



Foto: Prümper

Autor

Prof. Dr. Jochen PrümperWirtschafts- und Organisationspsychologie,
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
jochen.pruemper@htw-berlin.de

Von der KFZA-Grobanalyse zur IPLV-Feinanalyse Eine Methode zur Maßnahmenentwicklung in der Evaluierung psychischer Belastung

Der KFZA-Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse ist ein seit über zwei Jahrzehnten etabliertes „Screeningverfahren“, mit dem positive und negative Einflüsse der Arbeits- und Organisationsstruktur in Bezug auf das Vorliegen psychischer Belastung und Ressourcen erfasst werden können. Im Sinne der EN ISO 10075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ handelt es sich um ein Verfahren der Präzisionsstufe 2 für „Übersichtszwecke“.

Mit der bedingungsbezogenen IPLV-Feinanalyse wurde eine speziell auf die personenbezogene KFZA-Grobanalyse ausgerichtete Workshopmethode entwickelt, mit der hierzu ergänzend Erhebungen zum „Zwecke der genauen Messung“ (Präzisionsstufe 1) möglich sind. Mit der IPLV-Feinanalyse können partizipativ geeignete Maßnahmevorschläge erarbeitet werden, um „optimale Arbeitsbedingungen im Hinblick auf Gesundheit und Sicherheit, Wohlbefinden, Leistung und Effektivität zu schaffen, sowie Über- wie Unterforderung vorzubeugen, um so die in EN ISO 10075 beschriebenen beeinträchtigenden Folgen zu vermeiden“ (EN ISO 10075-Teil 2, S. 2).

1. Hintergrund

Die bedingungsbezogene IPLV-Feinanalyse in Kombination mit der personenbezogenen KFZA-Grobanalyse steht in Tradition der in den 40er Jahren des vergangenen Jahrhunderts von dem Sozialpsychologen Kurt Lewin (* 9.9.1890; † 12.2.1947) begründeten „Aktionsforschung“, in der mittels „Survey-Feed-

back“ (dt.: „Erforschung und Rückmeldung“) ein Anstoß zur Organisationsentwicklung gegeben wird. Im Fall der Evaluierung psychischer Belastung (auch: Gefährdungsbeurteilung, Risikoanalyse, Risikobewertung) analysieren die Organisationsmitglieder die Einflüsse der Situation auf die psychische Belastung und formulieren wünschenswerte

oder notwendige Maßnahmevorschläge zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit.

1.1. Psychische Erkrankungen weisen die längsten Fehlzeiten auf

Die Betrachtung der längerfristigen Entwicklung des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens zeigt, dass in den westlichen Industrieländern psychische und Verhaltensstörungen den mit Abstand deutlichsten Anstieg verzeichnen. Seit Mitte der 1990er-Jahre hat sich die Zahl der Krankenstandstage infolge psychischer Erkrankungen verdreifacht. Mittlerweile weisen psychische und Verhaltensstörungen die längsten Fehlzeiten aller Diagnosegruppen auf und sie sind die Hauptursache für krankheitsbedingte Pensionsneuzugänge. Depressionen, Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen sowie Suchterkrankungen zählen zu den Hauptverursachern.

1.2. Novellierungen europäischer Arbeitsschutzgesetz

Aktuellere, nationale Novellierungen der europäischen Rahmenrichtlinie 89/391/EWG aus dem Jahre 1989 über die „Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit“ haben auf

diese Entwicklung reagiert, und dem Thema „psychische Belastung“ in jüngerer Zeit einen prominenteren Stellenwert eingeräumt. So beispielsweise die (auch deutschsprachigen) Arbeitsschutzgesetze

- ▶ in Belgien 2007 im „Gesetzbuch über das Wohlbefinden bei der Arbeit“ (vgl. Art. 4, § 1);
- ▶ in Italien 2010 im Rahmen der Ergänzung zum „Einheitstext zum Arbeitsschutz“ (vgl. G.v.D. 81/08, Art. 28; sowie Rundschreiben der „permanenten Konsultationskommission für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit“ vom 18.11.2010);
- ▶ in Österreich 2013 im „ArbeitnehmerInnenschutzgesetz“ (vgl. ASchG, § 2 und § 4);
- ▶ in Deutschland 2013 im „Arbeitsschutzgesetz“ (vgl. ArbSchG, § 4 und § 5).

