

SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit

Eigene Potenziale einschätzen und Ziele entwickeln

Impressum

Diese Broschüre wurde im Rahmen des Projektes
„Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ (BiB) erstellt.

www.bib-nrw.de / E-Mail: bib@tbs-nrw.de

Das Projekt wird durch den Europäischen Sozialfonds,
das Land Nordrhein-Westfalen und die Hans Böckler Stiftung
finanziell unterstützt.

AutorInnen

Dr. Bernd Bekemeier

Bodo Busch

Jens Hanke

Dr. Urs Peter Ruf

Stefanie Wallbruch

Grafik und Layout

Elisabeth Fellermann

Technische Umsetzung des SelbstChecks

Christoph Flick

Jan Momme Schwedler

© und Herausgeber

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Lothringer Str. 62

46045 Oberhausen

Tel. 0208 / 82076-0

Fax 0208 / 82076-41

www.tbs-nrw.de

E-Mail: tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de

Die TBS ist eine vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit
und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen geförderte
Einrichtung.

1. Auflage

ISBN 3-924793-81-6

Oberhausen, Februar 2006

SelbstCheck

Beschäftigungsfähigkeit

Eigene Potenziale einschätzen und Ziele entwickeln

Vorworte	5
Einleitung	9
1. Beschäftigungsfähigkeit: Der Mensch im Mittelpunkt der Arbeit	10
1.1 Wieso ist Beschäftigungsfähigkeit ein Thema für jeden?	10
1.2 Was leistet Beschäftigungsfähigkeit?	10
1.3 Was kennzeichnet Beschäftigungsfähigkeit?	11
1.4 Inhalte individueller Beschäftigungsfähigkeit	12
1.5 Meilensteine der Beschäftigungsfähigkeit	13
1.6 Beschäftigungsfähigkeit im Handlungsfeld Betrieb	14
1.7 Bausteine für eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit	15
1.8 Beschäftigungsfähigkeit – was ist zu tun?	15
2. Der SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit	16
2.1 Ziele und Zielgruppen	16
2.2 Software und Bedienung	17
2.3 SelbstCheck und Datenschutz	18
3. Heinz Fitt – ein fiktives SelbstCheck-Beispiel	21
3.1 Fragebogen	22
3.2 Auswertung	23
3.3 Dimensionen und Themenschwerpunkte	24
3.4 Fremdeinschätzung	27
3.5 Schlussfolgerungen	27
4. Die SelbstCheck Gruppenauswertung – ein fiktives Beispiel	29
4.1 Anwendungsmöglichkeiten	29
4.2 Vorbereitung durch den UnternehmensCheck	30
4.3 Grundsätze für die Befragung	30
4.4 Verfahren	31
4.5 Auswertung und Ergebnisse	31
5. Beispiele aus der Praxis	33
5.1 Manuela Mehler, Evangelisches Krankenhaus Bielefeld	33
5.2 Oliver Donath, Elco Kunststoffe GmbH, Gütersloh	36
5.3 Gruppenbefragung und -auswertung bei der Fa. DURA	39
6. Ausblick	44
Anhang: Der SelbstCheck-Fragebogen	45



Moderne Arbeitspolitik muss dazu beitragen, bestehende Arbeitsplätze zukunftssicher zu machen. Arbeitsplätze können gesichert werden durch konkurrenzfähige Betriebe und Belegschaften.

Deshalb müssen wir in die Menschen investieren. Nur so können sie den sich ständig wandelnden Arbeitsanforderungen gerecht werden und Innovationen vorantreiben.

Insbesondere die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen wollen wir stärken. Deren Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen sind gerade für die kleinen Betriebe das entscheidende Kapital um sich am Markt behaupten zu können.

Deshalb unterstütze ich als Arbeitsminister kleine und mittlere Betriebe und ihre Beschäftigten dabei, ihre Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit selbstständig und nachhaltig zu verbessern.

Gemeinsam muss es gelingen,

- die Entwicklung von Handlungskompetenz zu fördern,
- Selbstverantwortung und Einsatzbereitschaft zu honorieren,
- Mitwirkung der Beschäftigten zu unterstützen und
- gesundes Arbeiten bis ins Alter zu ermöglichen.

Eine moderne Arbeitsorganisation, intelligente betriebliche Arbeitszeitmodelle, gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen sind dafür ebenso wichtig wie lebensbegleitendes Lernen.

Das beginnt im Betrieb. Alle betrieblichen Gruppen müssen eng zusammen arbeiten, um die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Das setzt auch voraus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Erkenntnisse über ihre individuelle Beschäftigungsfähigkeit gewinnen können.

Der hier vorgelegte SelbstCheck hilft Menschen dabei, die eigenen Potenziale zu erkunden. Er hilft auch dabei, zu überprüfen, wo die eigenen Grenzen sind und gibt Hinweise auf Handlungsmöglichkeiten. Dabei treffen die Fragen das, was die Menschen in den Betrieben bewegt.

Ich wünsche mir, dass möglichst viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer den Check nutzen, um damit systematisch ihre berufliche Situation aufzuarbeiten. Sie gehen damit einen wichtigen Schritt zur Verbesserung ihrer eigenen beruflichen Situation.

Karl-Josef Laumann

Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW



Beschäftigungsfähigkeit ist das wichtigste Ziel von Arbeitspolitik. Als Bestandteil der Europäischen Beschäftigungsstrategie und der nordrhein-westfälischen Regionalpolitik bietet das Konzept neue Ansätze und Chancen für die Gestaltung zukunftssicherer Arbeitsplätze.

Wichtig für die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit ist das gemeinsame Handeln aller Verantwortlichen. Das Leitbild Beschäftigungsfähigkeit bietet dabei eine gute Grundlage, um betriebliche Veränderungen und Anpassungen an neue Rahmenbedingungen so durchzuführen, dass Nutzen für Beschäftigte und Unternehmen entsteht. Im Zentrum stehen dabei die Beschäftigten. Gefördert durch attraktive Rahmenbedingungen werden sie aktiv und beteiligen sich an der Schaffung von Innovationen und zukunftsfähigen Arbeitsplätzen.

Risiken der Forderung nach mehr Beschäftigungsfähigkeit liegen darin, die Verantwortung hierfür einseitig zu verteilen. Schuldzuweisungen an Arbeitnehmer und Arbeitslose, die sich „beschäftigungsfähig machen“ sollen, missverstehen, dass weder der Einzelne und sein Handeln, noch die Gestaltung von guten Rahmenbedingungen allein Beschäftigungsfähigkeit verbessern können. Die Gewerkschaften nehmen ihre Verantwortung in diesem Bereich wahr und tragen das Leitbild der gemeinsamen Verantwortung von Arbeitnehmern, Arbeitgebern für Beschäftigungsfähigkeit.

Das wichtigste Handlungsfeld für Beschäftigungsfähigkeit ist der Betrieb. Hier entscheidet sich tagtäglich, ob Chancen genutzt und die Zukunftsfähigkeit verbessert wird.

Das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ der TBS NRW hat in der Praxis erprobt, wie dies gelingen kann. Die vielfältigen Erfahrungen damit, was Beschäftigungsfähigkeit beinhaltet und wie sie verbessert werden kann finden sich zusammengefasst in dem hier vorliegenden SelbstCheck sowie dem UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit.

Mit den beiden Instrumenten stehen Interessenvertretungen, betrieblichen Gruppen und jedem Einzelnen praxiserprobte Hilfestellungen zur Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit zur Verfügung. Ich wünsche mir vielfältige Ideen und Initiativen zur Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit. SelbstCheck und UnternehmensCheck können hierzu allen Verantwortlichen wichtige Anstöße liefern.

Walter Haas

Vorsitzender des Vorstandes TBS e.V.

■ Einleitung

Der vom TBS-Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ (BiB) entwickelte Selbst-Check Beschäftigungsfähigkeit ist ein EDV-gestütztes Instrument für alle Beschäftigten und Menschen mit Berufserfahrung. Sie können mit dem SelbstCheck herausfinden, wie ihre Beschäftigungsfähigkeit gestaltet ist und wo die eigenen Stärken und Grenzen liegen. Darüber hinaus hilft der SelbstCheck dabei, erste Schritte zur Verbesserung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit zu gehen.

