

# DGB-Index Gute Arbeit 2009

## Ergebnisse und betriebliche Anwendungsmöglichkeiten



**Tatjana Fuchs (Soziologin)**

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

## **Berichterstattung: Regelmäßige, repräsentative Befragungen**

**Instrument der Öffentlichkeitsarbeit**

**Analyseinstrument für Veränderungsprozesse  
(Branchen, Regionen, Beschäftigtengruppen, ...)**

## **Betriebliche Befragungen**

**auf Basis eines erprobten Instruments, mit  
Erweiterungs- und Reduzierungsmöglichkeiten**

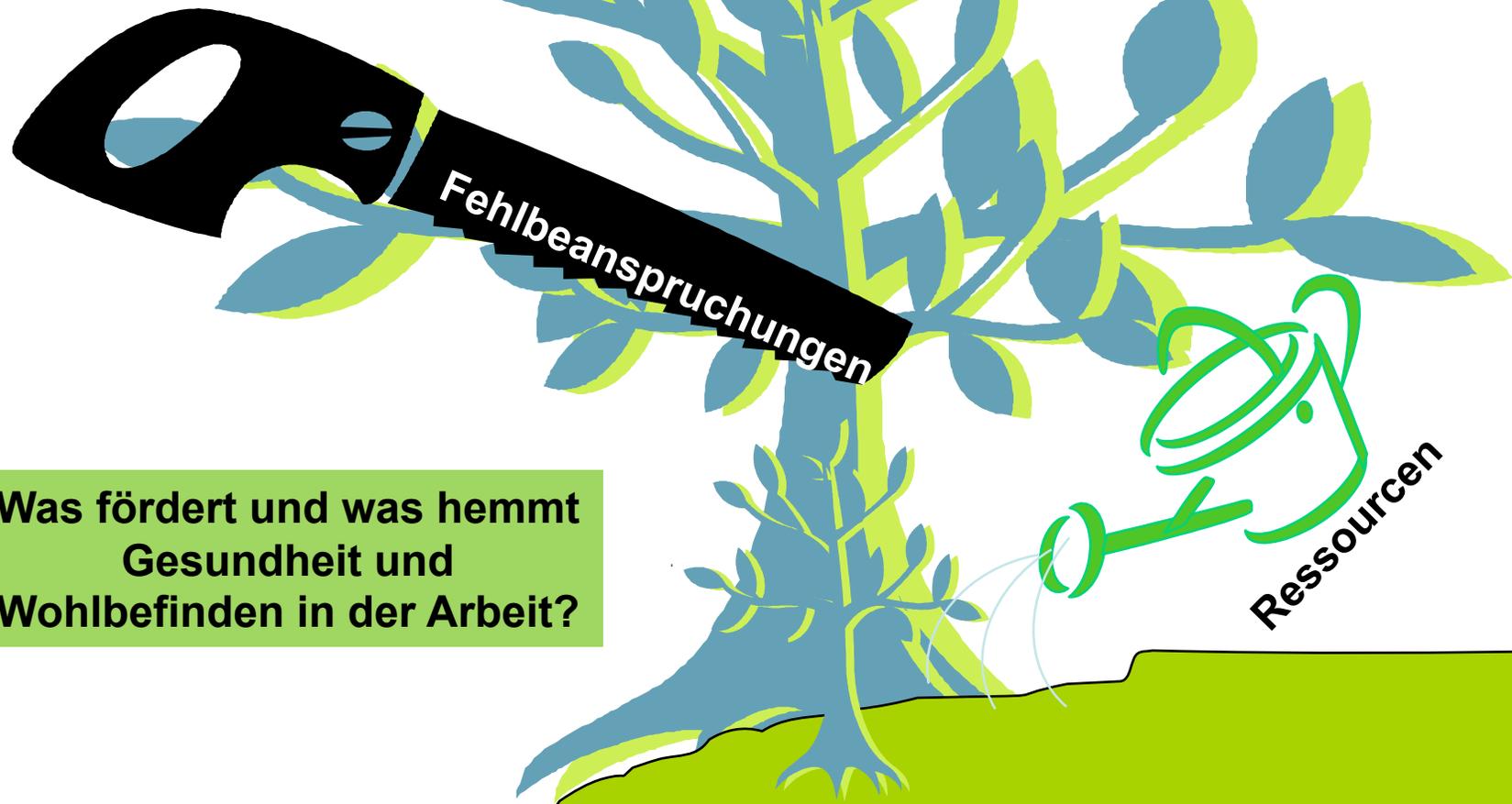
**mit repräsentativen Branchen/**

**Berufsgruppenvergleichen:**

**Vergleiche zum Durchschnitt, zu den 25% am besten  
bewerteten Arbeitsplätzen der Branche, usw.**

**Was heißt  
Arbeitsqualität aus Sicht von  
Beschäftigten?**

**Was misst der  
DGB-Index *Gute Arbeit***



**Was fördert und was hemmt  
Gesundheit und  
Wohlbefinden in der Arbeit?**

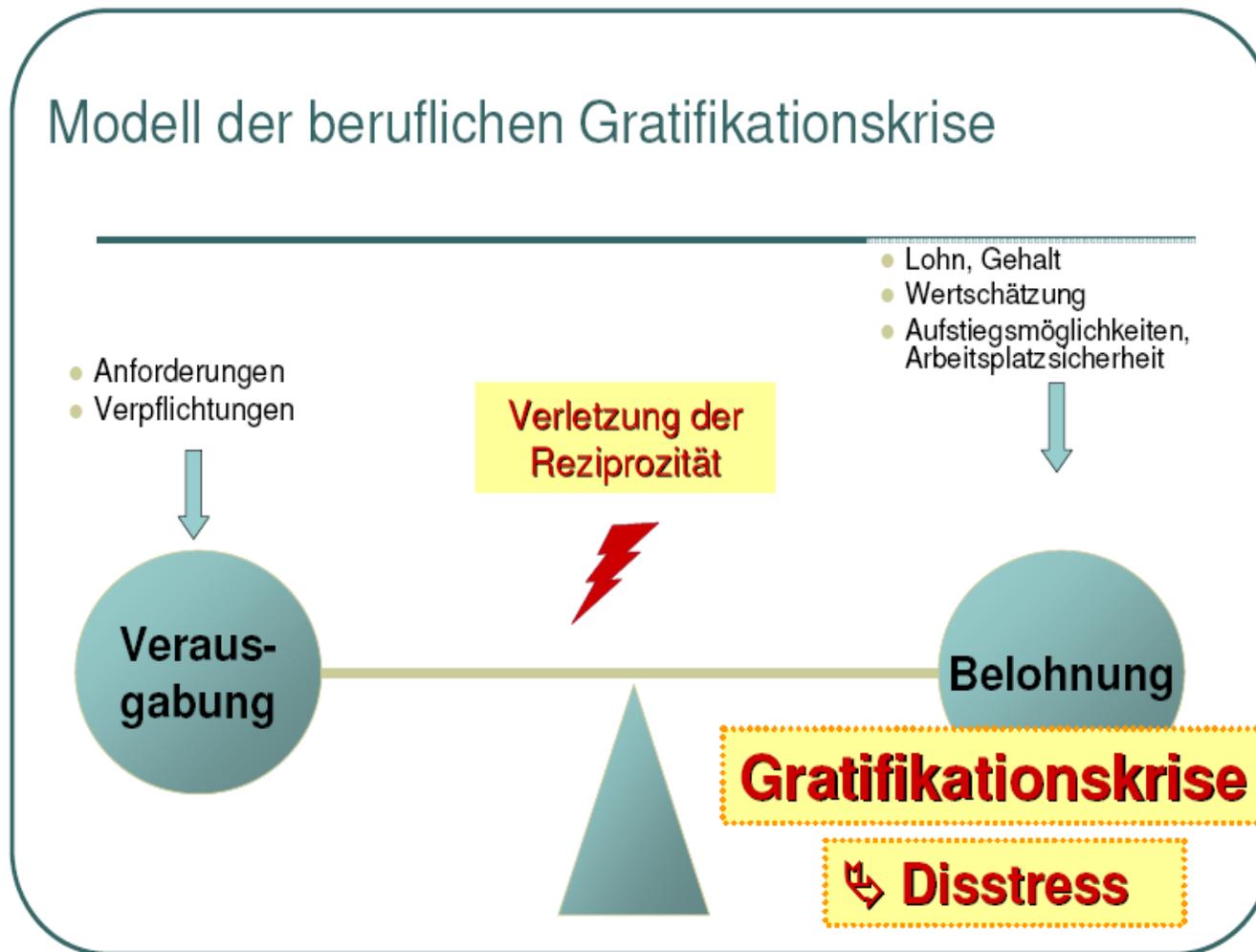
**Einkommens- und Beschäftigungssicherheit**  
**Erlebte Balance zwischen Einkommen/Anerkennung und Leistungen**

## Arbeitswissenschaftliche Fundierung: Potentielle Gefährdungen in der Arbeitswelt

<b>Belastungen aus der Arbeitsaufgabe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zu hohe quantitative Anforderungen</li> <li>- Unvollständige, partialisierte Aufgaben</li> <li>- Zeit- und Termindruck, Unerwartete Unterbrechungen, Störungen</li> <li>- Informationsüberlastung, Unklare ,widersprüchliche Anweisungen</li> <li>- Emotionale Anforderungen</li> </ul>
<b>Belastungen aus der Arbeitsrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurrenzverhalten unter den Mitarbeitern (Mobbing)</li> <li>- Fehlende Unterstützung und Hilfeleistung</li> <li>- Enttäuschung, fehlende Anerkennung</li> <li>- Konflikte mit Vorgesetzten und Mitarbeitern</li> <li>- Verantwortung für andere oder ständiger Kontakt mit anderen</li> </ul>
<b>Belastungen aus der materiellen Umgebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lärm</li> <li>- Mechanische Schwingungen</li> <li>- Kälte, Hitze, Toxische Stoffe</li> </ul>
<b>Belastungen aus der sozialen Umgebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebs-, Arbeitsklima</li> <li>- Strukturelle Veränderungen im Unternehmen</li> <li>- Mangelnder sozialer Rückhalt, Zwischenmenschliche Konflikte</li> <li>- Informationsmangel</li> </ul>
<b>Belastungen aus dem behavior-setting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isolation</li> <li>- Dichte, physische Einengung (Pferchung)</li> </ul>
<b>Belastungen aus dem Person-System</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angst vor Aufgaben, Misserfolg, Kritik und Sanktionen</li> <li>- Ineffiziente Handlungsstile</li> <li>- Fehlende Eignung, mangelnde Berufserfahrung</li> <li>- Familiäre Konflikte</li> </ul>
<b>Belastungen durch die Schnittstelle Privatsphäre/ Beruf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Widersprüchliche Anforderungen von Arbeit und Privatsphäre</li> <li>- Geringe soziale und praktische Unterstützung durch die Familie</li> <li>- Probleme durch die Berufstätigkeit beider Partner</li> </ul>
.....	<ul style="list-style-type: none"> <li>- .....</li> </ul>

## Subjektive Bewertung der Einkommen: eine gesundheitsrelevante Größe

Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen (Sigrist 1996):  
Diskrepanz zwischen hohen beruflichen Anstrengungen und niedriger Belohnung



## Subjektive Bewertung der Einkommen: eine gesundheitsrelevante Größe

Relatives Herz-Kreislauf-Risiko bei hoher bzw. keiner  
Anerkennung und hoher Verausgabungsbereitschaft

---

Normalgewichtige ohne  
Anerkennungskrise (1.0)



Normalgewichtige mit  
Anerkennungskrise (3.07)



