

Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz – Status Quo

Ergebnisse der Onlinebefragung von Führungskräften und
Personalverantwortlichen, Dezember 2014 / Jänner 2015,
zwei Jahre nach Novellierung der gesetzlichen
Verpflichtung



Vorwort

„Was lange währt, wird endlich gut“?

Vor nunmehr genau zwei Jahren wurde mit der Novellierung des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (ASchG) die Wichtigkeit der psychischen Gesundheit und der Prävention arbeitsbedingter psychischer Belastungen hervorgehoben. Vielfach wird angenommen, die gesetzliche Verpflichtung zur Evaluierung psychischer Belastungen sei erst damals in das ASchG aufgenommen worden. Tatsächlich aber wurde durch die explizite Erwähnung „arbeitsbedingter physischer und psychischer Belastungen“ nur klargestellt, dass ArbeitnehmerInnenschutz immer beide Aspekte zu berücksichtigen hat. In den Erläuterungen zur Regierungsvorlage wurde dies wie folgt formuliert:

Die Klarstellung dient der stärkeren Betonung der Wichtigkeit psychischer Belastungen, die zu Fehlbeanspruchungen führen, im Arbeitnehmer/innenschutz, um damit den notwendigen Bewusstseinsbildungsprozess bei den Verantwortlichen in den Betrieben zu unterstützen und damit den Einsatz von Arbeitspsycholog/innen in den Betrieben zu intensivieren.

Psychische Belastungen waren also schon zuvor Bestandteil des ASchG, es wurde ihnen allerdings in der Praxis im ArbeitnehmerInnenschutz kaum Beachtung geschenkt. Es stellt sich daher die Frage, ob die Klarstellungen in der Novelle zum ASchG zum „Bewusstseinsbildungsprozess bei den Verantwortlichen in den Betrieben“ beitragen konnten und ob psychische Belastungen zu einem selbstverständlichen Bestandteil der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung von Arbeitsbelastungen geworden sind.

Wird nun, was lange währt, endlich gut? Mit unserer aktuellen Onlinebefragung unter Führungskräften und Personalverantwortlichen österreichischer Betriebe können wir hierzu einige sehr aufschlussreiche Ergebnisse präsentieren.



Mag. Gernot Kampf
(Geschäftsführer)

Hauptergebnisse und Schlussfolgerungen

An der vorliegenden Onlinebefragung, die sich an Führungskräfte und Personalverantwortliche richtete, nahmen 159 Personen aus über 25 verschiedenen Branchen teil.

Für mehr als vier Fünftel der Befragten ist die Beachtung psychischer Arbeitsbelastungen „sehr“ oder „eher“ wichtig.

Für vier Fünftel der Befragten ist die Beachtung psychischer Arbeitsbelastungen „sehr“ oder „eher“ wichtig.

Umso mehr überrascht, dass bisher weniger als die Hälfte der Unternehmen die gesetzlich verpflichtende Evaluierung psychischer Belastungen durchführen ließ, und – noch ernüchternder – erst jeder vierte Klein- oder Mittelbetrieb. Hingegen haben bereits fast 70% der Großbetriebe psychische Belastungen evaluieren lassen.

Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen hat bereits eine Evaluierung psychischer Belastungen durchführen lassen.

Wir vermuten zweierlei Ursachen für diesen enormen Unterschied zwischen KMUs und Großunternehmen:

1) Bei den Großunternehmen ist der „Kampf um die besten Köpfe“ bereits voll entbrannt und das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten ein Wettbewerbsfaktor.

Hier ist das Bewusstsein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind und dass Kreativität und Engagement nicht verordnet werden können, sondern Entfaltungsmöglichkeiten brauchen, längst angekommen. Daher werden Evaluierungen psychischer Arbeitsbelastungen dazu genutzt, um regelmäßig auf wissenschaftlicher Basis einen Status Quo zu erheben. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen dienen der

kontinuierlichen psychischen Gesundheitsförderung im Betrieb. Großbetriebe wissen um die doppelte positive Wirkung, die sich daraus für sie ergibt: auf die Leistungsfähigkeit und das Engagement der Mitarbeiter ebenso wie auf das Firmenimage. So verschafft etwa ein Platz im „Best place to work“ Ranking beachtliche Aufmerksamkeit und große Anziehungskraft auf hoch qualifizierte Arbeitskräfte. In den USA hat sich diese Erkenntnis auch bei kleineren Unternehmen bereits durchgesetzt, in Österreich jedoch besteht wohl noch erheblicher Nachholbedarf.