Zugleich kann der SelbstCheck als Befragungsinstrument in Unternehmen und Abteilungen dienen. Auf der Grundlage einer ausreichend großen Zahl an Daten können mit statistischen Mitteln Informationen zur Selbsteinschätzung einer Gruppe von Beschäftigten oder einer Abteilung gewonnen werden. Durch einen Abgleich mit weiteren Informationen zur Situation im Unternehmen können so Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit entwickelt werden, die den Bedarfen der einzelnen Beschäftigten gerecht werden. Eine passgenaue Unterstützung dabei bietet der ebenso durch das Projekt BiB entwickelte UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit, der gleichfalls kostenlos als Broschüre und im Internet (www.bib-nrw.de) verfügbar ist.

Die vorliegende Broschüre beschreibt Inhalte, Anwendungsmöglichkeiten und praktische Erfahrungen mit dem SelbstCheck. Die nachfolgenden Kurzbeschreibungen geben einen Überblick über die Themenfelder der einzelnen Kapitel.

Alle Leserinnen und Leser möchten wir ermuntern, mit der Lektüre dort zu beginnen, wo das größte Interesse liegt. Die Kapitel der Broschüre bilden jeweils in sich geschlossene Einheiten und können unabhängig voneinander gelesen werden.

Das nachfolgende Kapitel beschreibt, was unter Beschäftigungsfähigkeit zu verstehen ist, und erläutert, wie dieses Konzept im SelbstCheck in ein Instrument zur Einschätzung individueller Beschäftigungsfähigkeit umgesetzt ist.

Die Darstellung von Zielen und Zielgruppen des SelbstChecks im zweiten Kapitel gibt erste Einblicke in die praktische Nutzung. Abgerundet wird dieses Kapitel durch Hinweise zur Installation und zum Datenschutz. Letzterer spielt für den SelbstCheck mit seiner Fülle sensibler persönlicher Daten eine große Rolle.

Möglichkeiten und Anregungen für den Einsatz des SelbstChecks illustrieren im dritten und vierten Kapitel fiktive Fallbeispiele. Wie es mit dem SelbstCheck gelingt die eigenen Potenziale einzuschätzen und Ziele zu entwickeln ist das Thema in Kapitel 3. Die Möglichkeiten mit dem SelbstCheck Befragungen von Gruppen durchzuführen und auszuwerten werden in Kapitel 4 beschrieben.

Erfahrungen mit dem SelbstCheck aus der Perspektive von Anwenderinnen und Anwendern sind durch das Projekt BiB auf einem Workshop der Öffentlichkeit vorgestellt worden. Eine Zusammenfassung dieser Ergebnisse in Interviewform findet sich in Kapitel 5.

Ein kurzer Ausblick in Kapitel 6 verbindet eine Bilanz der vorliegenden Erfahrungen mit dem SelbstCheck mit Überlegungen über weitere Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten.

Der Anhang dokumentiert alle Fragen des SelbstChecks.

■ 1. Beschäftigungsfähigkeit: Der Mensch im Mittelpunkt der Arbeit

1.1 Wieso ist Beschäftigungsfähigkeit ein Thema für jeden?

Abnehmende Beschäftigungssicherheit und steigende Anforderungen an Beschäftigte und Unternehmen kennzeichnen die Arbeitswelt der Gegenwart. Restrukturierungen und Personalanpassungen treffen Unternehmen unabhängig von Größe und Branche. Die Schwierigkeiten ergeben sich oft kurzfristig, die Anlässe sind oft schwer im Voraus auszumachen. Viele Beschäftigte belastet dieser Verlust an Sicherheit. Verstärkt wird der Effekt durch Veränderungen im Arbeitsbereich selbst: Die Arbeitsinhalte und -strukturen verändern sich immer schneller und erfordern eine beständige Anpassung an neue Anforderungen. Bieten sich nur geringe individuelle Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, stellt sich leicht ein Gefühl des „Ausgeliefert-Seins“ ein. Als Folge erscheint die Zukunft als Bedrohung, nicht als Chance, und statt Veränderung entsteht Lähmung.

Das Konzept Beschäftigungsfähigkeit begegnet dieser Herausforderung, indem es den Menschen in den Mittelpunkt seiner Betrachtung stellt. Jeder verfügt mit seinen Fähigkeiten, Einstellungen, Neigungen und sozialen Bindungen über vielfältige Potenziale. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Beschäftigungsfähigkeit hilft, Stärken und Grenzen zu entdecken, ohne den Blick auf wenige Handlungsfelder zu beschränken. Damit wird deutlich, welche Potenziale genutzt und welche Fähigkeiten noch ausgebaut werden müssen, um die Anforderungen im Arbeitsumfeld besser bewältigen zu können. Wertvoll ist das Wissen um das eigene Profil der Beschäftigungsfähigkeit auch dann, wenn eine berufliche Neuorientierung erforderlich ist.

1.2 Was leistet Beschäftigungsfähigkeit?

Die Beschäftigungsfähigkeit wird erfolgreich verbessert, wenn ein kontinuierlicher Prozess in Gang gesetzt wird, durch den neue Zukunftschancen entdeckt und realisiert werden.

Das Kernziel des Konzepts Beschäftigungsfähigkeit liegt in der Prävention von (Beschäftigungs-)Krisen und in der Förderung von Innovation. Sackgassen, die aus einem „Weiter so“ entstehen können, werden frühzeitig erkannt und bewertet. Gezielt werden Maßnahmen entwickelt, die gegebenenfalls Risiken begrenzen oder tragfähige Alternativen aufzeigen.

Die ständige Anpassung an sich verändernde Anforderungen im Beruf hat dabei eine doppelte Wirkung. Zum einen wird verhindert, dass sich Veränderungsbedarfe „anstauen“ und zu einer unüberwindbaren Hürde werden. Zum anderen „trainiert“ die fortlaufende Weiterentwicklung und führt schrittweise an die Bewältigung auch höherer Anforderungen heran.

Das Ziel „Beschäftigungsfähigkeit verbessern“ kennzeichnet gleichzeitig die Grenzen dieses Konzepts: Eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit erhöht die Sicherheit von Beschäftigung, kann diese aber nicht verbindlich gewährleisten. Dies kann nur im betrieblichen Kontext organisiert werden, z.B. durch Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung.

So liefert die Zielsetzung Beschäftigungsfähigkeit auch in diesem Handlungsfeld neue Gestaltungsoptionen: Als Leitbild einer betrieblichen Strategie formuliert sie eine Handlungsmaxime, die konsequent auf die Erarbeitung von Zukunftschancen ausgerichtet ist. Damit ist das Konzept über seine Funktion als Krisenprävention hinaus auch als Strategie zur Krisenbewältigung wirksam. Wo Krisenprozesse Vertrauen erschüttert haben, eröffnen sich mit der Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit neue Quellen der Motivation und des Engagements für Beschäftigte und Unternehmensleitung.

Wenn aufgrund der Rahmenbedingungen die Beschäftigungssicherheit nicht mehr garantiert werden kann, erhält die Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit eine grundlegende Bedeutung. Als Leitbild von Unternehmen, die nur bedingt Beschäftigungssicherheit bieten können, eröffnet Beschäftigungsfähigkeit Verhandlungs- und Gestaltungsspielräume, die sowohl neue Formen der Sicherheit für die Beschäftigten als auch Nutzenpotenziale für die Unternehmen bieten.

1.3 Was kennzeichnet Beschäftigungsfähigkeit?

Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Möglichkeiten von Menschen zur Teilhabe am wirtschaftlichen und sozialen Leben. Um Beschäftigungsfähigkeit zu fördern, sind zwei Vorgehensweisen möglich. Zum einen können die Schwellen, die einer Teilhabe am wirtschaftlichen und sozialen Leben entgegenstehen, gesenkt werden. Zum anderen können die Fähigkeiten der Menschen, diese Schwellen zu überwinden, ausgebaut werden.

Eine Bestandsaufnahme der individuellen Beschäftigungsfähigkeit macht deutlich, inwieweit sich die eigenen Möglichkeiten mit den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen im Beruf und sozialen Umfeld decken. Das Ergebnis ist dabei keine feststehende Größe: Was heute eine gute Beschäftigungsfähigkeit ausmacht, kann morgen bereits an Bedeutung verlieren. Ebenso können sich individuelle Fähigkeiten mit der Zeit verändern (z.B. die Mobilität) und dadurch eine Verschlechterung der Beschäftigungsfähigkeit bewirken.

