

**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG**

Fakultät Life Sciences

Department Gesundheitswissenschaften

## **BACHELORARBEIT**

### **„Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei Beschäftigten im Textil-Einzelhandel“**

Autorin: Désirée Fischer-Dietze

Matrikelnummer:



Betreuende Professorin: Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Gabriele Perger

Zweite Prüfende: Dipl. G.w. Nina Clarissa Hielscher

Abgabedatum: 28.08.2017

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Abstract</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Hintergrund</b> .....	<b>2</b>
2.1 Psychische Beschwerden im Einzelhandel .....	5
<b>3 Gesetzlicher Hintergrund</b> .....	<b>7</b>
<b>4 Vorstellung des Unternehmens</b> .....	<b>9</b>
4.1 Berufsbild Verkäufer/in .....	10
4.2 Aufgaben der Beschäftigten in der untersuchten Filiale.....	11
<b>5 Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>13</b>
5.1 Vorbereitung auf die Erhebung .....	13
5.2 Auswahl des Messinstruments .....	14
5.2.1 Beschreibung des IMPULS-Tests.....	14
5.3 Auswertung IMPULS-Test.....	15
<b>6 Befragungsergebnisse IMPULS-Test</b> .....	<b>17</b>
6.1 Ergebnisse einzelner Items .....	19
<b>7 Bewertung der Ergebnisse</b> .....	<b>20</b>
7.1 Bewertung nach der Auswertungsstrategie des IMPULS-Tests.....	20
7.1.1 Bewertung anhand des Anforderungs-Kontroll-(Unterstützungs)-Modells.....	22
7.2 Handlungsempfehlungen .....	23
<b>8 Diskussion und Fazit</b> .....	<b>28</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>32</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung</b> .....	<b>35</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>VI</b>
Anhang 1: Fragebogen .....	VI
Anhang 2: Ergebnisse.....	V

**Abstract**

Die vorliegende Gefährdungsanalyse liefert einen Hinweis zu den Arbeitsbedingungen im Hinblick auf psychische Belastungen bei Beschäftigten im Textil-Einzelhandel einer größeren Modekette. Von 24 Beschäftigten haben insgesamt 15 Fragen zu elf verschiedenen Arbeitsbereichen auf Grundlage des IMPULS-Tests beantwortet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 62,5 Prozent. Ziel dieser Arbeit ist, unter Heranziehung der Ergebnisse durch die Beschäftigten eine Bewertung des Arbeitsumfeldes vorzunehmen und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen zu formulieren. Die Ergebnisse zeigen, dass für die Arbeitsbedingungen insgesamt betrachtet Entwicklungspotential vorliegt. Die dafür abgeleiteten Handlungsempfehlungen schließen diese Arbeit ab.

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Häufigkeitsverteilung der Beschäftigungsarten .....	11
Abbildung 2: IMPULS-Stern .....	16
Abbildung 3: Gesamtergebnisse .....	19
Abbildung 4: Ergebnisse einzelner Items.....	20
Abbildung 5: Anforderungs-Kontroll-(Unterstützungs)-Modell nach Karasek & Theorell (eigene Darstellung).....	23

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Umkodierung (eigene Darstellung).....	15
Tabelle 2: Ergebnisdarstellung der REAL-Situation.....	17

## Abkürzungsverzeichnis

<b>ArbSchG</b>	Arbeitsschutzgesetz
<b>BAuA</b>	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
<b>BMAS</b>	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
<b>BGW</b>	Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
<b>BGHW</b>	Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik
<b>BKV</b>	Berufskrankheiten-Verordnung
<b>DAK</b>	Deutschen Angestellten Krankenkasse
<b>DIN</b>	Deutsches Institut für Normung
<b>e.V.</b>	eingetragener Verein
<b>GDA</b>	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
<b>TK</b>	Techniker Krankenkasse
<b>WHO</b>	World Health Organization

## 1 Einleitung

Nie war der Veränderungsdruck so hoch wie in der heutigen Arbeitswelt. Eine Zunahme des Leistungs- und Wettbewerbsdrucks, steigende Anforderungen hinsichtlich Flexibilität und Mobilität, befristete Arbeitsplätze und noch weitere Faktoren charakterisieren diese Auswirkungen, die im Jahr 2016 insgesamt 45,17 Millionen Erwerbstätige in Deutschland betreffen (Statistisches Bundesamt 2016; Siegrist 2013, S. 110). Nicht überraschend ist dahingehend die Entwicklung zu steigenden Fehlzeiten am Arbeitsplatz aufgrund psychischer Beschwerden, deren zufolge sich im Zeitraum von 2004 bis 2015 die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen um 71,9 Prozent erhöht haben (Statista 2017; Mainka-Riedel 2013, S. 5).

Diese Erhöhung hat zur Folge, dass psychische Erkrankungen mit 14,6 Prozent die zweithäufigste Ursache nach Muskel-Skelett-Erkrankungen mit 21,5 Prozent für gemeldete Arbeitsunfähigkeitstage darstellen (DAK 2014, S. 17). Aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht zählen sie darüber hinaus auch zu den kostenintensivsten Erkrankungen (DAK 2014, S. 17f., Lohmann-Haislah 2012, S. 11f.). Die Studie der Techniker Krankenkasse zur Stresslage der Nation aus dem Jahr 2013 konstatiert daneben, dass einer der wesentlichen Auslöser für seelische Leiden Stress im Berufsleben ist (TK 2013, S. 19ff.). Am häufigsten fühlen sich die Erwerbstätigen dabei von den folgenden Faktoren gestresst: „viel gleichzeitig, schnell und auf Termin, immer wieder neu, aber auch oft das Gleiche“ (Lohmann-Haislah 2012, S. 34, TK 2016, S. 24f.). 39 Prozent der Erwerbstätigen leiden auch unter der häufig fehlenden Anerkennung ihrer Arbeitsleistung seitens der Vorgesetzten (TK 2016, S.24f.).

Dem Stressreport Deutschland 2012 zufolge besteht ein wissenschaftlich gesicherter Zusammenhang zwischen einer erhöhten Arbeitsintensität und dem Auftreten von Depressionen (Lohmann-Haislah 2012, S. 11f.). Laut WHO werden im Jahr 2030 Depressionen möglicherweise auf den vorderen Plätzen der Krankheitslisten vorzufinden sein (WHO 2011). Infolgedessen kommt dem Erhalt und der Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbstätigen eine hohe Bedeutung zu (Lohmann-Haislah 2012, S. 11f.).

Die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen nach dem ArbSchG §4 und 5 zählt zu den Grundpflichten deutscher Arbeitgeber (Looks et al. 2011, S. 238).

Zur Erfassung positiver aber insbesondere auch negativer Einflüsse auf Arbeitnehmer

schreibt das Arbeitsschutzgesetz seit Oktober 2013 auch die Durchführung einer Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen vor. Diese unterstützt die Gestaltung gesundheits- sowie menschengerechter Arbeitsbedingungen (Treier 2015, S. 1). Mit einer menschengerechten Arbeitsgestaltung soll die Qualität der Arbeitsbedingungen optimiert werden. Die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung geht über den Arbeitsschutz hinaus und gilt als eine Komponente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Neuner 2016, S. 4).

Bei der nachfolgenden Arbeit handelt es sich um eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren bei Beschäftigten im Textil-Einzelhandel. Im Hintergrund werden die Auswirkungen bestimmter Belastungen auf den Menschen untersucht sowie Begrifflichkeiten im Zusammenhang psychischer Belastungen und Beanspruchungen mit dazugehörigen Auswirkungen auf den Menschen geklärt. Weiterhin werden häufig vorkommende Belastungsfaktoren im Einzelhandel erläutert. Im Anschluss daran wird der gesetzliche Hintergrund der Gefährdungsbeurteilung aufgezeigt sowie das Unternehmen mit dazugehöriger Beschreibung des Berufsbildes von VerkäuferInnen vorgestellt. Die Datenerhebung sowie Bewertung erfolgt mittels IMPULS-Test. Die vorhandenen Gefährdungen werden analysiert und beurteilt. Außerdem erfolgt eine Bewertung der Ergebnisse, die eine Grundlage für das Ableiten von Handlungsempfehlungen bilden. Daran anschließend wird ein Fazit gezogen.

## **2 Hintergrund**

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, stellen die steigenden Anforderungen in der Arbeitswelt ein gesundheitliches Risiko für die Beschäftigten dar. Es ist daher hilfreich, die Bedeutung einer Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich psychischer Belastungen im Arbeitskontext mithilfe eines Modells darzustellen.

Das in der deutschen Arbeitswissenschaft dafür am häufigsten verwendete Modell zur Beschreibung der Stressentstehung ist das Belastungs-Beanspruchungs-Modell von Rohmert und Rutenfranz aus dem Jahr 1975. Dieses beschreibt den Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung psychischer Faktoren bei der Arbeit. Es dient der DIN EN ISO 10075-1 als Basis zur Definition psychischer Belastung und Beanspruchung (Neuner 2016, S. 9). Psychische Belastungen werden als Einflüsse definiert, die von außen auf den Menschen einströmen und auf dessen Psyche einwirken. Der individuelle Umgang mit diesen Einflüssen in Abhängigkeit individueller

Voraussetzungen, sowie individuelle Strategien zur Bewältigung und die Auswirkungen in den Individuen selbst – das beschreiben psychische Beanspruchungen (Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN e.V.) 2000, DIN EN ISO 10075-1). Besteht ein Ungleichgewicht zwischen äußeren Belastungen und Ressourcen, kann dies in einer Über- oder Unterforderung der Individuen resultieren, was wiederum als negative Beanspruchung wahrgenommen wird und zur Minderung des eigenen Wohlbefindens führt. Belastungen führen aber nicht automatisch zu Krankheiten, wenn beispielsweise ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. In diesem Fall kann die Belastung als Herausforderung gesehen werden, welche zur Förderung der eigenen Entwicklung und des Wohlbefindens beiträgt (Steinmann 2005, S. 12). Es wird allerdings kritisiert, dass langfristige Beanspruchungsfolgen in diesem Modell nicht berücksichtigt und psychosoziale Belastungen nur partiell dargelegt werden (Lohmann-Haislah 2012, S. 14).

Eingehend auf den Begriff der psychosozialen Arbeitsbelastung entstehen Belastungen bei den von außen auf das Individuum einwirkenden Einflüsse (Neuner 2016, S. 8). Stress ist auf eine körperliche Reaktion eines Ungleichgewichts zwischen äußeren Anforderungen und vorhandenen Möglichkeiten zur Bewältigung dieser zurückzuführen. Dies bedeutet, dass Stress entsteht, wenn mehr verlangt wird als geleistet werden kann (Lohmann-Haislah 2012, S. 13). Stressoren, also Auslöser für Stress, können fehlende Vorhersehbarkeit und Kontrolle sowie der Eintritt einer unbekannteren Situation sein. Körperlich äußert sich Stress durch einen steigenden Blutdruck sowie Puls, einer schnelleren Atmung oder einer erhöhten Anspannung der Muskulatur. Gleichzeitig werden die Aktivitäten des Magen-Darm-Traktes sowie die sexuellen Bedürfnisse gesenkt. Diese Mechanismen sichern das Überleben in Notsituationen. Stresssituationen können aber auch Auslöser für Gefühle wie Euphorie, Angst oder Aggression sein. Ein andauernder Stresszustand kann die Entstehung einer chronischen Stressbelastung begünstigen. Im Arbeitskontext begünstigen Faktoren wie Arbeitsplatzunsicherheit oder Termindruck unter anderen diese Entstehung (Neuner 2016, S. 7f.).

Verschiedene Einflüsse aus Arbeitssituation und Arbeitsverhältnissen sowie den individuellen Ressourcen und Bewältigungsstrategien können psychische Fehlbelastungen am Arbeitsplatz hervorrufen (Riechert 2015, S. 29). Welche Stressoren im Kontext Arbeit zu psychischen Beschwerden führen können, wird im folgenden Abschnitt näher betrachtet.

