RELIEF
STRESSPRÄVENTION BY SCHEELEN®

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Erstellt am 16.09.2016 um 14:59 Uhr

KUNDE: Administrator Kundenkonto

ARBEITSFELD: Service und Beratung (Hannover) (FK)

TEILNEHMER: 11

Willkommen

Zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Arbeitsfeld "**Service und Beratung (Hannover)**".

Die folgende Dokumentation zeigt mögliche psychische Belastungen seitens des Unternehmens auf und hilft bei der Identifizierung von:

- Treibern und den Ursachen für Störungen der Leistungskultur
- besonders belasteten Tätigkeitsbereichen
- Handlungsfeldern – wo setzen wir im BGM wie am besten an?
- BGM-Maßnahmen – wie gestalten wir sinnvolle und gezielte Maßnahmen?
  (Handlungsempfehlungen geben dazu Orientierung).
- Präsentismus-Faktoren und Krankenstands-Aspekten
- Ist-Soll-Verhältnissen – in wie weit Maßnahmen (aus z.B. BGM/BGF, PE, OE) erfolgreich waren

ganzheitlicher Prozess - RELIEF Gefährdungsbeurteilung ist ein ganzheitlicher Prozess. Wir ermitteln und beurteilen die psychischen Gefährdungen in Ihrem Unternehmen. Aus den Ergebnissen der Erhebung erstellen wir in einem Workshop gemeinsam mit Ihnen einen zielgerichteten Maßnahmenplan und setzen diesen anschließend praxisnah um. Hierbei berücksichtigen wir sowohl Ansatzpunkte, um die Arbeitsbedingungen in Ihrer Organisation optimal zu gestalten, als auch Maßnahmen, um den individuellen Umgang Ihrer Mitarbeiter mit Belastungen zu optimieren.

Basis für den individuellen Umgang Ihrer Leistungsträger mit Belastungen ist die RELIEF individual Analyse - sprechen Sie uns gerne an!

*Die vorliegende RELIEF-Diagnostik-Dokumentation wurde aus den Ergebnissen der Befragung von **11 Teilnehmern**, aus dem Arbeitsfeld **"Service und Beratung (Hannover)"** im Unternehmen **"Administrator Kundenkonto"**, berechnet. Er entspricht den Vorgaben des Gesetzgebers und ist zur möglichen Vorlage für Institutionen Desselben bereitzuhalten.*

RELIEF
STRESSPRÄVENTION BY SCHEELEN®

Inhaltsverzeichnis

Einleitung ... A
Checkliste 1:. Arbeitsanforderungen: Potentielle Überforderung ... 1
1.1 Arbeitsorganistation ... 2
1.2 Mehrbelastung/Krankenstände ... 3
1.3 Arbeitsumfeld ... 4
1.4 Monotonie ... 5
Checkliste 2:. Komplexität/Change ... 6
2.1 Information ... 7
2.2 Mentale Überforderung ... 8
2.3 Teamkultur ... 9
2.4 Komplexität/Projektintensität ... 10
Checkliste 3:. Arbeitsverhältnis: Potentielle Frustration ... 11
3.1 Entfremdung ... 12
3.2 Feedback-Kultur ... 13
3.3 Eingebunden sein ... 14
3.4 Karriere/Kompetenz ... 15
3.5 Potentielle Frustration/innere Kündigung ... 16
Checkliste 4:. Soziale Interaktion: mögliche psychische Grenzverletzungen ... 17
4.1 Mobbing ... 18
4.2 Bossing ... 19
4.3 Arbeitsklima ... 20
4.4 Diskriminierung ... 21
Checkliste 5:. Stressoren in der Leistungskultur ... 22
5.1 Bürokratie/Controlling ... 23
5.2 Standards/Qualität ... 24
5.3 Verantwortung ... 25
5.4 Feedback ... 26
5.5 Transparenz ... 27
5.6 Teamgeist ... 28
5.7 Werte ... 29
Checkliste 6:. Psychische Belastung im Führungsalltag ... 30
6.1 Unterstützung ... 31
6.2 Meetingkultur ... 32
6.3 Beanspruchung durch Komplexität ... 33
6.4 Mitarbeiterführung ... 34

CHECKLISTE 1

Arbeitsanforderungen: Potentielle Überforderung

Die Fragen sollen dem Management Aufschlüsse darüber geben, inwieweit die zugeteilte Arbeit vor dem Hintergrund vorgegebener Zeit, Auftragsklarheit, bereitgestellter Arbeitsmittel, und Arbeitsumfeld zu einer erhöhten Stressbelastung führt.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 1

2.79 - ZU BEOBACHTEN

1.1 Arbeitsorganistation

Die Fragen zielen darauf ab, den Grad des Stresses zu ermitteln, der durch Arbeitsüberlastung ausgelöst wird.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 1 · CLUSTER 1

3.2 - ZU BEOBACHTEN

Es besteht kein unmittelbarer Handlungsbedarf. Allerdings gibt es Auffälligkeiten auf die von den Ampeln in den einzelnen Fragen hingewiesen wird. Diese Felder sollten weiter beobachtet werden und gegebenenfalls pro-aktiv in Optimierungszyklen einbezogen werden.

Auffälligkeiten

1.1.1 *«Meine Aufgaben sind in der vorgegebenen Qualität und Zeit nicht erfüllbar.»*

3.91 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Zugeteilte Arbeitspakete sowie vorgegebene Zeit und verlangte Qualität sind nicht vereinbar.

EMPFEHLUNG: Überprüfung der Arbeitsorganisation in Bezug auf belastbare Balance zwischen Auftrag, Zeit und Qualität. Prüfen der Arbeitsfrequenz und –dichte in Bezug auf saisonale oder auftragsbezogene Stoßzeiten. Welche pro-aktiven Maßnahmen werden getroffen? Welche Prioritäten werden gesetzt?

1.1.2 *«Ich habe nicht alle benötigten Arbeitsmittel, um mein Pensum zu schaffen.»*

2.73 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Die benötigten Arbeitsmittel – ob Materialien, Prozesse, IT – stehen nicht in ausreichendem Maße und Qualität zur Verfügung.

EMPFEHLUNG: Belastbarkeit und Eignung der Arbeitsmittel sind zu überprüfen. Eine neue Bedarfsermittlung unter Beteiligung der Mitarbeiter/innen (Partizipation) ist durchzuführen.

1.1.3 *«Ich erhalte nicht die notwendigen Informationen, um meine Arbeit richtig zu machen. »*

3.45 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Es herrscht unzureichend Klarheit über Inhalt und Ziel der Arbeitsaufträge.

EMPFEHLUNG: Ausreichend Zeit zur Auftragsklärung muss eingeräumt werden. Entsprechende Meetings mit Vorgesetzten, die Mitarbeitern/innen die Chance geben offene Fragen zu klären, könnten institutionalisiert werden oder Anlaufstellen benannt werden.

1.1.4 *«Wenn etwas schief geht, bekomme ich nicht schnell genug Hilfe.»*

2.73 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Das Risikomanagement ist ungenügend. Verantwortliche sind nicht zeitnah erreichbar, Entscheidungswege zu lang oder Ersatzmittel nicht vorrätig. (Logistik, Beschaffung)

EMPFEHLUNG: Verantwortungsstrukturen sollten überdacht, Wege verkürzt oder mehr Selbstverantwortung zugeteilt werden, die logistische Unterstützung sollte optimiert werden.

1.2 Mehrbelastung/Krankenstände

Die Fragen zielen darauf ab, die Stressbelastung von Mitarbeitern in Bezug auf die Übernahme zusätzlicher oder artfremder Arbeiten aufzuzeigen. Die jeweilige Einarbeitung stellt zusätzliche kognitive und organisatorische Anforderungen.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 1 · CLUSTER 2

3.33 - ZU BEOBACHTEN

Die Belastung von Mitarbeitern in Bezug auf Übernahme zusätzlicher Aufgaben ist noch nicht besorgniserregend, sie sollte jedoch weiter beobachtet werden. Gerade wenn die Belastung noch nicht so hoch ist, bietet sich an, mit Stressresilienz-Trainings vorbeugend evtl. absehbarer künftiger Belastungshochs entgegenzuwirken.