Für die Gestaltung der Beschäftigungsfähigkeit hat dieser Gegensatz von Fähigkeiten und Bedingungen zur Folge, dass Maßnahmen sinnvollerweise an beiden Eckpunkten ansetzen. Die Fähigkeiten der Menschen müssen gestärkt und zugleich optimale Rahmenbedingungen geschaffen werden, um zu gewährleisten, dass möglichst jeder dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen Leben teilhaben kann.

Ganzheitlich orientierte Instrumente und Werkzeuge zur Unterstützung der Beschäftigungsfähigkeit tragen dieser Anforderung Rechnung. Mit dem SelbstCheck und dem UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit der TBS NRW liegt für die Gestaltung von Beschäftigungsfähigkeit in Unternehmen ein sich ergänzendes, praxiserprobtes Instrumentarium vor.

1.4 Inhalte individueller Beschäftigungsfähigkeit

Die Fähigkeit zur Teilhabe am wirtschaftlichen und sozialen Leben beruht auf vielfältigen individuellen Fähigkeiten, Einstellungen und Werten sowie sozialen Bindungen. Beschäftigungsfähig zu sein bedeutet entsprechend dieser Definition: in einem Arbeitsverhältnis zu stehen, dieses erhalten zu können, aber auch die eigenen sozialen Beziehungen in Familie und Freundeskreis zu pflegen. Es wird deutlich, dass über die vielfältigen Kompetenzen zur Aufgabenbewältigung in Beruf und Privatleben hinaus die Herausforderung darin besteht, beide Bereiche in Einklang zu bringen.

Das durch das Projekt BiB entwickelte Modell der Beschäftigungsfähigkeit erfasst diese Vielfältigkeit in sechs inhaltlichen Dimensionen. Die Grundkonzeption gilt gleichermaßen für die individuelle Beschäftigungsfähigkeit als auch für die Beschäftigungsfähigkeit von Unternehmen.

Individuelle Beschäftigungsfähigkeit	Dimension	Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmens
Kommunikative Kompetenzen Ausdauer und Frustrationstoleranz Organisationsfähigkeit Innovations- und Veränderungsfähigkeit Vernetztes Denken Übereinstimmung von Job und Kompetenz	Kompetenz	Anforderungen der Arbeitsplätze an: - allgemeines und fachliches Wissen - Fachkompetenz - soziale Kompetenz - Methodenkompetenz
Physische Belastungen am Arbeitsplatz Psychische Belastungen am Arbeitsplatz Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit Individuelle körperliche Beschwerden	Gesundheit	Gesundheitsförderliche Potenziale der Arbeit und der Arbeitsgestaltung Merkmale der Arbeitssicherheit Präventive Konzepte der Gesundheitsförderung und ihre Umsetzung
Lernmotivation Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen Fähigkeit, neue Aufgaben zu übernehmen Lernerfahrungen	Lernfähigkeit	Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen und Arbeitsorganisation Innovationsfähigkeit des Unternehmens

Individuelle Beschäftigungsfähigkeit	Dimension	Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmens
Soziale Netzwerke Bereitschaft zur Wissensweitergabe Konsensfähigkeit Teamfähigkeit Aufgeschlossenheit für Unterstützung	Integration	Konzepte und Zielsetzungen zur Förderung und Integration benachteiligter Gruppen Horizontale und vertikale Entwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte Konzepte zur Kooperation in der Arbeit
Balance von Arbeit und Leben Arbeitsklima Emotionale Stabilität Räumliche Mobilität Aufgeschlossenheit für flexible Arbeitszeiten	(Selbst-) Management	Fordernde und fördernde Arbeitsorganisation Kontinuierliche Verbesserungsprozesse Effiziente Arbeitsorganisation Gute Führungsarbeit
Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft Verantwortung für Verbesserungen und Unternehmensentwicklung Weiterbildungsbereitschaft	Verantwortung	Wahrgenommene soziale Verantwortung für Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit

1.5 Meilensteine der Beschäftigungsfähigkeit

Was individuelle Beschäftigungsfähigkeit ausmacht, wird besonders bei wichtigen Einschnitten und Veränderungen im Berufsleben deutlich, z.B. bei einer neuen Gewichtung von Arbeit und Beruf im Rahmen einer neu begonnenen Teilzeittätigkeit. Für die meisten Menschen hat in diesem Zusammenhang die Entwicklung ihrer Erwerbs- und Arbeitssituation einen besonderen Stellenwert. Dies ist aus zwei Gründen der Fall:

- Der Erfolg bei der Arbeitssuche und beim Erhalt von Beschäftigung ist der Gradmesser dafür, wie gut die eigene Beschäftigungsfähigkeit den Anforderungen und Möglichkeiten des Arbeitsmarktes entspricht.
- Der individuelle Verlauf des Arbeitslebens beeinflusst die Entwicklung der Fähigkeiten, Einstellungen und Motivation und schafft die Grundlage der zukünftigen Möglichkeiten im Arbeitsleben.

1.6 Beschäftigungsfähigkeit im Handlungsfeld Betrieb

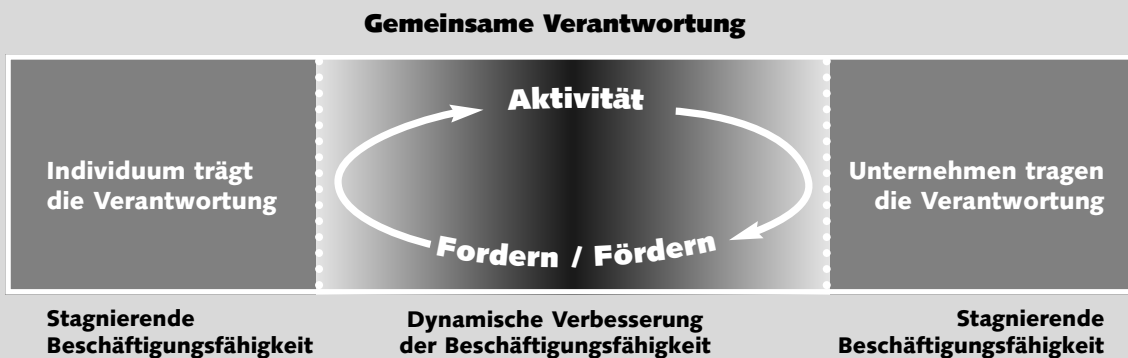
Beschäftigungsfähigkeit entwickelt sich sowohl innerhalb als auch außerhalb des Arbeitslebens. Die Einflussfaktoren sind zahlreich. Entscheidend ist, dass einige Faktoren durch den Einzelnen direkt beeinflusst werden können, während andere durch Rahmenbedingungen bestimmt sind. Beispiele hierfür sind einerseits individuelle Entscheidungen für einen bestimmten Ausbildungsgang und andererseits beschränkte Zugangsmöglichkeiten zu Aus- und Fortbildungen.

Bei der Entwicklung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit kommen damit dem Einzelnen viele Gestaltungsmöglichkeiten und eine hohe Verantwortung zu. Gleichzeitig ist entscheidend, welche Möglichkeiten zur Gestaltung des jeweiligen Umfelds bietet. Dem Arbeits- und Erwerbsleben kommt an dieser Stelle für die Entwicklung individueller Beschäftigungsfähigkeit eine besondere Bedeutung zu. Mit dem Eintritt in das Berufsleben werden Gestaltung und Inhalt der Arbeit zum prägenden Faktor für die Entwicklung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit. Wenn die Beschäftigungsfähigkeit durch die aktuelle Arbeitssituation eher verschlechtert wird, sind die Möglichkeiten sehr begrenzt, individuell gegenzusteuern.

Damit Beschäftigungsfähigkeit im Arbeitsverhältnis nachhaltig, d.h. dauerhaft und erfolgreich verbessert werden kann, bedarf es zwei Voraussetzungen:

- Beschäftigte engagieren sich für ihre Beschäftigungsfähigkeit: Sie initiieren und nutzen Möglichkeiten, diese bei der Arbeit und darüber hinaus zu verbessern.
- Unternehmen fördern Beschäftigungsfähigkeit: Arbeit ist so gestaltet, dass alle Beschäftigten in fördernde und fordernde Prozesse eingebunden sind. Sie verbessern dadurch kontinuierlich ihre Fähigkeiten und Voraussetzungen zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Anforderungen.

Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb kann erfolgreich gesichert und verbessert werden, wenn Beschäftigte und Unternehmen dieses Ziel als gemeinsame Verantwortung erkennen und sich gemeinsam für die Umsetzung engagieren.