2) Große Unternehmen werden häufiger Kontrollen durch das Arbeitsinspektorat unterzogen als Klein- und Mittelbetriebe.

Letztere verfügen auch nicht immer über einen Betriebsrat, sind also nicht so sehr im „Blickfeld“, was die Einhaltung der gesetzlichen Erfordernisse betrifft.

Hier kommt neben allen anderen Verantwortlichen (Politik, Medien, AUVA, Arbeitspsychologen und Arbeitspsychologinnen etc.) vor allem dem Arbeitsinspektorat eine Schlüsselrolle zu. Daher wäre bei KMUs eine verstärkte Information durch das Arbeitsinspektorat sicherlich sehr wirksam, um das Wissen um die gesetzlichen Vorgaben und den Willen zu deren Umsetzung zu steigern. Denn psychische Gesundheit und psychisches Wohlbefinden nützen nicht nur den Beschäftigten, sondern auch dem Unternehmen.

Unternehmen, bei denen bereits psychische Belastungen am Arbeitsplatz erhoben wurden, nannten im Schnitt leicht positive Zufriedenheitswerte mit der Evaluierung, wobei die Beurteilungen jedoch ziemlich heterogen waren. Gemeinsam mit den ebenfalls erfragten Begründungen zu den Bewertungen der Evaluierungen ergibt sich der Eindruck, dass die Qualität noch sehr unterschiedlich ist. Während in etlichen Kommentaren höchste Zufriedenheit mit Ablauf und Ergebnissen der Evaluierungen geäußert wurde, wurde in anderen deutliche Kritik laut. Insbesondere dürfte zum Teil viel

zu wenig Aufmerksamkeit darauf verwendet werden, die Evaluierung und deren Ergebnisse transparent allen Beschäftigten zur Verfügung zu stellen und adäquate konkrete Maßnahmen aus den Ergebnissen herauszuarbeiten und öffentlich zu machen.

Die Qualität der Evaluierungsprojekte wird sehr unterschiedlich bewertet. Für Kritik sorgen vor allem mangelnde Transparenz der Ergebnisse und das Fehlen konkreter Maßnahmenempfehlungen.

Fast drei Viertel der befragten Personen waren der Meinung, ein Evaluierungsprojekt sollte von betriebsfremden Personen durchgeführt werden.

Als bevorzugte Fachkräfte wurden Arbeitspsychologen und Arbeitspsychologinnen genannt, deutlich häufiger als etwa ArbeitsmedizinerInnen.

Arbeitspsychologen und -psychologinnen werden am häufigsten als bevorzugte Experten für die Durchführung eines Evaluierungsprojektes genannt.

Die Fragen zum konkreten Wissen über das Thema psychischer Arbeitsbelastungen wurden zu etwa 50% richtig beantwortet – ein Ergebnis mit überraschendem Verbesserungspotential. Noch erstaunlicher war, dass mehr als 40% der befragten Personen aus Klein- und Mittelbetrieben glaubten, die Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen sei nicht gesetzlich vorgeschrieben. Gerade im Segment der KMUs besteht also weiterhin erheblicher Informationsbedarf.

Mehr als 40% der Befragten aus KMU wussten nicht, dass die Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen gesetzlich verpflichtend ist.

Gemäß einer aktuellen Gallup-Studie zeigen lediglich 16% der Beschäftigten in Deutsch-

land eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Die restlichen 84% haben eine geringe oder gar keine emotionale Bindung mehr an den Betrieb. Ähnliche Werte für Österreich müssen befürchtet werden. Wenn die Mehrheit der Belegschaft Dienst nach Vorschrift versieht oder gar schon innerlich gekündigt hat, so verursacht das den Unternehmen ganz erheblichen Schaden. Gallup schätzt die volkswirtschaftlichen Kosten jedes einzelnen Mitarbeiters, der innerlich gekündigt hat, auf mindestens 17.000 Euro jährlich.

Laut Gallup haben 84% der Beschäftigten eine geringe oder gar keine emotionale Bindung an den Betrieb. Kosten innerer Kündigung: 17.000 € pro Person und Jahr.

Umgekehrt bringen MitarbeiterInnen mit hoher emotionaler Bindung ihrem Betrieb enormen Nutzen: Unternehmen mit hoher Mitarbeiterbindung erzielen eine signifikant höhere Produktivität, Profitabilität und Kundenzufriedenheit als solche mit niedriger Bindung. Daher ist Mitarbeiterbindung in vielen Betrieben bereits zur Top-Priorität geworden, und das mit Erfolg. Die Gewinner des „2013 Gallup Great Workplace Award“ in den USA hatten im Schnitt 63% Beschäftigte mit hoher Unternehmensbindung!