Auffälligkeiten

1.2.1 *«Ich muss viele Arbeiten übernehmen, die nicht zu meiner eigentlichen Aufgabe gehören.»*

3.73 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Ressourcenknappheit oder –einsparungen belasten über Gebühr durch zusätzliche Arbeiten, die zu Lasten der eigentlichen Aufgaben gehen.

EMPFEHLUNG: Pro-aktiv im Vorfeld absehbarer Sonderbelastungen für einen Stab von gut eingearbeiteten externen Zeitarbeitern/innen sorgen, die bei Bedarf einspringen können. Budgets hierfür bereitstellen, da die Kosten bei dauerhaftem Ausfall von Fachkräften um ein Vielfaches höher sind.

1.2.2 *«Ich muss zu viele verschiedene Dinge gleichzeitig tun.»*

3.55 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Einzelne Arbeitspakete stehen in keinem Sinnzusammenhang zueinander. Jedes erfordert für sich ein neues Hineindenken und organisatorischen Überblick. Alle sind gleichrangig wichtig. Auch evtl. überflüssige Bürokratie trägt zur Verschärfung der Situation bei.

EMPFEHLUNG: Bürokratische Prozesse entschlacken. Prioritäten durch Vorgesetzte verantworten lassen. Homogenisierung der Arbeitsanforderungen an einzelne Mitarbeiter/innen durch optimierte Verteilung.

1.2.3 *«Ich bekomme Aufgaben, für die ich eigentlich nicht qualifiziert bin.»*

2.73 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Zusätzliche Aufgaben sind insofern ressort-fremd als das vorhandene Know-How zu einer Bewältigung in befriedigendem Maße nicht ausreicht.

EMPFEHLUNG: Anforderungen an ressortfremde Aufgaben reduzieren. Know-How in ruhigen Zeiten erweitern durch Schnittstellen übergreifendes Arbeiten. Hospitationsprogramme.

1.3 Arbeitsumfeld

Die Befragung in diesem Cluster zielt darauf ab, die Belastungen durch das Arbeitsumfeld in Bezug auf Unterbrechungen in Arbeitsabläufen zu ermitteln – sowohl in Bezug auf erwünschte wie unerwünschte. Es geht darum festzustellen, ob natürliche und gesundheitserhaltende Phasen von konzentrierter Arbeit und Erholung eingehalten werden können.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 1 · CLUSTER 3

2.32 - ZU BEOBACHTEN

Der Grad der Störungen in den Arbeitsabläufen ist noch nicht besorgniserregend. Auch können Pausen oft genug genommen und zur Erholung genutzt werden. Das Arbeitsumfeld ist nicht optimal, aber erträglich. Dennoch sollten präventive Maßnahmen ins Auge gefasst werden, um die Produktivität und Leistungsfähigkeit langfristig zu erhalten.

Auffälligkeiten

1.3.1 *«Ich kann nicht ruhig und konzentriert Arbeitsgänge zu Ende bringen.»*

3.45 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Spiegelt, inwieweit das unmittelbare Arbeitsumfeld konzentriertes Arbeiten in ausreichendem Maße zulässt. Die Unterbrechungen oder Ablenkungen können durch die Anwesenheit zu vieler Kollegen, die sich auf zu kleinem Raum aufhalten, verursacht werden, wie es insbesondere in Großraumbüros der Fall ist. Die Störungen systematischer Arbeit können auch durch Kunden- oder Kollegenanfragen zustande kommen. Studien belegen, dass der Grad der Unterbrechungen dazu führt, dass mindestens die doppelte Zeit für die fehlerfreie Erledigung von anspruchsvolleren Arbeiten aufgewendet werden muss.

EMPFEHLUNG: Räumlichkeiten und Ausstattung überprüfen in Bezug auf Störungsanfälligkeit und individuelle Gestaltungsspielräume zur Erhaltung der Gesundheit.

1.3.2 *«Die Menge an E-Mails und Telefon-Anfragen ist nicht zu bewältigen.»*

2.18 - TRIFFT KAUM ZU

1.3.3 *«Ich kann meine Pausen nicht zu echter Erholung nutzen.»*

2.27 - TRIFFT KAUM ZU

TREIBER: Pausen dienen der physischen und psychischen Erholung, dem Abschalten und Energie tanken (z.B. durch essen, trinken, Gespräche führen, ruhen, sich bewegen). Nicht nur die Dauer sondern auch die entsprechenden Räumlichkeiten spielen dabei eine Rolle. Sind diese so, dass echte Erholung möglich ist? Werden Pausen genommen, wird dazu der Arbeitsplatz verlassen oder wird durchgearbeitet?

EMPFEHLUNG: Ruheräume oder Lounges einrichten, Kantinengeräusche dämpfen oder Essbereiche abtrennen. Flexible Essenszeiten einführen. Sport- und Fitnessgeräte bereitstellen.

1.3.4 *«Ich werde durch Geräusche, Gerüche, Beleuchtung belästigt.»*

1.36 - TRIFFT GARNICHT ZU

1.4 Monotonie

Die Fragen in diesem Cluster wollen feststellen, inwieweit Monotonie in den Arbeitsabläufen zu einer psychischen Belastung führt. Menschen brauchen Anreize oder Herausforderungen, um dauerhaft aufmerksam bleiben zu können. Gleichförmigkeit der Arbeitsabläufe oder die Anforderung hoher Konzentration ohne visuelle, auditive oder kinästhetische Abwechslung bzw. Reize setzt Mitarbeiter unter Spannung und damit unter Stress.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 1 · CLUSTER 4

2.3 - ZU BEOBACHTEN

Der Faktor Monotonie in den Arbeitsabläufen stellt noch keine besorgniserregende Stressbelastung dar. Doch sollten die Auffälligkeiten weiter beobachtet werden und in besonders kritischen Bereichen präventive Maßnahmen durchgeführt werden.

Auffälligkeiten

1.4.1 *«Meine Arbeit stellt keine Herausforderung für mich dar.»*

1.64 - TRIFFT KAUM ZU

1.4.2 *«Es fällt mir schwer, trotz gleichförmiger Routine konzentriert zu bleiben. »*

2.36 - TRIFFT KAUM ZU

TREIBER: Die Antwort zeigt auf, inwieweit immer gleiche Arbeitsabläufe in Bezug auf Art und Taktung eine Routine zur Folge haben, die - je länger sie anhält - das Gefühl der Monotonie auslöst und Konzentration erschwert. Bei gleichbleibender Anforderung an Qualität der Arbeit setzt diese Spannung unter Stress.

EMPFEHLUNG: Wechsel in den Routinen ermöglichen durch systematische Arbeitsplatz-Rotation. Ganzheitlichkeit der Arbeit – Planung, Durchführung, Kontrolle – ermöglichen.

1.4.3 *«Ich muss über einen zu langen Zeitraum konzentriert und aufmerksam bleiben.»*

2.91 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Die Antworten zeigen das Maß, in dem Mitarbeitern ein hoher Grad an Aufmerksamkeit in einem reizarmen Umfeld zugemutet wird. Dies betrifft z.B. die dauerhafte Überwachung von gleichförmigen Abläufen oder die Beobachtung von Monitoren in abgedunkelten Räumen etc.

EMPFEHLUNG: Umfeld Reiz-intensiver gestalten. Zyklische Aufmerksamkeitsanker schaffen (Töne, Lichtsignale etc.). Evtl. die Häufigkeit von Kontrollgängen oder anderen Formen der kinästhetischen Abwechslung schaffen.