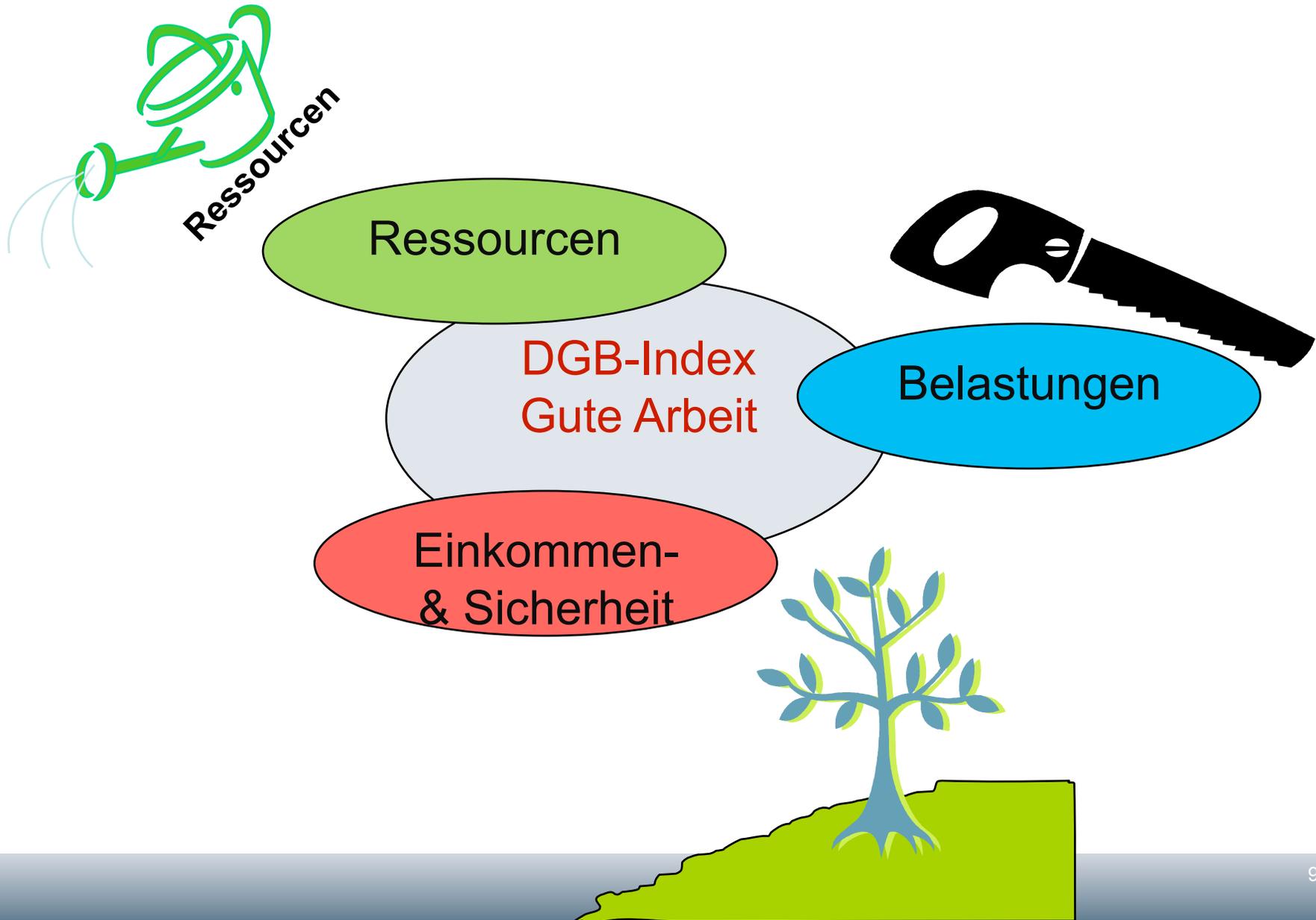
Übergewichtige mit  
Anerkennungskrise (7.45)



Quelle: J. Siegrist

Externe Ressourcen		Interne Ressourcen
Organisationale Ressourcen	Soziale Ressourcen	Personale Ressourcen
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aufgabenvielfalt</li> <li>-Vollständige Tätigkeitsstruktur</li> <li>-Handlungs- bzw. Tätigkeitsspielraum</li> <li>-Qualifikationspotential</li> <li>-Partizipationsmöglichkeiten</li> <li>-Zeitelastizität</li> <li>-.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Soziale Unterstützung durch:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vorgesetzte</li> <li>○ KollegInnen</li> <li>○ PartnerIn/ Familie</li> <li>○ Andere Personen</li> </ul> </li> <li>-Positives Sozial- und Arbeitsklima</li> <li>-....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kognitive Kontrollüberzeugungen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kohärenzerleben</li> <li>○ Optimismus</li> <li>○ Kontaktfähigkeit</li> <li>○ Selbstwirksamkeit</li> </ul> </li> <li>-Handlungsmuster/ Bewältigungsstile</li> <li>-Wissen/ Kompetenz</li> <li>-....</li> </ul>

# Arbeitsrealität aus Sicht von Beschäftigten – der DGB-Index Gute Arbeit



**31 detaillierte Fragen zu 15 Dimensionen der Arbeit, aus den Bereichen:**

- **Ressourcen**
- **Belastungen**
- **Einkommen & Sicherheit**

**Ziel:**

**Handlungsfelder/  
Brennpunkte ermitteln!**

**Einen Überblick über die Arbeitsqualität aus Sicht der Beschäftigten erhalten!**

Die 15 Arbeitsdimensionen, an deren Gestaltung die Qualität der Arbeit zu messen ist

**Teilindex „Ressourcen“** →

1. Qualifizierungs- & Entwicklungsmöglichkeiten
2. Möglichkeiten für Kreativität
3. Aufstiegsmöglichkeiten
4. Einfluss- & Gestaltungsmöglichkeiten
5. Informationsfluss
6. Führungsqualität
7. Betriebskultur
8. Kollegialität
9. Sinngehalt der Arbeit
10. Arbeitszeitgestaltung

**Teilindex „Belastungen“** →

11. Arbeitsintensität
12. Körperliche Anforderungen
13. Emotionale Anforderungen

**Teilindex „Einkommen und Sicherheit“** →

14. Berufliche Zukunftsaussichten/Arbeitsplatzsicherheit
15. Einkommen

DGB-Index  
Gute Arbeit



## Beispiel: Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten

### **Können Sie Ihre Arbeit selbständig planen und einteilen?**

- In sehr hohem Maß
- In hohem Maß
- In geringem Maß
- Gar nicht

#### **Belastet Sie das?**

In sehr hohem Maß, .....Gar nicht

### **Haben Sie Einfluss auf die Arbeitsmenge, die Ihnen übertragen wird?**

- In sehr hohem Maß
- In hohem Maß
- In geringem Maß
- Gar nicht

#### **Belastet Sie das?**

In sehr hohem Maß, .....Gar nicht

### **Haben Sie Einfluss auf die Gestaltung Ihrer Arbeitszeit?**

- In sehr hohem Maß
- In hohem Maß
- In geringem Maß
- Gar nicht

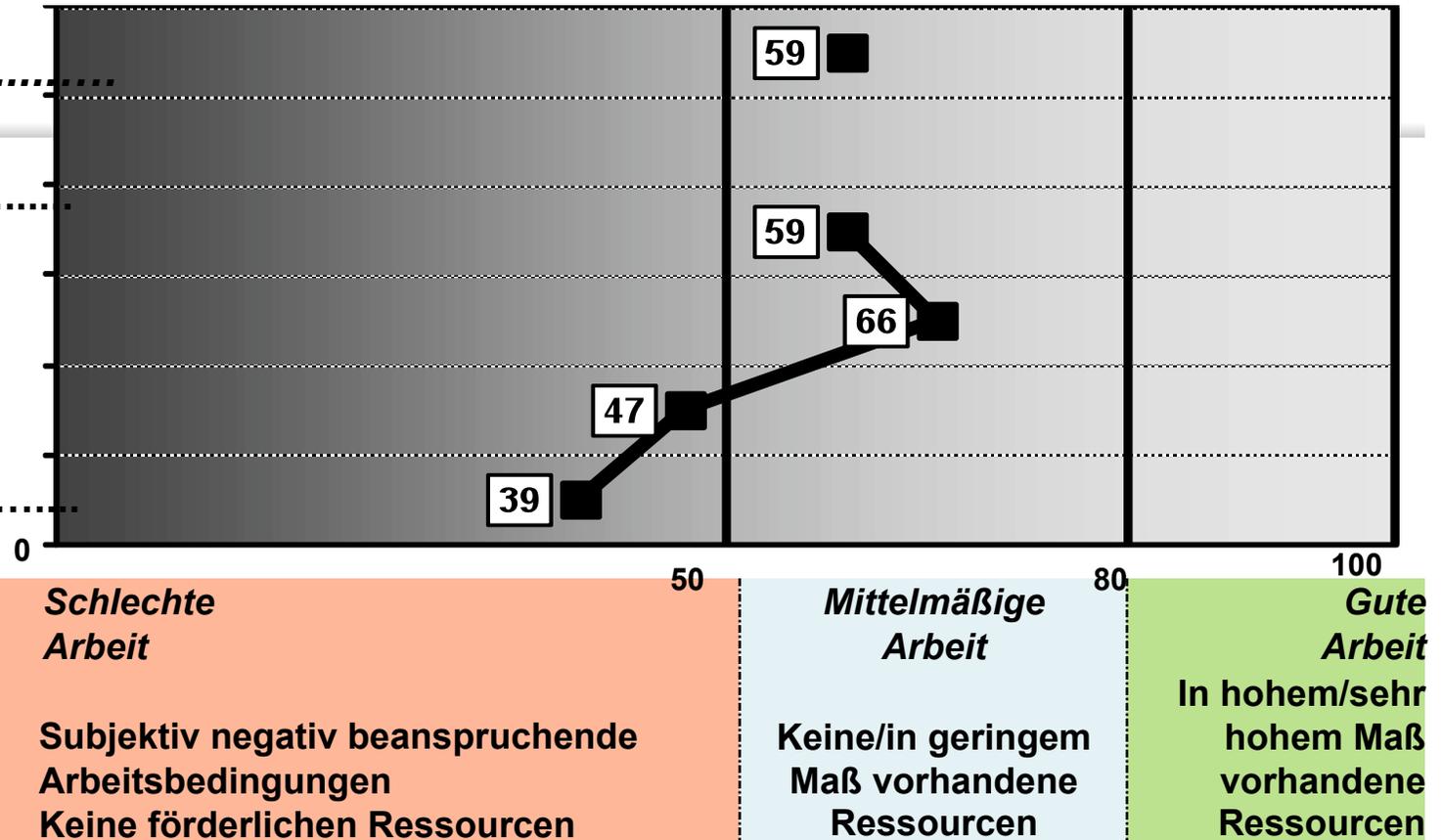
#### **Belastet Sie das?**

In sehr hohem Maß, .....Gar nicht

(1) Qualifizierung- & Entwicklung.....

⋮  
⋮  
⋮

(15) Einkommen.....