1.3. EN ISO 10075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“

Eine Konkretisierung des Themas „psychische Belastung“ finden die Arbeitsschutzgesetze der europäischen Union in der EN ISO 10075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“. Dabei handelt es sich um einen internationalen Standard, der Richtlinien der Arbeitsgestaltung bezüglich psychischer Arbeitsbelastung beschreibt und als Referenz zu der in der europäischen Rahmenrichtlinie 89/391/EWG (Artikel 6, Abs. 2) geforderten „Berücksichtigung des Stands der Technik“ herangezogen werden kann.

Gemäß der DIN SPEC 33418 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Ergänzende Begriffe und Erläuterungen zu DIN EN ISO 10075-1“ ist „Psychische Belastung [...] dann optimal ausgeprägt, wenn beeinträchtigende Effekte der psychischen Belastung vermieden und förderliche Effekte erreicht werden“ (DIN SPEC 33418, 2014, S. 4).

1.4. Mindestanforderungen an die fundierte Evaluierung psychischer Belastung

Ein Forschungsprojekt der deutschen Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, Projekt F 1865, S. 116f.) kommt

zu dem Schluss, dass bei der Durchführung einer Gefährdungsanalyse psychischer Belastung die folgenden Mindestanforderungen für eine theoretisch fundierte und empirisch belegte Gefährdungsbeurteilung zu erfüllen sind:

- ▶ Eine Gefährdungsbeurteilung basiert auf fundierten Theorien:
„Die Gefährdungsanalyse muss auf fundierten Theorien über den Zusammenhang von Arbeitsmerkmalen und psychischer Gesundheit beruhen. Nur so kann ein angemessenes Instrumentarium ausgewählt und die Ergebnisse adäquat interpretiert werden.“
- ▶ Eine Gefährdungsbeurteilung bedient sich empirisch erprobter Methoden und Verfahren:
„Die Gefährdungsanalyse muss sich empirisch erprobter Instrumente bedienen. Häufig werden leichtfertig selbstkonstruierte Mitarbeiterbefragungen eingesetzt, deren psychometrische Gütekriterien nicht überprüft wurden. Messgenauigkeit, Stabilität und Konstruktvalidität sind aber notwendige Voraussetzungen für die korrekte Interpretation und die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse.“
- ▶ Eine Gefährdungsbeurteilung kombiniert objektive und subjektive Verfahren:
„Die Gefährdungsanalyse muss objektive und subjektive Verfahren kombinieren. Dabei stellt die subjektive Bewertung von Arbeitsmerkmalen durch die Mitarbeiter eine wichtige Ergänzung objektiver Daten dar. In seltenen Ausnahmen lassen sich Arbeitsmerkmale auch nur über Befragungen erfassen (z. B. erlebte soziale Unterstützung, Führungsverhalten, etc.)“

Die subjektiven, personenbezogenen Verfahren betreffen die Wahrnehmung der arbeitenden Personen und werden durch Befragungen der Arbeitsplatzinhaber erschlossen. Hier stehen interindividuelle Unterschiede bei Wahrnehmung, Interpretation und Arbeitsausführung im Vordergrund.

Bei objektiven, bedingungsbezogenen Verfahren werden die Merkmale der Arbeit unabhängig von dem einzelnen Beschäftigten beurteilt. Bei diesen Verfahren liegt der Schwerpunkt auf den verschiedenen Bedingungen, in die die unterschiedlichen Tätigkeiten eingebettet sind. Es geht darum,

überindividuell gültige situative Tätigkeitsbedingungen objektiv zu erfassen.

2. KFZA-Grobanalyse als personenbezogenes Verfahren

Der KFZA ist ein arbeitspsychologisches Screeningverfahren, welches 1995 von Jochen Prümper und Kollegen als Instrument zur Evaluierung psychischer Belastung und Ressourcen in der Arbeitssituation veröffentlicht wurde. Es handelt sich um ein theoretisch fundiertes, standardisiertes, quantitatives Verfahren der Verhältnisprävention, welches als personenbezogenes Instrument der Gefährdungsbeurteilung Informationen über das subjektive Erleben der Arbeitssituation aus der Sichtweise der Beschäftigten liefert.