Arbeitstypische Stressoren äußern sich beispielweise in einer wenig vielseitigen und ganzheitlichen Beschäftigung oder in einem geringen Handlungsspielraum. Zudem müssen soziale Strukturen innerhalb eines Betriebes und die Arbeitsumgebung berücksichtigt werden. Zu Stress führen können außerdem Arbeitsunterbrechungen, die inhaltliche als auch mengenmäßige Arbeitsbelastung, sowie wenig Mitsprache- oder Aufstiegsmöglichkeiten (Molnar et. al. 2012, S. 13). Die Berücksichtigung dieser Faktoren ist zur Schaffung eines gesundheitsförderlichen Arbeitsumfeldes daher unumgänglich. Ein großer Handlungsspielraum unterstützt demzufolge die Autonomie der Beschäftigten und ermöglicht ihnen, Einfluss auf ihre Arbeit zu nehmen. Bei der Ganzheitlichkeit einer Tätigkeit steht die Verantwortung der Beschäftigten über das Ausführen eines vollständigen Arbeitsprozesses im Vordergrund. Sie beruht auf dessen Vorbereitung, Organisation sowie Kontrolle. Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, dass die Beschäftigten eine inhaltlich sowie mengenmäßig passende Tätigkeit ausführen und dahingehend weder über- noch unterfordert werden. Arbeitsorganisatorisch sollten Arbeitsabläufe hinsichtlich Zeit und Menge passend organisiert werden, da ansonsten das Auftreten psychischer Fehlbelastungen drohen kann (Treier 2015, S. 22f.). Auch die Arbeitszeit kann als ein nicht zu unterschätzender Belastungsfaktor wahrgenommen werden, welcher zum Beispiel auf zu lange Arbeitszeiten, fehlende Pausen, häufige Arbeitsunterbrechungen, höheres Arbeitsaufkommen durch fehlendes Personal oder Termin- und Zeitdruck zurückgeführt werden kann (Riechert 2015, S. 33). Ebenfalls können eine mangelnde Information der Beschäftigten über betriebliche Vorgänge, veraltete oder nicht zur Verfügung stehende Informationen oder eine zu große Menge an Informationen in psychischen Fehlbelastungen resultieren. Eine passende Arbeitsumgebung zeichnet sich aus durch reichlich vorhandene Arbeitsmittel, eine adäquate Arbeitsplatzgestaltung, das Beseitigen chemischer oder physikalischer Störfaktoren und das Verbessern physischer Gegebenheiten wie den Haltungsbedingungen während der Arbeit (Treier 2015, S. 22f.). Schließlich dürfen auch die sozialen Beziehungen bei der Arbeit nicht unterschätzt werden. Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten oder ArbeitskollegInnen gilt als eine der wichtigsten Ressourcen und kann ungünstige Arbeitsbedingungen in der Funktion als Puffer abmildern (Neuner 2012, S. 13).

## 2.1 Psychische Beschwerden im Einzelhandel

Da diese Arbeit die psychischen Belastungen bei Beschäftigten im Textil-Einzelhandel untersucht, finden im folgenden Abschnitt einige für dieses Berufsbild typische Belastungen Erwähnung, die unter anderem aus dem Branchenreport Handel der BGHW aus dem Jahr 2016 hervor gehen.

Psychische Erkrankungen sind mit 17,3 Prozent die zweithäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeiten im Einzelhandel. An erster Stelle stehen Muskel-Skelett-Erkrankungen mit 25 Prozent, an dritter Stelle nach den psychischen Erkrankungen folgen Erkrankungen des Atmungssystems mit 11,3 Prozent (Marschall, J., Barthelmes, I. 2016, S. 117). Allerdings ist anzumerken, dass psychische Beschwerden mit einem Anteil von 5,9 Prozent an den Arbeitsunfähigkeitsfällen weit hinter Erkrankungen des Atmungssystems mit einem Anteil von 24,9 Prozent liegen. Dennoch haben psychische Beschwerden dadurch keine geringere Bedeutung, da die Dauer der Arbeitsunfähigkeit im Schnitt 35,1 Tage beträgt (gegenüber Atemwegserkrankungen mit einer durchschnittlichen Dauer von 6,3 Tagen) (Marschall, J., Barthelmes, I. 2016, S. 119ff.). Der Anteil der Langzeiterkrankungen mit über sechs Wochen Dauer im Einzelhandel liegt mit 46,8 Prozent auch über dem Anteil der gesamten DAK-Gesundheit (44 Prozent) im Jahr 2014 (Marschall, J., Barthelmes, I. 2016, S. 113). Diese Daten heben noch einmal die Bedeutung einer Gefährdungsanalyse für den Bereich Einzelhandel hervor.

Wie des Weiteren aus dem Branchenreport Handel hervorgeht, müssen Beschäftigte im Einzelhandel im Branchenvergleich seltener unter starkem Termin- und Leistungsdruck arbeiten, seltener mehrere Arbeiten gleichzeitig erledigen, kaum neue Aufgaben ausführen und selten Neues ausprobieren (Marschall, J., Barthelmes, I. 2016, S. 89). Zudem geht aus dem Bericht hervor, dass die Arbeitsanforderungen der Beschäftigten stark von der Arbeit mit Kunden geprägt werden. Häufig verzögert sich beispielsweise die Pause oder der Feierabend, da noch Kunden zu bedienen sind. Im Widerspruch zum allgemeinen Bild im Einzelhandel wie weiter oben erwähnt, differenziert der Branchenreport Handel aber zwischen Beschäftigten mit und ohne Kundenkontakt. Bei Beschäftigten, die in täglichem Kundenkontakt stehen, ergibt sich nämlich ein anderes Bild: Sie müssen häufiger sehr schnell arbeiten und leiden unter einem stärkeren Termin- und Zeitdruck als ihre Kollegen, die beispielsweise nur für den Umgang mit Waren verantwortlich sind (Marschall, J., Barthelmes, I. 2016, S.

67ff.). Die tägliche Arbeit mit Kunden ruft außerdem einen weiteren Belastungsfaktor hervor, dem Beschäftigte im Einzelhandel ausgesetzt sind, der hieran anschließend näher beschrieben wird.

Höflichkeit ist im Berufsbild der Beschäftigten im Einzelhandel oberstes Gebot. Aufgrund dieser Tatsache und auch in Bezug auf die bereits in der Einleitung genannte Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft hin, ist in diesem Sektor ein steigender Anteil der sogenannten Emotionsarbeit zu beobachten. Dieser Begriff fasst Arbeiten zusammen, deren wesentlicher Bestandteil darin besteht, im täglichen Kontakt mit Kunden bestimmte emotionale Zustände zu zeigen oder diese bei Kunden hervorzurufen. Entsprechen im Umgang mit den Kunden die nach außen gezeigten Emotionen nicht der eigenen Stimmungslage, so kann dadurch die Entstehung von Spannungszuständen begünstigt werden, was sich bei dauerhafter Belastung negativ auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten auswirken kann (BAuA 2014, S. 13). Bezogen auf die Arbeitsgestaltung ist es schwierig, die negativen Auswirkungen von Emotionsarbeit zu minimieren oder zu beseitigen. Einem gesundheitsförderlichen Umgang mit Emotionsarbeit kommt daher eine herausfordernde Bedeutung zu (ebd.)

Obwohl bislang in vielen Studien Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungsfaktoren in der Arbeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen bestätigt wurden, ist der Umfang von Bestrebungen für eine gesunde Gestaltung von Arbeitsbedingungen in der Praxis noch sehr gering. Hinzu kommt, dass psychische Erkrankungen laut Anlage 1 der BKV bisher nicht als Berufskrankheit anerkannt werden (Anlage 1 BKV, Fassung vom 10.07.2017). Zurückzuführen ist das auf die verschiedenen und damit nicht eindeutigen Faktoren, welche für die Entstehung psychischer Erkrankungen ursächlich sind.

Generell findet im Arbeits- und Gesundheitsschutz noch ein eher eingeschränkter Umgang mit dem Thema „psychische Belastung“ im Setting Arbeitswelt statt. Ein wichtiger Schritt zu einer angemessenen Berücksichtigung psychischer Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt wurde mit der „Gemeinsamen Erklärung Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ aus dem Jahr 2013 vollzogen. In dieser Erklärung haben sich Akteure auf eine betriebliche sowie überbetriebliche Weiterentwicklung von Maßnahmen im Arbeitsschutz sowie in der Gesundheitsversorgung verständigt (BAuA 2014, S. 2). Der Fokus liegt dabei auf der Errichtung einer humanistischen Arbeitsumgebung, die zu gesunden und

leistungsstarken Beschäftigten führt und die Kreativität und Produktivität dieser fördert (Molnar et al. 2012, S. 9).

### **3 Gesetzlicher Hintergrund**

An den Hintergrund anschließend, der unter anderem die Entstehung psychischer Belastungen beschrieben hat, behandelt das folgende Kapitel den gesetzlichen Hintergrund einer Gefährdungsbeurteilung.

Paragraf 1 des ArbSchG hat zum Inhalt, dass durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit einerseits gesichert und andererseits verbessert werden müssen (Fassung vom 8.4.2008). Neben allgemeinen Vorschriften, Pflichten sowie Rechten der Beschäftigten definiert das ArbSchG auch Aufgaben für den Arbeitgeber, die er hinsichtlich der Reduktion psychischer Belastungen durchzuführen hat.

Zu einer der Grundpflichten des Arbeitgebers gehört die Gewährleistung sowie die Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit. Dafür eingesetzte Maßnahmen müssen hierzu auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Der Arbeitgeber hat bei der Durchführung der Arbeitsschutzmaßnahmen zudem für eine adäquate Organisation zu sorgen und dabei auch die Tätigkeitsart sowie Anzahl der Beschäftigten zu berücksichtigen. Die erforderlichen Mittel zur Durchführung der Arbeitsschutzmaßnahmen sind vom Arbeitgeber bereitzustellen und sollen unter Mitwirkung aller Beschäftigten auch auf allen Hierarchie- und Tätigkeitsebenen zur Kenntnis genommen werden. Die Kosten für diese Maßnahmen sind ausschließlich vom Arbeitgeber zu tragen (§ 3 ArbSchG, Fassung vom 7.8.1996).

§4 ArbSchG Nr. 1 in der Fassung vom 19.10.2013 fordert Arbeitsschutzmaßnahmen, welche auf die physische sowie psychische Gesundheit abzielen und somit eine Gefährdung für das Leben vermeiden und verbleibende Gefährdungen so gering wie möglich halten. § 4 ArbSchG Nr. 2 fordert, mögliche Gefahren an ihrer Quelle zu bekämpfen und die daraus resultierenden Konsequenzen nachrangig anzugehen. Unter Berücksichtigung validierter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse ist die Arbeitsgestaltung anzugehen (§ 4 ArbSchG Nr. 3, Fassung vom 19.10.2013).

Wie bereits in der Einleitung dargestellt wurde, ist der Arbeitgeber auch in Bezug auf mögliche psychische Belastungen seitens der Arbeitnehmer dazu verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung vorzunehmen (§ 5 ArbSchG, Fassung vom 19.10.2013). § 6 in der Fassung vom 19.10.2013 des ArbSchG regelt dazu die verpflichtende Dokumentation der Ergebnisse jeder durchgeführten Gefährdungsbeurteilung.

Fernerhin ist in § 20a des ArbSchG in der Fassung vom 30.10.2008 verankert, dass Bund, Länder sowie Unfallversicherungsträger eine gemeinsame deutsche Arbeitsschutzstrategie schaffen, umsetzen und weiterentwickeln. Sie verpflichten sich mittels miteinander festgelegter Aufgaben außerdem zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Verhinderung von Berufskrankheiten sowie arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Bund, Länder und Unfallversicherungsträger sind zudem dafür verantwortlich, eine menschengerechte Arbeitsgestaltung zu gewährleisten.

Bei der Betrachtung von Gefährdungen können abgesehen vom ArbSchG auch DIN-Normen herangezogen werden. Zur Festlegung wesentlicher Prinzipien, Konzepte und einem generellen Ansatz der Ergonomie dient die DIN EN ISO 26800 als Leitlinie. Diese besagt, dass eine Sicherstellung von Gesundheitsschutz sowie –förderung in Bezug auf das Wohlbefinden der im Arbeitssystem Tätigen durch eine Anpassung aller Arbeitssystemelemente an den Menschen mit seinen individuellen Leistungsvoraussetzungen erfolgen muss (DIN e.V. 2013, DIN EN ISO 26800). Leitsätze zur Gestaltung von Arbeitssystemen und deren Elementen unter der Berücksichtigung ergonomischer Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastungen und –beanspruchung sowie ihrer Folgen enthält die Norm DIN EN ISO 10075-2. Diese Leitsätze dienen zur Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen im Hinblick auf Sicherheit, Gesundheit, Wohlbefinden sowie Leistung und zur Vermeidung von Über- und Unterforderung. Das Ziel dieser Norm ist, mögliche psychische Belastungen an den Arbeitnehmer mit seinen Leistungsvoraussetzungen anzupassen (DIN e.V. 2000, DIN EN ISO 10075-2). Grundlegende Anforderungen an das Messen und Erfassen von psychischen Arbeitsbelastungen sowie an das Messverfahren werden in der DIN EN ISO 10075-3 gestellt (DIN e.V. 2004, DIN EN ISO 10075-3). Schwierigkeiten, die sich bei der Messung psychischer Arbeitsbelastungen ergeben können, werden in der DIN EN ISO 6385 ausgeführt (DIN e.V. 2014, DIN EN ISO 6385).