Indexwerte für Ressourcen/ Einkommen

Ressource nicht/in geringem Maß vorhanden und beansprucht...			Fehlende Ressource (ohne neg. Beansp.)	Ressource vorhanden, in..		
sehr stark	stark	mäßig		geringem Maß (o. neg. Beansp.)	hohem Maß	sehr hohem Maß
0	16,7	33,3	50	66,7	83,3	100

Indexwerte für potentiell gefährdende Belastungen

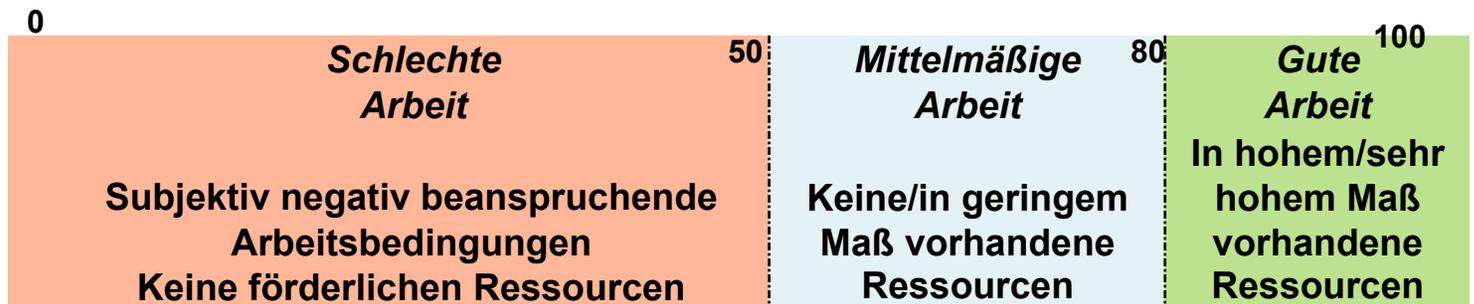
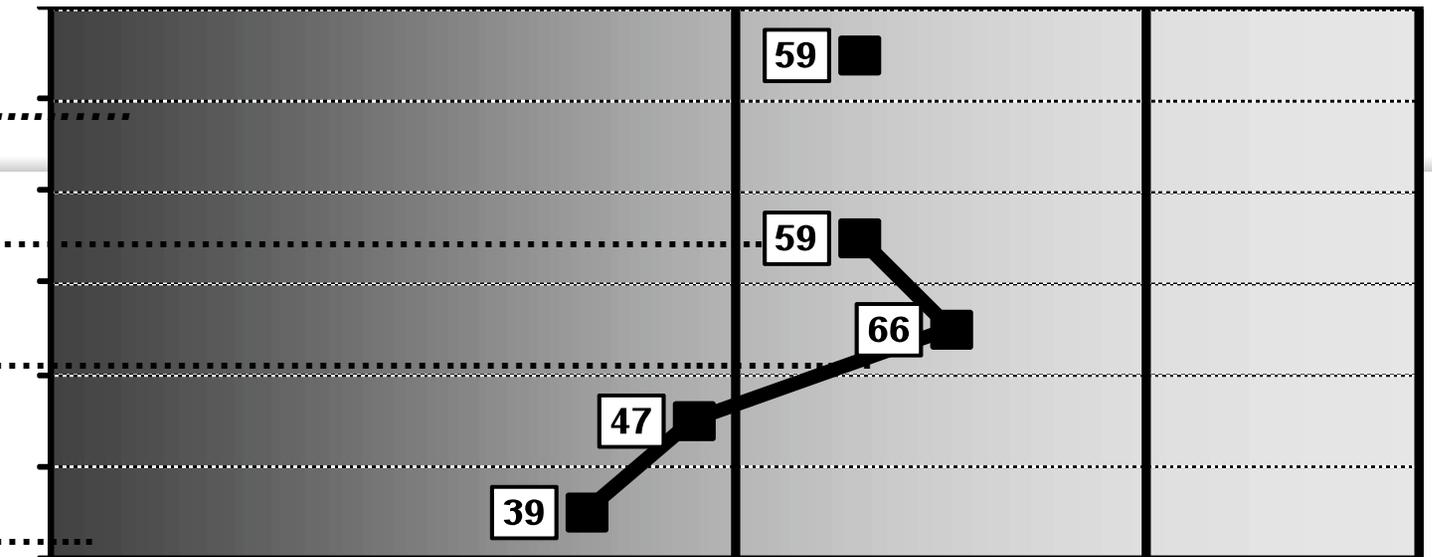
Belastung tritt auf und beansprucht ..			Belastung tritt .... auf – ohne negative Beanspruchung			Tritt nicht auf
sehr stark	stark	mäßig	in sehr hohem Maß	In hohem Maß	geringem Maß	
0	16,7	33,3	50	66,7	83,3	100

(1) Qualifizierungsmöglichkeiten.....

Einflussmöglichkeiten.....

⋮  
⋮

(15) Einkommen.....



Indexwerte für Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten

Einfluss nicht/in geringem Maß vorhanden und dies belastet...			Fehlender Einfluss (ohne neg. Beansp.)	Einflussmöglichkeiten vorhanden, in..		
sehr stark	stark	mäßig		geringem Maß (o. neg. Beansp.)	hohem Maß	sehr hohem Maß
0	16,7	33,3	50	66,7	83,3	100

### Interpretationshilfe: Die Farbskala

#### **Werte zwischen 81 und 100 Punkten:**

Sehr positive Bewertung der aktuellen Arbeitsgestaltung. Keine Beeinträchtigungen und ausreichend Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz;

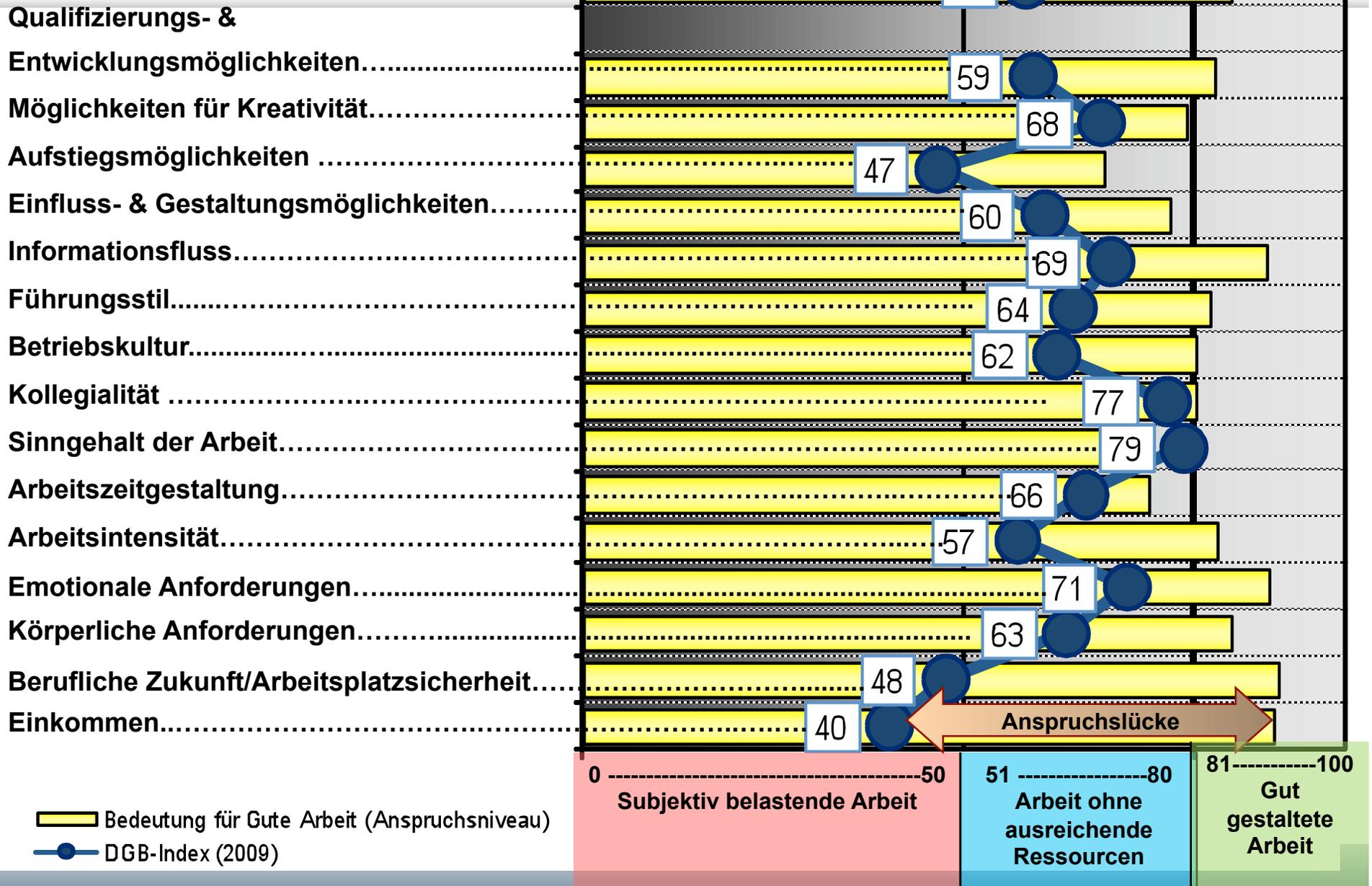
#### **Werte zwischen 51 und 80 Punkten:**

Mittelmäßige Bewertung der aktuellen Arbeitsgestaltung. Es treten derzeit keine/kaum Beeinträchtigungen auf, jedoch beschreiben die Beschäftigten keine oder nur geringe Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten bzw. soziale Unterstützung.

#### **Werte bis 50 Punkte:**

Belastende Bewertung der aktuellen Arbeitsgestaltung. Sowohl das Auftreten von potentiell gefährdenden Arbeitsbedingungen als auch das Fehlen von Ressourcen wird als belastend erlebt. Hoher Handlungsbedarf

**Zentrale Ergebnisse**  
**DGB-Index *Gute Arbeit* 2009**



## 2009: Gute, mittelmäßige und schlechte Arbeit

### Schlechte Arbeit:

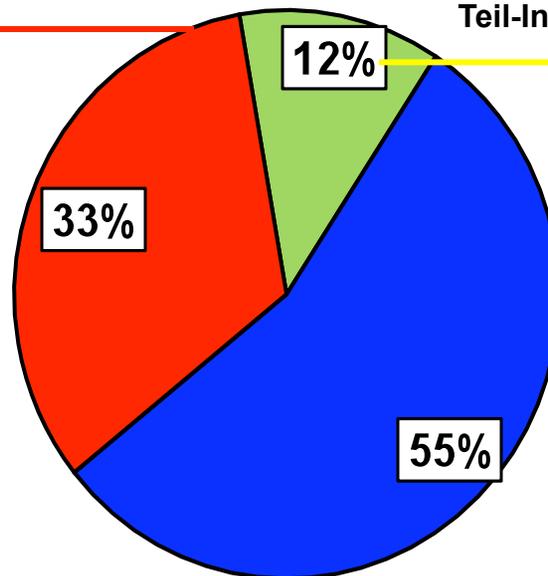
DGB-Index weniger als 50 Punkte

Ø DGB-Index: 37 Punkte

Teil-Index *Ressourcen*: 49 P.

Teil-Index *Belastungen*: 43 P.

Teil-Index *Einkommen/Sicherheit*: 20 P.



### Gute Arbeit:

DGB-Index mind. 80 Punkte

Ø DGB-Index: 87 Punkte

Teil-Index *Ressourcen* : 84 P.

Teil-Index *Belastungen* : 92 P.

Teil-Index *Einkommen/Sicherheit*: 85 P.

### Mittelmäßige Arbeit:

DGB-Index 50-80 Punkte

Ø DGB-Index: 64 Punkte

Teil-Index *Ressourcen* : 71 P.

Teil-Index *Belastungen* : 72 P.

Teil-Index *Einkommen/Sicherheit*: 49 P.

Qualifizierungs- & Entwicklungsmöglichkeiten.....

Möglichkeiten für Kreativität.....

Aufstiegsmöglichkeiten .....

Einfluss- & Gestaltungsmöglichkeiten.....

Informationsfluss.....

Führungsstil.....

Betriebskultur.....

Kollegialität .....

Sinngehalt der Arbeit.....

Arbeitszeitgestaltung.....