CHECKLISTE 2

Komplexität/Change

Die Fragen geben Aufschluss darüber, in welchem Maße Mitarbeiter/innen durch Change-Prozesse und zunehmende Projektarbeit über Gebühr belastet werden in Bezug auf Adaptionsdruck, fehlende Orientierung und emotionale Irritation in Teams.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 2

3.13 - ZU BEOBACHTEN

2.1 Information

Die Fragen zielen darauf ab, den Grad an Irritation aufzuzeigen und den Einfluss, den dieser auf die Qualität der Arbeit hat.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 2 · CLUSTER 1

4.48 - KRITISCH

Organisation, Timing und Kommunikation von Change-Maßnahmen war nicht optimal in Bezug auf die Einbindung der Belegschaft. Die roten Ampeln innerhalb des Clusters zeigen, wo die Treiber liegen und und wo Maßnahmen die größte Hebelwirkung haben können.

Auffälligkeiten

2.1.1 *«Die Häufigkeit neuer Aufgaben und neuer Arbeitsprozesse hindert mich daran, meine Arbeit gut (zu meiner Zufriedenheit) zu machen.»*

4.36 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Die Frequenz von Innovationen und Umstrukturierungen macht es Mitarbeitern schwer, den selbst gewünschten Qualitätsstandard zu erfüllen. Das Bedürfnis, den individuellen Kompetenz-Level über einen angemessenen Zeitraum zu halten, kann nicht befriedigt werden.

EMPFEHLUNG: Die Frequenz von Innovationen/Umstrukturierungen überprüfen, ob sie noch ausreichende Phasen kompetenten und qualitätsbewussten Arbeitens erlaubt. Arbeitszufriedenheit und Motivation hängen davon ab.

2.1.2 *«Veränderungen werden nicht rechtzeitig und umfassend angekündigt.»*

4.64 - TRIFFT STARK ZU

TREIBER: Die Möglichkeit der mentalen Einstimmung sowie des proaktiven Handelns und Planens ist nicht gegeben.

EMPFEHLUNG: Die Kommunikation von geplanten Veränderungen muss rechtzeitiger erfolgen und gleichzeitig Transparenz über langfristige strategische Pläne herstellen. Adaptionsbereitschaft erhöhen.

2.1.3 *«Der Sinn von Change-Maßnahmen ist mir nicht nachvollziehbar. »*

4.45 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Kontext und Ziel von Veränderungen wurden nicht ausreichend kommuniziert, so dass Mitdenken und Verstehen von Zusammenhängen qualitativ zufriedenstellende Arbeit ermöglicht.

EMPFEHLUNG: Ausreichend Gelegenheit zur Klärung geben über:
- die strategischen Ziele,
- den Umsetzungsprozess,
- den Sinn im Gesamtkontext.

2.2 Mentale Überforderung

Die Fragen ermitteln, inwieweit Adaptionsdruck Mitarbeiter mental belastet in Bezug auf Neu-Qualifikation, nicht-adäquate Fortbildung und Bewältigung von Arbeitspaketen.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 2 · CLUSTER 2

2.23 - ZU BEOBACHTEN

Die Belastung der Mitarbeiter in Bezug auf Adaption und Fortbildung bei der Einführung neuer Arbeitsinhalte und Prozesse ist spürbar, aber noch nicht kritisch. Eine Revision der Vermittlung/Training in Bezug auf angemessene Dauer, Methodik und Altersgerechtigkeit sei dennoch empfohlen, sowie auch Anlaufstellen für Fragen zu schaffen.

Auffälligkeiten

2.2.1 *«Es belastet mich, wenn ich mich in der Arbeit ständig neu orientieren/organisieren muss.»*

4.09 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Die Phasen routinierten Arbeitens mit vertrauten Prozessen und Umfeld sind zu kurz. Die ständige Neu-Orientierung stellt eine mentale Überforderung dar.

EMPFEHLUNG: Neue Inhalte und Prozesse auf ihre Adaptabilität in Bezug auf bewährte Routinen überprüfen und ggf. anpassen. Die Notwendigkeit von räumlichen Veränderungen und neuer Arbeitsorganisation prüfen. Orientierungshilfen geben.

2.2.2 *«Ich muss zu viel komplett neu lernen.»*

2.09 - TRIFFT KAUM ZU

2.2.3 *«Ich verbringe zu viel Zeit in Fortbildungsmaßnahmen und Arbeit bleibt liegen.»*

1.27 - TRIFFT GARNICHT ZU

2.2.4 *«Ich werde nicht ausreichend qualifiziert / der Lernstoff wird nicht gut vermittelt.»*

1.45 - TRIFFT GARNICHT ZU

2.3 Teamkultur

Arbeitsklima und Produktivität bedingen sich und basieren auf der Kooperation in eingespielten Teams. Die jeweils sehr spezifische Gruppendynamik kann durch neue Zusammensetzungen empfindlich gestört werden und kann bei Einzelnen zu Stressbelastung und emotionaler Irritation führen.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 2 · CLUSTER 3

1.94 - UNKRITISCH

Mitarbeiter fühlen sich nicht durch die Versetzung von Kollegen oder Reorganisation von Teams belastet.

Auffälligkeiten

2.3.1 *«Es belastet mich, wenn ich mich zu oft auf neue Kollegen einstellen muss.»*

1.91 - TRIFFT KAUM ZU

2.3.2 *«Es belastet mich, wenn langjährige gute Kollegen gehen/versetzt werden.»*

2 - TRIFFT KAUM ZU

2.3.3 *«Ich vermisse eine stabile und verlässliche Teamkultur.»*

1.91 - TRIFFT KAUM ZU

2.4 Komplexität/Projektintensität

Wettbewerb und immer kürzere Produktzyklen bedingen eine erhebliche Zunahme der Projektarbeit – um z.B. kurzfristigen Anforderungen durch Markt und Kunden agil und flexibel begegnen zu können. Mitarbeiter werden aus der Routine der Linienaufgaben herausgenommen oder aber sie müssen parallel Projekt- und Linienaufgaben unter einen Hut bringen – wobei Projektanforderung selten in Umfang und Zeitdimension präzise abschätzbar sind. Das führt zum Empfinden von Komplexität – d.h.: die Fülle und mangelnde Planbarkeit der Aufgaben, die evtl. gleichrangig zu behandeln sind, erscheint den Betroffenen nicht mehr zu bewältigen.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 2 · CLUSTER 4

3.86 - KRITISCH

Die in Projekten eingebundenen Mitarbeiter (Leistungsträger) sind durch die komplexen Anforderungen und Behinderungen bei der Umsetzung stark belastet. Der Dauerstress kann in der Folge zu langen Ausfallzeiten durch Burnout, Muskel-Skelett- oder Herz-/Kreislauf-Erkrankungen führen. Achtung: 18 Monate! (AOK-Report)

Auffälligkeiten

2.4.1 *«Projektaufgaben tendieren dazu Überhand zu nehmen und reguläre Aufgaben bleiben liegen.»*

3.64 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Die Überlagerung von Projekt- und Linienaufgaben bringt Mitarbeiter in Konflikt bezüglich des Pensums und der Prioritäten. Das Gefühl des Überfordertseins wächst.

EMPFEHLUNG: Die größere Freistellung von Mitarbeitern für Projektarbeit prüfen. Prioritäten neu anpassen und mit den Vorgesetzten abstimmen. Planbarkeit optimieren. Einfache Linienaufgaben outsourcen oder Teilzeitkräfte einstellen.

2.4.2 *«Die Qualität meiner Arbeit hängt zu stark von der Kooperation anderer Bereiche/Standorte ab.»*

4.09 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Die erwartete und individuell auch gewollte Qualität der Arbeit/Ergebnisse hängt zu sehr von der Kooperation mit anderen Organisationseinheiten ab. Die Synchronisation der Arbeitsabläufe und die Bereitstellung personeller Ressourcen ist mangelhaft.

EMPFEHLUNG: Planbarkeit und Vorhersehbarkeit von Risiken in Projekten optimieren. Management- und Supportprozesse einführen und an die Kernprozesse anlegen. Projektsteuerung optimieren und Entscheidungswege vereinfachen.