## 4 Vorstellung des Unternehmens

Die untersuchte Filiale des Unternehmens befindet sich in Nähe des Jungfernstiegs in Hamburg und ist von Montag bis Samstag von zehn bis 20 Uhr geöffnet. Das Unternehmen verkauft ausschließlich ihre im gehobenen Bereich angesiedelte Eigenmarke, die im Jahr 2010 als Teil eines schwedischen Bekleidungskonzerns gegründet wurde. Deutschlandweit gibt es neun Filialen, die ausschließlich in Metropolen vorzufinden sind. Die ersten Filialen wurden im Frühjahr 2013 in Deutschland eröffnet. Seit Oktober 2014 ist das Unternehmen auch in Hamburg ansässig und hat im August 2016 bereits einen zweiten Laden in Innenstadtlage eröffnet. Das Konzept des Unternehmens besteht darin, umfassende Produkte inklusive einer Rundumberatung für Frauen anzubieten, wodurch es sich auch von anderen Modegeschäften in diesem Segment unterscheidet. Das Sortiment reicht von Kosmetikprodukte über Bekleidung bis hin zu Schuhen. Auf einen ausgeprägten Kundenservice wird sehr viel Wert gelegt.

Die Verkaufsfläche des Unternehmens verteilt sich auf zwei Etagen, in Erd- und Obergeschoss. Im Erdgeschoss befindet sich zusätzlich zur Verkaufsfläche auch der Kassenbereich. Im Obergeschoss sind neben der Verkaufsfläche der Anproben- sowie Schuhbereich vorzufinden. Alle Etagen sind über einen barrierefreien Aufzug oder Treppen erreichbar.

Im dritten Stockwerk befindet sich der ausschließlich für Mitarbeiter zugängliche Bereich.

Dieser setzt sich wie folgt zusammen:

- 1 Lagerraum (Ware)
- 1 Kassenbüro
- 1 Computerraum zum Ausdrucken von Arbeitsmaterialien
- 1 Büro
- 1 Umkleieraum mit Schließfächern für alle Mitarbeiter
- 1 Aufenthaltsraum mit Küche und Zugang zu einer Herrentoilette
- 1 Toilettenraum mit zwei separaten Toiletten
- 1 Lagerraum für Reinigungsmaterialien und –produkte

Insgesamt werden 24 MitarbeiterInnen beschäftigt.

## 4.1 Berufsbild Verkäufer/in

Die Beschäftigten in diesem Unternehmen tragen die für den Textil-Einzelhandel gebräuchliche Berufsbezeichnung „Sales Advisor“, welche synonym zu dem im deutschen Sprachraum verwendeten Berufsbild von Verkäufern zu verwenden ist.

Aufgrund dieser Übereinstimmung wird im Folgenden dieses Berufsbild detaillierter beschrieben.

Die Ausbildung zum/zur Verkäufer/in ist dual geregelt, das heißt sie findet im Ausbildungsbetrieb und in der Berufsschule statt. Die Dauer der Ausbildung liegt durch die Ausbildungsverordnung bei zwei Jahren. Für die Ausbildung zum/zur Verkäufer/in ist rechtlich kein expliziter Bildungsabschluss vorgeschrieben.

Die Hauptaufgabe von VerkäuferInnen besteht in Verkaufs- oder Beratungsgesprächen mit Kunden. Sie sind zuständig für:

- die Annahme von Warenlieferungen,
- das Sortieren der Waren
- das Einräumen von Waren in die Regale
- das Auszeichnen der Preise
- die regelmäßige Durchführung von Qualitätskontrollen
- das Überprüfen von Lagerbeständen
- die Nachbestellung von Waren
- die Planung und Umsetzung von werbe- und verkaufsfördernden Maßnahmen
- Kassentätigkeiten (Bundesagentur für Arbeit 2016).

Menschen unterscheiden sich in ihren individuellen Leistungsvoraussetzungen hinsichtlich Alter, Geschlecht, genetischer Veranlagung sowie kognitiven Fähigkeiten. Für Verkäufer/innen sind aus gesundheitlicher Sicht folgende psychische sowie physische Anforderungen charakteristisch. Von ihnen wird eine hohe Kontakt- und Kommunikationsbereitschaft erwartet, sowie ein stets freundliches und kompetentes Auftreten. Häufig wechselnde Aufgaben und Arbeitssituationen sind ebenfalls wesentliche Bestandteile von Verkaufstätigkeiten, wie etwa das Beraten von Kunden und das Kassieren von Waren. Das Arbeiten an Samstagen ist üblich, in Bahnhöfen und Flughäfen auch an Sonn- sowie Feiertagen. Da Verkaufstätigkeiten hauptsächlich stehend ausgeführt werden, ist eine uneingeschränkte Belastbarkeit des

Bewegungsapparates erforderlich (Wirbelsäule, Beine, Arme, Hände). Zudem sollten Verkäufer/innen zur optimalen Arbeitsausführung auf ein uneingeschränktes Hör- und Sprechvermögen sowie Sprachverständnis zurückgreifen können (Bundesagentur für Arbeit 2016)

#### 4.2 Aufgaben der Beschäftigten in der untersuchten Filiale

Vor Beginn der Gefährdungsanalyse muss eine Abgrenzung des Arbeitssystems erfolgen. In diesem Fall bezieht sich die Gefährdungsanalyse auf das Berufsbild VerkäuferIn, da alle Beschäftigten der untersuchten Filiale die für dieses Berufsbild typischen Tätigkeiten ausführen.

Das Unternehmen bietet sechs unterschiedliche Anstellungsverhältnisse für aktuell 24 MitarbeiterInnen in der untersuchten Filiale. Dies soll mit der folgenden Grafik veranschaulicht werden.

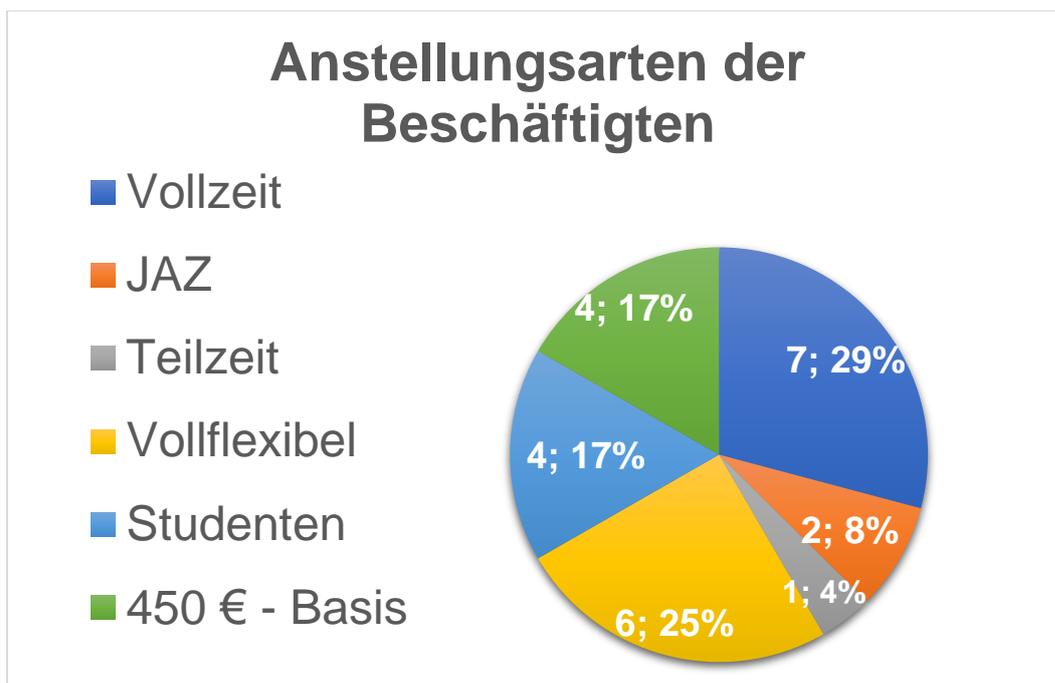


Abbildung 1: Häufigkeitsverteilung der Beschäftigungsarten

Das am häufigsten vertretene Modell im untersuchten Unternehmen ist das des Vollzeitmitarbeiters, welches gegenwärtig nicht mehr als Vertragsmodell angeboten wird. Von den sieben Beschäftigten, die derzeit in diesem Vertragsmodell arbeiten, üben zwei eine Führungsposition aus. Die Vollzeit-Angestellten verfügen über eine wöchentliche Arbeitszeit von 37,5 Stunden und arbeiten im wöchentlichen

Schichtwechsel. Die Frühschicht beginnt um 7.00 Uhr morgens und endet um 16.00 Uhr. Bei einer Spätschicht startet der Angestellte um 11.15 Uhr und beendet seine Schicht offiziell um 20.20 Uhr. Die MitarbeiterInnen haben bei diesen Schichten einen Anspruch auf eine Stunde Pause. Zusätzlich steht ihnen aus tarifvertraglicher Sicht mindestens ein freier Samstag im Monat zu sowie ein freier Tag unter der Woche.

Bei neuen MitarbeiterInnen wird inzwischen jedoch am häufigsten das Vertragsmodell des vollflexiblen Mitarbeiters abgeschlossen, in dem sich aktuell sechs Beschäftigte befinden. Hierbei erklären sich die MitarbeiterInnen damit einverstanden, an jedem Wochentag zeitlich voll flexibel eingesetzt zu werden. Sie haben zudem die Möglichkeit, Tage der Nichtverfügbarkeit anzugeben. Den MitarbeiterInnen wird dabei ein Einsatz von mindestens zehn Stunden pro Woche vertraglich zugesichert. Dieses Verhältnis besteht reziprok, da die MitarbeiterInnen auch dem Unternehmen eine Verfügbarkeit dieser Mindestanzahl an Wochenstunden garantieren.

Des Weiteren werden vier WerkstudentInnen mit einer maximalen wöchentlichen Arbeitszeit von 20 Stunden sowie vier Aushilfskräfte auf 450€-Basis beschäftigt. Bei beiden Vertragsmodellen besteht dieselbe Regelung hinsichtlich der zugesicherten zehn Wochenstunden, die weiter oben bereits erwähnt wurde.

Momentan beschäftigt das Unternehmen auch eine Teilzeitkraft. Hier wird eine feste wöchentliche Arbeitszeit vereinbart, bei der auch Überstunden möglich sind.

Das Jahresarbeitszeitmodell (JAZ) wird bei zwei Beschäftigten der Filiale angewendet. Bei diesem Modell besteht die Möglichkeit zu einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung. Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf das gesamte Jahr umgerechnet und die Angestellten arbeiten nur dann, wenn im Unternehmen Bedarf besteht.

Generell üben alle Beschäftigten dieselben Tätigkeiten aus. Den Führungskräften kommen darüber hinaus weitere Aufgaben zu. Im Folgenden werden die von allen auszuführenden Tätigkeiten aufgelistet:

- Pflege und Bereitstellung des Warensortiments (Steamer<sup>1</sup>, Sizen<sup>2</sup> und Fingerspace<sup>3</sup> der Ware)
- Warenannahme

---

<sup>1</sup> Bevor neu eingetroffene oder eingelagerte Ware auf der Verkaufsfläche erscheint, wird diese mit einem Dampfglätter, umgangssprachlich Steamer genannt, bearbeitet

<sup>2</sup> Bei diesem Vorgang werden alle Kleidungsstücke von der kleinsten bis zur größten Größe sortiert.

<sup>3</sup> Fingerspace“ ist eine Bezeichnung für den akkuraten Abstand zwischen den einzelnen Warenbügeln auf der Verkaufsfläche, der von den Beschäftigten jeden Abend nach Ladenschluss sichergestellt werden muss.

- Einfügen neu angekommener Ware nach den vorgegebenen Richtlinien
- Kundenberatung in allen Servicebereichen
- Warenpräsentation und Umsetzung von Werbemaßnahmen
- Kassentätigkeit
- Annahme von Telefongesprächen

## **5 Methodisches Vorgehen**

In diesem Abschnitt wird zunächst der Ablauf der Vorbereitung auf die Erhebung erläutert sowie die Auswahl des Messinstrumentes vorgestellt. Daran anschließend wird das gewählte Messverfahren und die zugrundeliegende Auswertungsstrategie beschrieben.

### **5.1 Vorbereitung auf die Erhebung**

Nachdem die Freigabe seitens des Unternehmens für eine Gefährdungsanalyse erfolgt ist, sollen die Mitarbeiter möglichst zeitnah darüber informiert werden. Dafür eignet sich die Veranstaltung für den Saisonauftakt Frühjahr/Sommer 2017, die Ende Februar 2017 stattfindet, da bei dieser von einer hohen Anzahl anwesender MitarbeiterInnen ausgegangen werden kann. Die MitarbeiterInnen werden auf die hohe Relevanz einer Gefährdungsanalyse psychischer Faktoren sowie den sich daraus ergebenden Chancen hingewiesen. Zudem wird auf die steigende Bedeutung psychischer Belastung im Kontext Arbeit hingedeutet. Das zur Analyse ausgewählte Befragungsinstrument (IMPULS-Test, Beschreibung in Kapitel 5.2.1) wird kurz vorgestellt, indem einige der beinhalteten Themenbereiche erwähnt werden.

Insbesondere beschäftigt die Mitarbeiter das Thema Datenschutz. Es wird eingehend verdeutlicht, dass die Teilnahme anonym ist.