- ▶ Theoretisch orientiert sich der KFZA an dem in der EN ISO 10075-Teil 1 formulierten Belastungs-Beanspruchungsmodell.
- ▶ Der KFZA ist ein empirisch erprobtes Verfahren, das seit seiner Erstveröffentlichung vor 20 Jahren in der „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie“ – einer Fachzeitschrift, die in Kooperation mit der Sektion Wirtschaftspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) herausgegeben wird und auch als Organ der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (SGAOP) dient – in zahlreichen wissenschaftlichen Studien und betrieblichen Praxisprojekten zum Einsatz kam.
- ▶ Der KFZA ist ein subjektives Verfahren, welches im Rahmen einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung (Risikoanalyse, Risikobewertung) zur Evaluierung psychischer Belastung herangezogen werden kann und eine gute Grundlage für vertiefende objektive Betrachtungen bietet. Gemäß EN ISO 10075 liefert der KFZA damit „Angaben darüber, wie die Arbeitenden unterschiedliche Aspekte der psychischen Arbeitsbelastung an ihrem Arbeitsplatz subjektiv einschätzen“ (EN ISO 10075-Teil 3, S. 9).
- ▶ Hinsichtlich der Präzisionsstufe kann der KFZA in Anlehnung an die EN ISO 10075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ als ein Verfahren für Übersichtszwecke (Screening) bezeichnet werden

(Präzisionsstufe 2). Auf dieser mittleren Präzisionsstufe ist es möglich, Hinweise zu erhalten „wo Probleme bezüglich der psychischen Arbeitsbelastung zu erwarten sind [...], wo den Ursachen einer unangemessenen Arbeitsbelastung nachzugehen ist [und] ob korrektive Maßnahmen erfolgen sollten“ (EN ISO 10075 – Teil 3, S. 8).

Schwerpunktmäßig wird der KFZA als Verfahren zur Gruppendiagnose angewendet, d.h. er erlaubt insbesondere den Vergleich von Mittelwerten und Häufigkeitsverteilungen verschiedener Organisationseinheiten, Tätigkeits- oder besonders gefährdeter oder schutzbedürftiger Arbeitnehmergruppen.

2.1. Aufbau

Der KFZA besteht aus 26 einzelnen Fragen (Items), die von den Befragten auf fünffach gestuften Likert-Skalen bewertet werden. Die 26 Items werden zu elf Skalen mit je zwei bis drei Items zusammengefasst. Die elf Skalen lassen sich wiederum den folgenden vier Hauptaspekten zuordnen:

- ▶ Arbeitsinhalte, mit den Skalen Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit
- ▶ Ressourcen, mit den Skalen Handlungsspielraum, Soziale Rücken- deckung und Zusammenarbeit
- ▶ Stressoren, mit den Skalen Qualitative Arbeitsbelastung, Quantitative Arbeits- belastung, Arbeitsunterbrechungen und Umgebungsbelastung
- ▶ Organisationsklima, mit den Skalen Information und Mitsprache sowie Betriebliche Leistungen

Ein Item der Stressorenskala „Quantitative Arbeitsbelastung“ lautet beispielweise: „Ich stehe häufig unter Zeitdruck“; ein Beispieli- tem der Ressourcenskala „Soziale Rückende- ckung“: „Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Ar- beit schwierig wird“.

2.2. Varianten des KFZA

Für den KFZA existieren drei Versionen: Erstens, die ursprüngliche KFZA-Version, in der ausschließlich die aktuelle IST-Situation erfragt wird und die in erster Linie der kor- rektiven Evaluierung psychischer Belastung dient (vgl. Kasten 1). Hier steht die Frage im Vordergrund, wie stark die jeweiligen Kom-

ponenten der psychischen Belastung ausge- prägt sind und wie selbige optimiert werden können.

Korrektive Evaluierung psychischer Bela- stung liegt vor, wenn die Arbeitssysteme und Arbeitsabläufe nach ihrer Installation einer Gefährdungsbeurteilung unterzogen wer- den, um sie im Nachhinein den menschlichen Besonderheiten anzupassen. Dies wird dann erforderlich, wenn im Vorfeld von den Ver- antwortlichen ergonomische, physiologische, psychologische, sicherheitstechnische oder rechtliche Anforderungen nicht oder nicht angemessen berücksichtigt wurden.