CHECKLISTE 3

Arbeitsverhältnis: Potentielle Frustration

Die Befragung soll Aufschluss geben über den Grad an Frustration, durch den Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern/innen beeinträchtigt werden und die treibenden Faktoren aufspüren. Es geht um zumeist unternehmenskulturell bedingte Defizite aufgrund mangelnder Möglichkeit zur Partizipation.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 3

2.5 - ZU BEOBACHTEN

3.1 Entfremdung

Inwieweit erlaubt die zugewiesene Arbeit Selbstverantwortung und Gestaltungsspielräume in Bezug auf 1. die Bedingungen unter denen Arbeit entsteht und 2. die Qualität der Ergebnisse. Die Fragen ermitteln den Grad der Entfremdung, den Mitabeiter von ihrer Arbeit empfinden. Es geht um Partizipation und die Ganzheitlichkeit der Arbeit.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 3 · CLUSTER 1

3.45 - ZU BEOBACHTEN

Der Grad, in dem Mitarbeiter sich von ihrer Arbeit distanzieren, ist noch nicht besorgniserregend. Da Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität von der Identifikation mit der Arbeit abhängen, gibt es jedoch Optimierungsbedarf. Bei der künftigen Arbeitsplanung sollten ganzheitliche Ansätze und ein höherer Grad an Selbstverantwortung geprüft werden.

Auffälligkeiten

3.1.1 *«Mir fehlt die Möglichkeit, meine Arbeitsbedingungen zu beeinflussen.»*

3.18 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Mitarbeiter haben zu wenig Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen bzw. der zur Verfügung gestellten Mittel, Prozesse oder Tools. Es geht um Entscheidungsspielraum und Selbstbestimmung.

EMPFEHLUNG: Instrumente der Partizipation schaffen wie z.B. Vorschlagswesen im unmittelbaren Arbeitsbereich institutionalisieren. Regelmäßige Teambesprechungen über die Optimierung von Arbeitsabläufen und der Zusammenarbeit einführen.

3.1.2 *«Das Ergebnis/die Qualität meiner Arbeit hängt von Faktoren ab, die ich nicht beeinflussen kann.»*

3.73 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Mitarbeiter können sich nicht ausreichend mit dem Ergebnis ihrer Arbeit identifizieren, weil es nicht ihren eigenen Anforderungen entspricht. Die Qualität der Ergebnisse dauerhaft nicht beeinflussen zu können, führt zu Resignation und zu einer Distanzierung von der eigenen Arbeit.

EMPFEHLUNG: Ganzheitlichkeit der Arbeit ist zu überprüfen. Wird ausreichend Beteiligung an Planung, Umsetzung und Kontrolle der Ergebnisse ermöglicht? Wird Einzelleistungen ein Forum für Anerkennung und Identifikation gegeben?

3.2 Feedback-Kultur

Rechtzeitiges und konstruktives Feedback sind wesentliche Bestandteile einer motivierenden Arbeitskultur und guter Ergebnisse. Defizite führen zu Demotivation und Frustration.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 3 · CLUSTER 2

2.94 - ZU BEOBACHTEN

Die Feedback-Kultur ist nicht besorgniserregend aber auch nicht optimal. Zur Verbesserung der Arbeitsqualität und der Mitarbeiterzufriedenheit wären Schulungen von Vorgesetzten in wertschätzendem Feedback angebracht.

Auffälligkeiten

3.2.1 *«Ich bekomme kein Feedback, ob meine Arbeit gut war.»*

3.27 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Mitarbeiter erhalten kein Feedback darüber, ob ihre Arbeit den Anforderungen entspricht bzw. sie erhalten Feedback erst, wenn sie diese nicht erfüllen. Das erschwert rechtzeitiges Korrigieren und/oder Anpassen und stellt eine erhebliche Verunsicherung dar.

EMPFEHLUNG: Vorgesetzte sollten in der Kunst des Feedbacks geschult und regelmäßige Feedbackrunden in Teams eingeführt werden.

3.2.2 *«Meine Leistung/mein Beitrag zu einer Leistung wird nicht wahrgenommen.»*

3.82 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Der individuellen Leistung wird keine Aufmerksamkeit geschenkt. Besondere individuelle Beiträge nicht kenntlich gemacht oder angesprochen. Persönliche Initiative erscheint zunehmend sinnlos.

EMPFEHLUNG: Einzelleistungen sollten kenntlich gemacht werden – z.B. in Präsentationen oder Mitarbeitern die Möglichkeit geben, die eigenen Beiträge zu erläutern. In Team-Meetings Einzelnen für ihren Beitrag danken.

3.2.3 *«Kritik wird so geäußert, dass ich mich persönlich entwertet fühle.»*

1.73 - TRIFFT KAUM ZU

3.3 Eingebunden sein

Die Fragen ermitteln den Grad, in dem Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Kompetenz geschätzt und für gute Entscheidungen gebraucht wird. Der Grad, in dem diese Wertschätzung allen in gleichem Maße zuteil wird und Know-How sich ungehindert entfalten und vernetzen kann. Dazu gehört die Sicherheit, dass Zugang zur Information allen gleich gewährt wird. Defizite hier führen zu psychischer Dauerbelastung und Rückzug.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 3 · CLUSTER 3

2.36 - ZU BEOBACHTEN

Es gibt eine latente Unzufriedenheit in Bezug auf den Gestaltungsspielraum, der Mitarbeitern gegeben wird. Dies sollte weiter beobachtet werden. Präventiv kann dieses Thema im Rahmen von anderen Maßnahmen – z.B. in Bezug auf Change oder Arbeitsorganisation – gleichzeitig zum Gegenstand gemacht werden.

Auffälligkeiten

3.3.1 *«Mein Fachwissen wird nicht geschätzt und abgerufen wenn nötig.»*

4 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Mitarbeiter haben das Gefühl, dass ihre Kompetenz nicht abgerufen wird, wenn es Probleme gibt oder Entscheidungen anstehen.

EMPFEHLUNG: Vorschlagswesen institutionalisieren. Eine zyklische Meeting-Kultur einführen, die allen in gleicher Weise ein Forum bietet sich einzubringen. Methoden (z.B. moderierte Meetings) anwenden, die auch weniger dominante Personen zu Wort kommen lassen.

3.3.2 *«Ich werde immer wieder von Team-Entscheidungen ausgeschlossen.»*

1.73 - TRIFFT KAUM ZU

3.3.3 *«Hier gibt es Seilschaften/Vorlieben, gegen die ich keine Chance habe.»*

1.36 - TRIFFT GARNICHT ZU

3.4 Karriere/Kompetenz

Die Antworten geben Aufschluss darüber, in welchem Maß Mitarbeiter im Unternehmen Chancen zu professionellem Wachstum oder Beförderung sehen. Für Menschen, die ihren Beruf lieben und/oder vorankommen wollen, bedeuten andauernde Defizite in diesem Bereich eine erhebliche psychische Belastung. Auch die Möglichkeit, individuell erworbene Kompetenz und persönliches Engagement einzubringen, ist ein Faktor für psychisches Wohlbefinden. Fehlt diese dauerhaft, so sind Frustration und Demotivation Belastungsfaktoren.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 3 · CLUSTER 4

1.82 - UNKRITISCH

Aufstiegschancen und Möglichkeiten zur Entfaltung wie Weiterentwicklung professioneller Kompetenzen werden von der Belegschaft als zufriedenstellend empfunden.

Auffälligkeiten

3.4.1 *«Ich habe hier keine Chancen voranzukommen/Karriere zu machen.»*

1.27 - TRIFFT GARNICHT ZU

3.4.2 *«Oft habe ich gute Ideen, die uns voranbringen, finde aber kein Gehör.»*

2.36 - TRIFFT KAUM ZU

TREIBER: Mitarbeiter erfahren das Unternehmen als desinteressiert an persönlichem Know-How, innovativen Beiträgen oder individueller Lösungskompetenz. Zusätzliches Engagement erscheint nutzlos.

EMPFEHLUNG: Forum für spezifisches individuelles Fachwissen bieten. Vorschlagswesen institutionalisieren. Partizipative Optimierungsschleifen in Teams oder Orga-Bereichen einführen.