Am 03.05.2017 startet die Befragung. Die Fragebögen werden im Pausenraum des Betriebes ausgelegt. Neben diesen befindet sich eine Box zum Einwerfen. Aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten, Urlaub oder Abwesenheit wegen Krankheit ist es generell nicht möglich, alle MitarbeiterInnen zum selben Zeitpunkt zu versammeln und die Fragebögen ausfüllen zu lassen. Daher haben in Absprache mit der Führungskraft die Beschäftigten die Möglichkeit, den Fragebogen innerhalb eines Zeitraums von vier Wochen auszufüllen. Demnach endet die Befragung mit dem Monat Mai. Des Weiteren erfolgt eine schriftliche Anweisung zum Ausfüllen des Fragebogens, welche sich als

Deckblatt auf dem Fragebogen befindet. Die Beschäftigten werden gebeten:

- die Anleitung zur Bearbeitung des Fragebogens gründlich zu lesen
- zu beachten, dass es sich um zwei zu bearbeitende Fragebögen handelt (REAL- und WUNSCH-Situation)

Außerdem ist es den Beschäftigten freigestellt, über den Ort zum Ausfüllen des Fragebogens selbst zu bestimmen. Dieser kann beispielsweise auch zuhause ausgefüllt werden. Insgesamt befinden sich 28 Fragebögen für 24 Mitarbeiter im Umlauf (vier Stück als Ersatz für Verlust oder Vergessen).

## **5.2 Auswahl des Messinstruments**

Nach Prüfung vorhandener Befragungsinstrumente zur Analyse der psychischen Belastung erfolgt der Einsatz des IMPULS-Tests.

Mithilfe dieses Instruments wird mittels eines quantitativen Fragebogens eine Analyse psychischer Belastungsfaktoren sowie der Arbeitsbedingungen vorgenommen (Richter et al. 2006, S. 19f.)

### **5.2.1 Beschreibung des IMPULS-Tests**

Der IMPULS –Test beruht auf einer Weiterentwicklung des Kurzfragebogens zur Arbeitsanalyse von Prümper et al. aus dem Jahr 1995. Auf dieser Grundlage beruhend entwickelten Molnar, Haiden und Geissler-Gruber 2002 den IMPULS-Test. Bei diesem Befragungsinstrument handelt es sich um einen standardisierten und branchenübergreifenden Fragebogen, das heißt die allgemein gehaltene Formulierung der Fragen ist nicht auf ein spezielles Berufsfeld zugeschnitten (Richter et al. 2006, S.19).

Inhaltlich wird davon ausgegangen, dass Stress einen bedeutenden negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Menschen hat. Der IMPULS-Test soll hierbei helfen, arbeitsbedingte Ressourcen sowie Stressfaktoren zu erkennen (Hadler 2010, S. 207). Der Zeitaufwand für die Beschäftigten liegt bei etwa 15 Minuten (Richter et al. 2010, S. 13).

Die MitarbeiterInnen beantworten 26 Fragen, bei denen zum Einen die REAL-Situation und zum anderen die WUNSCH-Situation des Arbeitsplatzes bewertet werden soll. Die Antworten werden nach fünf Bewertungsstufen in Form einer Likert-Skala eingeordnet (Hadler 2010, S. 207). Die 26 Fragen lassen sich elf Themenbereichen zuordnen:

A) Handlungsspielraum

- B) Vielseitiges Arbeiten
- C) Ganzheitliches Arbeiten
- D) Soziale Rückendeckung
- E) Zusammenarbeit
- F) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen
- G) Passende mengenmäßige Arbeit
- H) Passende Arbeitsabläufe
- I) Passende Arbeitsumgebung
- J) Information und Mitsprache
- K) Entwicklungsmöglichkeiten (Richter et al. 2006, S. 19)

Zu den Fragen F) bis I) wird aufgrund der Negativformulierung zur besseren Auswertung sowie Interpretation der Ergebnisse eine Umkodierung wie nachfolgend vorgenommen:

Antwortmöglichkeit	Vor der Kodierung	Nach der Kodierung
Trifft gar nicht zu	5	1
Trifft wenig zu	4	2
Trifft mittelmäßig zu	3	3
Trifft überwiegend zu	2	4
Trifft gar nicht zu	1	5

*Tabelle 1: Umkodierung (eigene Darstellung)*

### 5.3 Auswertung IMPULS-Test

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt durch Addition der Zahlen aus den verschiedenen Themenbereichen, die neben den Kästchen von eins bis fünf platziert sind. Im Anschluss wird die errechnete Summe durch die Anzahl der Fragen im jeweiligen Themenbereich dividiert. Es wird jeweils einmal für die REAL-Situation und einmal für die WUNSCH-Situation ausgewertet (Richter et al. 2010, S. 20f.). Sollte eine Auswertung für eine Gruppe oder Abteilung eines Betriebs stattfinden, dann werden die Ergebnisse aller Teilnehmenden addiert und wiederum durch die Anzahl dieser dividiert. Hierbei gilt es nur vollständig ausgefüllte Fragebögen zu berücksichtigen (Richter et al. 2010, S. 29).

Der IMPULS-Stern zur Auswertung der Ergebnisse wird selbst entwickelt. REAL- und

WUNSCH-Situation werden unter Verwendung unterschiedlicher Farben dargestellt.

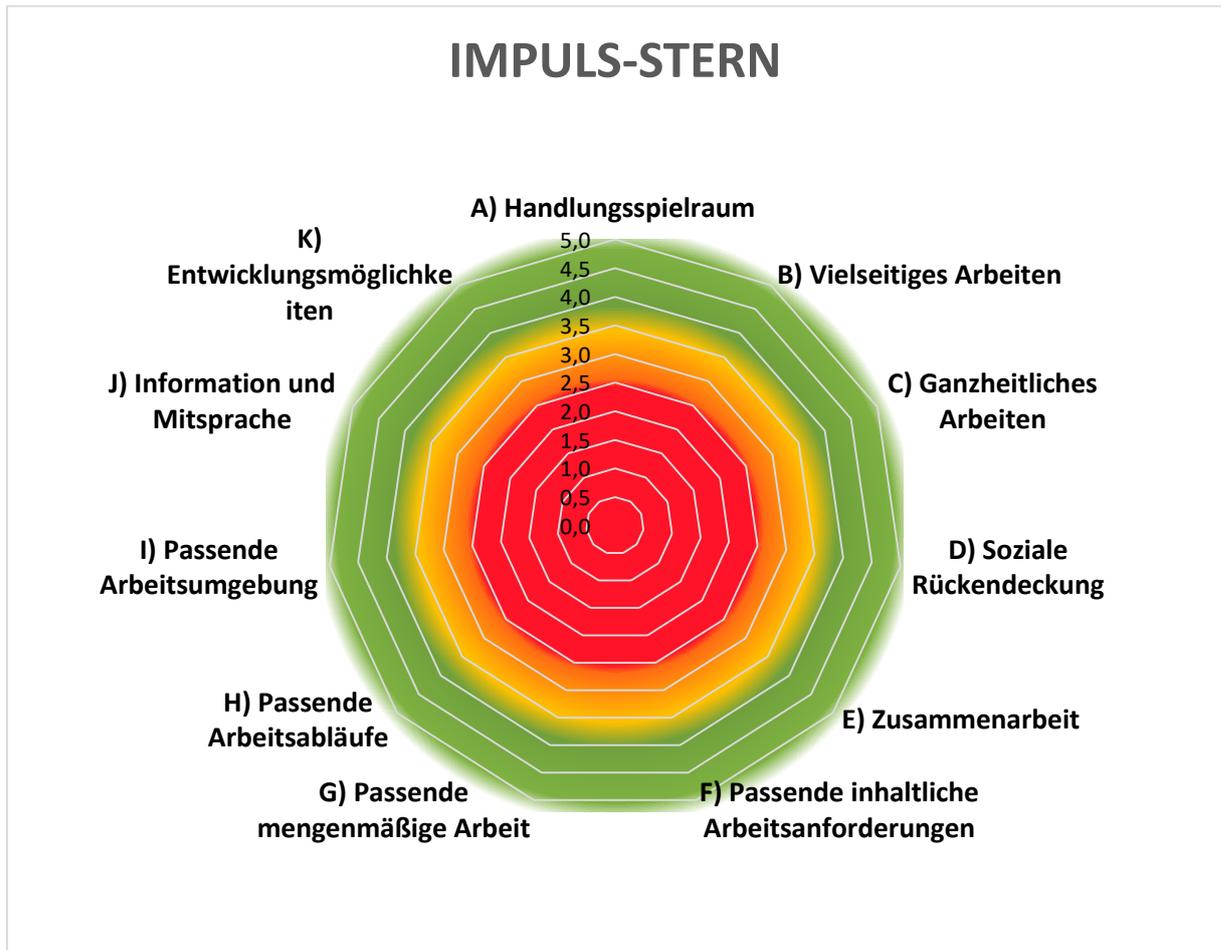


Abbildung 2: IMPULS-Stern

Die Abweichung von der REAL- zur WUNSCH-Situation kann als ein Anhaltspunkt zum Wunsch nach Veränderung verstanden werden. Dieser ergibt sich aufgrund der zweimaligen Beantwortung des Fragebogens (Hadler 2010, S. 208).

Die Größe des IMPULS-Sterns wird folgendermaßen interpretiert: Je größer der IMPULS-Stern aufgrund der REAL-Werte ist, desto zufriedener sind die Beschäftigten mit ihren Arbeitsbedingungen. Je kleiner dieser hinsichtlich der REAL-Werte ist, desto größer ist der objektiver Handlungsbedarf (Richter 2010, S. 139). Je größer allerdings die Abstände zwischen dem REAL- und dem WUNSCH-Stern sind, desto höheren Belastungen unterliegen die Beschäftigten. Es besteht demnach Optimierungsbedarf hinsichtlich der Arbeitssituation. Erforderlich sind eine Reduktion der Stressfaktoren und ein Ausbau der Ressourcen. Geringe oder keine Abweichungen spiegeln die Zufriedenheit der Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen wider (ebd., S. 208).

Bei der Auswertung wird folgendermaßen interpretiert: Liegen die Werte der REAL-Situation  $>3,5$  wird von Ressourcen ausgegangen; bei Werten  $<2,5$  liegen Stressoren vor. Die entdeckten Ressourcen gilt es zu erhalten und zu fördern. Von

Entwicklungspotenzialen wird gesprochen, wenn die Werte zwischen 2,5 und 3,5 liegen. In diesem Fall sollten stressvermindernde Interventionen unter Beachtung vorhandener Ressourcen durchgeführt werden (ebd., S. 208).

## 6 Befragungsergebnisse IMPULS-Test

Die Auswertung der Fragebögen dient als Überblick über vorhandene Belastungsfaktoren und liefert einen Hinweis zu bestehenden Ressourcen der einzelnen Bereiche. Insgesamt konnten bei 24 Mitarbeitern 15 Fragebögen zur Auswertung herangezogen werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 62,5 Prozent.

In vier von elf Dimensionen liegen die Zahlen für den REAL-Stern im äußeren Bereich (siehe Tabelle 2).

Für die Bewertung der Ergebnisse wird der arithmetische Mittelwert der Themenbereiche ermittelt. Zur besseren Übersicht werden die Ergebnisse der REAL-Zahlen im Nachfolgenden mittels einer Tabelle dargestellt:

<b>REAL-ZAHLEN</b>		
<b>Gefahrenbereich</b> <b>Werte bis 2,5</b>	<b>Besorgnisbereich</b> <b>Werte zwischen</b> <b>2,5 und 3,5</b>	<b>Akzeptanzbereich</b> <b>Werte ab 3,5</b>
G) Passende mengenmäßige Arbeit	A) Handlungsspielraum B) Vielseitiges Arbeiten C) Ganzheitliches Arbeiten H) Passende Arbeitsabläufe J) Information und Mitsprache K) Entwicklungsmöglichkeiten	D) Soziale Rückendeckung E) Zusammenarbeit F) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen I) Passende Arbeitsumgebung

Tabelle 2: Ergebnisdarstellung der REAL-Situation

Nach Ermittlung der Durchschnittswerte muss die Dimension G) *Passende mengenmäßige Arbeit* mit dem geringsten Wert von 2,5 dem Gefahrenbereich zugeordnet werden. Der Themenbereich K) *Entwicklungsmöglichkeiten* wird durchschnittlich mit 2,7 und die Dimension A) *Handlungsspielraum* mit 2,9 Punkten bewertet. Des Weiteren können für die übrigen Dimensionen folgende Werte ermittelt werden: B) *Vielseitiges Arbeiten* 3,3; C) *Ganzheitliches Arbeiten* 3,4; E) *Zusammenarbeit* 3,7; H) *Passende Arbeitsabläufe* 3,4; I) *Passende Arbeitsumgebung* 3,7; J) *Information und Mitsprache* 3,3.

Die höchsten Werte sind den Themenbereichen F) *Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen* mit einem Wert von 4,3 und D) *Soziale Rückendeckung* mit einer durchschnittlichen Bepunktung von 3,8 zuzuordnen.