Kasten 1: Korrektive Evaluierung psychischer Belastung

Zweitens, die KFZA-IST/SOLL-Version, in der zusätzlich zu der Frage nach der aktuellen Ausprägung der einzelnen Merkmale (IST) auch die aus Sicht der Befragten gewünsch- ten Ausprägungen der jeweiligen Merkmale (SOLL) angegeben werden. Diese Variante dient der präventiven Evaluierung psychi- scher Belastung (vgl. Kasten 2). Hier steht – neben dem Aspekt, wie stark die jeweiligen Komponenten der psychischen Belastung ausgeprägt sind – die Frage im Vordergrund, wie selbige unter Bezugnahme auf einen empirisch ermittelten SOLL-Wert optimiert werden können. Zudem zeigen die Beträge und Richtungen der Abweichungen zwischen gewünschtem SOLL und aktuellem IST an, in welchen Belastungskomponenten die Be- schäftigten den dringendsten Handlungsbe- darf sehen.

Präventive Evaluierung psychischer Bela- stung liegt vor, wenn bestehende Arbeitssy- steme und Arbeitsabläufe einer Gefährdungs- beurteilung unterzogen werden und dabei eine empirisch bereits verifizierte Vorstellung existiert, in welchem Maße selbige optimiert werden sollten, um beeinträchtigende Ef- fekte, wie Monotonie oder Burnout zu redu- zieren und mögliche förderliche Effekte des Wohlbefindens und der Arbeitsfreude, wie Übungseffekte oder Kompetenzerwerb zu steigern.

Kasten 2: Präventive Evaluierung psychischer Belastung

Drittens, die IST-heute/IST-morgen-Version, in der zusätzlich zu der Frage nach der ak- tuellen Ausprägung der einzelnen Merkmale

(IST-heute) auch die aus Sicht der Befragten erwartete Ausprägung des jeweiligen Merk- mals (IST-morgen) im Rahmen der Änderung von organisatorischen Bedingungen und Ar- beitsbedingungen angegeben werden kann. Diese Variante dient der prospektiven prä- ventiven Evaluierung psychischer Belastung (vgl. Kasten 3). Hier zeigen die Beträge und Richtungen der Abweichungen zwischen ak- tuellem IST und erwartetem IST an, in wel- chen Belastungskomponenten die Beschäf- tigten im Rahmen von „Change-Prozessen“ die massivsten Veränderungen vermuten. Die prospektive Evaluierung psychischer Be- lastung erlaubt eine enge Einbindung der Beschäftigten im Stadium der Planung oder Neustrukturierung von Arbeitssystemen und Arbeitsabläufen und liefert damit den Schlüs- sel für nachhaltige Veränderungsprozesse.

Prospektive Evaluierung psychischer Bela- stung liegt dann vor, wenn im Stadium der Planung oder Neustrukturierung von Arbeits- systemen und Arbeitsabläufen Strategien zur Schaffung von persönlichkeitsförderlichen Arbeitstätigkeiten berücksichtigt werden. Hierzu gehören insbesondere Aspekte der flexiblen Arbeitsgestaltung, die interindivi- duelle Unterschiede bei der Erledigung von Arbeitsaufgaben berücksichtigt und damit unterschiedliche Arbeitsweisen erlaubt, dif- ferentielle Arbeitsgestaltung, die Persön- lichkeitsunterschiede bei der Erledigung von Arbeitsaufgaben berücksichtigt und deshalb ein gleichzeitiges Angebot verschiedener Ar- beitsstrukturen bereitstellt, zwischen denen der Beschäftigte wählen kann, sowie dyna- mische Arbeitsgestaltung, die intraindivi- duelle Unterschiede über die Zeit berücksichtigt und die die Möglichkeit beinhaltet, bestehen- de Arbeitsstrukturen zu erweitern oder neue Arbeitsstrukturen zu schaffen, um den Lern- fortschritten der Beschäftigten Rechnung zu tragen.

Kasten 3: Prospektive Evaluierung psychischer Belastung

2.3. Empfehlungen

Der KFZA wird von der deutschen Bundes- anstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsme- dizin (BAuA) als „Instrument zur Erfassung psychischer Belastung“ gelistet, von der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) und dem Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMAK) empfoh- len, in diversen einschlägigen Publikationen

als Instrument zur Evaluierung psychischer Belastung benannt und wurde mittlerweile in mehreren Buchpublikationen nachgedruckt.