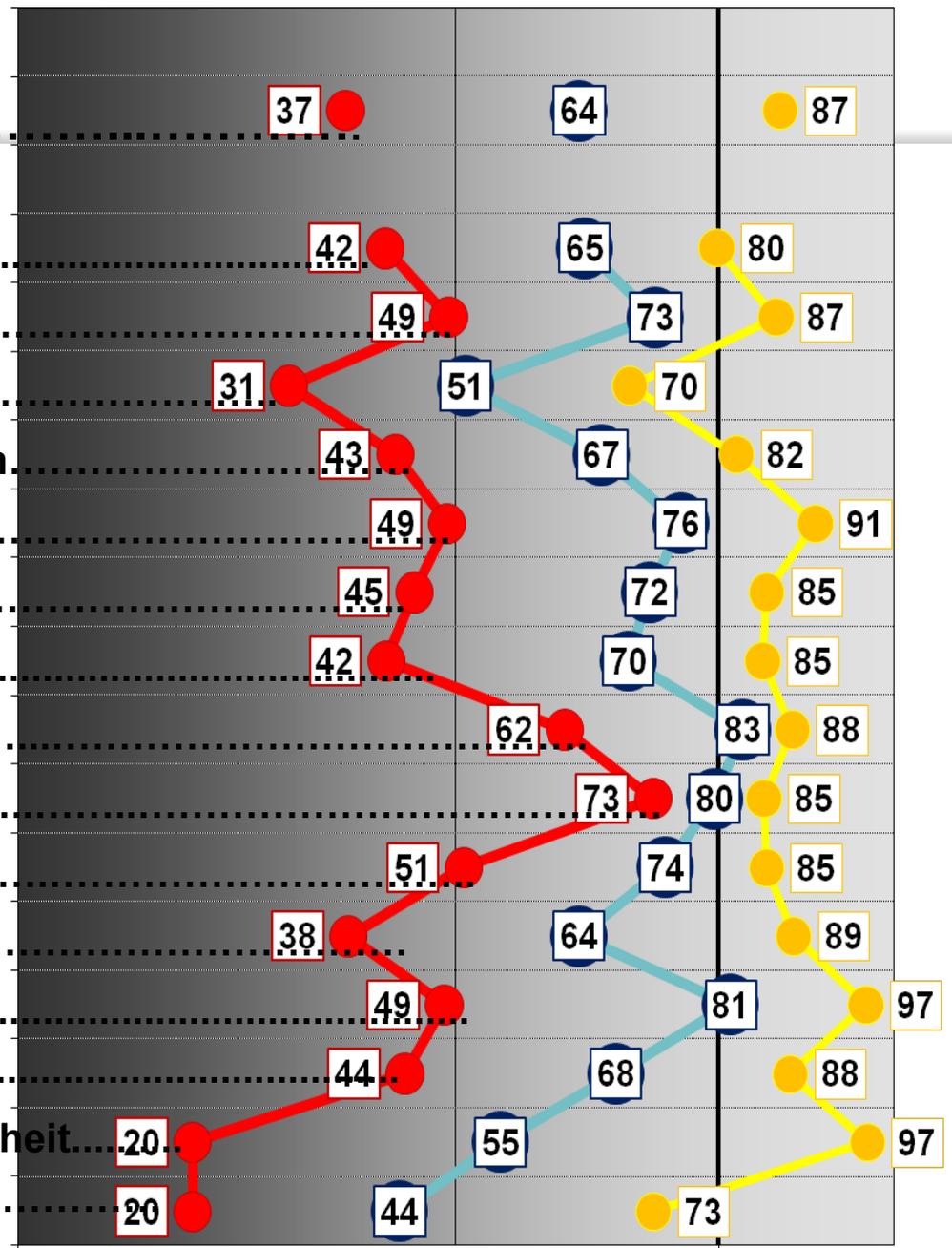
Arbeitsintensität.....

Emotionale Anforderungen.....

Körperliche Anforderungen.....

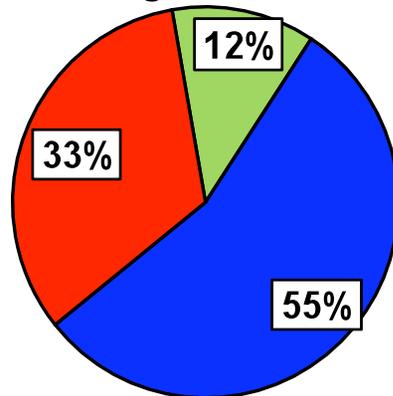
Berufliche Zukunft/Arbeitsplatzsicherheit.....

Einkommen.....

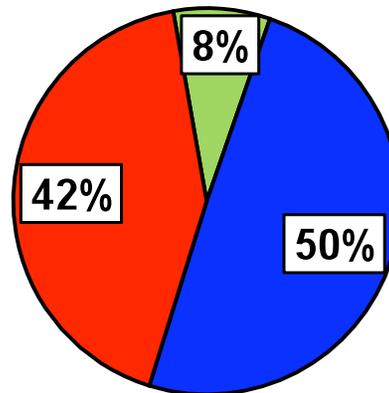


## 2009: Gute, mittelmäßige und schlechte Arbeit

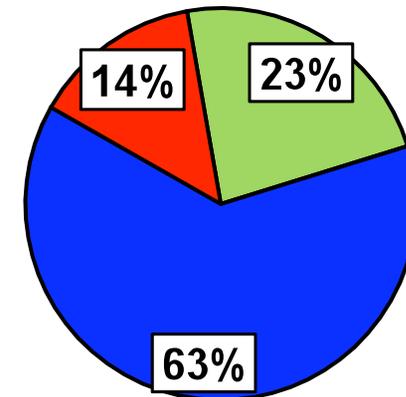
Alle Beschäftigten in Deutschland 2009



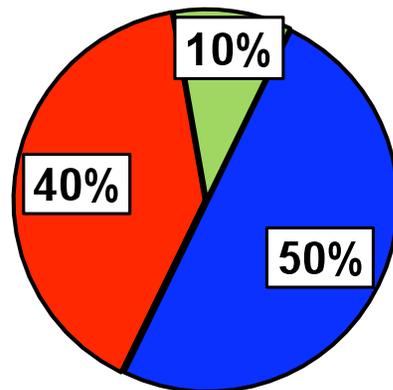
Fertigungsberufe



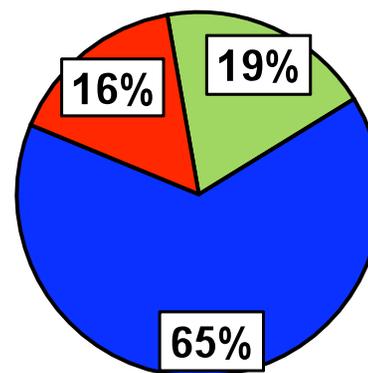
Technische und Entwicklungsberufe



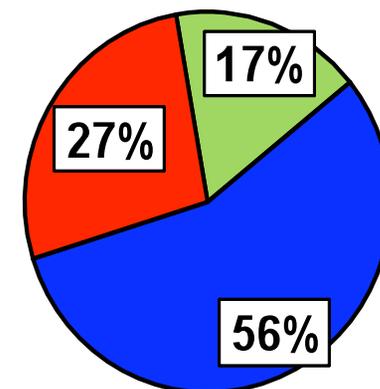
im Verkauf/Vertrieb



Leitungs- und Organisationsberufe

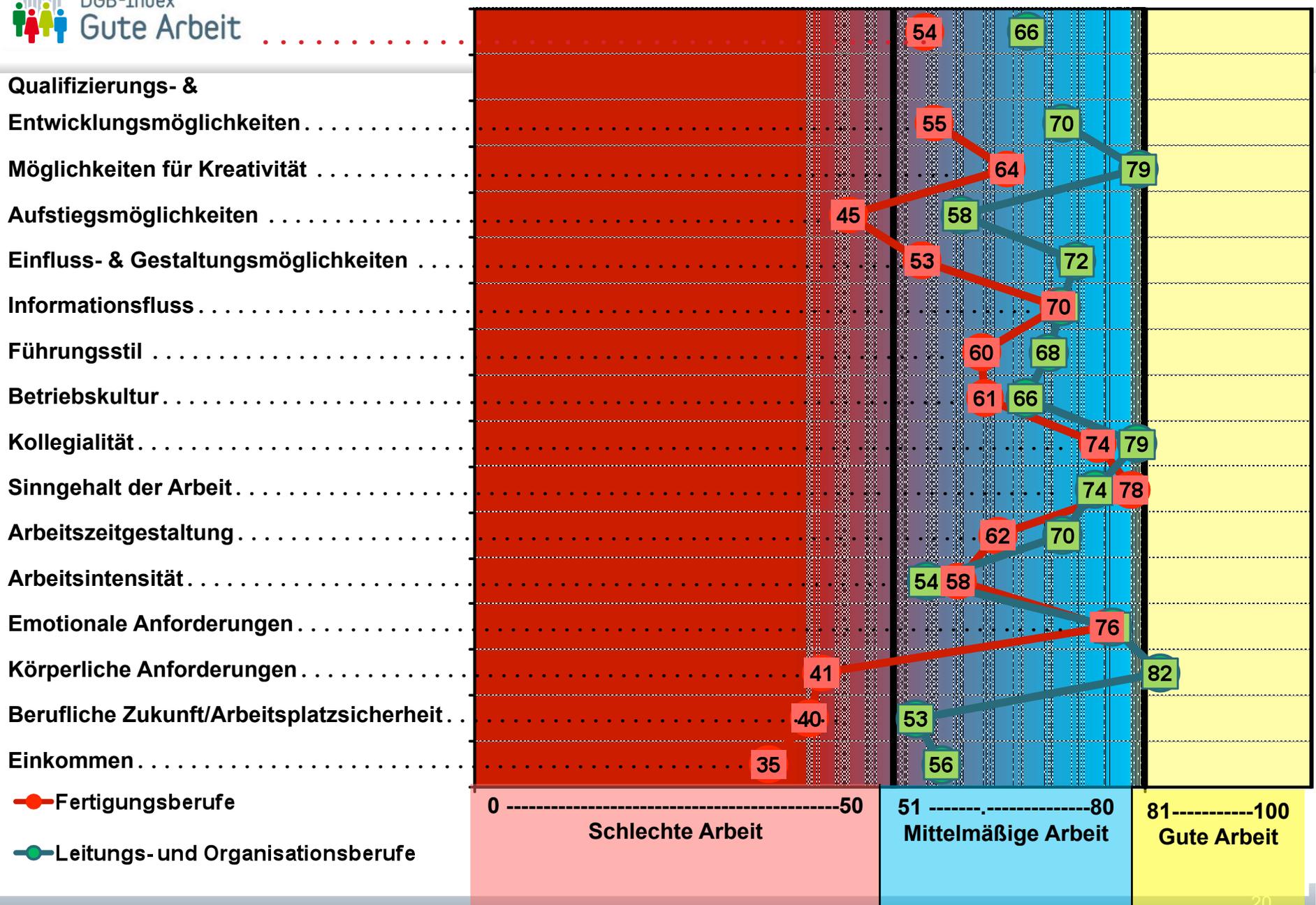


Beschäftigte der Verwaltung



■ gute Arbeit (ab 80 Punkte) ■ mittelmäßige Arbeit (50 bis unter 80 Punkte) ■ schlechte Arbeit (unter 50 Punkte)