3.5 Potentielle Frustration/innere Kündigung

Die Fragen geben Aufschluss über das Maß, in dem die Unternehmenskultur und der Führungsstil Bottom-Up-Feedback zulässt. Die Antworten geben Hinweis auf das Ausmaß an bereits vorhandener Frustration, innerer Kündigung und des möglicherweise drohenden Abgangs von Leistungsträgern.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 3 · CLUSTER 5

1.91 - UNKRITISCH

Das Betriebsklima ist so förderlich, dass Mitarbeiter ausreichend Spielraum für die Entfaltung von Initiative und Know-How empfinden. Bottom-Up-Feedback gibt das Gefühl der Teilhabe an der sinnvollen Gestaltung von Arbeitsbedingungen und kollegialer Interaktion über Hierarchiegrenzen hinweg.

Auffälligkeiten

3.5.1 *«Viele Enttäuschungen verstärken mein Gefühl der Zwecklosigkeit und Ohnmacht.»*

2.36 - TRIFFT KAUM ZU

TREIBER: Mitarbeiter befinden sich bereits im Stadium der inneren Kündigung. Die Summe der negativen Erfahrungen bestärkt sie in einem Gefühl der Ohnmacht. Dies stellt eine schwere psychische Beeinträchtigung dar und führt ohne die Option des privaten Ausgleichs langfristig in die Depression - mit Ausfallzeiten bis zu 18 Monaten oder eine subsequente Frühverrentung.

EMPFEHLUNG: Vertrauensbildende Maßnahmen sind dringend anempfohlen. Führungskräfte sollten in einem emotional-intelligenten und partizipativen Führungsstil geschult werden, der von Firmenleitung mitgetragen wird.

3.5.2 *«Wenn ich etwas sage, bringt mich das nur in Schwierigkeiten.»*

1.45 - TRIFFT GARNICHT ZU

CHECKLISTE 4

Soziale Interaktion: mögliche psychische Grenzverletzungen

Die Fragen sollen Aufschluss darüber geben, inwieweit es in Organisationsbereichen eventuell zu massiven Übergriffigkeiten und Diskriminierungen kommt, die von Betroffenen als psychische Grenzverletzung bzw. psychische Gewalt erlebt werden. Gleichzeitig spiegelt die Befragung, inwieweit Führungsverantwortliche für eine Kultur der Toleranz, Fairness und Kollegialität sorgen und darin selbst Vorbild sind.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 4

1.24 - UNKRITISCH

4.1 Mobbing

Die Antworten treffen eine Aussage über mögliche systematische Ausgrenzung und Mobbing unter Kollegen. Nicht nur Einzelne werden dadurch erheblich belastet, es beeinträchtigt das Arbeitsklima für Beteiligte und Beobachter gleichermaßen. Hierbei sind nicht gelegentliche Antipathien oder Konflikte gemeint, sondern eine dauerhafte, systematische und subtile Form der Aggression gegen eine einzelne Person.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 4 · CLUSTER 1

1.36 - UNKRITISCH

Im kollegialen Miteinander werden keine Defizite gesehen. Das Arbeitsklima ist sozial-kompetent und leistungsförderlich.

Auffälligkeiten

4.1.1 *«Ich fühle mich von Kollegen/innen nicht akzeptiert/ausgegrenzt.»*

1.82 - TRIFFT KAUM ZU

4.1.2 *«Ich werde von Kollegen/innen systematisch gemobbt.»*

1.18 - TRIFFT GARNICHT ZU

4.1.3 *«Ich beobachte, dass einzelne Kollegen von anderen gemobbt werden.»*

1.09 - TRIFFT GARNICHT ZU

4.2 Bossing

Die Antworten treffen eine Aussage darüber, inwieweit möglicherweise Einzelne oder Personengruppen durch antisozialen Führungsstil direkter Vorgesetzter psychisch beeinträchtigt oder verletzt werden.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 4 · CLUSTER 2

1.24 - UNKRITISCH

Führungsstil und -kommunikation sind so, dass Mitarbeiter sich respektiert, gewürdigt und fair behandelt fühlen. Das Arbeitsklima ist nicht durch antisozialen Führungsstil belastet.

Auffälligkeiten

4.2.1 *«Ich fühle mich von direkten Vorgesetzten unfair behandelt. »*

1.27 - TRIFFT GARNICHT ZU

4.2.2 *«Es kommt vor, dass ich mich von Vorgesetzten bedroht oder erpresst fühle. »*

1.36 - TRIFFT GARNICHT ZU

4.2.3 *«Vorgesetzte demütigen mich vor Kollegen/Kunden. »*

1.09 - TRIFFT GARNICHT ZU

4.3 Arbeitsklima

Die Antworten zeigen das Maß, in dem das Arbeitsklima von Konflikten und Aggressivität geprägt ist. Es herrscht Vorsicht bis Angst. Oft ist ein disfunktionaler Führungsstil der Ausgangspunkt für eine gereizte bis aggressive Grundstimmung im Team.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 4 · CLUSTER 3

1.27 - UNKRITISCH

Das Arbeitsklima ist nicht durch Misstrauen, Aggressivität oder eskalierende Konflikte beeinträchtigt. Es herrscht ein leistungsförderlicher und kollegialer Umgangsstil.

Auffälligkeiten

4.3.1 *«Bei manchen Kollegen/Vorgesetzten ist Vorsicht angebracht. »*

1.18 - TRIFFT GARNICHT ZU

4.3.2 *«Es herrscht eine aggressive Grundstimmung in meinem Arbeitsumfeld. »*

1.45 - TRIFFT GARNICHT ZU

4.3.3 *«Es hat in meinem Arbeitsumfeld schon tätliche Übergriffe gegeben. »*

1.18 - TRIFFT GARNICHT ZU

4.4 Diskriminierung

Die Antworten geben Hinweis darauf, inwieweit Diskriminierung Einzelner und sexuelle Übergriffigkeit Teil einer möglicherweise als „normal" empfundenen Arbeitskultur sind. Dies sind Angriffe auf die Integrität einer Person ebenso wie die Zumutung, im Rahmen der Arbeit gegen eigene Werte verstoßen zu müssen.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 4 · CLUSTER 4

1.09 - UNKRITISCH

Es herrscht eine Kultur der Toleranz, gegenseitiger Wertschätzung und Unterstützung. Die Würde und Integrität jedes Einzelnen wird geachtet und gewahrt.

Auffälligkeiten

4.4.1 *«Es kommt vor, dass ich wegen meines Geschlechts, meiner sexuellen Orientierung, meiner Herkunft oder körperlichen Beeinträchtigung diskriminiert werde. »*

1.09 - TRIFFT GARNICHT ZU

4.4.2 *«Es kommt vor, dass ich oder andere in meinem Arbeitsumfeld sexuell belästigt werden. »*

1.09 - TRIFFT GARNICHT ZU

4.4.3 *«Es kommt vor, dass ich mich im Rahmen meiner Arbeit gezwungen fühle gegen eigene Werte zu verstoßen. »*

1.09 - TRIFFT GARNICHT ZU

CHECKLISTE 5

Stressoren in der Leistungskultur

Die Beantwortung dieser Fragen geben Ihnen die Möglichkeit, in besonders erfolgskritischen Unternehmensbereichen oder Projekten Stressbelastungsfaktoren zu erkennen und resultierenden Beeinträchtigungen in der Leistungskultur gegenzusteuern. Wegen des Erfolgsdrucks sind gerade Leistungsträger öfter Dauerstress ausgesetzt und möglicherweise gefährdet, aufgrund von Stress bedingten Erkrankungen langfristig auszufallen.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 5

3.06 - ZU BEOBACHTEN

5.1 Bürokratie/Controlling

Die Antworten zeigen, inwieweit Bürokratie als überflüssig und lästig empfunden wird. Häufig geht es dabei um Controlling-Instrumente, die nicht als erfolgsentscheidend sondern eher als „gängelnd“ bewertet werden.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 5 · CLUSTER 1

3.18 - ZU BEOBACHTEN

Das Maß an Bürokratie und Controlling wird noch nicht als stark behindernd empfunden. Trotzdem sollte über eine Entlastung nachgedacht und Bürokratie auf das Notwendigste beschränkt werden.