2.4. Grenzwerte

Mit dem KFZA liegt ein geeignetes und bewährtes Verfahren vor, mit dem im Rahmen der Evaluierung psychischer Belastung die

- ▶ Ermittlung,
- ▶ Beurteilung und
- ▶ Wirksamkeitsüberprüfung

abgedeckt werden kann und mit dem angezeigt wird, ob und wo korrektive Maßnahmen erfolgen sollten.

Selbiges ist – bei einer Codierung der einzelnen Aspekte des KFZA von 1 bis 5 und ausgehend von der Skalenmitte 3 – dann der Fall, wenn sich die Mehrheit der Beschäftigten der einzelnen Untersuchungseinheiten (z.B. Tätigkeits- oder besonders gefährdeter oder schutzbedürftiger Arbeitnehmergruppen) auf der negativen Ausprägungsseite der Einzelitems verortet.

Die Einzelitems sind sinngemäß ihrer Formulierungen dann negativ zu bewerten, wenn die Mittelwerte

- ▶ bei den „Arbeitsinhalten“, den „Ressourcen“ und dem „Organisationsklima“ die Skalenmitte von 3,0 unterschreiten;
- ▶ bei den „Stressoren“ die Skalenmitte von 3,0 übersteigen oder
- ▶ die IST-SOLL-Differenz (bzw. beim Einsatz der IST-heute/IST-morgen-Variante die IST-heute/IST-morgen-Differenz) größer gleich 1,0 Skalenpunkte beträgt.

Auf Grundlage dieser Berechnungen erfolgt die Bestimmung des Handlungsbedarfs und darauf aufbauend die Ableitung, zu welchen Themen IPLV-Feinalysen indiziert sind.

3. IPLV-Feinanalyse als bedingungsbezogenes Verfahren

Zur Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen wurde mit der IPLV-Methode eine speziell auf die KFZA-Ergebnisse ausgerichtete Workshopmethode entwickelt. Als Feinanalyse baut sie unmittelbar auf der KFZA-Grobanalyse auf und erarbeitet partizipativ geeignete, ursachenbezogene, kollektiv wirksame Maßnahmenvorschläge.

- ▶ Theoretisch orientiert sich die IPLV-Methode an dem in der EN ISO 10075-Teil 1 formulierten Belastungs-Beanspruchungsmodell.
- ▶ Die IPLV-Methode ist ein empirisch erprobtes Verfahren, das in zahlreichen Praxisprojekten zum Einsatz kam.
- ▶ Die IPLV-Methode ist ein objektives Verfahren, welches im Rahmen einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung (Risikoanalyse, Risikobewertung) zur vertiefenden Evaluierung psychischer Belastung herangezogen werden kann. Gemäß EN ISO 10075 handelt es sich um eine „Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse“, die erfasst, inwieweit „Bestandteile der Arbeitsaufgabe, körperliche und psychosoziale Arbeitsbedingungen, Umgebungsbedingungen und die Organisation des Arbeitsablaufes als Ursachen psychischer Arbeitsbelastung“ (EN ISO 10075 – Teil 3, S. 9) gesehen werden können.
- ▶ Hinsichtlich der Präzisionsstufe kann die IPLV-Methode in Anlehnung an die EN ISO 10075 als ein Verfahren zum Zweck der Erfassung der psychischen Arbeitsbelastung zur genauen Messung bezeichnet werden (Präzisionsstufe 1). Auf dieser hohen Präzisionsstufe ist es möglich, „zuverlässige und gültige Angaben über die Art der Ursache von Unter- bzw. Überforderung zu erhalten, um eine Optimierung der Arbeitsbedingungen vornehmen zu können“ (EN ISO 10075 – Teil 3, S. 8).

Die Feinanalyse der Arbeitstätigkeit erfolgt in Form von Workshops. Sie soll in Fortführung der Grobanalyse die dort aufgedeckten Schwachstellen an Beispielen konkretisieren und Handlungsorientierungen zur Entwicklung konkreter Maßnahmen liefern.