## Arbeit aus Sicht von Beschäftigten in der Produktion



## Arbeitsbedingungen im Detail - Ausschnitt

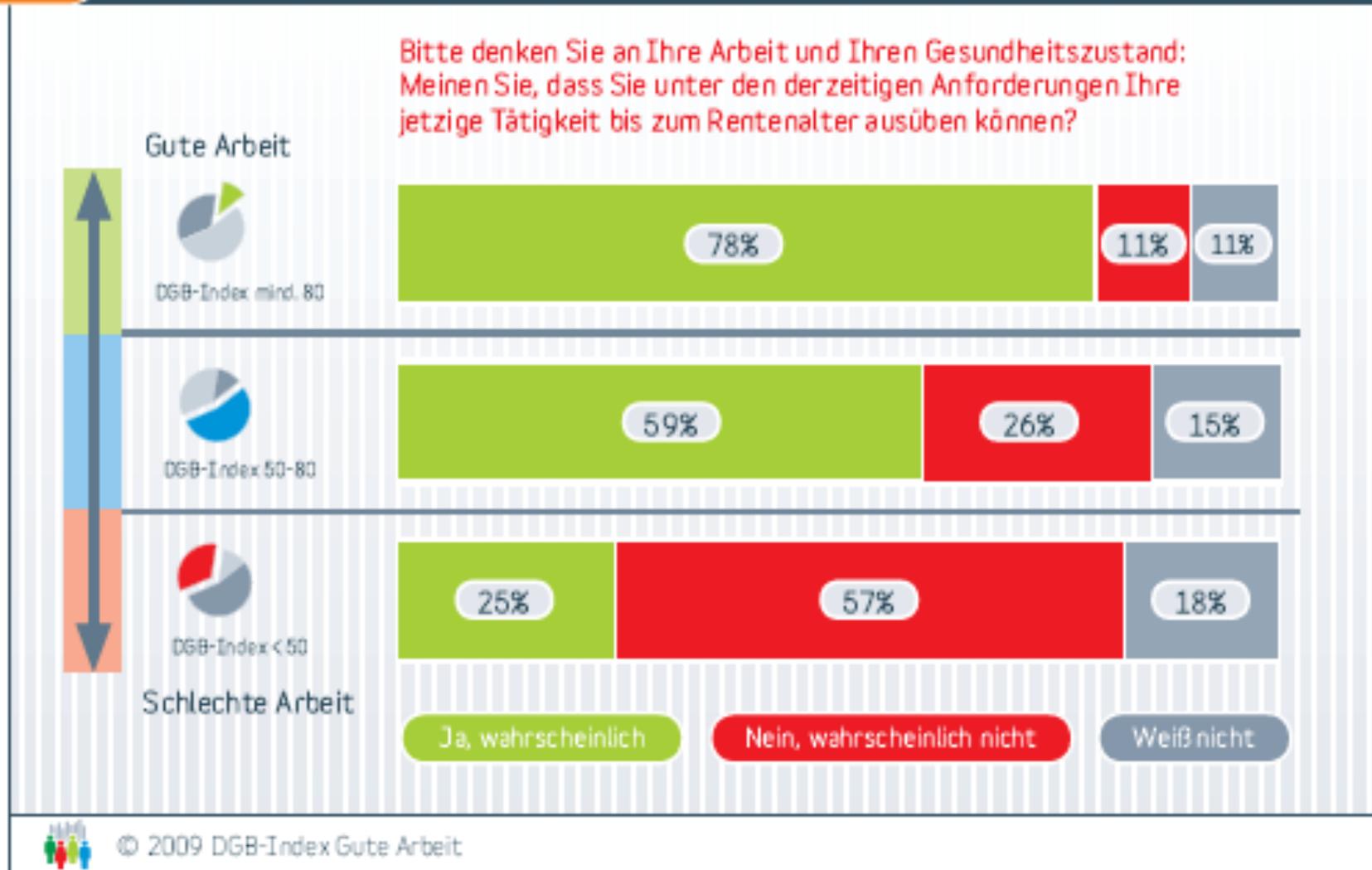
	Fertigungs- berufe	Technische und Entwicklungs- berufe	Leistungs- und Organisati- onsberufe
Selbständige Planung und Einteilung der Arbeit	57	76	83
Einfluss auf die Arbeitsmenge	51	55	57
Einfluss auf die Gestaltung Ihrer Arbeitszeit	50	70	74
Arbeit wird durch unerwünschte Unterbrechungen gestört	63	49	48
Fühlen Sie sich in der Arbeit gehetzt, haben Sie Zeitdruck?	48	50	53
Um das Arbeitspensum zu schaffen, sind Abstriche bei der Qualität nötig	66	49	61
Körperlich schwere Arbeit(z.B. schwer heben, tragen, stemmen)?	43	86	94
Einseitig körperlich belastende Arbeit (z.B. ständiges Stehen, Sitzen, ungünstige Körperhaltungen)?	44	61	62
Arbeit unter Lärm, lauten Umgebungsgeräuschen	42	76	89

**Arbeitsqualität &  
Zufriedenheit, Arbeitsfähigkeit  
und mehr**

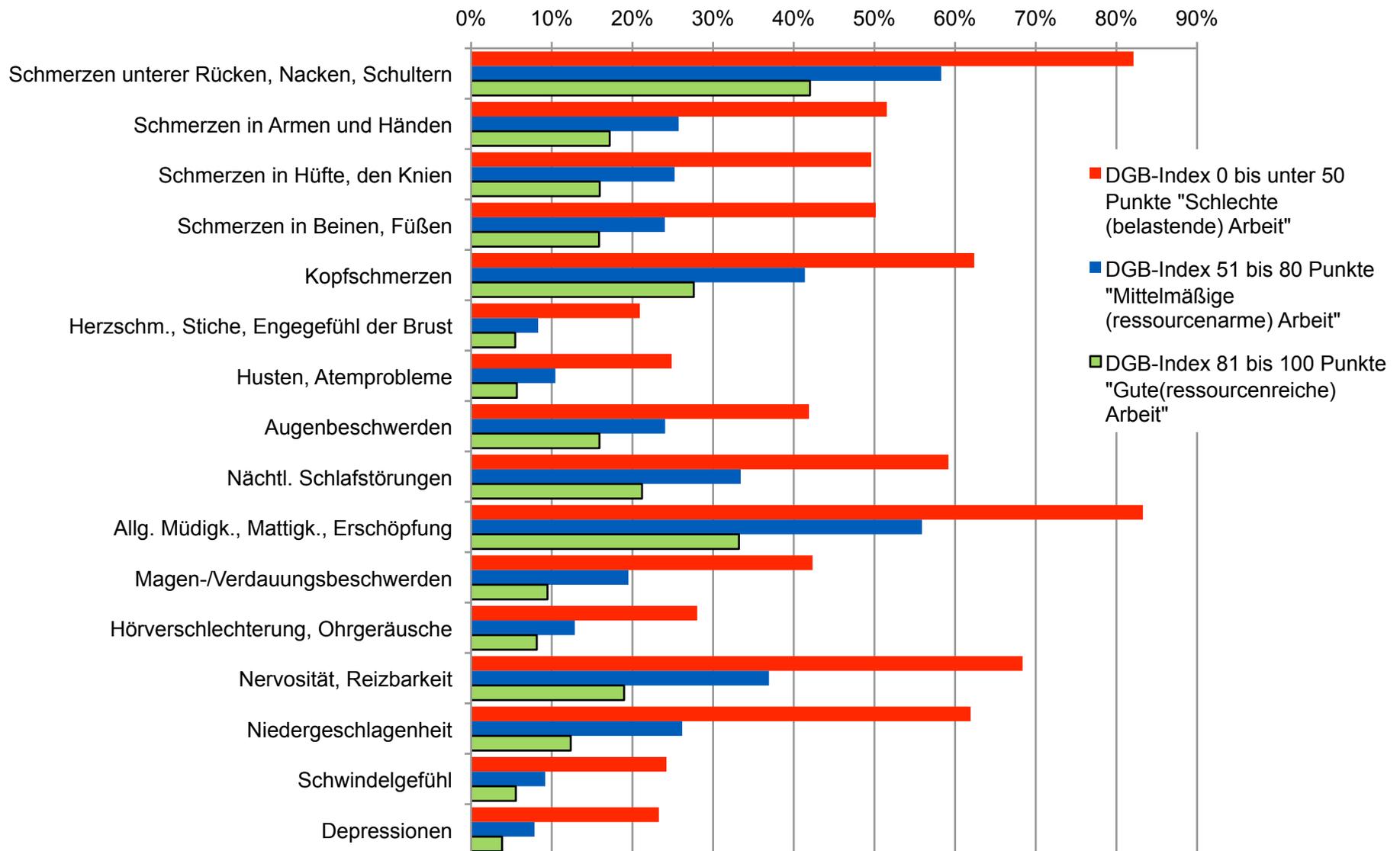
**DGB-Index *Gute Arbeit* 2009**

## Einschätzung der weiteren Arbeitsfähigkeit und wahrgenommene Arbeitsqualität

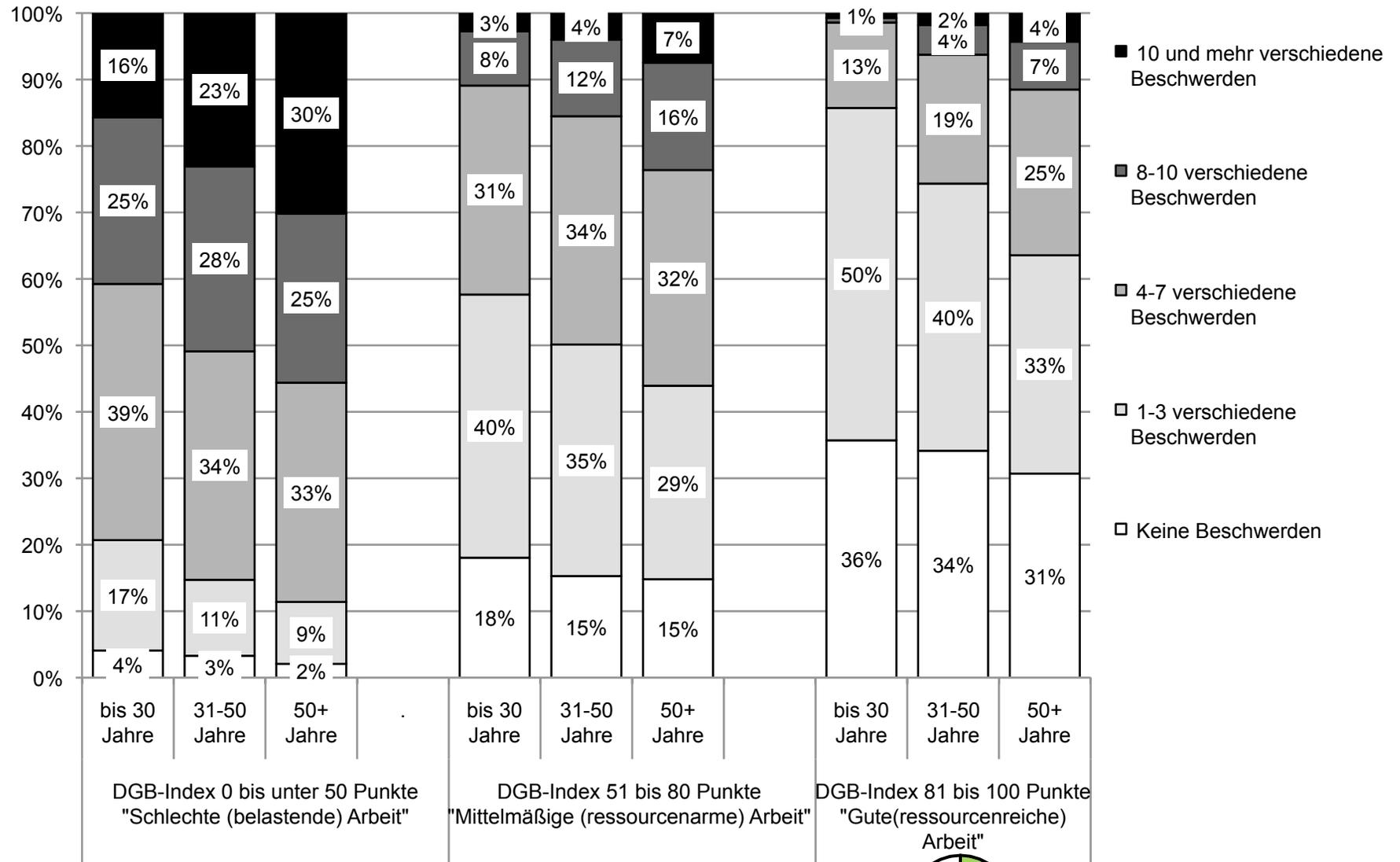
Abb. 11 Derzeitige Arbeitsqualität und Zukunftserwartungen – der Zusammenhang



