse haben bei den Verantwortlichen einen Umdenkungsprozess in Gang gesetzt. Es wurde aufgrund der Analyseergebnisse beschlossen, Arbeitsgruppen einzurichten, um die Führungsstruktur neu zu organisieren, die Aufgaben klar festzulegen und ein neues Vorschlagswesen einzurichten.

Medizinisches Labor eines Krankenhauses Die im Zusammenhang mit der Einführung eines EDV-Laborsystem durchgeführten Arbeitsplatzanalysen ergaben eine Reihe von psychischen Belastungen unter anderem durch

- hohen Arbeitsdruck,
- teilweise monotone Arbeitsbedingungen,
- massive Kommunikationsprobleme untereinander und mit der Leitung.

Aufgrund der gestörten Kommunikationsbeziehung zwischen den Beschäftigten wurde eine auf ein Jahr befristete Teilnahme eines Externen an regelmässigen Mitarbeitergesprächen vereinbart. In diesem Rahmen wurden Massnahmen zum Abbau des Arbeitsdrucks und eine verstärkte Rotation am Arbeitsplatz zum Abbau von Monotonie vereinbart. Parallel dazu wurde mit Hilfe des Externen an den Kommunikationsbeziehungen untereinander gearbeitet, um das allgemeine Betriebsklima zu verbessern.

Auch hier zeigt sich: Wer massgeschneiderte Lösungen will, muss auch gut massnehmen. Der KABA-Leitfaden ist ein sinnvolles Messinstrument, um Arbeit menschengerecht zu gestalten und um psychische Belastungen zu minimieren. ◆



Heinz Oftinger:
Organisator und
Ausbildner, Um-
setzungsspezialist,
IDEE_Suisse-
Preisträger 2004.
www.coach24.ch

Legale Werbung, verbotenes Spamming?

Das Thema „Änderungen Fernmeldegesetz vom 1. April 2007“ beschäftigte einige unserer Leser und Geschäftspartner.

„Was bedeuten die neuen Vorschriften betreffend SPAM für die Praxis?“

Die Kernaussage ist: „Automatische Werbung über Fernmeldedienste wie E-Mail, Fax, Anrufmaschine, SMS, MMS ist nur zulässig, wenn der Empfänger zugestimmt hat.“ Wenn Sie also in gewohnter Weise Ihre bestehenden Kunden informieren, aktuelle Angebote und Newsletter versenden, braucht es keine zusätzlichen Massnahmen. Checken Sie einfach, dass der Empfänger mit Telefonnummern, E-Mail-Adressen etc. jederzeit und einfach Kontakt mit Ihnen aufnehmen kann.

Was heisst nun „Zustimmung des Empfängers“? Erhalten Sie als Mitglied eines Verbandes offiziell eine Mitgliederliste und kontaktieren die Mitglieder, liegt das sicher im Interesse des Empfängers, ausser er hätte sich etwa von der Liste streichen lassen. Konkrete Situation: Als WIR-Teilnehmer erhalten Sie eine CD mit allen Adressen der Teilnehmer. Dies in der Absicht, dass die WIR-Teilnahme eine Marketingmassnahme ist und man Geschäftskontakte sucht. So dürfen Sie diese Daten für E-Mail Newsletter nutzen. Natürlich sollten die Aussendungen informativ sein und „Abmeldungen“ respektiert werden.

Wenn Sie allerdings Ihren Bäckerei-Kunden plötzlich Angebote für Potenzmittel senden (oder gar die Adressen verkaufen), bekommen Sie Probleme. Da müssten Sie vorgängig Ihre Kunden um Erlaubnis fragen.

Zu „automatische Werbung“: Dies bezieht sich auf die Möglichkeiten, Adressen und E-Mails ab Websites abzuschöpfen oder solche zu erzeugen und in Massen zu verwenden. Wenn Sie also gezielt neue Kunden in offiziellen Verzeichnissen (z.B. Yellowpage) suchen und diese direkt und individuell ansprechen, kann man das schlecht verbieten. Im Übrigen gilt die neue Regelung nur in der Schweiz und es wird sich erst nach einigen Gerichtsfällen eine detaillierte Praxis herauskristallisieren.

Es ist empfehlenswert, alle Ihre Marketingaktionen unter dem Gesichtspunkt der Änderungen detailliert durchzugehen und von einem geeigneten Juristen absegnen zu lassen oder sich an eine Rechtsberatungsstelle beispielsweise eines Verbandes zu wenden.

Interessanter Artikel:

www.nzz.ch/2007/03/31/il/articleF2ACB.html

Interview mit Bundesrat Leuenberger:

www.blickpunktkmu.ch/pdf/bpkmu_02_06_interview.pdf

„Ratgeber Praxis“ beantwortet exemplarisch immer wieder auftretende Fragen rund um die Unternehmensführung. Falls Sie sich selbst mit einer Frage an uns wenden möchten, genügt ein Mail an redaktion@blickpunktkmu.ch. Wir werden Ihr Anliegen – unter Beizug externer Spezialisten – hier im „Ratgeber Praxis“ behandeln.

www.blickpunktkmu.ch die Möglichkeit, über eine Suchfunktion im Wissensarchiv nach beliebigen Stichwörtern zu suchen. Das Archiv umfasst derzeit weit über 150 Artikel mit fundiertem Know-how für KMU, die kostenlos im pdf-Format herunter geladen werden können.