Unternehmen mit hoher Mitarbeiterbindung erzielen eine signifikant höhere Produktivität, Profitabilität und Kundenzufriedenheit.

Eine gut geplante und durchgeführte Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen legt mit ihren Ergebnissen den Grundstein für Maßnahmen, die genau das zum Ziel haben: Belastungen zu reduzieren und die Bindung zwischen Unternehmen und Beschäftigten zu optimieren.

Eine gute Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen liefert Ergebnisse für Maßnahmen, die Belastungen reduzieren und die MitarbeiterInnenbindung optimieren sollten.

Teil 1: Meinungen zum Thema Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

Die Onlinebefragung bestand aus einem Teil, in dem die Meinungen von Führungskräften und Personalverantwortlichen betreffend der Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen erhoben wurden, und einem zweiten Teil, in dem ihr diesbezüglicher Wissensstand festgestellt wurde. Diese Aufteilung wird in der folgenden Erläuterung beibehalten.

Wie wichtig wird die Beachtung psychischer Arbeitsbelastungen eingeschätzt?

Einen erfreulichen Befund bieten die Antworten auf die Frage nach der Relevanz, die Führungskräfte und Personalverantwortliche der Beachtung psychischer Arbeitsbelastungen beimessen. Über 50% der Befragten gaben an, dass ihnen dies „sehr wichtig“ sei. Nur unter 5% entschieden sich für die Antwortkategorie „eher unwichtig“. Niemand war der Meinung, die Beachtung psychischer Arbeitsbelastungen sei „sehr unwichtig“.

Bei getrennter Betrachtung für Klein- und Mittelbetriebe (KMU) und Großbetriebe lag der Mittelwert für Großunternehmen ziemlich exakt zwischen den Antwortmöglichkeiten „sehr wichtig“ und „eher wichtig“ (MW=1,55).

Der Mittelwert für KMUs befand sich mit einer Tendenz in Richtung „eher wichtig“ etwas darunter (MW=1,80).

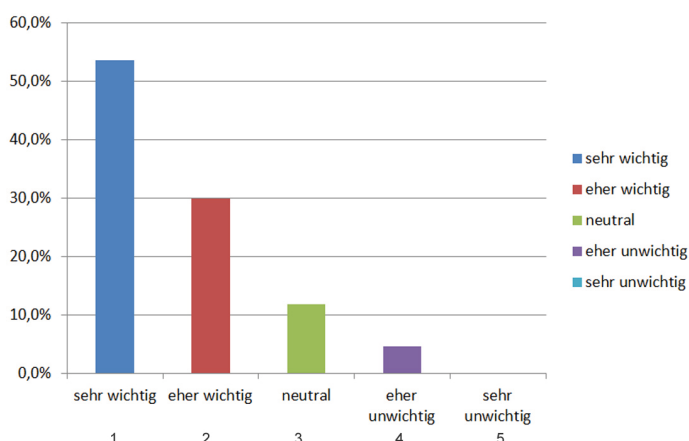


Abbildung 1: Subjektive Bedeutung der Beachtung psychischer Arbeitsbelastungen

Wie viele Betriebe haben bereits eine Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz durchführen lassen?

Die Einsicht in die Bedeutung der Beachtung psychischer Arbeitsbelastungen spiegelt sich nur eingeschränkt in der tatsächlichen Umsetzung konkreter Evaluierungsmaßnahmen wider. Weniger als die Hälfte der an der Befragung teilnehmenden Betriebe hat bereits eine Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen durchführen lassen (47,2%).

Sehr interessant ist hier eine getrennte Betrachtung für KMUs und Großunternehmen. So haben sieben von zehn Großbetrieben (69,3%) bereits zumindest einmal psychische Belastungen evaluieren lassen, hingegen erst ein Viertel der KMUs (26,2%)!

Der Wille zur tatsächlichen Umsetzung von Maßnahmen zur Prävention psychischer Arbeitsbelastungen dürfte also trotz eindeutiger gesetzlicher Regelung für alle Betriebe bei Großunternehmen schon erheblich besser ausgeprägt sein als bei Klein- und Mittelbetrieben. Dies ist umso überraschender, als deutlich mehr als die Hälfte der an unserer Befragung teilnehmenden KMUs zwischen 50 und 200 Beschäftigte haben, es sich also überwiegend nicht um Klein- oder Kleinstbetriebe handelt.