1.7 Bausteine für eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit

Die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit ist ein Prozess, der unmittelbar mit der jeweiligen Ausgangssituation verknüpft ist. Ebenso wenig wie es ein klar umrissenes Profil optimaler Beschäftigungsfähigkeit gibt, kann es eine allgemein gültige Zielmatrix zu ihrer Verbesserung geben. Voraussetzung für die Formulierung von Zielen und Maßnahmen ist eine systematische Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes.

Die Instrumente SelbstCheck und UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit der TBS NRW bieten hierzu eine systematische Unterstützung. Die detaillierte Bestandsaufnahme individueller und betrieblicher Handlungsfelder in den sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit (vgl. Kap. 1.4) führt zur Identifizierung und Eingrenzung von Handlungsbedarfen. Die Einschätzung der individuellen Potenziale erfolgt auf der Grundlage eines Stärken-Schwächen-Modells. Handlungsschwerpunkte sind dort sinnvoll zu setzen, wo Erfolge durch den Ausbau bestehender Stärken schnell erreicht werden können. Der Abbau von Schwächen ist vor allem dort sinnvoll, wo dadurch der Prozess des Stärken-Ausbaus unterstützt wird oder Defizite den Erhalt und Ausbau von Stärken gefährden.

SelbstCheck und UnternehmensCheck, die vorliegende Dokumentation sowie die weiteren Materialien des Projekts BiB bieten Hinweise zur Anwendung und liefern Beispiele aus der Praxis, wie Beschäftigungsfähigkeit eingeschätzt und Maßnahmen zur Verbesserung entwickelt werden können. Weitere Unterstützung kann im Rahmen betrieblicher Beratungsprozesse erfolgen.

1.8 Beschäftigungsfähigkeit – was ist zu tun?

Beschäftigungsfähigkeit ist ein Thema für alle. Es betrifft Beschäftigte und Arbeitssuchende. Die Krise auf dem Arbeitsmarkt erhöht die Brisanz der Thematik. Neue Konzepte sind gefordert und sich bietende Chancen müssen genutzt werden.

Unternehmensleitungen und betrieblichen Interessenvertretungen fällt bei der Gestaltung von Bedingungen im Arbeitsumfeld, die Beschäftigungsfähigkeit fördern und fordern, eine Schlüsselrolle zu. Gerade in Unternehmen wird die Beschäftigungsfähigkeit entscheidend beeinflusst. Es ist der Prozess der Arbeit, der umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit bietet. Dort, wo diese hohe Verantwortung ernst genommen wird, entfalten sich neue Möglichkeiten zur Bewältigung zukünftiger Anforderungen.

Die Erfahrungen der TBS NRW aus der Entwicklung und Umsetzung betrieblicher Konzepte zur Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit zeigen, dass mit der Zielsetzung Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb gute Grundlagen für neue Handlungsmöglichkeiten und zum gemeinsamen Nutzen von Beschäftigten und Unternehmen erschlossen werden können. Unternehmen und Interessenvertretungen profitieren ebenso wie die Beschäftigten, wenn letztere sich für ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit engagieren. Diese Erfolge werden dann möglich, wenn Beschäftigungsfähigkeit als ganzheitliches Konzept realisiert wird. Die Ergebnisse sind in der Folge vielfältig: Belastungen werden verringert, Flexibilität und Know-how werden erhöht. Eine größere Integrationsfähigkeit und schließlich besseres (Selbst-)Management stärken die Nachhaltigkeit und sichern Zukunftschancen.

■ 2. Der SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit

2.1 Ziele und Zielgruppen

Ziele

Im Berufsleben wird es zunehmend wichtiger, Verantwortung und Initiative für die eigene berufliche Entwicklung und Zukunft zu übernehmen. Mit dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit sind Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen angesprochen, die erworben und ausgebaut werden können und die in der Summe individuelle Chancen der Beschäftigung im Unternehmen und am Arbeitsmarkt verbessern. Der SelbstCheck greift an dieser Stelle, indem er Beschäftigten ermöglicht, ihre individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu ermitteln.

Neben der Möglichkeit, das Profil der eigenen Beschäftigungsfähigkeit einzuschätzen, bietet der SelbstCheck Handlungsanleitungen und Hinweise, mit denen jeder zur Verbesserung seiner individuellen Beschäftigungsfähigkeit aktiv werden kann.

Durch das Beantworten von Fragen und die Auseinandersetzung mit den ermittelten Ergebnissen in den Dimensionen und Themenschwerpunkte sensibilisiert er für das Thema Beschäftigungsfähigkeit insgesamt. Darüber hinaus ermöglicht der SelbstCheck eine konkrete Aufschlüsselung des komplexen Begriffs Beschäftigungsfähigkeit in verschiedene Themenschwerpunkte wie kommunikative Kompetenz, Lernerfahrung oder Weiterbildungsbereitschaft und vereinfacht dadurch für alle Interessierten den Zugang zum Thema. Dabei schärft der SelbstCheck den Blick für die eigenen Potenziale und Grenzen. Mit dieser Sensibilisierung und einer Anleitung zur Formulierung eigener Prioritäten, Ziele und Maßnahmen trägt er zur Aktivierung der Beschäftigten und zur Verbesserung ihrer persönlichen Beschäftigungsfähigkeit bei.

Zielgruppen

Der SelbstCheck richtet sich an alle Berufstätigen und Menschen mit Berufserfahrung, die an einer Auseinandersetzung mit der eigenen Beschäftigungsfähigkeit interessiert sind. Das kann zum einen bedeuten, sich mit Hilfe des SelbstChecks zunächst einen Überblick über den aktuellen Stand der eigenen Beschäftigungsfähigkeit zu verschaffen. Zum anderen ermöglicht der SelbstCheck, Verbesserungspotenziale und Prioritäten zu identifizieren und die Weiterentwicklung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit anhand von persönlichen Zielen und Maßnahmen voranzubringen. Der SelbstCheck ist als Instrument zur individuellen Nutzung für Beschäftigte bis zur mittleren Führungsebene entwickelt.

Über die Einzelanwendung für Beschäftigte hinaus können Beraterinnen und Berater sowie alle Interessierten in Betrieben den SelbstCheck für die Arbeit mit Beschäftigtengruppen nutzen, da das Instrument auch Gruppenauswertungen ermöglicht. Die Ergebnisse einer solchen Auswertung können zur gemeinsamen Sensibilisierung und Aktivierung der Beschäftigten genutzt werden sowie – insbesondere in Verbindung mit den Ergebnissen des UnternehmensChecks – als gemeinsame Gesprächsgrundlage der

beteiligten Akteure und zur Identifizierung von Handlungsfeldern auf der betrieblichen Ebene.

Der SelbstCheck erhebt Kompetenzen und Einstellungen in Bezug auf verschiedene Situationen des Berufsalltags. Er ist nicht zur beruflichen Erstorientierung oder zur Berufswahl für Schul- und Studienabgänger/-innen konzipiert. Hierzu liegen andere geeignete Instrumente und Broschüren vor, z.B. von der Bundesagentur für Arbeit.

Individuelle Beschäftigungsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit zur Teilhabe am wirtschaftlichen und sozialen Leben, lässt sich nicht an einem absoluten Maßstab messen und in Zahlen fassen. Die in der Auswertung des SelbstChecks verwendeten Prozentwerte geben das Ergebnis einer Selbsteinschätzung wieder. Sie sind insofern subjektiv, als dass sie davon abhängig sind, welcher Maßstab individuell zur Bewertung der durch den SelbstCheck abgefragten Themen herangezogen wird. Sinnvoll ist diese Form der Darstellung, weil durch sie eine Visualisierung der Ergebnisse in einem Profil über alle sechs Dimensionen des SelbstChecks möglich wird. Mit dieser Art der Bewertung und Auswertung regt der SelbstCheck zu einer intuitiven Auseinandersetzung mit den verschiedenen Aspekten der eigenen Beschäftigungsfähigkeit an. Gleichzeitig wird deutlich, dass bei Vergleichen zwischen Ergebnissen verschiedener Personen oder Gruppen das Augenmerk auf deutlichen Unterschieden in den Profilen und nicht auf geringen Differenzen bei einzelnen Ausprägungen liegen muss.

2.2 Die Software und ihre Bedienung

Mit dem SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit kann die eigene Beschäftigungsfähigkeit mit Hilfe eines Windows-PCs in kurzer Zeit erfasst und ausgewertet werden. Auch bei der Interpretation der Auswertung und bei der Maßnahmenplanung unterstützt die Software. Hierzu muss der SelbstCheck auf einem PC installiert werden. Das Programm benötigt ca. 74 MB Speicher auf der Festplatte und läuft unter dem Betriebssystem Windows 98 oder höher.