Auffälligkeiten

5.1.1 *«Bürokratie und Controlling-Maßnahmen behindern mich daran, noch bessere Leistung zu bringen. »*

3.18 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Die Antworten zeigen, inwieweit Bürokratie als überflüssig und lästig empfunden wird. Häufig geht es dabei um Controlling-Instrumente, die nicht als erfolgsentscheidend sondern eher als „gängelnd“ bewertet werden.

EMPFEHLUNG: Den bürokratischen Aufwand überprüfen und verringern. Controlling-und Reporting-Prozesse entschlacken und wo möglich durch Instrumente der Selbstkontrolle im Team ersetzen. Eventuell Hierarchien verflachen.

5.2 Standards/Qualität

Die Antworten geben Aufschluss, inwieweit die bestehenden Standards und Prozesse, nach denen in Hochleistungsteams gearbeitet wird, den Anforderungen der Teammitglieder entsprechen und die Qualität ermöglichen, die sie anstreben. Werden diese Anforderungen nicht erfüllt, so stellt dies einen erheblichen Stressfaktor dar.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 5 · CLUSTER 2

3.95 - KRITISCH

Bestehende Standards und Prozesse behindern Hochleistungsteams die Ergebnisse zu liefern, zu denen sie imstande wären. Da das professionelle Selbstverständnis der Teammitglieder davon abhängt, verursachen diese äußeren Rahmenbedingungen erheblichen psychischen Druck.

Auffälligkeiten

5.2.1 *«Die Standards unserer Arbeitsprozesse sind nicht so, dass ich mit meinen Arbeitsergebnissen zufrieden sein kann. »*

3.64 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Die Standards und Prozesse, die Arbeitsabläufe regeln, entsprechen nicht den Anforderungen an die Ergebnisse. Es fällt Mitarbeitern schwer, Kriterien wie „in time", „in budget" oder „in quality" zu liefern. Da Leistung in der Regel am Ergebnis gemessen wird und nicht an den Umständen, unter denen sie zustande kamen, stellt dies einen erheblichen Stressor für Leistungsträger dar.

EMPFEHLUNG: Eine Überprüfung der Standards und Prozesse auf Nützlichkeit und Anwenderfreundlichkeit ist dringend geboten. Überholte Standards führen zu einer Verkrustung der Arbeitsabläufe – Entschlacken und Optimierung ist notwendig. Idealerweise sollte dies in Abstimmung mit den Teams in institutionalisierten, regelmäßigen Optimierungsschleifen geschehen. Gegebenenfalls Hierarchien verflachen, Entscheidungswege verkürzen.

5.2.2 *«Ich könnte viel bessere Qualität liefern, als im Augenblick möglich ist. »*

4.27 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Die bestehenden Standards und Prozesse sind nicht geeignet, die Qualität zu liefern, zu der sich Leistungsträger aufgrund ihres Knowhows in der Lage sähen. Die vorhandene Intelligenz kann sich nicht optimal in den Ergebnissen niederschlagen. Dies stellt auf Dauer einen erheblichen Stressor und Frustrationsfaktor dar.

EMPFEHLUNG: Die bestehenden Standards und Prozesse nach Möglichkeit der Kompetenz des Teams anpassen und optimieren. Dies sollte unter Partizipation der betroffenen Leistungsträger geschehen.

5.3 Verantwortung

Entscheidungen und ihre Konsequenzen müssen verantwortet werden. Dies gilt besonders für erfolgskritische Bereiche. Verantwortliche sollten erreichbar sein und ein ausreichendes Maß an Selbstverantwortung gewährt werden, damit schnelle Entscheidungen getroffen und Fehler kurzfristig korrigiert werden können. Führungsverantwortung und Selbstverantwortung sollten sich in einer optimalen Balance befinden. Defizite in diesem Bereich setzen Teams unter unnötigen Stress.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 5 · CLUSTER 3

3.32 - ZU BEOBACHTEN

Die Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen geben noch keinen Anlass zu großer Besorgnis. Doch sind Behinderungen im Leistungsklima vorhanden und eine Optimierung in diesem Bereich könnte zu besseren Ergebnissen und zu einer geringeren Stressbelastung der Mitarbeiter führen. Es wäre also sinnvoll, die Verantwortungsstrukturen im Hinblick auf mehr Agilität und Flexibilität zu optimieren.

Auffälligkeiten

5.3.1 *«Die Verantwortlichen sind für mich nicht erreichbar und nehmen ihre Verantwortung nicht wahr. »*

2.91 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Leistungsträger fühlen sich nicht ausreichend von ihren verantwortlichen Vorgesetzten unterstützt. Entweder sind diese nicht erreichbar oder Teams erleben, dass Fehler und Hindernisse nicht dort verantwortet werden, wo sie ihre Ursache haben.

EMPFEHLUNG: Hierarchien - vor allem in Projekten – verflachen. Regelmäßige „Support-Meetings“ mit verantwortlichen Führungskräften einführen, um proaktives Handeln zu ermöglichen. Unterstützung von Führungskräften aus höheren Hierarchieebenen optimieren, Druck abbauen. Präsenz und Erreichbarkeit der Teamleiter und Führungskräfte Vorort erhöhen.

5.3.2 *«Ich habe ungenügend Spielraum für Selbstverantwortung und kann zu wenig selbst entscheiden. »*

3.73 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Leistungsträgern wird zu wenig Spielraum für selbstverantwortliches Entscheiden und Handeln übertragen. Zu viele Probleme müssen eskaliert werden und Prozesse stocken deswegen. Bei Leistungsteams erzeugt dies Stress durch sogenannten „rasenden Stillstand“!

EMPFEHLUNG: Leistungsträgern mehr Spielraum für Selbstverantwortung übertragen. Stichwort: so viel Vertrauen wie möglich – so wenig Kontrolle wie nötig. In bereichsübergreifenden Projekten das Schnittstellenmanagement optimieren, Hierarchien verflachen und Problem-Eskalation durch Übertragung von Entscheidungskompetenz verringern.

5.4 Feedback

Die Antworten geben Aufschluss darüber, inwieweit die Feedback-Kultur als wertschätzend, unterstützend und ergebnisorientiert erlebt wird. Diesbezügliche Defizite werden als hindernd und demotivierend erlebt.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 5 · CLUSTER 4

3.77 - ZU BEOBACHTEN

Die Feedback-Kultur ist zwar nicht optimal aber noch nicht sehr belastend für das Team. Da zeitnahes und spezifisches Feedback jedoch ein Imperativ für gute Ergebnisse ist, sollten regelmäßige und optimierte Feedbackschleifen eingeführt werden.

Auffälligkeiten

5.4.1 *«Es wird nicht ausreichend gesehen und gewürdigt, was ich leiste. »*

3.91 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Mitarbeiter haben nicht den Eindruck, dass ihre individuellen Beiträge zur Gesamtleistung des Teams oder der Abteilung angemessen gewürdigt werden. Entweder tendieren Führungskräfte dazu, die Anerkennung für Erfolge selbst zu beanspruchen oder herausragende Einzelleistungen gehen gewöhnlich in der Gesamtleistung auf und werden nivelliert.

EMPFEHLUNG: Regelmäßige und zeitnahe Feedbackrunden einführen. Teamleistung würdigen und gleichzeitig Einzelleistungen kenntlich machen – evtl. in Präsentationen die Verantwortlichen ihre Beiträge vor Kunden oder höheren Führungsebenen selbst vortragen lassen.

5.4.2 *«Feedback bekomme ich nicht rechtzeitig und nicht qualifiziert/konstruktiv.»*

3.64 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Hochleister vermissen rechtzeitiges Feedback, um zu wissen, ob sie auf dem richtigen Weg sind oder um zeitnah gegensteuern zu können. Feedback wird möglicherweise auch nicht spezifisch genug gegeben, so dass eine zufriedenstellende Korrektur oder Anpassung möglich ist.