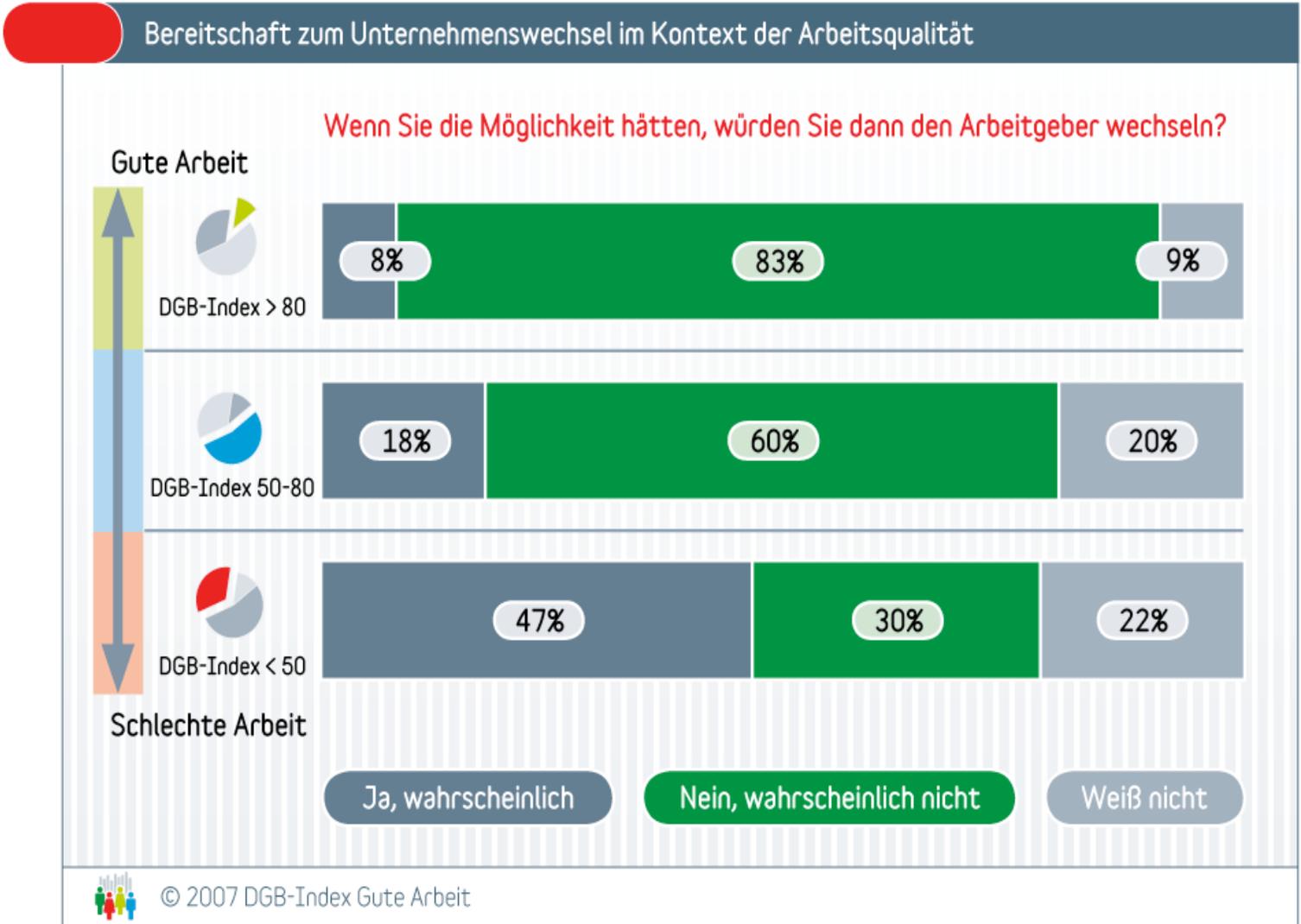
## Beschwerden an Arbeitstagen und wahrgenommene Arbeitsqualität



# Beschwerden an Arbeitstagen und wahrgenommene Arbeitsqualität

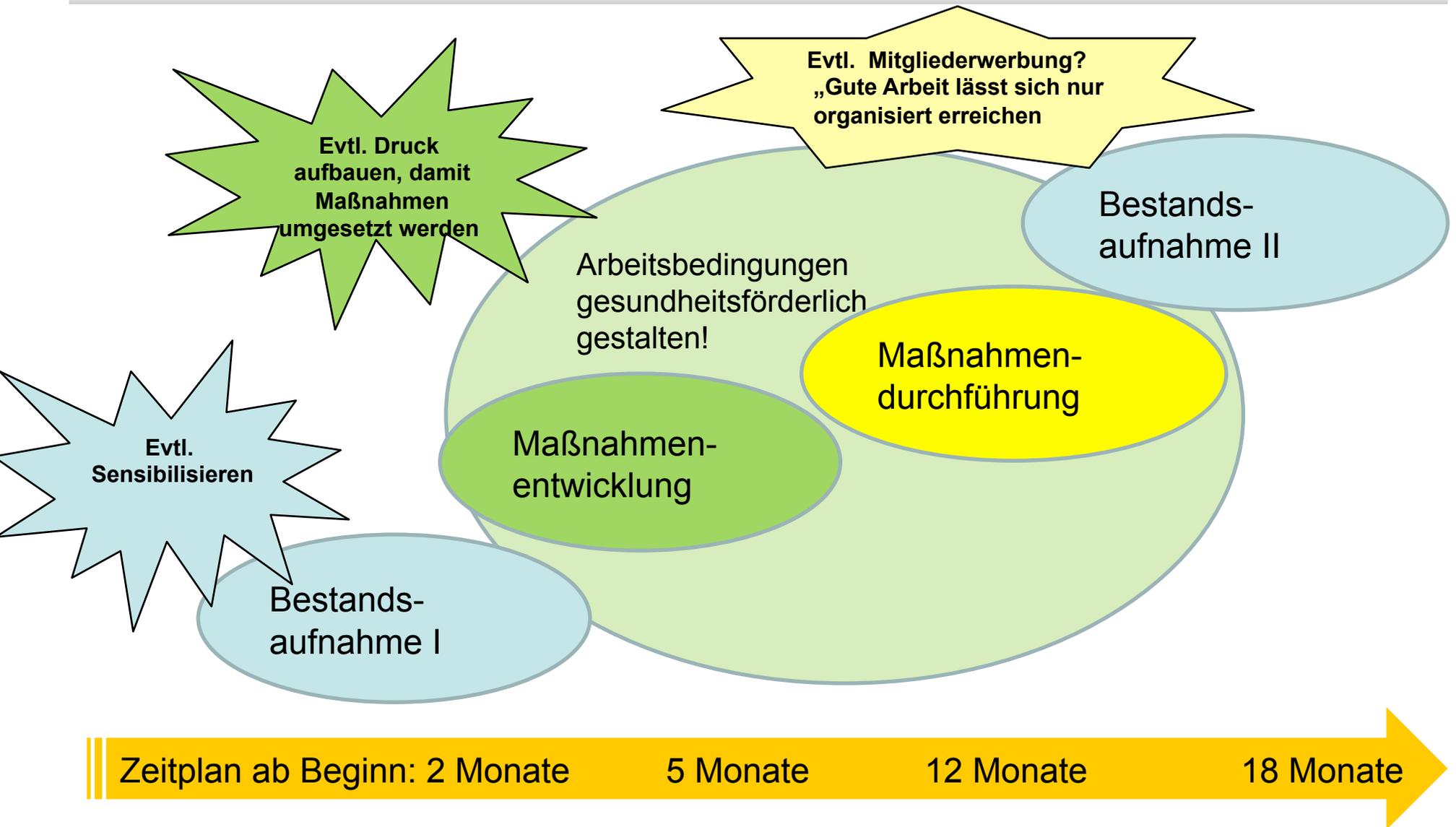


# Unternehmensverbundenheit & wahrgenommene Arbeitsqualität



# Betriebliche Umsetzung Beispiele

# Projekttablauf im Überblick





## Aktivierende Befragungen: z.B. über Wandzeitungen

An einem normalen Arbeitstag: Wie häufig kommt es vor, dass....	häufig	manchmal	Selten	nie
Du Dich müde und ausgebrannt fühlst? ...	●●●● ●●●● ●●●	●●●● ●●●●	●●	●●
Du nervös und reizbar bist?.....	●●●● ●●	●●●● ●●●● ●●●●	●●	●
Du abends Probleme hast, ein- oder durchzuschlafen?.....	●●●● ●	●●●● ●●●● ●●●●	●●●	●●●●
Dir Probleme in der Arbeit nicht aus dem Kopf gehen?.....	●●●● ●●●● ●●●	●●●● ●●●●	●●	

Evtl.  
Sensibilisieren

## Ampelabstimmung zum Thema „Analyse der betrieblichen Arbeitsbedingungen“



Grün: ja/ Zustimmung



Gelb: weiß nicht/ Enthaltung



Rot: nein/ Ablehnung

Ampelabstimmung:

Alle stimmen  
gemeinsam ab!

Seit 1996 sind alle Arbeitgeber verpflichtet, die Arbeit regelmäßig auf mögliche gesundheitliche Gefährdungen hin zu untersuchen.

Gefährdungen können z.B. entstehen, durch ...

- ... zu hohen Arbeitsdruck,
- ... durch schlechte Zusammenarbeit und Führung
- ... durch Probleme im Arbeitsablauf,
- .... Durch Unter- oder Überforderung,
- ....

Möchtet Ihr, dass Eure Arbeitsbedingungen im kommenden Jahr einer solchen ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung unterzogen werden?

Bestands-  
aufnahme I

Zentrale Handlungsfelder ermitteln  
– z.B. über eine betriebliche Befragung mit dem DGB-Index

**Einkommen**

**Berufliche & Arbeitsplatzsicherheit**

Geschäftsführung /  
Betriebsrat  
Gewerkschaft:  
Mobilisierung für die  
Tarifrunde

**Gestaltung körperlich schwerer Arbeit**

**Veränderung von einseitig belastende Arbeit**

**Abbau von Lärm/ lauten Umgebungsgeräusche**

**Abbau von Zugluft/schlechter Luft/ extremen Temperaturen**

**Reduzierung des Zeit- und Arbeitsdrucks**

**Qualifizierungsmöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten**

**Einbringen von Ideen, Wissen und Können am Arbeitsplatz**

**Informationsfluss verbessern**

**Gestaltung der Arbeitszeit**

**Führungskultur verbessern**

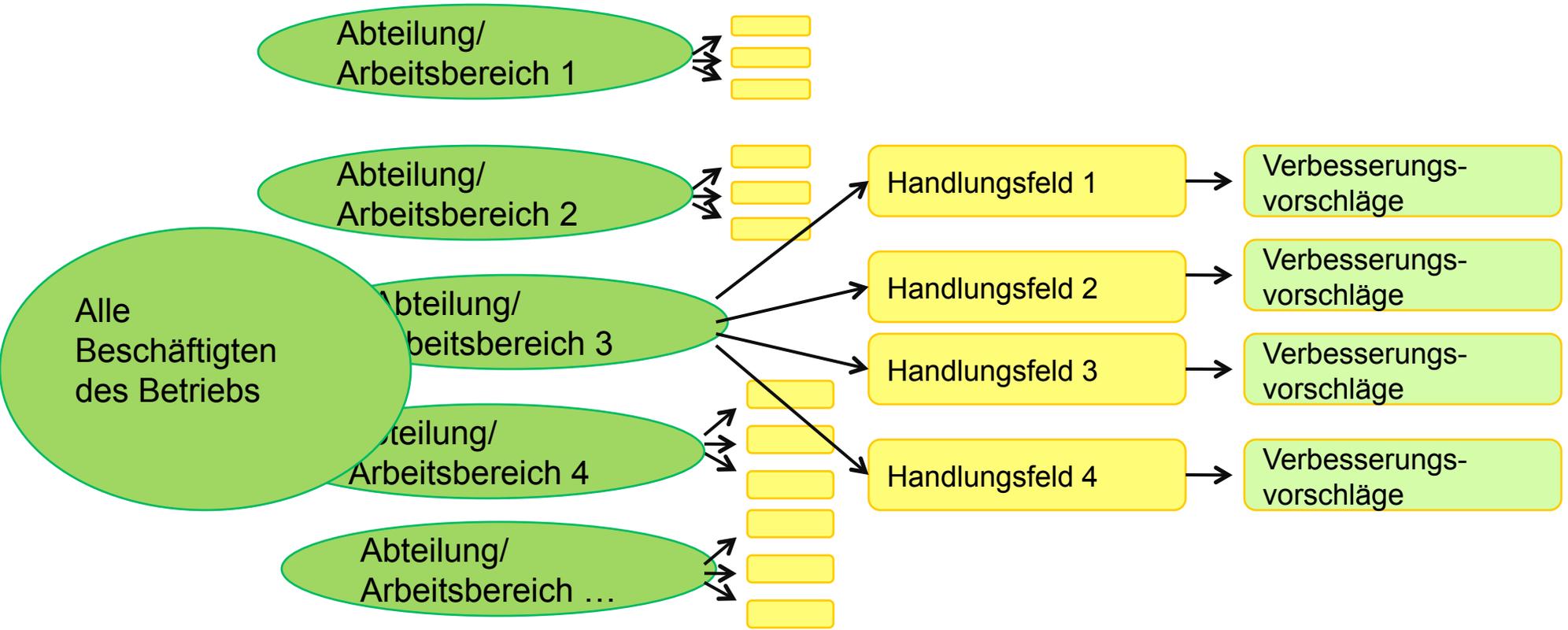
**Zusammenarbeit verbessern**

Alle Beschäftigten  
aus dem Betrieb /  
aus verschiedenen  
Abteilungen

Weiterbearbeitung  
in einer  
Steuerungsgruppe

# Maßnahmen-entwicklung

Das Experten-Wissen der Beschäftigten nutzen!



in 1,5 stündigen Workshops während der Arbeitszeit oder während der Betriebsversammlung

Prioritätensetzung:  
Welche Handlungsfelder sollen bearbeitet werden?