Wie zufrieden sind die Unternehmen mit den bisher durchgeführten Evaluierungen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz?

Bei den Unternehmen, die bereits zumindest eine Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen durchführen ließen, sind durchaus erfreuliche Zufriedenheitswerte festzustellen. Der Mittelwert von 3,4 entspricht einer leicht positiven Beurteilung der bisherigen Evaluierungen. Die Antworten fielen jedoch durchaus heterogen aus und auch die Extreme „sehr zufrieden“ und „gar nicht zufrieden“ wurden mehrfach gewählt.

Begründung der Zufriedenheitsangabe

Ebenso heterogen fielen die Begründungen für die Angaben über die Zufriedenheit mit den bisherigen Evaluierungen psychischer Arbeitsbelastungen aus. Neben uneingeschränktem Lob gab es auch deutliche Kritik, die eine klare Tendenz zeigte. Es dürfte in etlichen Fällen nicht gelungen sein, ja teilweise nicht einmal versucht worden sein, die Evaluierung und deren Ergebnisse transparent allen Beschäftigten zur Verfügung zu stellen und adäquate konkrete Maßnahmen aus den Ergebnissen herauszuarbeiten und transparent zu machen.

Wer soll unternehmensseitig in ein Projekt zur Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen eingebunden sein?

Zum Teil überraschend waren auch die Antworten auf die Frage, wer unternehmensseitig in ein Evaluierungsprojekt eingebunden werden soll. Während die Personalabteilung von knapp 70% der Befragten genannt wurde, waren es beim Betriebsrat nur 44% (Mehrfachnennungen waren möglich). Eine Erklärung dafür könnte sein, dass sich unsere Befragung an Führungskräfte und Personalverantwortliche richtete und dort zum Teil möglicherweise noch die Sorge besteht, der Betriebsrat könnte die Ergebnisse von Evaluierungsprojekten als Handhabe für eigene Forderungen an Geschäftsführung und/oder HR-Abteilung nutzen.

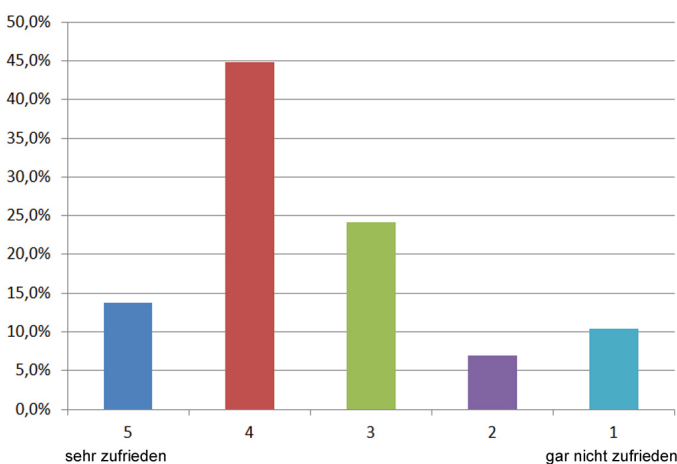


Abbildung 2: Zufriedenheit mit den bisher durchgeführten Evaluierungen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

- „Abteilungsübergreifende, konstruktive Zusammenarbeit, dementsprechend brauchbare Ergebnisse“
- „Gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, sehr kompetentes externes Unternehmen, das die Evaluation durchgeführt hat“
- „Lieferte gute Erkenntnisse, aus denen Maßnahmen abgeleitet wurden“

- „Befragungen spezifischer durchführen“
- „Es wurde nur in einer Abteilung unserer Firma durch geführt und wir konnten mit den Ergebnissen der Evaluierung nichts anfangen. Uns wurde lediglich mitgeteilt, dass die Mitarbeiter unter Stress stehen und Entlastung brauchen. Aber es wurden keine Handlungsansätze oder Alternativen besprochen.“
- „Das Ergebnis wurde nicht publiziert.“
- „Wenig umsetzbare Lösungsvorschläge aus den Ergebnissen ableitbar“

Oben: Auszüge positiver Äußerungen; Unten: Auszüge kritischer Kommentare zu bisherigen Evaluierungsprojekten

Soll ein Evaluierungsprojekt eher von betriebsinternen oder betriebsfremden Personen durchgeführt werden?