Die Werte des WUNSCH-Sterns ergeben keine Werte unter 3,5 und somit liegt der WUNSCH-Stern bis auf eine Ausnahme im äußeren Bereich des IMPULS-Sterns. Im Themenbereich F) *Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen* ergibt sich für den WUNSCH-Stern ein Wert von 3,8 wohingegen für den REAL-Stern ein Wert von 4,3 ermittelt wurde.

Der niedrigste ermittelte Wert liegt mit 3,6 Punkten in der Dimension G) *Passende mengenmäßige Arbeit*, der höchste Punktwert ist dem Bereich D) *Soziale Rückendeckung* mit 4,7 Punkten zuzuordnen. Die verbleibenden Themenbereiche siedeln sich im WUNSCH-Stern mit den ermittelten Werten wie folgt an: A) *Handlungsspielraum* 3,8; B) *Vielseitiges Arbeiten* 4,4; C) *Ganzheitliches Arbeiten* 4,1; E) *Zusammenarbeit* 4,2; H) *Passende Arbeitsabläufe* 3,7; I) *Passende Arbeitsumgebung* 4,0; J) *Information und Mitsprache* 4,2; K) *Entwicklungsmöglichkeiten* 4,2.

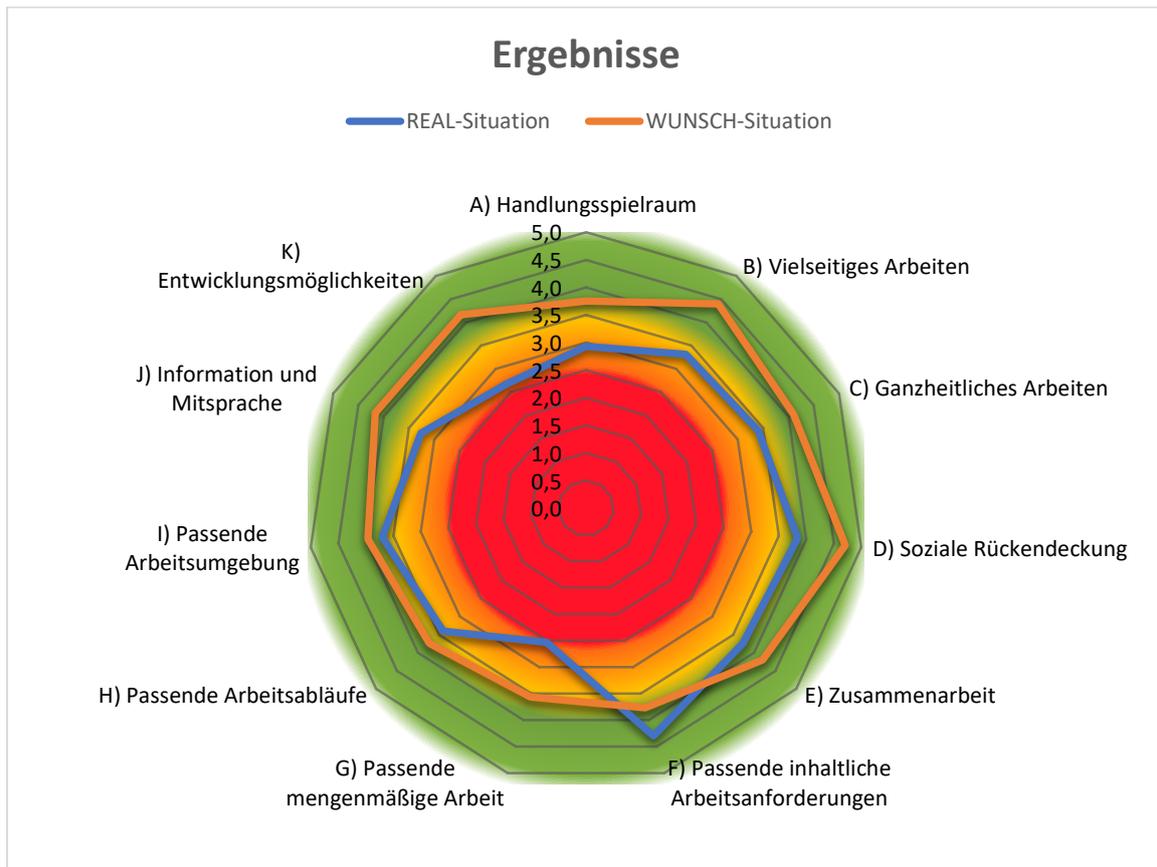


Abbildung 3: Gesamtergebnisse

Die größte Abweichung von REAL- und WUNSCH-Zahlen ergibt sich hinsichtlich der *Entwicklungsmöglichkeiten* mit einer Differenz von 1,5. Danach folgen die Bereiche G) *Passende mengenmäßige Arbeit* mit einer Differenz von 1,0 und J) *Information und Mitsprache* mit einer Abweichung von 0,9 Punkten. Am dichtesten beieinander liegen die Punkte in den Dimensionen I) *Passende Arbeitsumgebung*, H) *Passende Arbeitsabläufe* und E) *Zusammenarbeit* mit durchschnittlichen Werten zwischen 0,3 und 0,5.

## 6.1 Ergebnisse einzelner Items

Da alle Themenbereiche aus zwei bis drei Items bestehen wird eine Auswertung der einzelnen Items für den Bereich G) *Passende mengenmäßige Arbeit* mit einem bisherigen Gesamtergebnis von 2,5 durchgeführt, um ein detaillierteres Bild über die Werte der einzelnen Items zu erhalten.

Für die diesem Themenbereich zugeordnete Frage *Ich stehe häufig unter Zeitdruck* ergibt sich aufgrund der Einzelauswertung ein Wert von 2,3 und das Item *Ich habe zuviel Arbeit* wird mit einem Durchschnittswert von 2,7 bewertet.

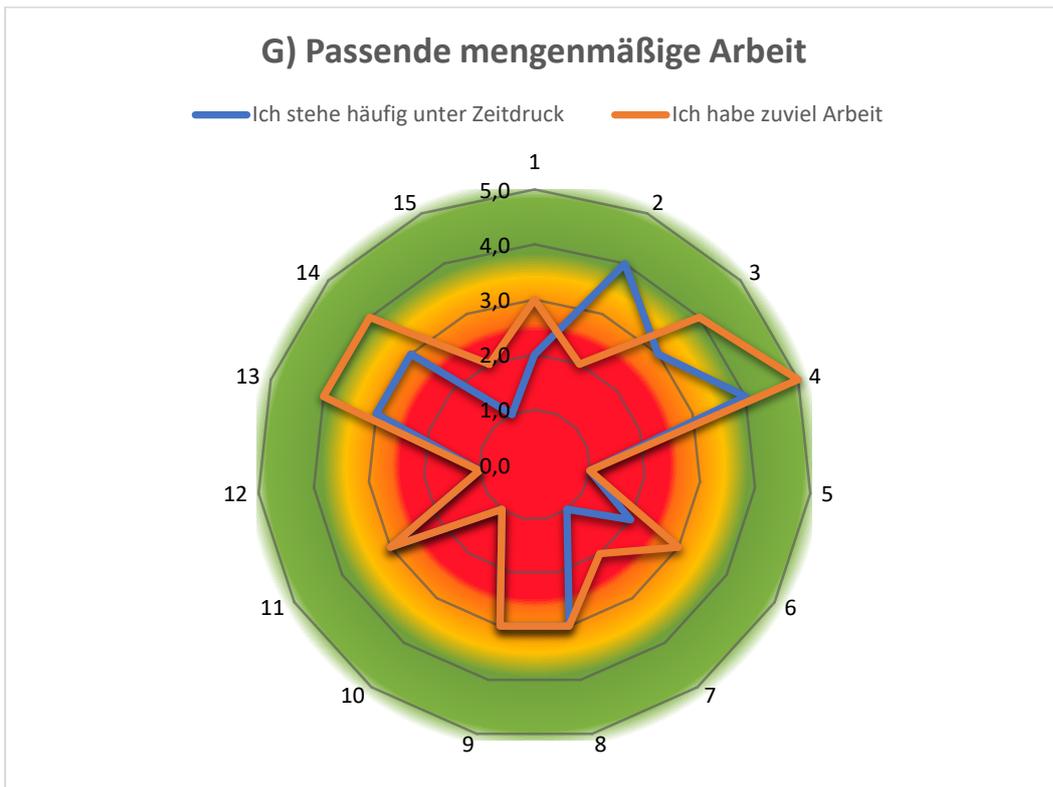


Abbildung 4: Ergebnisse einzelner Items

## 7 Bewertung der Ergebnisse

Insgesamt betrachtet zeigen die Ergebnisse ein Entwicklungspotential hinsichtlich der Arbeitsbedingungen. Die Beurteilung der Ergebnisse erfolgt zunächst anhand der in Kapitel 3.3 genannten Auswertungsstrategie des IMPULS-Tests. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse bietet sich eine Darstellung anhand eines arbeitspsychologischen Modells zu einer weiteren Bewertung an.

### 7.1 Bewertung nach der Auswertungsstrategie des IMPULS-Tests

Die weiter oben abgebildete Tabelle wurde nach den verfahrensdefinierten Vorgaben zur Auswertungsstrategie des IMPULS-Tests erstellt. Die Bereiche sind folgendermaßen definiert:

- Gefahrenbereich bis 2,5
- Besorgnisbereich zwischen 2,5 und 3,5
- Akzeptanzbereich ab 3,5

Der Bereich *Passende mengenmäßige Arbeit* liegt mit einem Wert von 2,5 im Gefahrenbereich und erfordert angesichts vorliegender Stressfaktoren dringenden Handlungsbedarf. Die zweite Analyse der einzelnen Items für diesen Bereich unterstreicht dieses Ergebnis noch einmal: Für das Item *Ich stehe häufig unter Zeitdruck* ergibt sich der Wert 2,3 und *Ich habe zuviel Arbeit* wird mit einem Wert von 2,7 angegeben.

Die meisten der Themenbereiche sind im Besorgnisbereich vorzufinden. Es besteht in den Arbeitsfeldern *Handlungsspielraum*, *Vielseitiges Arbeiten*, *Ganzheitliches Arbeiten*, *Passende Arbeitsabläufe* und *Entwicklungsmöglichkeiten* Potential zur Entwicklung. Diese Bereiche bedürfen einer Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung vorhandener Ressourcen sowie zur Verringerung gegenwärtiger Stressoren.

Die übrigen Bereiche *Soziale Rückendeckung*, *Zusammenarbeit*, *Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen* und *Passende Arbeitsumgebung* sind dem Akzeptanzbereich zuzuordnen. Hier besteht ein hinnehmbares Gesundheitsrisiko, welches dennoch voraussetzt, die vorhandenen Ressourcen zu erhalten und zu optimieren. Die angegebenen WUNSCH-Zahlen der Beschäftigten liegen mit Ausnahme des Wertes für F) *Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen* über den Werten der REAL-Angaben. Alle WUNSCH-Werte liegen im Akzeptanzbereich.

In einigen Bereichen gibt es zwischen den Realitäts- und Wunschsituationen große Unterschiede. Die größte Abweichung besteht hier im Bereich der *Entwicklungsmöglichkeiten*. Dies kann als Wunsch nach Weiterbildungsmaßnahmen sowie Chancen internen Aufstiegs am Arbeitsplatz verstanden werden. Des Weiteren besteht bei den Beschäftigten der Wunsch nach mehr Abwechslung in den Arbeitsaufgaben. Dies zeigt bei der zahlenmäßigen Differenz zwischen REAL- und WUNSCH-Situation der Punkt *Vielseitiges Arbeiten*. Aufgrund der vorgegebenen Arbeitsstruktur in der untersuchten Filiale (siehe Kapitel 4.2) ist es eine Herausforderung in diesem Bereich Änderungen vorzunehmen. Auch im Bereich *Passende mengenmäßige Arbeit* besteht hinsichtlich der Realitäts- und Wunschsituation eine nennenswerte Differenz. Dies lässt vermuten, dass die Beschäftigten mengenmäßig überlastet sind, was wiederum darauf hindeutet, dass die Arbeiten unter einem hohen Zeitdruck ausgeführt werden müssen.

### 7.1.1 Bewertung anhand des Anforderungs-Kontroll-(Unterstützungs)-Modells

Im Folgenden sollen nun anhand des Anforderungs-Kontroll-(Unterstützungs)-Modells die Bereiche *Handlungsspielraum*, *Soziale Unterstützung*, *Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen* und *Passende mengenmäßige Arbeit* auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse dargestellt werden. Bei diesem Modell stehen die Aspekte der Arbeitsorganisation und der Arbeitsinhalte als Grund für arbeitsbedingte Belastungen im Vordergrund (Blättner, Waller 2011, S.99).