EMPFEHLUNG: Innerhalb der Teams regelmäßige Feedback-Schleifen einführen. Kritik nur sachlich, so spezifisch wie möglich und lösungsorientiert formulieren. Evtl. Teamleiter und Führungskräfte entsprechend schulen.

5.5 Transparenz

Die Antworten geben Aufschluss darüber, in welchem Maße Auftrags- und Zielklarheit ergebnisorientiertes Mitdenken und Arbeiten ermöglichen. Defizite in diesem Feld sorgen für Irritation und stockende Prozesse. Dieser Bereich ist besonders anfällig für Stress durch „rasenden Stillstand".

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 5 · CLUSTER 5

3.95 - KRITISCH

Mangelnde Klarheit und Transparenz über Sinn und Ziele von Aufträgen verhindern intelligentes Mitgestalten und Ausrichten der eigenen Arbeit an langfristigen Zielen. Nicht nur wird kontextbezogenes Arbeiten erschwert, auch vorhandenes Knowhow und Motivation fühlen sich nicht ausreichend geschätzt. Dies führt in erheblichem Maße zu Stress und Frustration.

Auffälligkeiten

5.5.1 *«Es gibt nicht ausreichend Zeit zur Klärung von Aufträgen.»*

3.82 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Den Leistungsträgern wird nicht ausreichend Gelegenheit gegeben Aufträge zu klären. Das sorgt für Irritation und unnötige Fehlleistungen.

EMPFEHLUNG: Gleich zu Beginn der Auftragserteilung jedem Teammitglied ausreichend Zeit und Gelegenheit zur Auftragsklärung geben – möglichst mit dem Auftraggeber – Stakeholder – direkt. Im Rahmen von regelmäßigen Feedbackschleifen den TOP einführen: „Was ist noch zu klären?"

5.5.2 *«Es herrscht keine Transparenz über strategische Ziele und den Sinn von Unternehmensentscheidungen.»*

4.09 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Aufträge können nicht ausreichend im Gesamtkontext strategischer Ziele verstanden werden. Zweck und Sinn eigener Arbeit ist nicht schlüssig, Entscheidungen nicht transparent.

EMPFEHLUNG: Aufträge im Kontext auch langfristiger Ziele und strategischer Entscheidungen vermitteln. Unternehmensentscheidungen – z.B. Change – transparent machen, Leistungsteams frühzeitig auf Veränderungen vorbereiten – pro-aktiv planen und Handeln ermöglichen.

5.6 Teamgeist

Die Antworten spiegeln, inwieweit der Teamgeist in erfolgskritischen Bereichen/Projekten unterstützend und loyal ist oder möglicherweise geprägt von Konkurrenzverhalten und Einzelkämpfertum. Defizite in diesem Feld stören die Zusammenarbeit, setzen Menschen unter Stress und erzeugen gegenseitiges Misstrauen.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 5 · CLUSTER 6

2.14 - UNKRITISCH

Teamgeist und Loyalität sorgen für ein unterstützendes und wertschätzendes Miteinander im Team. Die problemlose Synchronisation von Arbeitsabläufen führen zu guten Teamergebnissen.

Auffälligkeiten

5.6.1 *«Der Teamgeist in meinem Umfeld lässt zu wünschen übrig.»*

2.18 - TRIFFT KAUM ZU

5.6.2 *«Es herrscht keine Loyalität – einer spielt den anderen aus.»*

2.09 - TRIFFT KAUM ZU

5.7 Werte

Die Antworten zeigen, inwieweit Einzelne oder ganze Teams in ihrer Integrität beeinträchtigt werden – ob als fair mit ihnen umgegangen wird oder ob sie sich im Rahmen ihrer Arbeit gezwungen sehen, gegen Werte und daraus folgende gültige Regeln zu verstoßen.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 5 · CLUSTER 7

1.14 - UNKRITISCH

Werte wie Fairness und Ehrlichkeit gehören zur gelebten Kultur. Das Leistungsklima ist nicht durch Irritationen und/oder Zumutungen in diesem Feld beeinträchtigt.

Auffälligkeiten

5.7.1 *«Ich muss bei meiner Arbeit gegen meine eigenen Werte verstoßen.»*

1.18 - TRIFFT GARNICHT ZU

5.7.2 *«Hier wird nicht gelebt, was gepredigt wird. »*

1.09 - TRIFFT GARNICHT ZU

CHECKLISTE 6

Psychische Belastung im Führungsalltag

An Führungskräfte werden spezifische Anforderungen gestellt – sowohl von der Unternehmensleitung wie von Seiten der Mitarbeiter. Ihre Effizienz wird an Ergebnissen gemessen und daran, wie gut es ihnen gelingt, Aufgaben zu delegieren und deren Umsetzung zu begleiten und zu steuern. Die möglichen psychischen Belastungsfaktoren sind darum ebenso spezifisch. Die folgende Befragung gibt Aufschluss, inwieweit Führungskräfte innerhalb der Organisation ausreichend Unterstützung bei der Bewältigung ihrer Aufgaben erfahren und wo mögliche Defizite liegen.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 6

3.42 - ZU BEOBACHTEN

6.1 Unterstützung

Die Antworten spiegeln, in welchem Maße Führungskräfte sich von Vorgesetzten und/oder Unternehmensleitung eingebunden und unterstützt fühlen bei der Planung und Umsetzung ihrer Aufgaben. Defizite können zu erheblicher Verunsicherung und psychischer Belastung führen.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 6 · CLUSTER 1

3.12 - ZU BEOBACHTEN

Die Unterstützung der Führungskräfte aus höheren Hierarchieebenen oder der Unternehmensleitung ist nicht optimal aber noch nicht besorgniserregend. Eine bessere Einbindung und Beteiligung an der Gestaltung von Entscheidungen und deren Umsetzung reduziert jedoch Stress und erhöht die Effizienz von Führungskräften. Entsprechende Maßnahmen sollten ins Auge gefasst werden.

Auffälligkeiten

6.1.1 *«Ich fühle mich mit meiner Führungsaufgabe von Vorgesetzten allein gelassen.»*

3.09 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Führungskräfte erfahren nicht ausreichend Unterstützung durch höhere Hierarchieebenen oder der Unternehmensleitung. Die Defizite können in mangelnder Rückkoppelung oder nicht adäquater Qualifizierung liegen.

EMPFEHLUNG: Die firmeninterne Führungskräfteentwicklung sollte auf ihre Effektivität geprüft und angepasst werden. Ausreichende Möglichkeiten bzw. Foren zur Rückkoppelung mit Entscheidungsträgern schaffen. Mentoren-Programme insbesondere für neue Führungskräfte auflegen.

6.1.2 *«Ich muss alles verantworten, habe aber zu wenig Einfluss auf Entscheidungen.»*

3.91 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Führungskräfte fühlen sich in der klassischen „Sandwichposition" gefangen, in der sie Druck von allen Seiten erfahren. Gründe können darin liegen, dass sie zu wenig Entscheidungsspielraum im eigenen Verantwortungsbereich haben und/oder dass sie zu wenig Einfluss auf Entscheidungsprozesse nehmen können, die ihren Verantwortungsbereich unmittelbar betreffen.

EMPFEHLUNG: Einen stärker partizipativen Führungsstil einführen. Möglichkeiten zur pro-aktiven Mitgestaltung von Entscheidungen und deren Umsetzung einräumen. Individuelle Entscheidungsspielräume vergrößern.

6.1.3 *«Verantwortliche stehen nicht zu ihren Entscheidungen, wenn es kritisch wird.»*

2.36 - TRIFFT KAUM ZU

TREIBER: Führungskräfte haben das Gefühl, dass negative Konsequenzen von Entscheidungen nicht dort verantwortet werden, wo sie getroffen wurden. Oder sie erfahren bei Fehlentwicklungen keine ausreichende Rückendeckung durch Verantwortliche in höheren Führungsebenen.