Die Frage, ob ein Evaluierungsprojekt betriebsintern oder durch Außenstehende durchgeführt werden soll, wurde sehr eindeutig beantwortet. Nahezu drei Viertel der Befragten (74,7%) waren der Meinung, eine Evaluierung sollte durch betriebsfremde Personen erfolgen.

Wer soll eine Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen durchführen?

Zu dem eben genannten Ergebnis passend fielen die Antworten auf die Frage aus, wer eine Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz durchführen soll. 62,1% der Befragten nannten Arbeitspsychologen bzw. Arbeitspsychologinnen. Auch der Wunsch nach externer Evaluierung zeigte sich mit 58,9% wieder deutlich (Mehrfachnennungen waren möglich).

Wesentlich seltener wurden Arbeitsmediziner bzw. Arbeitsmedizinerinnen genannt (37,1%), überraschenderweise sogar seltener als die Personalabteilung des Unternehmens (45,2%). Hier mag eine Rolle gespielt haben, dass viele Personalverantwortliche Teil der Stichprobe waren. Alle anderen Antwortmöglichkeiten wurden noch weniger präferiert.

Wie zufrieden sind die Unternehmen mit der geschäftlichen Entwicklung im Jahr 2014? Wie ist ihre Vorschau auf das Jahr 2015?

Um auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abzuklären, wurden die teilnehmenden Personen um eine Einschätzung ihrer Zufriedenheit mit dem Geschäftsgang ihres Unternehmens im Jahr 2014 und um eine Prognose für das Jahr 2015 ersucht. In Anbetracht der seit geraumer Zeit zahlreichen pessimistischen Meldungen und Prognosen aus Medien, Politik und Wirtschaftsforschung erwarteten wir sowohl schlechte aktuelle Beurteilungen als auch eine negative Vorschau, wurden jedoch positiv überrascht.

Die mittleren Einschätzungen waren sowohl aktuell als auch für das Jahr 2015 überdurchschnittlich, mit einem etwas schlechteren Wert betreffend die Erwartungen für 2015 (MW = 2,46) als für das vergangene Jahr (MW = 2,29).

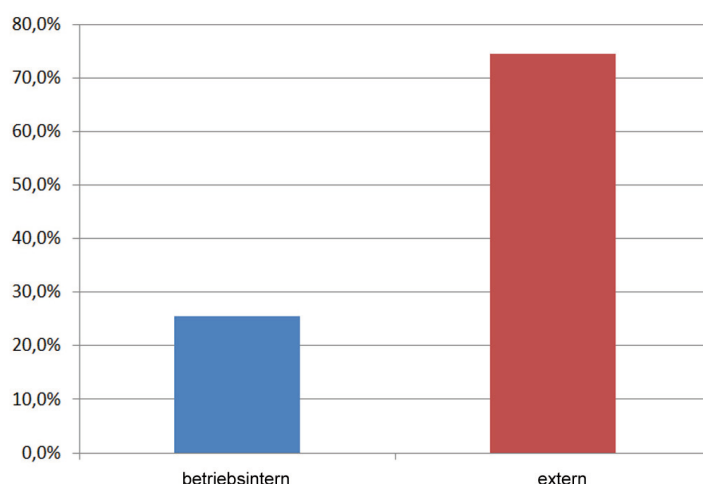


Abbildung 3: Präferenz für die Durchführung eines Evaluierungsprojektes durch betriebsinterne oder betriebsfremde Personen

Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Unternehmen, die den Geschäftsgang im Jahr 2014 als „sehr gut“ einschätzten, für das Jahr 2015 vorsichtiger urteilten.