Die Installation des SelbstChecks ist einfach: Die entsprechende Installationsdatei kann von der dieser Broschüre beiliegenden CD gestartet oder aus dem Internet (www.bib-nrw.de oder www.tbs-nrw.de) heruntergeladen und installiert werden. Alle weiteren erforderlichen Schritte erläutert das Installationsprogramm. Um die Ergebnisse des SelbstChecks auch als Datei (im PDF-Format) speichern zu können, z.B. um sie per E-Mail weiterzuleiten, muss eine zusätzliche Software installiert werden. Auf der CD und im Internet steht hierfür ein eigenes Setup-Programm zur Verfügung.

Mit der elektronischen Form des SelbstChecks können mehrere NutzerInnen jeweils eine unbeschränkte Anzahl Fragebögen erfassen und auswerten. Es können auch Fragebögen einschließlich der darin erfassten Daten aus der SelbstCheck-Anwendung exportiert und importiert werden, z.B. um von verschiedenen Benutzern an verschiedenen PCs erfasste Fragebögen für eine Gruppenauswertung zusammenzuführen.

Die Bearbeitungsreihenfolge der Fragenblöcke ist beliebig. Einzelne Fragen können vorläufig oder endgültig unbeantwortet bleiben und so von der Auswertung ausgeschlossen werden. Die Auswertung kann jederzeit aufgerufen werden und ermöglicht eine Übersicht über den aktuellen Stand der Fragebogen-Bearbeitung und gibt Einsicht

in Zwischenergebnisse. Die Fragen des SelbstChecks sind komplett im Anhang dieser Broschüre aufgeführt.

Bei der Einzelauswertung wird aus den Daten eines Fragebogens ein Profil der individuellen Beschäftigungsfähigkeit erstellt. Dieses Ergebnis wird in einer Tabelle dargestellt und durch eine Spinnennetz-Grafik illustriert. Weitere Details der Auswertung werden bei der Diskussion der einzelnen Dimensionen (vgl. Kap. 3.3) präsentiert. Eine Balkengrafik bietet einen visuellen Eindruck des Gesamtergebnisses. Eine schematische Darstellung der Ergebnisse in den einzelnen Themenschwerpunkten der Dimension ermöglicht schließlich eine detaillierte Analyse der eigenen Stärken und Grenzen. Zur weiteren Vertiefung sind zu jedem Themenschwerpunkt die Nummern der Fragen anzugeben, aus deren Bewertungen sich das Ergebnis zusammensetzt.

Im Anschluss an die Auswertung gibt es die Möglichkeit, angeleitet durch das Programm persönliche Schlussfolgerungen zu ziehen. Im Einzelnen werden dabei:

- den Ergebnissen des SelbstChecks eigene Einschätzungen und Erwartungen gegenübergestellt;
- Stärken und Grenzen in eigenen Worten beschrieben;
- Ziele und Prioritäten bestimmt;
- Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit erarbeitet.

Der SelbstCheck schließt mit Hinweisen auf Kontaktstellen für weitere Unterstützung sowie mit empfehlenswerten Informationsangeboten zur beruflichen Orientierung und zu Weiterbildungsangeboten im Internet.

Die Gruppenauswertung ist mit einem Überblick, einer Auswertung nach Themenschwerpunkten und der Darstellung von möglichen Schlussfolgerungen genauso aufgebaut wie die Einzelauswertung. Darüber hinaus lassen sich abgespeicherte Fragebögen für die Auswertung zu Gruppen zusammenfassen. Bei den Ergebnissen werden anstelle der Einzelergebnisse in Prozentwerten Mittelwert und Standardabweichung der Einzelergebnisse in der Gruppe angegeben.

Möglichkeiten zum Ausdruck von Fragebögen und Ergebnissen sowie verschiedene Hilfe-Funktionen runden die Anwendung ab.

Sie können sich den Fragebogen auch selber ausdrucken. Sie finden ihn als Datei (im PDF-Format) auf der dieser Broschüre beiliegenden CD. Oder Sie laden ihn als Datei aus dem Internet (www.bib-nrw.de oder www.tbs-nrw.de) herunter.

2.3 SelbstCheck und Datenschutz

Der elektronische SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit kann sowohl privat als auch im Betrieb angewendet werden. Für beide Bereiche sind unterschiedliche Datenschutzhinweise relevant, die im Folgenden näher ausgeführt werden.

Datenschutz bei individueller Anwendung am PC

Bei den Antworten des Fragebogens und den Ergebnissen von Auswertung und Schlussfolgerungen handelt es sich um Daten zu Ihrer Person, die vor allem im beruflichen Zusammenhang sensibel sind. Dazu gehören z.B. Angaben zu Ihrer Gesundheit, zu persönlichen Einstellungen, Einschätzungen Ihrer verschiedenen Kompetenzen oder Ihre persönlichen Prioritäten, Ziele und Maßnahmen. Deshalb sollten Sie darauf achten, dass diese Daten nicht in falsche Hände geraten.

Wenn Sie den SelbstCheck selber nutzen, sind Sie auch für den Datenschutz verantwortlich. Der SelbstCheck stellt keine Vorkehrungen zur Sicherung Ihrer persönlicher Daten, die Sie damit erfassen und bei der Auswertung und den Folgeschritten erzeugen, bereit. Sie sollten ihn daher nur auf einem PC einsetzen, wenn die SelbstCheck-Anwendung dort vor dem Zugriff durch unberechtigte Personen gesichert ist. Dies ist z.B. der Fall, wenn Sie den SelbstCheck auf Ihrem privaten PC installieren und sicherstellen können, dass nur Sie oder Personen Ihres Vertrauens darauf Zugriff haben. Hinweise zum Schutz von Computern vor unbefugtem Zugriff Dritter finden sie u.a. beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (www.bsi.de).

SelbstCheck Daten vor unbefugtem Zugriff sichern.

SelbstCheck-Daten können vergleichsweise einfach vor Zugriffen über ein Netzwerk gesichert werden, wenn Sie die Hauptanwendung des SelbstChecks von einem transportablen Datenträger (z.B. USB-Stick) ausführen. Kopieren Sie hierzu die Datei „SelbstCheck“ bzw. „SelbstCheck.mdb“ aus dem jeweiligen Programmverzeichnis (z.B. „C:\Programme\TBS\SelbstCheck“) auf den USB-Stick und starten Sie die Anwendung direkt von dort durch einen Doppelklick. Weitere Möglichkeiten zum Datenschutz bestehen z.B. durch Verschlüsselung und Absicherung der Datenbank-Datei mit Passwörtern.

Datenschutz bei betrieblicher Anwendung und Auswertung durch andere Personen (Einzel- oder Gruppenanwendung)

Während die Anwendung am eigenen PC unter Datenschutz-Aspekten eher unkritisch ist, sieht das bei der Anwendung des elektronischen SelbstChecks im Betrieb anders aus. Dort sind bei Eingabe und Auswertung verschiedener Fragebögen organisatorische Regelungen für einen angemessenen Datenschutz zu treffen. Denn bei den Angaben handelt es sich durchweg um sensible personenbezogene Daten, deren Erhebung und Weitergabe im betrieblichen Kontext sorgfältig geplant und gewissenhaft umgesetzt werden muss. Hierüber müssen sich alle Beschäftigten, die sich an Befragungen mit dem SelbstCheck beteiligen, im Klaren sein. Um zu verhindern, dass SelbstCheck-Daten

unkontrolliert auf Rechner oder Netze eines Unternehmens gelangen, empfehlen wir, dafür Sorge zu tragen, dass ausschließlich die jeweils Ausfüllenden und die zur Sammlung und Auswertung Befugten darauf Zugriff haben.

Außerdem sollte Ihnen natürlich die Installation und Benutzung der Software durch den Arbeitgeber erlaubt sein. Sollten Sie über einen dieser Punkte im Zweifel sein, fragen Sie Ihre betriebliche Interessenvertretung, ihren Vorgesetzten oder den betrieblichen Datenschutzbeauftragten.