Handlungsfelder	Priorität
Gestaltung körperlich schwerer Arbeit	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Veränderung von einseitig belastende Arbeit	● ● ● ●
Abbau von Lärm/ lauten Umgebungsgeräusche	● ● ● ● ●
Abbau von Zugluft/schlechter Luft/ extremen Temperaturen	●
Reduzierung des Zeit- und Arbeitsdrucks	● ● ● ●
Qualifizierungsmöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten	● ● ● ● ●
Einbringen von Ideen, Wissen und Können am Arbeitsplatz	● ● ● ● ● ● ● ●
Informationsfluss verbessern	● ● ● ● ● ● ● ●
Gestaltung der Arbeitszeit	● ●
Führungskultur verbessern	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Zusammenarbeit verbessern	● ● ●

Maßnahmen-  
entwicklung

## Die Vorgehensweise in den Workshops

Thema:	Handlungsfeld Führungskultur verbessern	Arbeitsgruppe 1
<b>Wie genau ist das Problem/Thema?</b>		<b>Was ist langfristig das Ziel oder die Ziele?</b> <i>Wie soll es in einem Jahr sein?</i>
<b>Welche Hindernisse gibt es?</b> Was sollte berücksichtigt werden?		<b>Was sind (erste) Schritte zur Lösung?</b> <i>Wie kann schon nächste Woche besser sein?</i>
<b>Anmerkungen/ Hinweise</b>		

# Maßnahmen-entwicklung

## Beispiel: Vorschläge verschiedener Arbeitsgruppen zu einem (!)Thema

Handlungsfeld  
Führungskultur verbessern

Thema:

Arbeitsgruppe 1,2,5,7

### Wie genau ist das Problem/Thema?

- *Führungsschwäche: Keine/Wenig Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit. Übertragung der Führungsverantwortung auf die MA, fehlender Respekt und Wertschätzung. Probleme zwischen dem Vorgesetzten werden auf dem Rücken der MA ausgetragen. Keine Konsolidierung der MA. Wenig selbständiges Denken und Handeln. Keine Entscheidungsfreude.*
- *Umgangsformen*
- *Schlechte Struktur; Unklare Ansprechpartner --> Bereiche; Zuständigkeit Vertretung; Keine Info (richtige Info?) --> an alle MA; mangelndes Interesse bei Problemen; fehlende Fachkenntnis, Organisation, Arbeitsablauf; selten gerechte Arbeitsverteilung; Indiskretion bei arbeitsbezogenen Thematiken; z.B. Privatsphäre von MA verbreiten (Krankheit, private Umstände); die Art des Dialogs.*
- *Kein arbeitsbezogener zuständiger Vorgesetzter; keine Vertretung; schlechte Arbeitszeitplanung.*
- *Besserer Einfluss nötig; Kontroverse Info: Bring- oder Holschuld; freundlicher Umgang in Stresssituationen fehlt (von oben).*
- *Zu wenig Entscheidungsfreiheit für GL; zu wenig Mitspracherecht.*
- *Gleichbehandlung (keine Bevorzugung einzelner Personen); schlechte Absprache unter den Gruppenleitern; ständige Kontrolle und Beobachtung der Gruppenleiter; Launenhaftigkeit, wenig Taktgefühl; ständiges Betteln oder Nachfragen um früher gehen zu können (Arzttermin ect.); Verbreitung schlechter Stimmung; keine Besprechung der Belegschaft über etwaige Probleme; Lob (keines); MA werden nicht ernst genommen; zu viele GL für relativ geringe Anzahl von MA.*
- *Launenhaftigkeit; Unterlassung von Beobachtung; Kritik - negative Konsequenz --> angst.*
- *Inkompetenz; mangelnde Führungsqualitäten; unzureichende Menschenkenntnis; unorganisiert; keine Kenntnisse von Arbeitsabläufen; fehlende Kommunikation unter den Vorgesetzten.*

### Was ist langfristig das Ziel oder die Ziele? Wie soll es in einem Jahr sein?

- *Führungsschwäche: Keine/Wenig Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit. Übertragung der Führungsverantwortung auf die MA, fehlender Respekt und Wertschätzung. Probleme zwischen dem Vorgesetzten werden auf dem Rücken der MA ausgetragen. Keine Konsolidierung der MA. Wenig selbständiges Denken und Handeln. Keine Entscheidungsfreude.*
- *Umgangsformen*
- *Schlechte Struktur; Unklare Ansprechpartner --> Bereiche; Zuständigkeit Vertretung; Keine Info (richtige Info?) --> an alle MA; mangelndes Interesse bei Problemen; fehlende Fachkenntnis, Organisation, Arbeitsablauf; selten gerechte Arbeitsverteilung; Indiskretion bei arbeitsbezogenen Thematiken; z.B. Privatsphäre von MA verbreiten (Krankheit, private Umstände); die Art des Dialogs.*
- *Kein arbeitsbezogener zuständiger Vorgesetzter; keine Vertretung; schlechte Arbeitszeitplanung.*
- *Besserer Einfluss nötig; Kontroverse Info: Bring- oder Holschuld; freundlicher Umgang in Stresssituationen fehlt (von oben).*
- *Zu wenig Entscheidungsfreiheit für GL; zu wenig Mitspracherecht.*
- *Gleichbehandlung (keine Bevorzugung einzelner Personen); schlechte Absprache unter den Gruppenleitern; ständige Kontrolle und Beobachtung der Gruppenleiter; Launenhaftigkeit, wenig Taktgefühl; ständiges Betteln oder Nachfragen um früher gehen zu können (Arzttermin ect.); Verbreitung schlechter Stimmung; keine Besprechung der Belegschaft über etwaige*

# Maßnahmen-entwicklung

## Beispiel: Vorschläge verschiedener Arbeitsgruppen zu einem (!)Thema

Handlungsfeld  
Führungskultur verbessern

Thema:

Arbeitsgruppe 1,2,5,7

### Welche Hindernisse gibt es?

### Was sollte berücksichtigt werden?

- *Fehlende Einsicht des Vorgesetzten. Ignoranz bzw. Bagatellisierung der Probleme.*
- *Fehlende Führungsqualitäten*
- *Schlechte Motivation*
- *Kein klar definierter Ansprechpartner für die Bereiche;*
- *Kaum Absprachen zwischen den Vorgesetzten;*
- *keine Weitergabe von Informationen*
- *Zusammenarbeit von: AL-TL-GL passt nicht --> führt dann zu Fehler der stellvertretenden GL;*
- *technische Probleme werden eher gelöst als menschliche*
- *Zu wenig Kommunikation*
- *Überforderung des Vorgesetzten*
- *Angst der Vorgesetzten zu versagen oder Ärger zu bekommen;*
- *Diskriminierung/Bevorzugung.*

### Was sind (erste) Schritte zur Lösung?

#### Wie kann schon nächste Woche besser sein?

1. Fehler erkennen. 2. Bereitschaft, sich zu ändern. 3. Kritikfähig sein. 4. Endlich zuhören. 5. Interesse an Zusammenarbeit.  
*Mehr soziale Kompetenz: Zuhören! Fragen.  
 Gleichbehandlung: Freundlichkeit zu allen;  
 Bessere Absprache zwischen den Vorgesetzten und MA;  
 Zusammenarbeit der Führungsspitze verbessern; menschliche Belange mehr berücksichtigen  
 Arbeitsaufteilung/ Arbeitsplanung: Klare Anweisung, klare Info; evtl. schriftliche Arbeitsanweisungen; praxisbezogene "Planung" auch mit den betroffenen MA der Abteilung.  
 GL mehr beschäftigen oder an der Arbeit beteiligen;  
 Mehr Inofluss durch häufigere Kurzbesprechungen (E-mail u.s.w.); mehr Einfluss der jeweiligen Abteilungen; Bessere Kommunikation der GL;  
 Ursachenforschung: regelmäßige Meetings der Belegschaft und Führungskräfte;  
 mehr Lob und Belohnung; Mehr reden, bessere Sachkenntnisse.  
 Sprechstunde für GL bei VL (z.B. einmal wöchentlich).  
 Büro versetzen bzw. Jalousien;  
 Promte Antwort (wenn Absage - Begründung); ausführliche Antwort auf Fragen.  
 Personalaustausch (Vorgesetzte) bzw. Schulungen um sich bessere Menschenkenntnis aneignen zu können! Rethorik-Seminare!  
 Seminare für Führungskräfte zur Aggressionsbewältigung.*

Maßnahmen-  
entwicklung

Die Klugheit von mehreren 100 klugen Köpfen....

Gestaltung **körperlich schwerer Arbeit**

Veränderung von **einseitig belastende Arbeit**

Abbau von **Lärm/ lauten Umgebungsgeräusche**

Abbau von **Zugluft/schlechter Luft/ extremen Temperaturen**

Reduzierung des **Zeit- und Arbeitsdrucks**

**Qualifizierungsmöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten**

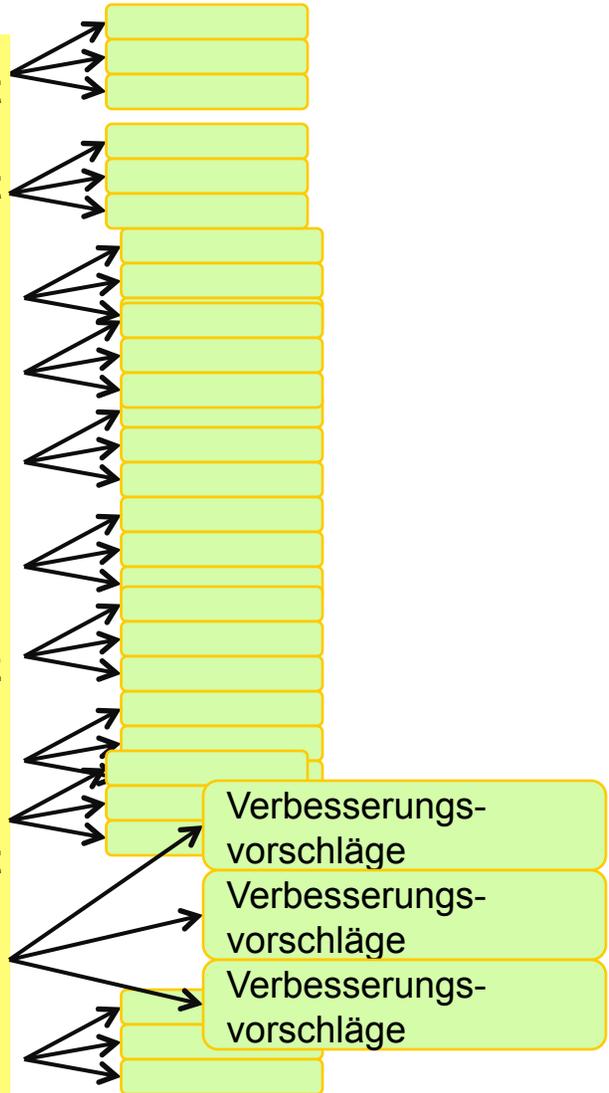
Einbringen von **Ideen, Wissen und Können am Arbeitsplatz**