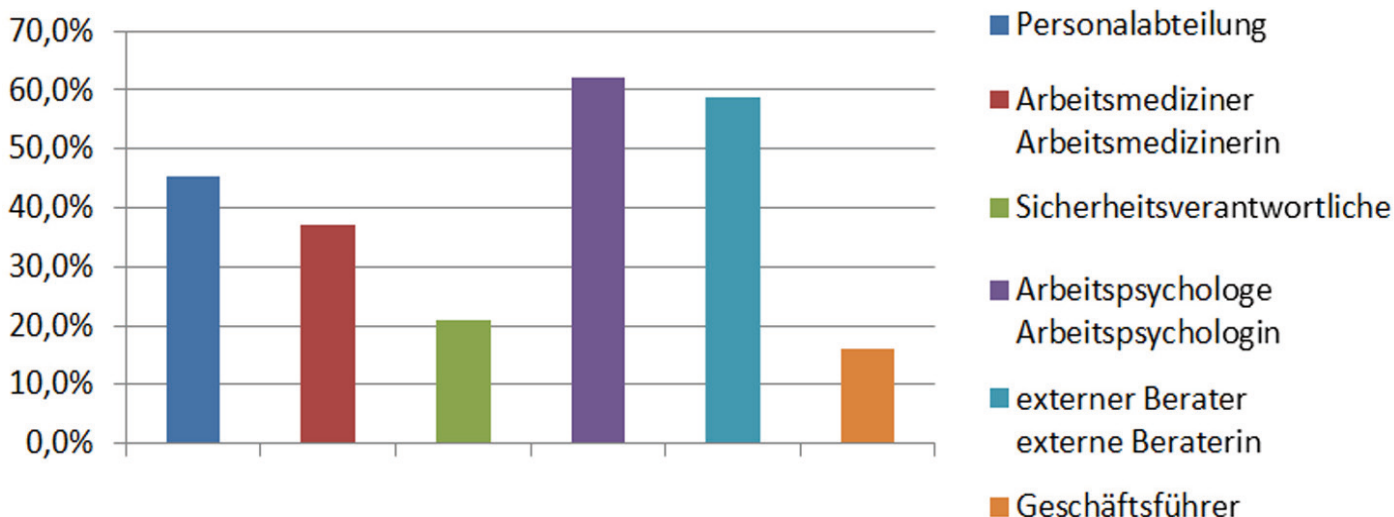


Abbildung 4: Fachkräfte, die eine Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen durchführen sollten

Teil 2: Wissen zum Thema Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

Neben den Meinungen der Führungskräfte und Personalverantwortlichen betreffend die Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen wurden auch Fragen zu ihrem diesbezüglichen Wissensstand gestellt. Hier zeigten sich ebenfalls zum Teil sehr überraschende Ergebnisse.

Welche der folgenden Belastungen am Arbeitsplatz sind auch psychische Belastungen?

Von den vier Antwortmöglichkeiten (Informationsmangel, Lärm, Zeitdruck, zu wenig Handlungsspielraum) wählten 52,5% der Befragten richtigerweise alle vier. Interessanterweise wurde ausgerechnet „zu wenig Handlungsspielraum“ am wenigsten als psychische Belastung eingeschätzt, obwohl es sich dabei um eine sehr typische psychische Belastung handelt.

Was ist unter einer Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zu verstehen?

Während die Antwortmöglichkeit „Besuch beim Psychiater/bei der Psychiaterin“ wenig überraschend kein einziges Mal als Aufgabe einer Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen betrachtet wurde, so glaubten doch 26,7% (fälschlicherweise), unter einer Evaluierung sei eine „Erhebung psychischer Probleme der Mitarbeiter/der Mitarbeiterinnen“ zu verstehen. Noch mehr Personen – knapp ein Drittel – glaubten, die „Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit/Mitarbeiterinnenzufriedenheit“ sei Aufgabe einer Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Schließlich hatte nur knapp die Hälfte der Befragten (49,2%) exakt die einzige richtige Antwort „Überprüfung der von außen auf die Psyche einwirkenden arbeitsbedingten Faktoren“ gewählt.

Ist die Erhebung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz für alle Arbeitgeber gesetzlich vorgeschrieben?

Als durchaus verblüffend kann das Ergebnis der Auswertung der Antworten auf diese Frage bezeichnet werden. Obwohl wie erwähnt ausschließlich Führungskräfte und Personalverantwortliche an unserer Befragung teilnahmen, und obwohl fast vier Fünftel der Betriebe, die sie vertraten, über 50 Beschäftigte haben, dachte ein Viertel der Befragten (25,2%), dass die Erhebung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz nicht gesetzlich vorgeschrieben wäre.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch auch hier, dass große Unterschiede zwischen kleineren und Großbetrieben bestehen. So wussten über 90% der befragten Personen aus Großunternehmen über die gesetzliche Verpflichtung Bescheid, aber nur knapp 60% derjenigen aus KMUs.

Wer kontrolliert die Einhaltung der gesetzlich vorgeschriebenen Bestimmungen?

Bei den Antworten auf diese Frage sticht heraus, dass immerhin mehr als ein Viertel der Befragten die gesetzliche Verantwortung für die Kontrolle der Einhaltung der Bestimmungen bei den Arbeitgebern sieht (29,2%). Genau die (einzig) richtige Antwort, dass dies Aufgabe der Arbeitsinspektion ist, gaben knapp zwei Drittel der Befragten (61,8%).