Wird der SelbstCheck im Unternehmen eingesetzt, z.B. im Rahmen einer Gruppenauswertung für eine Abteilung, sind auch entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten. Demnach darf ein Einsatz des SelbstChecks nur mit Zustimmung des Betriebs- oder Personalrats nach §87 (1) 6 des Betriebsverfassungsgesetzes bzw. § 72 (3) 2 des Landespersonalvertretungsgesetzes / NRW (für die Mitarbeitervertretungen gelten entsprechende Paragraphen) erfolgen, weil die Daten geeignet sind, die Leistung und das Verhalten der Beschäftigten zu kontrollieren.

Beschäftigte sollten ihre Teilnahme an einer SelbstCheck Befragung von einer verbindlichen Klärung folgender Punkte abhängig machen:

- a)** Wer hat Einblick in die Daten?
- b)** Wer macht die Auswertung?
- c)** Wo werden die Daten gelagert?
- d)** Wie wird die Freiwilligkeit von Angaben zum Namen, zur Ausbildung etc. sichergestellt?
- e)** Wie wird mit den Angaben zur Person umgegangen?
- f)** Was passiert, wenn Daten versehentlich nach außen gelangen?
- g)** Wie werden die Ergebnisse der Geschäftsleitung und wie der Belegschaft präsentiert?

Sollte die Namensangabe erwünscht sein, so muss dies begründet werden. In diesem Fall muss die Dauer der Speicherung der personenbezogenen Daten festgelegt sein.

Einsicht in die Rohdaten der einzelnen SelbstCheck-Fragebögen sollte in der Regel weder die Geschäftsleitung noch die Interessenvertretung als Ganze erhalten. Diesen beiden Gruppen kommt die Aufgabe zu, die anonymisierten Ergebnisse der Befragung auszuwerten und daraus Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten. Eine Kenntnis von Daten, die Rückschlüsse auf einzelne Personen ermöglichen, ist hierzu nicht erforderlich.

Der Schutz vor Missbrauch von Daten aus einer SelbstCheck-Befragung kann dann besonders leicht gewährleistet werden, wenn die Erfassung und Auswertung durch eine unabhängige Institution oder Personen des Vertrauens erfolgen. Dies kann, wie z.B. in den Beratungsfällen des Projekts BiB umgesetzt, durch externe, an Vereinbarungen zu Datenschutz und Anonymität gebundene BeraterInnen erfolgen.

SelbstCheck-Daten für Gruppenauswertung anonym erheben.

SelbstCheck-Daten können einfach anonym zwischen Befragten und Auswertenden ausgetauscht werden. Erforderlich sind das Markieren aller Fragebögen mit einem Nummerncode und die Weitergabe in verschlossenen Umschlägen ohne Angaben zur Person. Beschäftigte, die eine Rückmeldung zu ihren Ergebnissen wünschen, merken sich ihren Code bzw. erhalten diesen mit ihrem Fragebogen als Abholzettel. Gegen Vorlage des Abholzettels werden die in einem ebenfalls verschlossenen Umschlag befindlichen Ergebnisse ausgegeben.

Bei anonymen Gruppenauswertungen ist darauf zu achten, dass die Auswertungen keinerlei Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen. Das heißt, es sollten nur Aussagen ausgewertet werden, die auf einer Basis von mindestens fünf Nennungen beruhen, um die Möglichkeit von Rückschlüssen auf Einzelpersonen zu vermeiden.

Beispielsweise kann eine Auswertung nach den vier Altersgruppen „unter 30-Jährige“, „30- bis 39-Jährige“, „40- bis 49-Jährige“, „50 und älter“ erfolgen, wenn jeweils mindestens fünf Teilnehmer und Teilnehmerinnen so alt sind. Eine Auswertung nach Ausbildungsabschlüssen sollte z.B. nicht erfolgen, wenn es unter den Teilnehmenden nur zwei Beschäftigte mit gleichem Schulabschluss gibt.

Eine Gruppenauswertung kann auch so organisiert werden, dass die teilnehmenden Beschäftigten ihre Angaben mit einer elektronischen SelbstCheck-Anwendung am eigenen PC ausfüllen, diesen Fragebogen exportieren und die Auswertenden die einzelnen Fragebögen für die Gruppenauswertung importieren. In diesem Fall ist es erforderlich, die SelbstCheck-Anwendungen der Beschäftigten und die exportierten Fragebögen ebenso wie die für die Gruppenauswertung genutzte SelbstCheck-Anwendung auf dem kompletten Weg vom erfassenden zum auswertenden PC vor unbefugten Zugriffen zu schützen.

■ 3. Heinz Fitt – ein fiktives SelbstCheck-Beispiel

Wie eingangs des vorigen Kapitels erläutert, gibt es für den SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit zwei Anwendungsformen: Er kann zum einen von einzelnen Beschäftigten genutzt werden, um sich mit der eigenen Beschäftigungsfähigkeit auseinander zu setzen, und er kann zum anderen zur Befragung und Auswertung von Beschäftig-

tengruppen genutzt werden. In diesem Kapitel wird die Einschätzung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit mit dem SelbstCheck an einem fiktiven Beispiel vorgestellt.

Heinz Fitt arbeitet als Zerspaner in der Produktion des Autozulieferers Wendig GmbH. Er hat in den letzten Jahren erlebt, wie von den Kunden immer anspruchsvollere Produkte mit immer kürzeren Produktzyklen angefordert wurden. Das bedeutete schon verschiedentlich für einige seiner Kollegen, dass sie sich auf neue Maschinen und Verfahren einstellen mussten. Für einige Ältere war das in der Vergangenheit ein Grund, sich mit dem Arbeitgeber auf ein vorzeitiges Ausscheiden durch Altersteilzeit zu verständigen. Für Heinz Fitt und seine Generation geht das aufgrund der gesetzlichen Regelungen nicht mehr.

Auf der letzten Betriebsversammlung war nun von neuen, weiter gehenden Produktionsumstellungen die Rede. Heinz Fitt wird plötzlich klar, dass er selber schon seit sieben Jahren an derselben Maschine beim gleichen Arbeitgeber arbeitet, und er fragt sich: Wie gut stehe ich eigentlich mit meinen Kenntnissen und Qualifikationen auf dem heutigen Arbeitsmarkt da – sei es intern, bei Umstellungen in meinem Betrieb, sei es extern, wenn es bei der Wendig GmbH für mich gar nicht mehr weitergehen sollte?

In dieser Situation wird Heinz Fitt durch einen Bericht im Internet auf das Thema Beschäftigungsfähigkeit und den SelbstCheck aufmerksam, mit dem die eigene Beschäftigungsfähigkeit in mehreren Aspekten geprüft werden kann. Er ist sich nicht ganz sicher, wie gut seine Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen zum Arbeitsmarkt passen und ist neugierig darauf, den SelbstCheck auszuprobieren und sich ein besseres Bild seiner eigenen Beschäftigungsfähigkeit zu verschaffen. Er lädt sich zu Hause den SelbstCheck aus dem Internet auf seinen PC und installiert ihn.

3.1 Fragebogen

Heinz Fitt startet den SelbstCheck. Hier liest er zunächst die Einführung und erfährt, was der SelbstCheck genau ist und für welche Zielgruppe er entwickelt wurde. Die genaue Handhabung, also wie sich der SelbstCheck in den einzelnen Schritten benutzen lässt, wird in der Hilfe erklärt. Heinz Fitt lässt das gesonderte Fenster, das sich hierfür öffnet, auf seinem Bildschirm stehen, um ab und zu nachsehen zu können, wie es weitergeht. Danach klickt er zur Anmeldung (s. Abbildung) und meldet sich mit einem Namen für den Benutzer und einem Namen für den Fragebogen an.

Dann klickt er sich zunächst für eine grobe inhaltliche Orientierung durch die sechs Dimensionen des Fragebogens. Er beschließt, zunächst die Fragen zu den beiden Dimensionen zu beantworten, die ihn zum Thema Beschäftigungsfähigkeit unmittelbar ansprechen: Kompetenz und Gesundheit. Die meisten Fragen zu diesen beiden Dimensionen kann er schnell beantworten. Einige stellt er aber zurück, weil er sich dazu auf der Arbeit einen Tag selber beobachten will. Die Frage 3 nach dem Vortrag vor Vorgesetzten will er gänzlich unbeantwortet lassen, weil er noch nie in dieser Situation war. Er stellt sich das zwar schwer vor, möchte sich da aber nicht so genau festlegen. Die Frage, ob er auch in zehn Jahren noch gesundheitlich fit für seinen Job sein wird, stellt er sich allerdings auch zum ersten Mal.

Beim elektronischen SelbstCheck können Fragen vorläufig oder endgültig unbeantwortet bleiben. Der jeweils aktuelle Zwischenstand bleibt gespeichert.