EMPFEHLUNG: Fairness und Solidarität in der Führungskultur stärken. Fehler gemeinsam verantworten und nicht personalisieren. Raum für eine Bottom-Up Feedbackkultur schaffen, die rasche Korrektive oder Nachsteuerung möglich macht.

6.2 Meetingkultur

Die Antworten spiegeln, inwieweit sich Führungskräfte mit ihren Zeitressourcen und ihrem Know-how in nur mittelbar produktiven bis unproduktiven Kontexten aufgehalten fühlen.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 6 · CLUSTER 2

3.95 - KRITISCH

Die Abstimmungskultur (Reporting, Briefing) und die Meetingkultur ist so, dass sie Führungskräfte unnötig daran hindert, in ihrem eigentlichen Verantwortungsbereich für Effizienz und Effektivität zu sorgen. Sie bindet erfolgsentscheidende Ressourcen an Zeit und Knowhow und setzt Betroffene unter erheblichen psychischen Druck.

Auffälligkeiten

6.2.1 *«Ich verbringe zu viel nur indirekt produktive Zeit in Meetings.»*

4.36 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Führungskräfte verbringen überproportional viel Zeit in nur mittelbar produktiven Meetings. Da ihre Effizienz jedoch an Ergebnissen gemessen wird, stellt dies ein erheblicher Stressfaktor dar.

EMPFEHLUNG: Meetingkultur in Bezug auf Relevanz, Disziplin, Stringenz, Zeit- und Beteiligungsrahmen optimieren. Moderation und Protokollführung verbessern.

6.2.2 *«Ich verbringe mehr Zeit mit Management-Kollegen und Vorgesetzten als mit Mitarbeitern.»*

3.55 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Die Führungs- und Meetingkultur führt dazu, dass Führungskräfte proportional mehr Zeit mit Führungskollegen als mit Mitarbeitern verbringen. Das führt dazu, dass sie im eigentlichen Verantwortungsbereich zu wenig präsent sind, um Prozesse begleiten und steuern zu können. Dies beeinträchtigt ihre Effizienz und setzt unter Dauerstress.

EMPFEHLUNG: Abstimmungs- und Meetingkultur optimieren. Prüfen inwieweit die Delegation von Verantwortung und die Stärkung von Selbstverantwortung auf allen Organisationsebenen zu mehr Entlastung z.B. im Bereich Problem-Eskalation führt und so mehr Freiräume für die eigentlichen Führungsaufgaben schafft. Methodische Auftragsklärung einführen und strategische Entscheider darauf verpflichten.

6.3 Beanspruchung durch Komplexität

Die Antworten spiegeln, inwieweit organisationale Rahmenbedingungen Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Aufgaben unnötig behindern und psychisch belasten.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 6 · CLUSTER 3

3.3 - ZU BEOBACHTEN

Die organisationalen Rahmenbedingungen für eine effektive Führung sind nicht optimal, aber noch nicht besorgniserregend. Um die Stressbelastung für Führungskräfte in diesem Feld zu verringern, sind jedoch proaktive und präventive Maßnahmen zu empfehlen.

Auffälligkeiten

6.3.1 *«Ich bin in Projekten so eingebunden, dass Linienaufgaben vernachlässigt werden müssen.»*

3.73 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Projekt- und Linienaufgaben befinden sich in keiner angemessenen Balance. Führungskräfte fühlen sich zerrissen zwischen den sehr unterschiedlichen Anforderungen, die möglicherweise gleichrangige Priorität haben.

EMPFEHLUNG: Balance zwischen Anforderungen aus Projekt und Linie optimieren. Freistellung für Projekte ermöglichen und Delegation von Führungskompetenz in der Linie ermöglichen.

6.3.2 *«Zu viel standort-/organisationsübergreifendes Agieren erschwert mir, die Dinge im Griff zu behalten.»*

4.27 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Organisationseinheiten und/oder Projekte involvieren Teams an unterschiedlichen Standorten. Die überwiegend virtuelle Koordination über die Distanzen hinweg stellt einen hohen Belastungsfaktor für Führungskräfte dar.

EMPFEHLUNG: Die Organisationale Aufstellung überprüfen und optimieren. Führungspräsenz optimieren durch virtuelle Konferenztechnik. Mehr Präsenz-Meetings ermöglichen.

6.3.3 *«Ich muss ständig erreichbar sein – auch nach Feierabend.»*

2.18 - TRIFFT KAUM ZU

6.3.4 *«Mir fehlen die Ressourcen, um Aufgaben zu erfüllen.»*

3 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Führungskräften fehlen zu oft die logistischen und/oder personellen Ressourcen, um den an sie gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Der Konflikt zwischen Erwartungen und deren Erfüllbarkeit setzt unter psychischen Druck.

EMPFEHLUNG: Bereitstellung der logistischen und personellen Ressourcen überprüfen. Personelle Reserven einplanen. Krankenstände senken (BGM-Maßnahmen).

6.4 Mitarbeiterführung

Die Antworten spiegeln, inwieweit Führungskräfte in ihrer Führungskompetenz so ausgestattet sind, dass sie ohne Stress ihren Führungsaufgaben gerecht werden können. Defizite stellen eine hohe mentale und psychische Überforderung dar.

GESAMTURTEIL CHECKLISTE 6 · CLUSTER 4

3.3 - ZU BEOBACHTEN

Die Autorisierung und Befähigung von Führungskräften, Führungskompetenz zu zeigen, ist nicht optimal aber noch nicht besorgniserregend.

Auffälligkeiten

6.4.1 *«Ich habe zu wenig Entscheidungsspielraum, um wirklich effizient zu sein.»*

4 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Führungskräften mangelt es an Entscheidungsspielraum in ihrem eigenen Verantwortungsbereich. Mitarbeiter erleben ihre Führung zu oft als machtlos.

EMPFEHLUNG: Führungskräfte sollten mit größerer Entscheidungsbefugnis für ihren Verantwortungsbereich ausgestattet werden, damit Mitarbeiter den Vorgesetzten nicht als machtlos erleben. Führungskompetenz sollte zudem von höherer Stelle nicht ausgehebelt werden – sei es durch Durchgriffe auf personelle Ressourcen oder indem Entscheidungen revidiert werden.

6.4.2 *«Ich habe zu wenig Zeit, um in meinem Team für Klarheit und Motivation zu sorgen.»*

3.45 - TRIFFT TEILWEISE ZU

TREIBER: Führungskräfte kommen zu wenig dazu, ihren eigentlichen Aufgaben nachzukommen: Auftragsklarheit herzustellen, Arbeitspakete zu delegieren und Mitarbeiter zu motivieren. Zu viele Anforderungen wie Abstimmungen, Briefing, Reporting absorbieren ihre Zeit.

EMPFEHLUNG: Briefing- und Reporting-Anforderungen auf absolute Notwendige überprüfen. Delegation von schnittstellen-übergreifenden Abstimmungen zulassen, um Problem-Eskalation zu vermeiden. Meeting-Kultur in Richtung Stringenz optimieren.

6.4.3 *«Team-Konflikte und „schwierige Mitarbeiter" machen mir unnötig zu schaffen.»*

1.55 - TRIFFT KAUM ZU

6.4.4 *«Ich habe keine Möglichkeit, meine Mitarbeiter auf Veränderungen rechtzeitig und angemessen vorzubereiten.»*

4.18 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

TREIBER: Führungskräfte zu wenig rechtzeitig informiert und autorisiert, um Mitarbeiter proaktiv auf Veränderungen vorzubereiten. Daraus erwachsende Widerstände und Konflikte belasten die personellen Ressourcen und beeinträchtigen Produktivität und Adaptionsbereitschaft.

EMPFEHLUNG: Kultur der Transparenz und einer authentischen Unternehmenskommunikation einführen. Alle Hierarchieebenen darauf verpflichten, als Teil eines respektvollen und fairen Umgangs mit den Beschäftigten, proaktives Planen und Handeln zu ermöglichen.