Ernüchternder Status Quo und optimistischer Ausblick

Jim Clifton, der CEO von Gallup Inc., brachte das Ergebnis des Gallup „State of the American Workplace“ Reports für die Jahre 2010 bis 2012 sehr drastisch auf den Punkt. „Managers from hell“ nannte er Führungskräfte, die er dafür verantwortlich macht, dass gemäß dieser Studie 20% der amerikanischen Beschäftigten im Beruf als „actively disengaged“ und weitere 50% als „not engaged“ bezeichnet werden müssen. Gerade einmal 30% der amerikanischen Erwerbstätigen werden als „engaged“ beschrieben.

Es wäre interessant zu wissen, wie Mr. Clifton die Ergebnisse der entsprechenden Studie in Deutschland kommentiert hätte. Im „Engagement Index Deutschland 2013“, der die Kategorien in „keine emotionale Bindung“, „geringe emotionale Bindung“ und „hohe emotionale Bindung“ unterteilt, berichtet Gallup, dass gerade einmal 16% der deutschen Beschäftigten hohe Bindung zu ihrem Unternehmen aufweisen. Überspitzt formuliert verrichten demnach fünf von sechs Mitarbeitern in deutschen Firmen Dienst nach Vorschrift (67% mit geringer emotionaler Bindung) oder haben gar schon innerlich gekündigt (17% ohne emotionale Bindung). Die Vermutung, dass eine entsprechende Untersuchung in Österreich ähnliche Ergebnisse brächte, ist wohl nicht weit hergeholt.

84% der Beschäftigten haben eine geringe oder gar keine emotionale Bindung an den Betrieb.

Mangelnde Mitarbeiterbindung verursacht horrenden Kosten

Gallup schätzt die Kosten, die nur diejenigen Beschäftigten verursachen, die als „actively disengaged“ eingestuft wurden (etwa durch Diebstähle am Arbeitsplatz, negativen Einfluss auf KollegInnen, Fehlzeiten und das „Vertreiben“ von KundInnen), für die USA jährlich auf

450 bis 550 Milliarden Dollar. Selbst wenn man diese unvorstellbaren Beträge auf jede einzelne der etwa 20 Millionen als „actively disengaged“ eingeschätzten Personen umrechnet, ergibt sich ein unglaublicher pro Kopf-Schaden von 22.500 bis 27.500 Dollar pro Jahr. Für Deutschland errechnete Gallup volkswirtschaftliche Kosten aufgrund von innerer Kündigung zwischen 98,5 und 118,4 Milliarden Euro jährlich, was einen Wert zwischen etwa 17.000 und 20.500 Euro pro Person ohne emotionale Bindung an das Unternehmen bedeuten würde (in Deutschland laut Gallup 5,749 Millionen Beschäftigte).

Gallup schätzt die volkswirtschaftlichen Kosten, die jeder Mitarbeiter/ jede Mitarbeiterin verursacht, der/ die innerlich gekündigt hat, auf mindestens 17.000 Euro pro Jahr.

Im Hinblick darauf, dass nicht näher erläutert wird, wie Gallup zu diesen Schätzungen gelangt ist, betrachten wir die genannten Zahlen mit der gebotenen Vorsicht. Nichtsdestotrotz ist unter Fachleuten unbestritten, dass schlecht motivierte, nicht engagierte Beschäftigte, die sich nicht mit ihrer Firma identifizieren und innerlich bereits gekündigt haben, nicht nur allgemein volkswirtschaftlich, sondern auch und vor allem in den Unternehmen selbst enormen Schaden anrichten. Resignierte Beschäftigte sind nicht a priori dumm oder faul, doch wird ihr kreatives Potential nicht genutzt.

Weiters wirkt sich ihr auf ein erforderliches Minimum reduzierter Einsatz im Umgang mit KundInnen durch sinkenden Geschäftserfolg und innerbetrieblich durch negative Vorbildwirkung aus. Zudem wird die Rekrutierung von „High Potentials“ immer schwieriger, wenn sich der Ruf verfestigt, dass in einem Unternehmen Dynamik und Kreativität nicht gefördert werden. Die häufig als Beispiel benannten deutlich höheren Fehlzeiten sind also nur die relativ

leicht feststellbare Spitze eines Eisberges an Problemen, der sich für Unternehmen mit vielen nicht engagierten Beschäftigten ergibt.