Heinz Fitt merkt auch, dass es ihm bei manchen Fragen schwer fällt zu unterscheiden, wie er gerne wäre und wie er ist. So kreuzt er bei „Es fällt mir leicht, anderen zuzuhören und sie ihre Standpunkte darstellen zu lassen“ zunächst „trifft zu“ an. Er überlegt noch einmal und ihm wird klar, dass diese Antwort etwas zu positiv ausfällt. Er korrigiert seine Antwort auf „trifft eher zu“ – er macht den SelbstCheck ja nur für sich persönlich und möchte ein realistisches Bild von sich erhalten.

SelbstCheck (Anmeldung)

Starten sie die Bearbeitung des SelbstChecks Beschäftigungsfähigkeit mit der Auswahl eines Benutzers und eines Fragebogens!
 Hier legen Sie entweder einen neuen Benutzer an oder wählen aus der Liste einen bestehenden Benutzernamen aus.
 Mit der Funktionstaste „löschen“ können Sie ausgewählte Benutzer löschen.

Benutzer

Neu **anlegen**

Vorhanden **löschen**

Nachdem Sie einen Benutzer neu angelegt oder einen bestehenden Benutzernamen ausgewählt haben, legen Sie bitte einen neuen Fragebogen an oder wählen aus der Liste unten einen bestehenden Fragebogen aus.

Fragebogen

Neu **anlegen**

Vorhanden **löschen**

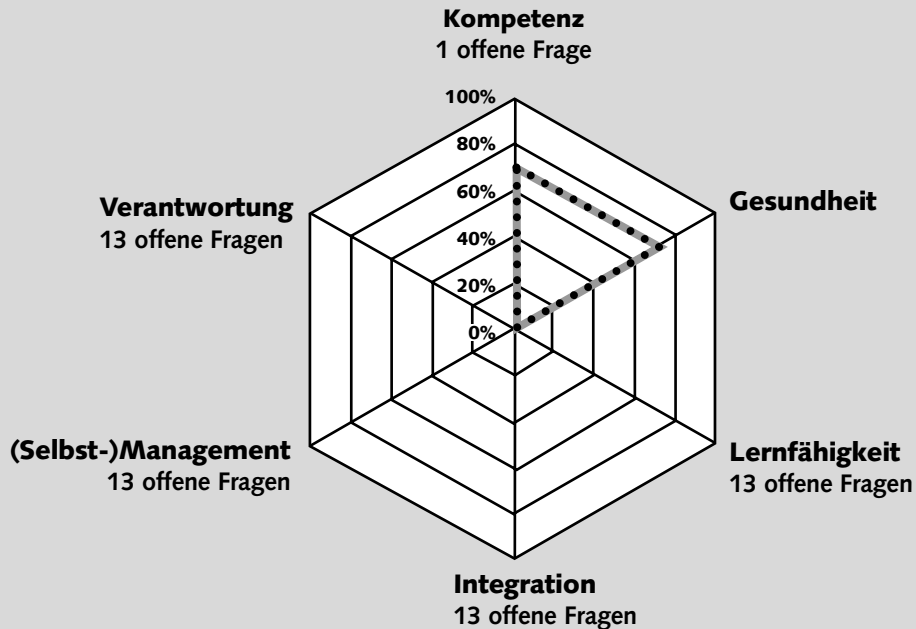
weiter

TBS
 © TBS-NRW 2005

3.2 Auswertung

Nachdem er so fast alle Fragen zu Kompetenz und Gesundheit beantwortet hat, sieht sich Heinz Fitt die Auswertung in diesen beiden Dimensionen an. Unter „Auswertung aktueller SelbstCheck“ werden in der „Übersicht“ nach allgemeinen Hinweisen zur Auswertung des Fragebogens zunächst die Ergebnisse der Dimensionen in Zahlen präsentiert („Datenübersicht“). Einen Klick weiter sieht er das daraus entwickelte persönliche Spinnennetz-Diagramm, das sein Beschäftigungsfähigkeitsprofil illustriert. Er liegt in beiden Dimensionen bei 70% des möglichen Ergebnisses. Heinz Fitt fühlt sich beruhigt und bestätigt und wirft (unter „Dimensionen“) einen Blick auf seine Einzelergebnisse. In beiden Dimensionen bescheinigt ihm der SelbstCheck eine solide Basis und teilweise überdurchschnittliche Stärken. In einzelnen Themenschwerpunkten könnten Verbesserungen sinnvoll sein, das solle er aber abwägen gegenüber Verbesserungen in anderen Dimensionen.

Auswertung des Fragebogens – Spinnennetz-Diagramm Zwischenergebnis



Spinnennetz-Diagramm der (Zwischen-)Auswertung von zwei Dimensionen

3.3 Dimensionen und Themenschwerpunkte

Bevor er sich den übrigen vier Dimensionen zuwendet, studiert Heinz Fitt also noch seine Ergebnisse in den einzelnen Themenschwerpunkten zu Kompetenz und Gesundheit. Dabei bekommt er einen schnellen Überblick durch die Balkendiagramme. In der „Kompetenz“-Dimension steht er in den meisten Themenschwerpunkten mit über 50% des möglichen Ergebnisses ganz gut da, findet er und in der „Übereinstimmung von Job und Kompetenz“ mit über 75% sogar sehr gut.

Die einzige Ausnahme fällt ihm auch direkt ins Auge: „Ausdauer und Frustrationstoleranz“, wo er unter 50% liegt. Hier sieht er sich an, wie das Ergebnis zustande kommt. Heinz Fitt hatte bei seinen Antworten auf die Fragen 6 bis 9 markiert, dass er Aufgaben bei Maschinenstörungen „eher nicht“ zu Ende bringt, und dass ihn Misserfolge im Arbeitsleben „eher nicht“ anspornen, es erneut zu versuchen – obwohl er sich schon „eher“ für Ziele und Aufgaben begeistern kann und auch gegenüber Vorgesetzten seine Anliegen „eher“ voranbringen kann. In den beiden ersten Fragen sieht er allerdings wenig Änderungsmöglichkeiten – und auch wenig Änderungsbedarf im Vergleich zu den anderen Punkten, wo er besser dasteht, die er aber auch für wichtiger hält.

Balkengrafik zur Darstellung der Ergebnisse in den Themenschwerpunkten der Dimension Kompetenz

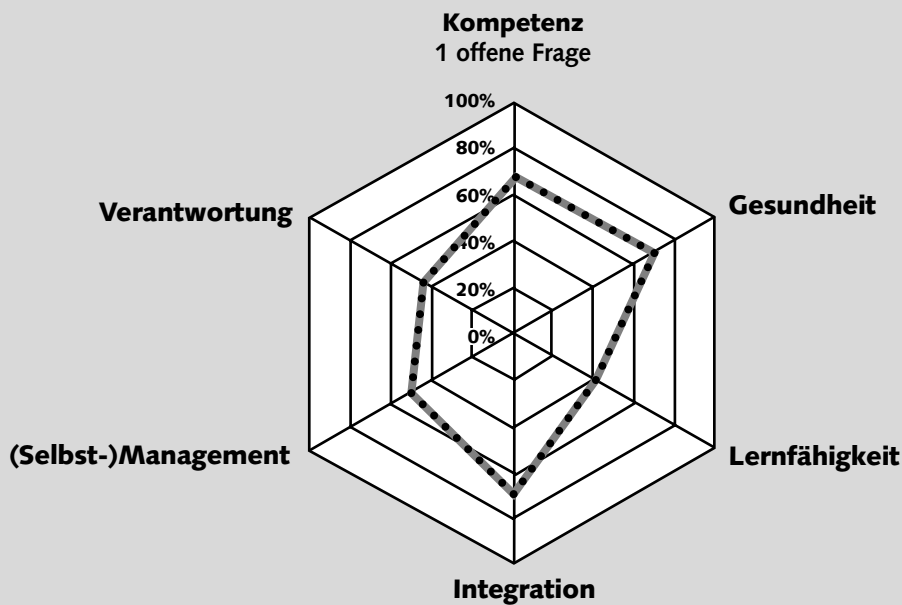
Themenschwerpunkte	0% -25%	25,1% -50%	50,1% -75%	75,1% -100%	Ist mir wichtig	zugehörige Fragen
Kommunikative Kompetenzen Wie leicht fällt es Ihnen Kontakte zu knüpfen und für einen sicheren Informationsfluss zu sorgen?					↓	1 bis 5
Ausdauer und Frustrationstoleranz Wie stark gelingt es Ihnen Ihre Ziele auch gegenüber Dritten und gegen Widerstände zu verfolgen?					↓	6 bis 9
Organisationsfähigkeit Wie erfolgreich sind Sie in der Organisation und Abwicklung von Aufgaben?					↓	10 und 11
Innovationsfähigkeit Sind Sie für Neuerungen und Veränderungen aufgeschlossen?					↓	12 bis 15
Vernetztes Denken Welche Bedeutung hat für Sie der sprichwörtliche „Blick über den Tellerrand“?					↓	16 und 17
Übereinstimmung von Job und Kompetenz Passt Ihr augenblicklicher Arbeitsplatz gut zu Ihnen?					↓	18 und 19