- Die IPLV-Methode stellt eine Moderationstechnik dar, mit deren Hilfe zu spezifischen
- ▶ IST-Situationen und damit verbundenen,
 - ▶ Problemstellungen aus Sicht einer Organisationseinheit, Tätigkeits- oder besonders gefährdeter oder schutzbedürftiger Arbeitnehmergruppen strukturierte,
 - ▶ Lösungsvorschläge erarbeitet und
 - ▶ Verantwortlichkeiten definiert werden.

Abbildung 1: IPLV-Methode

Im Folgenden wird beschrieben, wie auf Grundlage der Ergebnisse der KFZA-Grobanalyse im Rahmen einer IPLV-Feinanalyse konkrete Maßnahmenvorschläge erarbeitet werden können.

3.1. Methode des Workshops

Die Workshops finden mit ausgewählten Repräsentanten einzelner Organisationseinheiten (z.B. Tätigkeitsbereiche, aber auch besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen) statt und bedienen sich der IPLV-Methode (siehe den folgenden Kasten 1 für eine Beschreibung dieser Workshop-Methode).

Beschreibung der IST-Situation

In einem ersten Schritt erfolgt eine – auch für nicht an dem Workshop teilnehmende Personen – gut nachvollziehbare, rein beschreibende (und nicht bewertende!) Darstellung der spezifischen IST-Situation als Konkretisierung der Ergebnisse der Grobanalyse.

Bewertung der aus der IST-Situation resultierenden Probleme

In einem zweiten Schritt wird die Frage beantwortet, welche Probleme sich aufgrund der beschriebenen IST-Situation ergeben. Im Rahmen der Problembeschreibung können auch persönliche Auswirkungen der bestehenden, gewünschten oder erwarteten Situation angesprochen und subjektiv bewertet werden.

Bestimmung der möglichen Lösungen

In einem dritten Schritt werden für die beschriebenen Probleme Lösungsvorschläge erarbeitet.

Berufung eines Verantwortlichen

In einem vierten Schritt wird eine verantwortliche Stelle zur weiteren Verfolgung der Umsetzung bestimmt.

Kasten 4: Beschreibung der IPLV-Methode

3.2. Organisation des Workshops

Der zeitliche Umfang einer Feinanalyse pro Workshop orientiert sich an dem Umfang der zu bearbeitenden Themen, die durch die KFZA-Grobanalyse identifiziert wurden.

Die Teilnehmerzahl pro Workshop beträgt bei

- ▶ halbtägigen IPLV-Workshops max. drei Beschäftigte pro Kleingruppe,
- ▶ eintägigen IPLV-Workshops max. sechs Beschäftigte pro Kleingruppe,
- ▶ zweitägigen IPLV-Workshops max. neun Beschäftigte pro Kleingruppe.

Die Workshops werden im Allgemeinen ohne Führungskräfte durchgeführt – für selbige werden eigenständige Workshops zu Erarbeitung ihrer speziellen Problematiken organisiert.

Bei größeren Organisationseinheiten hat sich in der Praxis die Arbeit in parallelen Kleingruppen („Design-Groups“) als besonders förderlich für das gemeinsame Verständnis der Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen erwiesen. Konkret bedeutet dies, dass mindestens zwei Kleingruppen parallel an der Vertiefung „ihrer“ KFZA-Ergebnisse arbeiten und jede Gruppe am Ende ihrer Arbeit ihre Ergebnisse dem Plenum vorstellt. Die Hinweise werden diskutiert, gegebenenfalls ergänzt und gemeinsam verabschiedet. Neben dem Aspekt der Qualitätssicherung wird in diesem Modul nochmals der Anspruch einer partizipativen Entwicklung von Lösungsvorschlägen unterstrichen.

Wichtig ist, dass die Beschäftigten, die nicht an den IPLV-Workshops teilnehmen, sich angemessen durch die Teilnehmer der Workshops repräsentiert sehen.

3.3. Durchführung der Workshops

Ein Workshop zur Feinanalyse der Arbeitstätigkeit besteht aus sieben Modulen. Neben einem Präsentationsteil zur Einführung in das Thema und zur Darlegung der Ergebnisse der Grobanalyse ist – bei mehreren Kleingruppen – ein ausgewogenes Verhältnis von Kleingruppen- und Plenumsarbeit notwendig (Kasten 2 liefert eine Übersicht über den Ablauf eines Workshops).