Das Modell erfasst Zusammenhänge zwischen Arbeit und psychosozialen Belastungen und wurde auf Basis des 1979 entwickelten Modells von Richard Karasek, 1990 in Zusammenarbeit mit dem schwedischen Stressforscher Töres Theorell weiterentwickelt. Das ursprüngliche Modell bestand aus den Faktoren Anforderungen und Kontrolle mit jeweils zwei Ausprägungen (hoch, niedrig) sowie einer Vier-Felder-Tafel, die mögliche Formen von Beschäftigungsarten darstellt. In der späteren Weiterentwicklung wurde das Modell um die Komponente „soziale Unterstützung“ ergänzt (Blättner, Waller 2011, S. 99). Die beiden Forscher halten Arbeitsplätze demnach besonders dann für stressgefährdet, wenn eine Kombination aus hohen Arbeitsanforderungen und einem geringen Entscheidungsspielraum über die Arbeitstätigkeit besteht. Mangelt es dazu an sozialer Rückendeckung von Seiten der Kollegen und Vorgesetzten, sorgt dies zusätzlich für einen weiteren Anstieg eines stressbedingten Erkrankungsrisikos (Kaluza 2015, S. 55f.). Die vorliegenden Werte werden in dem Modell wie folgt verortet:

- Werte bis 2 siedeln sich in den unteren Quadranten des Modells an und gelten als psychisch belastend im Sinne von Unter- oder Überforderung
- Ein Wert von 3 deutet auf eine mögliche Gefahr von Unter- oder Überforderung hin und verortet sich am Mittelpunkt des Modells
- Werte von 4 bis 5 sind dem neutralen bis aktiven Bereich zuzuordnen.

## Anforderungs-Kontroll-(Unterstützungs)-Modell

(Karasek & Theorell, 1990)

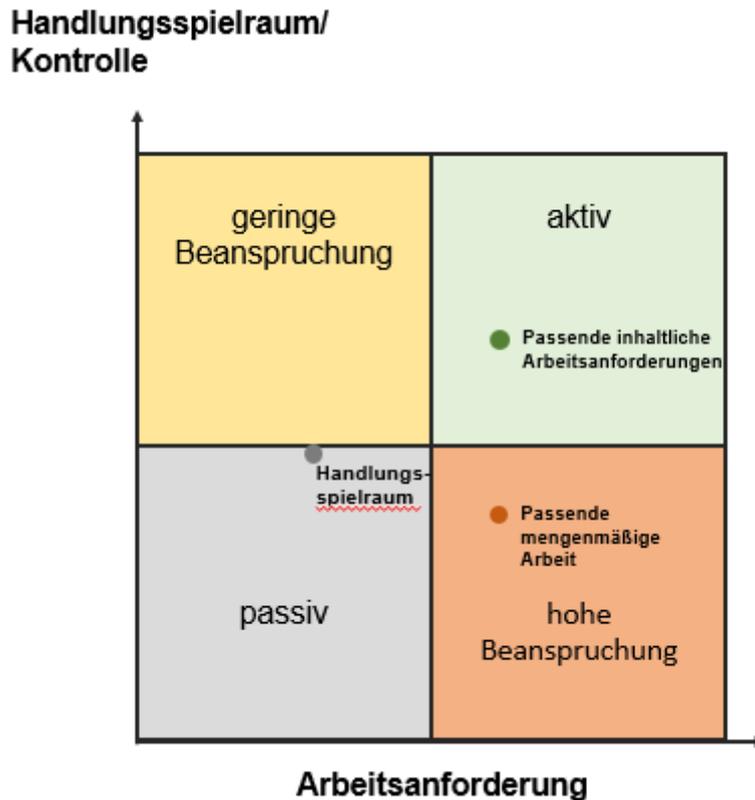


Abbildung 5: Anforderungs-Kontroll-(Unterstützungs)-Modell nach Karasek & Theorell (eigene Darstellung)

Der hohe Wert für die soziale Unterstützung verbessert die Werte weiter und bewegt die allgemeine Situation im Unternehmen schließlich in den neutralen bis aktiven Bereich.

Prinzipiell mildert der Faktor *Soziale Unterstützung* die ansonsten eher belastende Situation im Unternehmen ab und kann als wirksamer Schutzfaktor angesehen werden (Kaluza 2015, S. 99).

### 7.2 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse zur Ermittlung psychischer Belastungen zeigen Arbeitsbereiche auf, in denen die Gefährdung vollständig vermieden oder verringert werden sollte. Die Risikobeurteilung des vorangegangenen Kapitels hat ergeben, dass einige Dimensionen als unerwünschte Risiken im Berufsbild von VerkäuferInnen angesehen

werden. Dabei ist zu beachten, dass sich psychische Belastungen insbesondere dann negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken können, wenn die Beschäftigten diesen dauerhaft ausgesetzt sind (BMAS 2016, S. 4). Aus der vorliegenden Gefährdungsbeurteilung ergeben sich sieben Gefährdungsfaktoren. Für die Themenkomplexe *Passende mengenmäßige Arbeit*, *Entwicklungsmöglichkeiten*, *Handlungsspielraum*, *Information und Mitsprache*, *Vielseitiges Arbeiten*, *Ganzheitliches Arbeiten* sowie *Passende Arbeitsabläufe* sollen im Folgenden zur Reduzierung des bestehenden mittleren Risikos Ziele definiert und Maßnahmen entwickelt werden.

### ***Passende mengenmäßige Arbeit***

Entscheidend ist hier, dass die Beschäftigten eine mengenmäßig sowie inhaltlich angemessene Arbeit ausführen und dabei weder über- noch unterfordert werden (Treier 2015, S. 22f).

Die Beschäftigten des Unternehmens fühlen sich von dem hohen Arbeitsaufkommen ihrer Tätigkeit (siehe Kapitel 4.2 Tätigkeitsbeschreibung) mengenmäßig stark überlastet. Dies zeigen die vorliegenden Ergebnisse, die deutlich dem Gefahrenbereich zuzuordnen sind. In Kombination mit der Bewältigung der erforderlichen Arbeiten unter Zeitdruck, besteht das Risiko, dass die Aufgaben nicht vollständig ausgeführt werden und Fehler entstehen (DIN e.V. 2000, DIN EN ISO 10075-1). Zeitdruck kann den beruflichen Alltag bestimmen. Dies muss nicht nur auf die äußeren Anforderungen zurückzuführen sein denen die Beschäftigten unterliegen, sondern kann ebenso am eigenen Verhalten, individuellen Einstellungen sowie einer ungünstigen Zeitplanung liegen (Kaluza 2015, S. 48).

Dieser Bereich wird von den Beschäftigten der Filiale als hoher Stressor eingestuft. Innerhalb eines angemessenen Zeitraums muss daher das Ziel verfolgt werden, das hohe Arbeitsaufkommen der Mitarbeiter zu reduzieren (Kummer, Lewerenz, Klein 2016, S. 34). Dies soll erreicht werden, indem Arbeitsprozesse verbessert und vereinfacht werden (Richter 2006, S. 32). In diesem Fall kann das durch den Einsatz zusätzlichen Personals erreicht werden. In der Vergangenheit wurden personelle Engpässe mit einem gegenseitigen Austausch von Mitarbeitern in den betroffenen Filialen gehandhabt. Diese Methode wurde insbesondere bei Krankheitsausfällen von kurzer Dauer angewendet und war eine effektive Maßnahme zur Entlastung der

Mitarbeiter. Diese Methode ist durchaus zu befürworten, führte aber bisher nicht nachhaltig zu einer dauerhaften Risikominderung.

### ***Entwicklungsmöglichkeiten***

Lern- sowie Entwicklungsmöglichkeiten sind ein weiterer wichtiger Faktor zu einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitstätigkeit. Beschäftigten eines Unternehmens sollte die Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung geboten werden. Zudem sollten auch die kognitiven Fähigkeiten bewahrt werden (Eigenstetter 2017, S. 97).

Die durchgeführte Gefährdungsanalyse und die damit verbundenen Ergebnisse lassen in diesem Fall auf eine Unzufriedenheit der Beschäftigten hinsichtlich der gegebenen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen schließen. Zur besseren Veranschaulichung und als Hinführung zu entsprechenden Handlungsempfehlungen, soll der Themenbereich Entwicklungsmöglichkeiten kurz am Modell beruflicher Gratifikationskrisen dargestellt werden. Das Modell wurde 1996 vom Medizinsoziologen Johannes Siegrist entwickelt und betrachtet entgegen dem Anforderungs-Kontroll-Modell auch individuelle Unterschiede in der Wahrnehmung hinsichtlich des Stressempfindens. Die Beschäftigten erhalten diesem nach für den - in ihrem Fall hohen - Arbeitseinsatz keine angemessene Belohnung. Diese Belohnung kann sich zum einen monetär äußern, zum anderen aber auch durch Anerkennung seitens des Vorgesetzten, durch Möglichkeiten zur Beförderung oder auch durch Arbeitsplatzsicherheit ausdrücken. Studien zeigen zudem, dass bei dauerhaftem Bestehen eines Missverhältnisses aus Arbeitseinsatz und Belohnung teilweise schwerwiegende Folgen für die Gesundheit drohen (Dragano 2016, S. 173, Kaluza 2015, S. 56).

Als Maßnahme zur Reduzierung der als Belastung empfundenen Situation sollen die Beschäftigten vom Unternehmen die Möglichkeit zu regelmäßigen Weiterbildungsmaßnahmen erhalten, um vorhandene Kompetenzen erweitern zu können. Die Möglichkeiten zur Weiterbildung sollen sich an den Interessen der Mitarbeiter orientieren. Zeigen Beschäftigte beispielweise großes Interesse oder Talent an der Gestaltung der Verkaufsfläche, dann sollen diese die Möglichkeit zu regelmäßigen Schulungen durch betriebsinternes oder externes Personal erhalten. Für jemanden, der sich für aktuelle Modetrends interessiert, kann das Unternehmen etwa den Besuch einer Modemesse ermöglichen oder dabei helfen, Verbindungen zu den Einkäufern des Unternehmens herstellen. Zudem kann das Unternehmen seine Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten zum Beispiel auch dadurch zum Ausdruck bringen, dass sich die Führungskräfte Zeit für Gespräche nehmen, welche

auch persönliche Belange der Beschäftigten thematisiert (Kaluza 2015, S. 57). Ein Einführen solcher Maßnahmen würde sich auch positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken.

***Handlungsspielraum, Information und Mitsprache, Vielseitiges und Ganzheitliches Arbeiten: Implementierung aller Faktoren in einer Maßnahme***

Der vorhandene *Handlungsspielraum* stellt wie bereits in der Bewertung der Ergebnisse erwähnt, eine Gefährdung für die Beschäftigten dar. Die Themenfelder *Information und Mitsprache, Vielseitiges Arbeiten* sowie *Ganzheitliches Arbeiten* sind zwar ebenfalls im Besorgnisbereich vorzufinden, siedeln sich aber aufgrund der ermittelten Werte sehr nah dem Akzeptanzbereich an. Mit der im nachfolgenden vorgestellten Maßnahme soll diesen Themenbereichen der Weg in Richtung Ressourcen geebnet werden.

Eine geeignete Maßnahme, die alle oben erwähnten Bereiche in einer Maßnahme integrieren könnte, wäre den MitarbeiterInnen die Gelegenheit zu einer größtmöglich autonomen Führung der Filiale für einen gewissen Zeitraum zu geben. Dabei soll der Weg zu einer Art „kontrollierter Selbstverwaltung“ bei möglichst großer Zurückhaltung der Vorgesetzten bereitet werden. Die MitarbeiterInnen sollen so Einblicke in unternehmerische Prozesse bekommen und außerdem die Möglichkeit erhalten, eigene Ideen einzubringen.

Hinsichtlich des Handlungsspielraums würde diese Maßnahme das Selbstwertgefühl der Beschäftigten stärken. Zudem ist dieser Voraussetzung dafür, Verantwortung zu übernehmen (Eigenstetter 2017, S. 96). Grundsätzlich ist es für die Beschäftigten von Bedeutung, den eigenen Handlungsspielraum bei der Arbeit zu erkennen und diesen weitestgehend auszunutzen (Kaluza, 2015, S. 96).

In Bezug auf Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgaben bietet Handlungsspielraum auch Autonomie. Die Beschäftigten hätten also die Möglichkeit Einfluss auf ihre Arbeit zu nehmen. Damit könnte auch der Entstehung von Monotonie im Arbeitsablauf entgegengewirkt werden. Die Beschäftigten könnten außerdem ihren Arbeitsprozess vollständig ausführen, der von ihnen vorbereitet, organisiert sowie kontrolliert wird (Treier 2015, S. 22f.).

Des Weiteren käme diese Maßnahme auch dem Bereich *Information und Mitsprache* zugute, dessen Fokus auf der aktiven Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungs- und Planungsprozesse liegt (Richter 2006, S. 32). Die Führungskräfte würden mit der

Maßnahme ihren Mitarbeitern zeigen, dass sie ihnen etwas zutrauen und Vertrauen in ihre Fähigkeiten setzen. Zudem würde diese die Selbstständigkeit sowie das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter fördern und Verständnis für unternehmerische Prozesse schaffen. Weiterhin würde diese Maßnahme entlastend auf die Führungskräfte wirken und einen engeren Zusammenhalt untereinander schaffen. Zusätzlich wäre auch der Grundstein für eine stärkere Bindung an das Unternehmen gelegt. Nebenbei würde diese Maßnahme die Themenbereiche *Vielseitiges Arbeiten* sowie *Ganzheitliches Arbeiten* integrieren, deren Inhalte zum einen daraus bestehen, Mitarbeitern den Einsatz ihrer verschiedenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu gewährleisten. Zum anderen verdeutlichen sie die Bedeutung sowie den Stellenwert ihrer Arbeit. Eine ganzheitliche Tätigkeit befähigt die Mitarbeiter nämlich dazu, die eigene Arbeit wertzuschätzen (Eigenstetter 2017, S. 96).