**Informationsfluss** verbessern

Gestaltung der **Arbeitszeit**

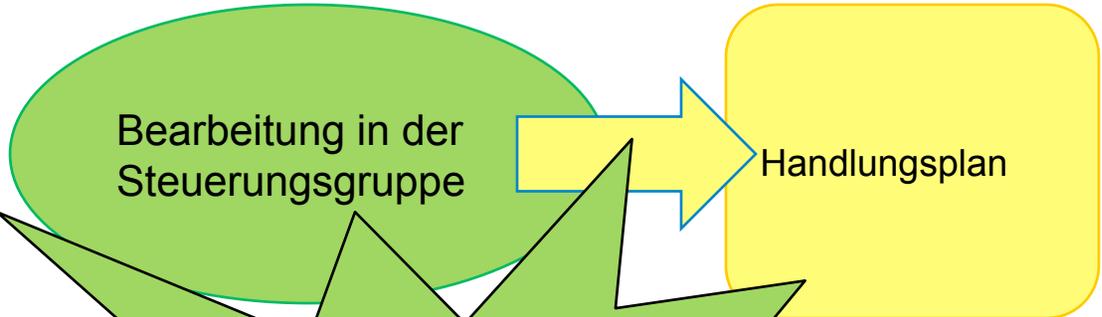
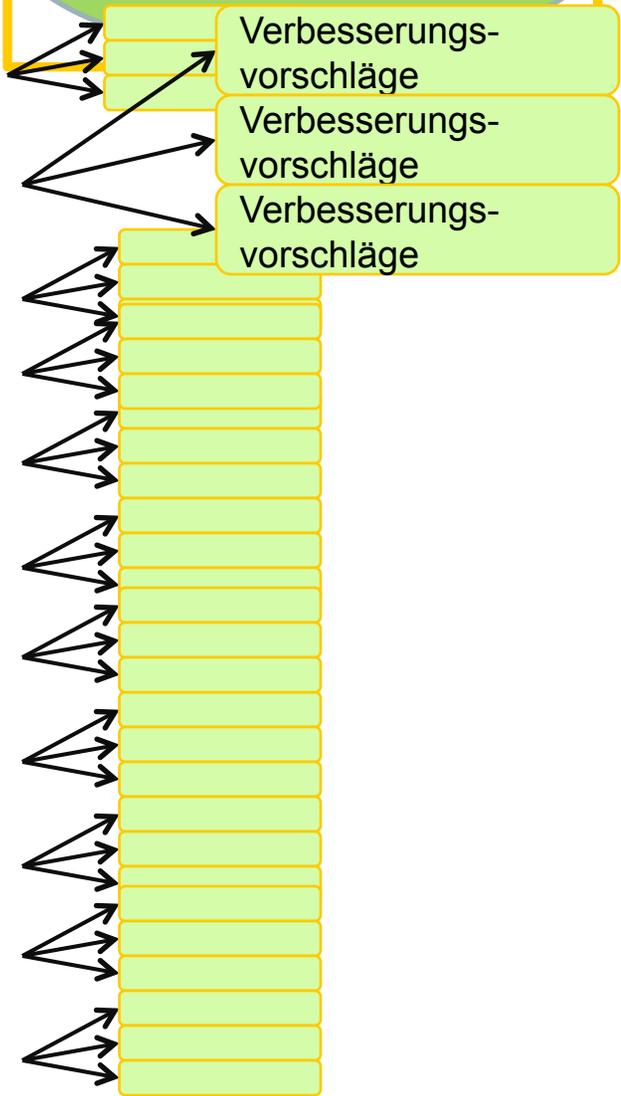
**Führungskultur** verbessern

**Zusammenarbeit** verbessern



# Maßnahmen-entwicklung

## Weiterarbeit der Steuerungsgruppe



**Faustregel:**  
1/3 der Vorschläge lässt sich problemlos umsetzen  
1/3 braucht 3-6 Monate  
1/3 müssen durchgesetzt werden oder werden nicht umgesetzt

Ca. 3-6 Monate

# Beispiel Handlungsplan (Arbeitsgrundlage für die Steuerungsgruppe)

Thema	Übergeordnete Ziele	Konkrete Maßnahmen	Welchem Bereich gehörte die Arbeitsgruppe an?*	Weitere Detail-Informationen nötig? (wer, bis wann?)	Einordnung (Kurz, Mittel, Langfristig)	Information an die Beschäftigten notwendig? (evtl. zur Klärung)	Verantwortlich	Umsetzung: bis wann?
<b>Abbau von Zugluft, schlechter Luft und extremen Temperaturen Versand/Logistik</b>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belüftung verbessern: Gleiche, angenehme Temperatur, keine Zugluft. Im Winter sollte es etwas wärmer sein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dachabdeckung als Sonnenschutz.</li> </ul>	VTA, VTO					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Brücke: Entsprechendes Gebläse für jedes Tor. Tore schließen.</li> </ul>	VTM					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abstellen der Zugluft; ganzjährig angenehmes Raumklima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebläse direkt steuerbar. Dezentrale Steuerung der Lüftung (GPL - TEL);</li> </ul>	VTM; GL-Warenzentrum +TEL+AKL					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fenster und Lichtkuppeln nachrüsten (Erweiterung); bestehende Fenster und Kuppeln steuerbar machen. oder: Dachfenster zum manuellen Öffnen.</li> </ul>	GL-Warenzentrum +TEL+AKL, Spezialversand					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lüftung, Klimaanlage einbauen</li> </ul>	VTO, VTA, VTJ,					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abstellen der Zugluft; ganzjährig angenehmes Raumklima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lüftungsanlagen und Heizung optimieren, ggf. nachrüsten.</li> </ul>	WZ-Nachschub,					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Heizungsinstallation bei Leergut.</li> </ul>	Filialbelieferung					
		<p><b>Was sind (erste) Schritte zur Lösung?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Technik früher besetzen (für die zentrale Steuerung)</li> </ul>	VTA					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Heizung richtig einstellen (in Absprache mit dem Bereich), längere Vorlaufzeit;</li> </ul>	Versand					

## Ampelabstimmung zum Thema „Maßnahmen zur Gestaltung von Schicht- und Nachtarbeit“



Grün: ja/ Zustimmung



Gelb: weiß nicht/ Enthaltung



Rot: nein/ Ablehnung

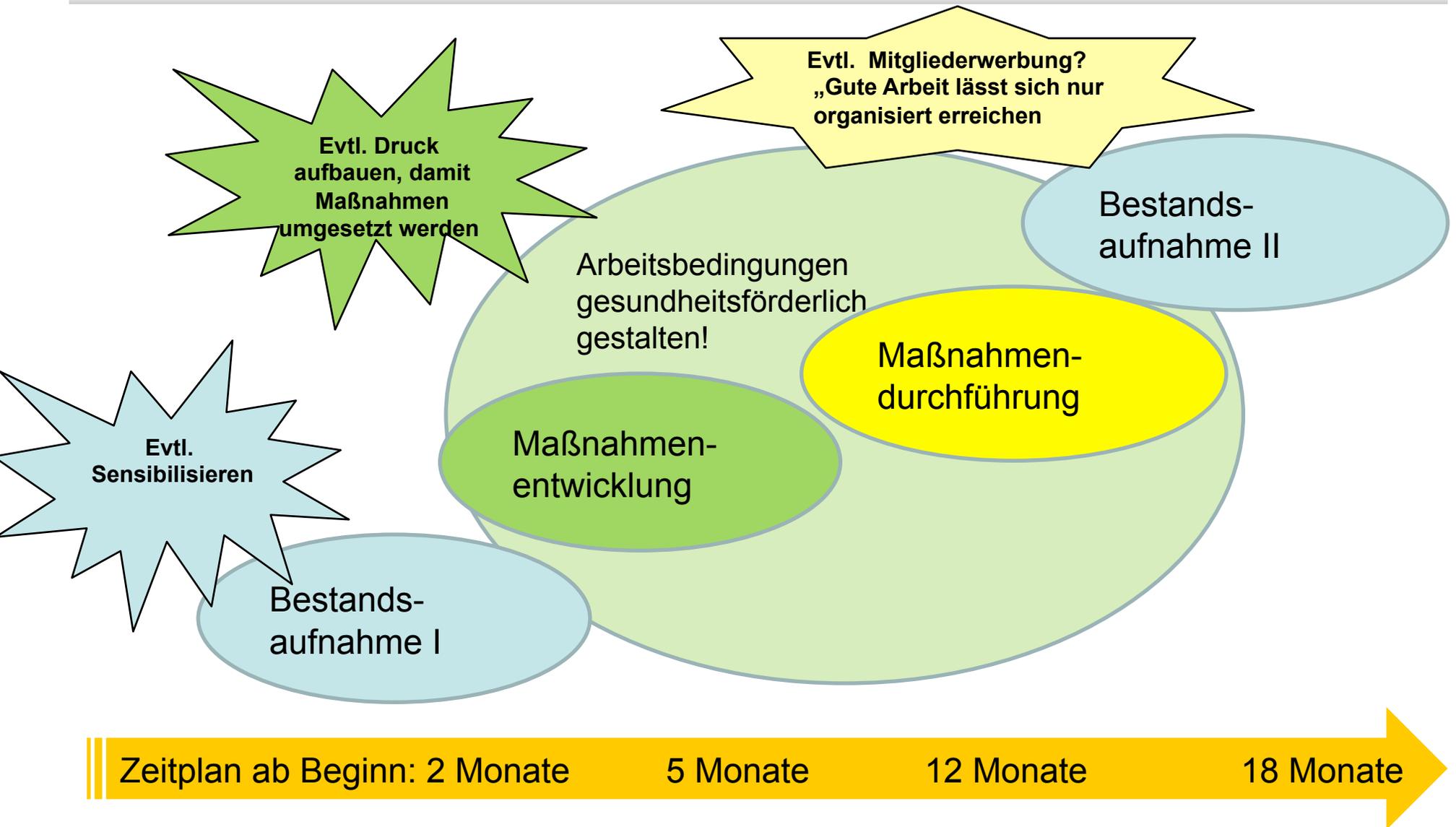
Ampelabstimmung:

Alle stimmen  
gemeinsam ab!

Um die negativen Gesundheitsfolgen von Nacht- und Wechselschicht abzumildern, werden derzeit ausschließlich Ernährungskurse angeboten.

Reicht dieses Angebot Eurer Meinung nach aus **(grün)**,  
oder reicht das nicht aus **(rot)**?

# Projekttablauf im Betrieb xy- Überblick



## Fazit zu den Chancen eines beteiligungsorientierten Ansatzes

- **Beschäftigte sind Expertinnen und Experten an ihrem Arbeitsplatz – und spüren dies auch!**
- **Alle Ideen werden aufgegriffen, bearbeitet und verhandelt.**
- **Ideen und Engagement erfährt Wertschätzung – zu jedem Vorschlag gibt es eine Rückmeldung.**
- **Selbst wenn nur ein Teil der Vorschläge umgesetzt wird: die Arbeitsbedingungen werden besser und die Beschäftigten mächtiger.**

**Mehr Gute Arbeit gibt es nur gemeinsam mit den Beschäftigten – durch organisiertes und interessenorientiertes Handeln.**

# Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit.

**Ansprechpartner/innen:**

[Pickshaus@igmetall.de](mailto:Pickshaus@igmetall.de)

[Ralf.Stuth@dgb-index-gute-Arbeit.de](mailto:Ralf.Stuth@dgb-index-gute-Arbeit.de)  
[www.dgb-index-gute-arbeit.de](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de)

**Tatjana Fuchs: [Fuchs@inifes.de](mailto:Fuchs@inifes.de)**