Gute Mitarbeiterbindung ist ein enormer Wettbewerbsvorteil

Umgekehrt bringen Menschen mit hoher emotionaler Bindung ihrem Betrieb ungleich mehr Nutzen als solche, die sich kaum oder gar nicht mit dem Unternehmen identifizieren. Laut der bereits zitierten Studie von Gallup in den USA haben Unternehmen, die hohe Werte betreffend Mitarbeiterbindung erzielen, eine signifikant höhere Produktivität, Profitabilität und Kundenzufriedenheit als solche mit schlechten Werten.

Unternehmen mit hoher Mitarbeiterbindung haben eine signifikant höhere Produktivität, Profitabilität und Kundenzufriedenheit.

Doch ist es überhaupt wirklich möglich, Mitarbeiterbindung und Motivation nennenswert und nachhaltig zu steigern? Zu diesem Thema gibt es inzwischen unzählige eindeutige Belege. Da bereits ein Bezugsrahmen gegeben ist, auch hierzu Zahlen von Gallup: die Gewinner des 2013 „Gallup Great Workplace Award“ in den USA hatten im Schnitt 63% Beschäftigte in der Kategorie „engaged“, mehr als doppelt so viele wie ein durchschnittliches Unternehmen. Auf eine Person mit der Kategorisierung „actively disengaged“ kamen neun, die als „engaged“ eingeordnet wurden!

Mit geeigneten Maßnahmen können Mitarbeiterbindung und Motivation nachhaltig und auf breiter Basis gesteigert werden.

Wir widersprechen Jim Clifton daher zwar keinesfalls in den Überzeugungen, was den enormen Effekt guter Mitarbeiterbindung betrifft, sehr wohl aber, was seine Vorwürfe an Führungskräfte angeht: „Managers from hell“ wären sie vielleicht, wenn sie wissent-

lich ignorieren würden, dass der Kampf um bestmögliche Mitarbeiterbindung kein Luxus, sondern ein Gewinn für alle Seiten ist, ja viel mehr noch eine Notwendigkeit, um in Zukunft als Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch aus unserer Sicht – darin sehen wir uns mit dieser Studie bestätigt – hat sich diese Erkenntnis trotz fundierter, bestens abgesicherter wissenschaftlicher Erkenntnisse nach wie vor nicht allgemein in den Managementetagen der Unternehmen durchgesetzt.

Daher ist die Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen alles andere als eine weitere gesetzliche Hürde, um Unternehmen den geschäftlichen Erfolg zu erschweren:

- konsequent umgesetzt würde sie die bei weitem breiteste Informationskampagne darstellen, die es in diesem Bereich bisher gegeben hat
- richtig durchgeführt ist sie ein hervorragendes Instrument, um den Ist-Zustand zu erheben, passende Maßnahmen einzuleiten, umzusetzen und die Wirksamkeit zu überprüfen, also Belastungen zu eliminieren und die Bindung zwischen Unternehmen und Beschäftigten zu optimieren.

Abschließende Bemerkung

Abschließend soll betont werden, dass an der vorliegenden Befragung ausschließlich Personen teilgenommen haben, die in der einen oder anderen Weise für die Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtungen im Arbeitnehmerschutz verantwortlich sind. Zudem gehören diese Personen vermutlich zu den engagierteren, da sie die unbelohnte Mühe eines Onlinefragebogens zu einem teilweise doch „sperrigen“ Thema über sich ergehen ließen.

Umso mehr legen die vorliegenden Daten nahe, dass alle Verantwortlichen – Politik, AUVA, Arbeitsinspektorat, Arbeitspsychologen und Arbeitspsychologinnen etc. – noch wesentlich größere Anstrengungen unternehmen müssen, um Unternehmen über die gesetzlichen Regelungen zu informieren.

Noch mehr sollte jedoch der enorme Nutzen betont werden, den die Betriebe durch Prävention und Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen erzielen können. Initiativen wie beispielsweise „best place to work“ zeigen international und immer öfter auch in Österreich, dass der Schutz der psychischen Gesundheit der Beschäftigten und wirtschaftlicher Erfolg Hand in Hand gehen.

Kontakt für Rückfragen

*Institut zur Evaluierung psychischer Belastungen
am Arbeitsplatz GmbH*

<i>Mag. Cornelia Kastner</i>	<i>Mag. Gernot Kampl</i>
<i>(Projektleitung Studien)</i>	<i>(Geschäftsführung)</i>
<i>cornelia.kastner@iepb.at</i>	<i>gernot.kampl@iepb.at</i>

*Büro: Wittegassee 10/4, 1130 Wien
www.iepb.at
office@iepb.at*