3.4. Nachbereitung der IPLV-Workshops

Bevor die verabschiedeten Fälle in den das Projekt begleitenden Steuerkreis oder gar das höhere Management eskaliert werden, empfiehlt es sich, selbige zunächst noch einmal mit den jeweilig unmittelbaren Vorgesetzten zu besprechen und etwaige Ergänzungen aufzugreifen.

Modul I: Begrüßung und Vorstellung des Ablaufs

Das erste Modul dient der Begrüßung sowie der persönlichen Vorstellung der Teilnehmenden. Anschließend wird die Vorgehensweise erläutert und gemeinsam verabschiedet.

Modul II: Darstellung des bisherigen Projektverlaufs

In diesem Modul wird dargestellt, wie die Gefährdungsbeurteilung organisiert und durchgeführt wird.

Modul III: Ergebnisse der Grobanalyse

Im dritten Modul werden die Ergebnisse der Grobanalyse vorgestellt. Dabei liegt der Fokus auf den identifizierten Problemen der jeweiligen Organisationseinheit, die im Workshop thematisiert werden sollen.

Modul IV: Sammlung von weiteren Themen und Priorisierung aller genannter Probleme

In diesem Modul haben die Teilnehmer die Möglichkeit, weitere Themen zu ergänzen, die im Workshop behandelt werden sollen. Im darauf folgenden Schritt werden dann alle benannten Probleme durch Punktevergabe priorisiert.

Modul V: Feinanalyse der „Arbeitstätigkeit“

Die Arbeit in den Kleingruppen stellt den wichtigsten Teil der Feinanalyse der Arbeitstätigkeit dar. In diesem Modul werden die Teilnehmenden – falls mehrere Kleingruppen aus derselben Organisationseinheit teilnehmen – aufgeteilt. Eine Kleingruppe sollte – in Abhängigkeit von dem zeitlichen Umfang des IPLV-Workshops – drei bis neun Personen nicht überschreiten.

Zur Bearbeitung der einzelnen „Fälle“ stehen den Workshopteilnehmern vorbereitete Formulare zur Verfügung, auf denen die einzelnen Schritte festgehalten werden können. In der Praxis hat es sich bewährt, die Moderation interaktiv unter Benutzung einer Vorlage von PowerPoint (oder alternativen Präsentationssoftware) sowie eines Beamers zu gestalten.

Die IPLV-Workshops dauern im Allgemeinen – je nach Umfang des Handlungsbedarfs – ein bis zwei Tage und werden von einem Moderator begleitet, der über ein ausgewiesenes Anforderungsprofil verfügt (vgl. hierzu den Abschnitt „Qualifizierung von IPLV-Moderatoren“).

In Ausnahmefällen (bei sehr kleinen Organisationseinheiten und wenigen „KFZA-Auffälligkeiten“) können auch halbtägige IPLV-Workshops ausreichend sein.

Neben der Durchführung der IPLV-Workshops zeichnet der Moderator ebenfalls für die Dokumentation der erarbeiteten „Fälle“ verantwortlich.

Modul VI: Präsentation der Kleingruppenarbeit im Plenum

Bei mehreren, parallel arbeitenden Kleingruppen stellt jede Gruppe am Ende ihrer Arbeit ihre Ergebnisse dem Plenum vor. Die Hinweise werden diskutiert, gegebenenfalls ergänzt und gemeinsam verabschiedet. Neben dem Aspekt der Qualitätssicherung wird in diesem Modul nochmals der Anspruch einer partizipativen Entwicklung von Lösungsvorschlägen unterstrichen. Die Arbeit in parallelen „Design-Groups“ hat sich in der Praxis als besonders förderlich für das gemeinsame Verständnis der Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen erwiesen.

Modul VII: Weiteres Vorgehen/Verabschiedung

Zum Abschluss wird allen das weitere Vorgehen erläutert. In den Fällen, in denen aus zeitlichen Gründen nicht alle Fälle bearbeitet werden konnten, wird geklärt, ob der Wunsch nach einem weiteren Workshoptermin besteht.

Abbildung 2 liefert ein konkretes Beispiel eines erarbeiteten „IPLV-Falles“.