Ein weiterer wichtiger Faktor ist außerdem die Durchführung regelmäßiger Feedbackgespräche, in denen Mitarbeiter unter anderem Rückmeldungen zur Qualität ihrer Arbeit bekommen. In diesen Gesprächen sollen auch die Beschäftigten die Möglichkeit haben, den Führungskräften Verbesserungsvorschläge zu machen. Diese Gespräche sollten außerdem die Fragestellung beinhalten, wo sich die Mitarbeiter in Zukunft sehen. Idealerweise sollten Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam auf dieses Ziel hinarbeiten.

### ***Passende Arbeitsabläufe***

Mit den Arbeitsabläufen sind die MitarbeiterInnen weitestgehend zufrieden. Sie verfügen in den meisten Fällen über die notwendigen Informationen sowie Arbeitsmaterialien zur Ausführung ihrer Tätigkeit. Dennoch bestehen Arbeitsunterbrechungen wie etwa durch Anrufe, die ebenfalls in den Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter fallen. Um einen störungsfreieren Arbeitsablauf insbesondere bei einem hohen Kundenaufkommen zu garantieren, wäre eine Maßnahme, einen bestimmten Mitarbeiter für die Annahme von Anrufen festzulegen. Passenderweise handelt es sich dabei um einen Mitarbeiter, der für Arbeiten im Lager zuständig und somit nicht im Kundenkontakt ist. Diese Maßnahme würde die Mitarbeiter auf der Verkaufsfläche entlasten und weniger in die Ausführung ihrer Kerntätigkeiten, vorwiegend der Kundenberatung und dem Kassivorgang, eingreifen. Eine alternative Maßnahme wäre zudem die Ausstattung aller Beschäftigten mit Headsets, welche die Anrufe dann nach jeweiliger Verfügbarkeit untereinander verwalten könnten.

## 8 Diskussion und Fazit

In diesem Abschnitt soll die gewählte Methode und das Vorgehen der Gefährdungsbeurteilung zunächst kritisch reflektiert werden. Daran anschließend folgt ein Fazit der gesamten Untersuchung.

Um einer eventuellen Fehleranfälligkeit beim doppelten Ankreuzen des IMPULS-Fragebogens für die REAL- und WUNSCH-Situation entgegenzuwirken, wurde den Beschäftigten der Fragebogen in zweifacher Ausführung zur Verfügung gestellt. Dennoch haben die TeilnehmerInnen zurückgemeldet, dass sie das Ankreuzen der WUNSCH-Situation teilweise kompliziert fanden. Als Grund dafür wurde angeführt, dass es ihnen schwer gefallen ist, plötzlich „umzudenken“. Dies könnte auch eine mögliche Erklärung für die Abweichung hinsichtlich der REAL- und WUNSCH-Situation bei Punkt F) *Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen* sein. Hier wurde die REAL-Situation besser bewertet als die WUNSCH-Situation (siehe Abbildung 3). Da dies nur bei diesem Punkt vorgekommen ist, wird von einem zufälligen Fehler ausgegangen, welcher nicht näher betrachtet wird. Die Auswertung des Fragebogens birgt ebenfalls Schwierigkeiten. Zum einen muss vor der Auswertung aufgrund der negativ formulierten Fragen F) bis I) eine Umkodierung vorgenommen werden (siehe Tabelle 1). Zum anderen ist die aktuellste Version, die eine Auswertungsvorlage zur Erstellung eines IMPULS-Sterns enthält, ausschließlich kostenpflichtig zu erwerben. Daher wurde auf den ursprünglichen IMPULS-Test zurückgegriffen. Der IMPULS-Fragebogen ist ein universell einsetzbares Befragungsinstrument zur Analyse der Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Dies bedeutet, dass die Fragen und Themenbereiche nicht spezifisch auf das Berufsbild von VerkäuferInnen zugeschnitten sind und das Erkennen berufsspezifischer Gefährdungsfaktoren somit nicht gegeben ist. Zudem zeigen die Daten aus den Auswertungen der Fragebögen in erster Linie auf, in welchen Bereichen spezifische Belastungen vorliegen (Hadler 2010, S. 210). Hinsichtlich der Vorbereitung zur Erhebung muss angemerkt werden, dass die Beschäftigten in der Filiale nur einmalig auf die Durchführung einer Gefährdungsanalyse hingewiesen wurden. Beschäftigte, die bei dieser Vorstellung nicht anwesend waren, waren demnach nicht ausreichend über das Vorgehen der Gefährdungsanalyse informiert. Es bestand dennoch die Möglichkeit sich bei der durchführenden Person oder den Führungskräften Informationen über das Vorgehen einzuholen.

Des Weiteren hat der Umstand, dass die Fragebögen einen Monat lang im Aufenthaltsraum ausgelegt und dort in den meisten Fällen auch ausgefüllt wurden, die Wahrung des Datenschutzes der Beschäftigten erschwert. Das ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass man dort selten ungestört ist und kaum in Ruhe einen Fragebogen ausfüllen kann. Nachdem die Befragung schon begonnen hatte, wurden die Beschäftigten zudem gebeten, vor Einwurf des Fragebogens ihr Anstellungsverhältnis anzugeben. Diese Bitte wurde auf der Einwurfbox für die Fragebögen formuliert (siehe Bild im Anhang). Leider kamen nur wenige dieser nachträglichen Bitte nach und es konnte keine Unterscheidung nach den Anstellungsverhältnissen durchgeführt werden, die in Kapitel 4.2 differenziert wurden. Vermutlich hätte dies einen Unterschied in den Ergebnissen beispielsweise zwischen Führungskräften und Studenten gezeigt. Mitunter erfolgte das Abfragen der Belastungsfaktoren sehr allgemein. Das erschwert die Suche nach den Ursachen. Es kann allgemein festgehalten werden, dass bei der Messung psychischer Belastungen auch immer eine subjektive Bewertung dieser mit einbezogen wird (Richter et al. 2006, S. 6).

Die Befragung zu Stressfaktoren und Ressourcen in der Filiale deckt sich überwiegend mit den Aussagen aus dem Branchenreport Handel sowie dem Stressreport Deutschland 2012. Diese beschreiben unter anderen den hohen Termin- und Zeitdruck als Stressoren bei Erwerbstätigen generell, die insbesondere auch Beschäftigte im Einzelhandel mit Kundenkontakt betreffen (Marschall, J., Barthelmes, I. 2016, S. 67ff., Lohmann-Haislah 2012, S. 34).

Vier der elf abgefragten Themenbereiche sind im Akzeptanzbereich zu verorten und gelten somit als hinnehmbares Gesundheitsrisiko. Hier gilt es die vorhandenen Ressourcen zu erhalten sowie zu optimieren. Von den verbleibenden sieben Themenbereichen befindet sich einer im Gefahrenbereich; sechs sind dem Besorgnisbereich zuzuordnen. Einige dieser im Besorgnisbereich verorteten Werte befinden sich nah am gesundheitsförderlichen Bereich. Das heißt, die vorhandenen Ressourcen sollten mit entsprechenden Maßnahmen gestärkt und die Stressoren verringert werden. Des Weiteren bewerten die Beschäftigten zwar die passende mengenmäßige Arbeit und den aktuellen Handlungsspielraum als belastend, können sich aber auf einen guten Wert hinsichtlich der sozialen Rückendeckung durch Kollegen und Vorgesetzte stützen. Diese gute soziale Unterstützung ist ein wichtiger Baustein, um die Beschäftigten vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu bewahren,

der wie eine Art Puffer wirkt (Kaluza 2015, S. 56). Die Erhebung von REAL- und WUNSCH-Situation trägt darüber hinaus zum Erkennen noch zu optimierender Ressourcen wie etwa dem Handlungsspielraum oder Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten in der Filiale und im Unternehmen insgesamt bei. Die in Kapitel 7.2 beschriebenen Handlungsempfehlungen zeigen entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten auf, wie in den genannten Bereichen eine Anpassung der Arbeitsbedingungen als weniger psychisch belastend durchgeführt werden könnte. Aufgrund der vorgegebenen Tätigkeitsabläufe (siehe Kapitel 4.2) die für die Arbeitsausführung erforderlich sind und insgesamt der Konzernstruktur, stellt diese Gestaltung jedoch eine Herausforderung dar. Bei der Entwicklung von Maßnahmen sollte dennoch auf eine menschengerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen geachtet werden, die dem Schutz von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten dienen soll (Neuner 2016, S. 4f.). Nach der Umsetzung der Handlungsempfehlungen in der Praxis empfiehlt es sich, die Beschäftigten erneut zu befragen.

Insgesamt ist der Informationsgewinn aus der durchgeführten Untersuchung aber mit Vorsicht zu betrachten. Die vorliegenden Ergebnisse liefern nur annähernd einen Hinweis auf mögliche psychische Gefährdungen, was einerseits auf die subjektive Wahrnehmung, andererseits auf die multifaktoriellen Entstehungsbedingungen psychischer Erkrankungen zurückzuführen ist (Richter et. al. 2006, S. 6, Neuner 2016, S. 20). Weiterhin ist zu konstatieren, dass sich aus reinen Zahlenwerten keine konkreten Handlungsempfehlungen ableiten lassen (Hadler 2010, S. 210). Um dennoch Akzeptanz für die Thematik zu schaffen, sollten alle Beschäftigten an Optimierungsprozessen partizipieren sowie an der Entwicklung von Maßnahmen mitwirken.

Im Rahmen von beispielsweise Gesundheitszirkeln können Ursachen für konkrete Stressoren festgestellt und bereichsspezifische Lösungskonzepte erarbeitet werden (Hadler 2010, S. 210). Zusätzlich muss bei der Optimierung der Arbeitsbedingungen berücksichtigt werden, dass sich für die Beschäftigten keine neuen Gefährdungen ergeben.



## Literaturverzeichnis

BAuA (2014). Aktuell 3<sup>14</sup>: Praktisches Gestaltungswissen ist gefragt – Komplexe Wechselwirkungen berücksichtigen – Emotionsarbeit, Restrukturierung und Mobilität. URL: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aktuell/3-2014.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aktuell/3-2014.pdf?__blob=publicationFile&v=2), abgerufen am 02.08.2017.

BAuA (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesagentur für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Blättner, B., Waller, H. (2011). Gesundheitswissenschaft – Eine Einführung in Grundlagen, Theorien und Anwendung. 5. vollständig überarbeitete u. erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

BMAS (Hrsg.) (2016). Gemeinsame Erklärung Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. URL: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a-449-gemeinsame-erklaerung-psychische-gesundheit-arbeitswelt.pdf%3Bjsessionid%3D89AA7FBA3D81CED350E2C38F2230AFCD%3F\\_\\_blob%3DpublicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a-449-gemeinsame-erklaerung-psychische-gesundheit-arbeitswelt.pdf%3Bjsessionid%3D89AA7FBA3D81CED350E2C38F2230AFCD%3F__blob%3DpublicationFile), abgerufen am 31.07.2017.

Bundesagentur für Arbeit (2016). Steckbrief Verkäufer/in. URL: <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/bkb/6628.pdf>, abgerufen am 31.07.2017.

Bundesagentur für Arbeit (2016). Gesundheitliche Aspekte bei Verkäufern. URL: <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/kurzbeschreibung/gesundheitslicheaspekte&dkz=6628&such=Verkäufer%2Fin>, abgerufen am 31.07.2017.

DAK (Hrsg.) (2014). Gesundheitsreport 2014. Die Rushhour des Lebens. Gesundheit im Spannungsfeld von Job, Karriere und Familie. URL: <https://www.dak.de/dak/download/vollstaendiger-bundesweiter-gesundheitsreport-2014-1374196.pdf>, abgerufen am 23.07.2017.

Dragano, N. (2016). Arbeit und Gesundheit. In: Richter, M., Hurrelmann, K. (Hrsg.). Soziologie von Gesundheit und Krankheit. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 167 – 182.

Eigenstetter, M. (2017). CSR-Impuls für bessere Arbeitsbedingungen? In: López I. (Hrsg.) CSR und Wirtschaftspsychologie. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag. S. 89 - 110.

Hadler, C. (2010). Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis. IMPULS-Test als Analyseinstrument auf dem Weg zu einer gesunden Hochschule. In: Prävention und Gesundheitsförderung, Springer Verlag. S. 203 – 214.

Kaluza, G. (2015). Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenz-Buch: Stress erkennen, verstehen, bewältigen, 6. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Kummer, A., Lewerenz, M., Klein, Y. (2016). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und Betriebliches Gesundheitsmanagement – Handlungsanleitung. BGW (Hrsg.)

- Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Looks, P., Gilbert, K., Roitzsch, K., Hacker, W. (2011). Gefährdungsbeurteilung bei Verkaufspersonal. In: Prävention und Gesundheitsförderung, Springer Verlag. S. 238-244.
- Mainka-Riedel, M. (2013). Stressmanagement – Stabil trotz Gegenwind. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Marschall, J., Barthelmes, I. (2016). Branchenreport Handel – Sicherheit und Gesundheit im Groß- und Einzelhandel. Eine Frage der Unternehmenskultur? Hamburg/Mannheim: medhochzwei Verlag.
- Neuner, R. (2016). Psychische Gesundheit bei der Arbeit –Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2017). Eckzahlen zum Arbeitsmarkt. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Eckwertetabelle.html>, abgerufen am 25.07.2017.
- Steinmann, R. M. (2005). Psychische Gesundheit – Stress. Wissenschaftliche Grundlagen für eine nationale Strategie zur Stressprävention und Förderung psychischer Gesundheit in der Schweiz. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Richter, C. (2010). Toolbox Version 1.2 – Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Richter, G., Friesenbichler, H., Vanis, M. (2006). Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg. GUV-I 8766. GUV-Informationen. München: Bundesverband der Unfallkassen.
- Riechert, I. (2015). Psychische Störungen bei Mitarbeitern – Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche – von der Prävention bis zur Wiedereingliederung, 2., überarbeitete Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Siegrist, J. (2013). Burnout und Arbeitswelt. In: Psychotherapeut. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag. S. 110 – 116.
- Statista (2017). Entwicklung von Arbeitsunfähigkeitsfällen und –tagen aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2015. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/246810/umfrage/arbeitsunfaehigkeit-aufgrund-psychischer-erkrankungen/>, abgerufen am 29.07.2017.
- TK (Hrsg.) (2013). Bleib locker, Deutschland!- TK-Studie zur Stresslage der Nation. Hamburg. URL: [http://docs.dpaq.de/5440-tk-stressstudie\\_bleib\\_locker\\_deutschland.pdf](http://docs.dpaq.de/5440-tk-stressstudie_bleib_locker_deutschland.pdf), abgerufen am 21.07.2017.

TK (Hrsg.) (2016). Entspann Dich, Deutschland. TK-Stressstudie 2016. URL: [https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/921466/Datei/3654/TK-Stressstudie\\_2016\\_PDF\\_barrierefrei.pdf](https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/921466/Datei/3654/TK-Stressstudie_2016_PDF_barrierefrei.pdf), abgerufen am 21.07.2017.

Treier, M. (2015). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Begründung, Instrumente, Umsetzung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

WHO (2011). Global burden of mental disorders and the need for a comprehensive, coordinated response from health and social sectors at the country level. URL: [http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/EB130/B130\\_9-en.pdf](http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB130/B130_9-en.pdf), abgerufen am 05.08.2017.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt haben; die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe des Literaturzitats gekennzeichnet.

Hamburg, den 28.08.2017

\_\_\_\_\_

Désirée Fischer-Dietze

# Anhang

## Anhang 1: Fragebogen

Liebe KollegInnen,

wie bereits angekündigt, möchte ich im Rahmen meiner Abschlussarbeit im Studiengang Gesundheitswissenschaften mittels einer Befragung eine **Analyse psychischer Belastungsfaktoren** in unserem Store durchführen. Durch diese Befragung können Stressfaktoren sowie Ressourcen im Betrieb erkannt werden.

Bitte beachtet, dass die Befragung aus zwei Teilen besteht.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Ihr mich mit einer zahlreichen Teilnahme bei meiner Abschlussarbeit unterstützen könntet und danke Euch vorab für Eure Mithilfe!

### **ANLEITUNG:**

Dieser Fragebogen ist anonym. Bitte setze keine Namen ein! Nachfolgend findest Du zu den Themenbereichen A) bis K) insgesamt 26 Fragen und Aussagen zu Deinen Arbeitsbedingungen. Bitte wähle bei jeder Frage/Aussage aus den fünf Antwortmöglichkeiten diejenige aus, die Deine Situation am besten beschreibt. Bitte lasse keine Zeile aus, denn sonst kann der Test nicht ausgewertet werden!

**FRAGEBOGEN:**

**IST-Situation: Wie empfindest Du die aktuellen Arbeitsbedingungen?**

**WUNSCH-Situation: Welche Arbeitsbedingungen wünschst du dir?**

A) HANDLUNGSSPIELRAUM	SEHR WENIG	ZIEMLICH WENIG	ETWAS	ZIEMLICH VIEL	SEHR VIEL
Wenn Sie Ihre Tätigkeiten insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5

B) VIELSEITIGES ARBEITEN	TRIFFT GAR NICHT ZU	TRIFFT WENIG ZU	TRIFFT MITTEL- MÄSSIG ZU	TRIFFT ÜBERWIE- GEND ZU	TRIFFT VÖLLIG ZU
Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Aufgaben.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5

<b>C) GANZHEITLICHES ARBEITEN</b>	<b>TRIFFT GAR NICHT ZU</b>	<b>TRIFFT WENIG ZU</b>	<b>TRIFFT MITTEL- MÄSSIG ZU</b>	<b>TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU</b>	<b>TRIFFT VÖLLIG ZU</b>
Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5

<b>D) SOZIALE RÜCKENDECKUNG</b>	<b>TRIFFT GAR NICHT ZU</b>	<b>TRIFFT WENIG ZU</b>	<b>TRIFFT MITTEL- MÄSSIG ZU</b>	<b>TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU</b>	<b>TRIFFT VÖLLIG ZU</b>
Ich kann mich auf meine Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Man hält in der Abteilung gut zusammen.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5

<b>E) ZUSAMMENARBEIT</b>	<b>TRIFFT GAR NICHT ZU</b>	<b>TRIFFT WENIG ZU</b>	<b>TRIFFT MITTEL- MÄSSIG ZU</b>	<b>TRIFFT ÜBERWIE- GEND ZU</b>	<b>TRIFFT VÖLLIG ZU</b>
Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen KollegInnen über private und dienstliche Dinge unterhalten.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Ich bekomme von Vorgesetzten und KollegInnen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5

<b>F) PASSENDE INHALTLICHE ARBEITSANFORDERUNGEN</b>	<b>TRIFFT GAR NICHT ZU</b>	<b>TRIFFT WENIG ZU</b>	<b>TRIFFT MITTEL- MÄSSIG ZU</b>	<b>TRIFFT ÜBERWIE- GEND ZU</b>	<b>TRIFFT VÖLLIG ZU</b>
Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5

<b>G) PASSENDE MENGENMÄSSIGE ARBEIT</b>	<b>TRIFFT GAR NICHT ZU</b>	<b>TRIFFT WENIG ZU</b>	<b>TRIFFT MITTEL- MÄSSIG ZU</b>	<b>TRIFFT ÜBERWIEGE ND ZU</b>	<b>TRIFFT VÖLLIG ZU</b>
Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Ich habe zu viel Arbeit.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5

H) PASSENDE ARBEITSABLÄUFE	TRIFFT GAR NICHT ZU	TRIFFT WENIG ZU	TRIFFT MITTEL- MÄSSIG ZU	TRIFFT ÜBERWIE- GEND ZU	TRIFFT VÖLLIG ZU
Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z. B. Computer, Werkzeug, ...) nicht zur Verfügung.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z. B. durch das Telefon).	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5

I) PASSENDE ARBEITSUMGEBUNG	TRIFFT GAR NICHT ZU	TRIFFT WENIG ZU	TRIFFT MITTEL- MÄSSIG ZU	TRIFFT ÜBERWIE- GEND ZU	TRIFFT VÖLLIG ZU
An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen wie Lärm, Klima, Staub.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5

J) INFORMATION UND MITSPRACHE	TRIFFT GAR NICHT ZU	TRIFFT WENIG ZU	TRIFFT MITTEL- MÄSSIG ZU	TRIFFT ÜBERWIE- GEND ZU	TRIFFT VÖLLIG ZU
Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5

K) ENTWICKLUNGS- MÖGLICHKEITEN	TRIFFT GAR NICHT ZU	TRIFFT WENIG ZU	TRIFFT MITTEL- MÄSSIG ZU	TRIFFT ÜBERWIE- GEND ZU	TRIFFT VÖLLIG ZU
Unsere Firma bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5

### Einwurfbox



## Anhang 2: Ergebnisse

### 1. Ergebnisse REAL-Situation

	A) Handlung spielraum	B) Vielse itiges Arbeit en	C) Ganzhei tliches Arbeits en	D) Soziale Rückend eckung	E) Zusamm enarbeit	F) Passende inhaltliche Arbeitsanfor derungen	G) Passend e mengen mäßige Arbeit	H) Passen de Arbeits abläufe	I) Passende Arbeitsu mgebung	J) Inform ation und Mitspr ache	K) Entwicklungsm öglichkeiten
	4,67	4,67	4,50	4,00	4,67	3,50	1,00	2,50	2,00	3,00	3,00
	2,33	2,00	3,50	3,00	3,00	5,00	2,50	3,50	4,00	3,50	1,00
	1,33	3,00	3,50	3,33	3,67	4,00	1,50	3,50	3,00	3,50	3,00
	4,33	4,33	5,00	3,67	3,33	3,50	3,00	4,00	4,50	4,00	3,00
	2,67	3,00	3,00	4,00	4,67	4,00	3,00	4,00	3,50	4,00	4,00
	3,00	4,00	4,00	3,33	4,00	3,50	1,00	3,00	3,00	4,00	3,50
	3,33	4,67	3,00	5,00	4,33	4,00	4,50	3,00	4,00	4,00	5,00
	2,67	3,33	3,00	4,33	4,67	5,00	3,50	3,50	5,00	4,50	3,00
	4,00	3,67	4,50	4,67	3,67	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00
	2,67	2,00	2,00	3,00	2,67	3,50	1,00	1,50	2,50	1,50	1,50
	2,67	4,00	2,50	4,67	4,00	5,00	3,50	4,50	3,00	2,50	2,50
	2,00	2,67	2,50	3,33	4,00	4,00	1,50	2,50	4,00	3,50	2,00
	3,00	2,67	3,00	4,00	3,00	5,00	2,50	3,00	4,00	2,00	2,50
	2,67	2,33	3,50	3,67	3,00	5,00	3,00	4,50	5,00	2,00	2,00
	2,67	3,33	3,50	3,67	3,33	4,50	3,50	4,00	4,00	3,00	2,00
<b>SUM ME</b>	44,00	49,67	51,00	57,67	56,00	64,50	38,00	51,00	55,50	49,00	40,00
	<b>2,93</b>	<b>3,31</b>	<b>3,40</b>	<b>3,84</b>	<b>3,73</b>	<b>4,30</b>	<b>2,53</b>	<b>3,40</b>	<b>3,70</b>	<b>3,27</b>	<b>2,67</b>

## 2. Ergebnisse SOLL-Situation

	A) Handlungs spielraum	B) Vielse itiges Arbeits en	C) Ganzhei tliches Arbeits en	D) Soziale Rückend eckung	E) Zusamm enarbeit	F) Passende inhaltliche Arbeitsanfor derungen	G) Passend e mengen mäßige Arbeit	H) Passen de Arbeits abläufe	I) Passende Arbeitsu mgebung	J) Inform ation und Mitspr ache	K) Entwicklun gs möglich keiten
	4,33	4,00	4,50	4,33	4,67	3,00	1,00	2,50	2,50	3,00	3,00
	4,00	5,00	3,50	4,67	3,33	3,00	4,00	4,50	4,50	4,00	5,00
	4,00	5,00	4,00	5,00	4,33	4,00	3,00	4,00	4,50	5,00	4,00
	4,00	4,67	5,00	5,00	3,67	3,00	5,00	2,50	4,00	4,50	5,00
	4,00	4,00	4,00	5,00	4,67	3,00	4,00	2,50	1,00	5,00	5,00
	4,00	5,00	5,00	5,00	4,33	2,00	2,00	2,50	3,00	4,00	5,00
	3,33	4,67	4,50	5,00	4,67	3,00	3,50	4,50	4,50	5,00	5,00
	4,00	5,00	4,50	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	1,33	2,67	2,50	2,67	2,67	2,50	1,00	1,50	2,50	2,00	1,50
	4,00	4,00	3,00	5,00	4,33	5,00	4,00	4,50	5,00	4,00	4,00
	3,67	4,33	4,50	5,00	4,33	3,50	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00
	4,33	4,33	4,50	5,00	4,33	5,00	4,00	4,50	5,00	4,50	4,00
	4,00	5,00	4,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	2,33	3,33	3,00	4,00	4,00	4,50	4,00	3,50	4,00	3,00	2,00
<b>SUM ME</b>	56,33	66,00	61,50	70,67	63,00	56,50	53,50	56,00	59,50	62,50	62,50
	<b>3,76</b>	<b>4,40</b>	<b>4,10</b>	<b>4,71</b>	<b>4,20</b>	<b>3,77</b>	<b>3,57</b>	<b>3,73</b>	<b>3,97</b>	<b>4,17</b>	<b>4,17</b>