Kasten 5: Durchführung der Workshops zur Feinanalyse der Arbeitstätigkeit

Umgebungsbelastung Arbeitnehmer in der Küche: Trockenraum	
Ist-Situation	Die Frage „An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen“ wird mit 4,2 beurteilt. Im Geschirrtrockenraum herrschen stetig Temperaturen von über 30 °C sowie eine sehr hohe Luftfeuchtigkeit (alleine die Teller haben eine Temperatur von 86 °C). Die Türen des Trockenraumes müssen aus Rücksicht auf die Gäste (Lärmschutz) geschlossen bleiben und es bestehen keine Lüftungsmöglichkeiten (Fenster im Schmutzbereich vor dem Trockenraum dürfen aus hygienischen und klimatechnischen Gründen nicht geöffnet werden). Die Beschäftigten müssen sich bis zu drei Stunden im Trockenraum aufhalten.
Problem	Die Arbeit im Trockenraum ist ganzjährig sehr belastend (im Sommer noch einmal zusätzlich beschwerend) und führt zu starken Kreislaufproblemen. Um einem Kollaps zu entgehen, müssen die Beschäftigten immer wieder den Raum verlassen.
Lösung	1. Einbau einer leistungsfähigen Lüftungsanlage (bis Ende diesen Jahres), bis dahin: 2. Arbeitsbereichsrotation der Beschäftigten nach 1,5 Stunden in Personaltagesplanung berücksichtigen (ab nächstem Monat) 3. Bereitstellung von Erfrischungsgetränken (umgehend).
Verantwortlich	Bereichsleitung Küche

Abbildung 2: Ergebnis einer Mängelbearbeitung nach der IPLV-Methode

Im Anschluss werden die von allen einzelnen Workshops gewonnenen Ergebnisse von der Moderation zusammenfassend ausgewertet und zu konkreten Projektvorschlägen verdichtet. Das Ziel dieser Phase ist die Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs und letztlich die Beseitigung der festgestellten Hand-

lungsbedarfe. Im Rahmen eines schriftlichen Berichts als auch in Form einer mündlichen Präsentation erfolgt die Weiterleitung an das Lenkungsgremium bzw. die Projektgruppe zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung. Die verantwortlichen Organisationsgestalter erhalten dadurch konkret umsetzbare – und



Abbildung 3: Von der KFZA-Grobanalyse zur IPLV-Feinanalyse

von den Beschäftigten getragene – Vorschläge für die Verbesserung der Arbeitstätigkeit.

Die Abbildung 3 fasst die Schritte: „Von der KFZA-Grobanalyse zur IPLV-Feinanalyse“ noch einmal zusammen.

3.5. Anforderungen an die Moderatoren

IPLV-Workshops dürfen nur durch Moderatoren geleitet werden, die im Besitz einer entsprechenden Ausbildung sind und das Zertifikat „Certified IPLV-Practitioner“ vorweisen können. Die Qualifizierung von IPLV-Moderatoren erfolgt im Rahmen einer fünftägigen Ausbildung (inkl. Abschlussprüfung in Praxis und Theorie).

LITERATURTIPPS

EN ISO 10075: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Beuth, 2000-2004.

Erfassung und Bewertung psychischer Belastung mit dem KFZA – Praxisbeispiel Krankenhaus:

Von Imke Ehlbeck, Andrea Lohmann und Jochen Prümper. In: Siegfried Leittretter (Hrsg.), Arbeit in Krankenhäusern human gestalten. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, S. 32-58, 2008.

KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse:

Von Jochen Prümper, Klaus Hartmannsgruber und Michael Frese. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39(3), S. 125 – 132, 1995.

KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse:

Von Jochen Prümper. In Werner Sarges, Heinrich Wottawa und Christian Roos (Hrsg.), Handbuch Wirtschaftspsychologischer Testverfahren – Band II: Organisationspsychologische Instrumente, Pabst, S. 157-164, 2010.

Maßnahmenentwicklung in der Evaluierung psychischer Belastung – Das Qualifizierungskonzept:

„Certified IPLV-Practitioner“: Von Jochen Prümper. personal manager, 2, 2015 (Supplement).

Der KFZA-Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse als Online-Tool der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt:

Von Herbert Friesenbichler und Jochen Prümper. personal manager, 2, S. 24-27, 2015.