Ergebnisse im Detail nachvollziehbar

Wie die Ergebnisse in den einzelnen Themenschwerpunkten zustande kommen, lässt sich über die Angabe der zugehörigen Fragen in der Balkengrafik der Dimensionsauswertung verfolgen. Wie wichtig einem die einzelnen Themenschwerpunkte einer Dimension sind, kann man sich durch die Eingabe persönlicher Bewertungen in der entsprechenden Spalte des Diagramms klarmachen. Das ist u.a. hilfreich für die Entwicklung persönlicher Ziele.

Bei der Gesundheit sieht es für Heinz Fitt ähnlich aus. Hier schneidet er am schwächsten bei der Frage nach physischen Belastungen ab. Er hat mit Staub und Lärm zu tun, muss beim Ein- und Ausspannen der Teile häufiger auch schwer heben und empfindet zudem den Schichtdienst belastender als noch vor zehn Jahren. Das kann er, wie er findet, wenig beeinflussen, während er bei den anderen Punkten gut bis sehr gut dasteht. Er nimmt sich aber vor, auf diese Faktoren zu achten, wenn er bei der angekündigten Produktionsumstellung die Wahl zwischen verschiedenen neuen Arbeitsplätzen haben sollte. Vielleicht kann er ja auch eine Tätigkeit außerhalb des Schichtdienstes übernehmen, etwa wenn in der Qualitätssicherung oder der Instandhaltung jemand gesucht wird. Viel Erfahrung in der Produktion bringt er ja mit. Er müsste sich mal erkundigen, was er dafür noch an zusätzlichen Qualifikationen braucht. An seinem jetzigen Arbeitsplatz will er zumindest beim Lärmschutz und beim Heben wie bisher sorgfältig auf seine Gesundheit achten.

Auswertung des Fragebogens – Spinnennetz-Diagramm



Spinnennetz-Diagramm der Auswertung aller sechs Dimensionen

Nun füllt er auch die Fragen zu den restlichen Dimensionen aus. Den Punkt „Allgemeine Fragen“, wo er seinen beruflichen Werdegang notieren und Angaben zur Zufriedenheit mit seiner jetzigen Arbeitssituation machen kann, überspringt er. Das wären interessante Hintergrundangaben, wenn bei einer Gruppenauswertung ein Berater Heinz Fitt eine Rückmeldung zu den Ergebnissen seines SelbstCheck geben sollte. Er selbst aber kennt seinen eigenen Werdegang gut genug.

Das Ergebnis in den anderen vier Dimensionen ist für ihn deutlich irritierender als bei Kompetenz und Gesundheit. Er liegt zwar in allen Dimensionen über 50%, und bei Integration hat er mit 71% ein ganz gutes Ergebnis, aber die übrigen beiden fallen mit 52% und 58% deutlich ab. Bei näherer Betrachtung stellt Heinz Fitt fest, dass in seiner Auswertung die Themenfelder „Arbeitsklima“, „emotionale Stabilität“ und „räumliche Mobilität (Dimension [Selbst-]Management)“, „Bereitschaft für neue Aufgaben (Lernfähigkeit)“ und „Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft (Verantwortung)“ unter 50% liegen. Ein gutes Arbeitsklima findet Heinz Fitt wichtig, aber dafür fühlt er sich nicht allein verantwortlich. In der Frage der räumlichen Mobilität will er sich aus persönlichen Gründen nicht verändern und stuft sie für sich als nicht so wichtig ein. Zu denken geben ihm die übrigen drei Themenschwerpunkte, in denen er nicht so gut abgeschnitten hat. Hier sieht er sich die dazugehörigen Fragen genauer an und nimmt das als Anlass, seine Einstellungen z.B. zu Zukunftsplanung und Arbeitsplatzwechsel in nächster Zeit noch mal in der Hinsicht zu überprüfen, ob er da nicht aktiver eigene Vorstellungen entwickeln will. Bei der Betrachtung der körperlichen Belastungen hatte er ja schon erste Gedanken in diese Richtung entwickelt.

3.4 Fremdeinschätzung

Da Heinz Fitt durch die Fragen und ihre Bewertung etwas verunsichert ist, druckt er den leeren Fragebogen aus und bittet am nächsten Tag seinen Lieblingskollegen Franz Anders, mit dem er seit fast zehn Jahren zusammenarbeitet, ihn anhand des Bogens aus seiner Sicht als langjähriger Kollege einzuschätzen. Franz Anders tut das, und Heinz Fitt legt einen Ausdruck seiner eigenen Antworten und den von Franz Anders ausgefüllten Bogen zum Vergleich nebeneinander. Zu seiner Beruhigung stellt er fest, dass Franz Anders ihn meist besser eingeschätzt hat. Einige Fragen konnte der natürlich nicht beantworten – unter anderem Fragen zu gesundheitlichen Beschwerden. In der Einschätzung des Arbeitsklimas („mittel“) sind sich beide einig: Das könnte besser sein!

Die eigenen Einschätzungen prüfen

Andere nehmen einen oft anders wahr als man selber. Daher ist es sinnvoll – ein entsprechendes Vertrauen vorausgesetzt – eine Fremdwahrnehmung gezielt zur Überprüfung der Selbsteinschätzung zu nutzen! Ausgefüllte und leere Fragebögen sowie die Auswertungen lassen sich ausdrucken oder als druckbare PDF-Datei ausgeben. Nähere Erläuterungen dazu werden in der SelbstCheck-Hilfe gegeben.

3.5 Schlussfolgerungen

Heinz Fitt passt seine Selbsteinschätzung in ein paar Punkten an und nutzt dann den Teil „Schlussfolgerungen“ der Auswertung, um für sich Konsequenzen zu ziehen.

Im ersten Schritt kann er in der „Selbsteinschätzung“ seine Eindrücke festhalten: worin die Ergebnisse ihn bestärkt haben, über welche Ergebnisse er sich gewundert hat oder mit welchen Ergebnissen er vielleicht nicht einverstanden ist. Im zweiten Schritt („Profilbildung“) resümiert er seine Stärken und Grenzen aus dem SelbstCheck in eigenen Worten: Er sieht sich fachlich und sozial kompetent, außerdem ist er gesund. Seine Grenzen liegen im Umgang mit Widrigkeiten und Fehlschlägen sowie bei der Bereitschaft zu Veränderungen – etwa einem Arbeitsplatzwechsel –, zu Entscheidungen und zur Verantwortung. Ebenso wie der erste Schritt dient die Profilbildung dazu, seine spontanen Eindrücke festzuhalten und sie im weiteren Verlauf nutzen zu können. Bei der Frage im dritten Schritt („Typbestimmung“), welchem von drei Typen in Sachen Zufriedenheit und Veränderungswünschen er sich zuordnet, entscheidet er sich für den Typ „b“: Er ist weitgehend zufrieden, möchte sich aber in einigen Bereichen für die Zukunft verbessern.

Um das Herausarbeiten konkreter Bereiche für mögliche Verbesserungen geht es im vierten Schritt, der „Zielentwicklung“. An dieser Stelle betrachtet Heinz Fitt nochmals seine in den vorherigen Schritten gemachten Angaben. Wo lagen Stärken und Grenzen, welche Aspekte in den Ergebnissen bestärkten ihn, was an den Ergebnissen wunderte ihn? Er schaut auch nochmals zurück in die Themenschwerpunkte der Dimensionen. Nun notiert er sich die Bereiche, in denen er Verbesserungen anstrebt. Das kann sowohl im Sinne von „Stärken stärken“ geschehen, also sich dort verbessern zu wol-

len, wo schon gute Werte erreicht wurden. Es können aber ebenso Bereiche angegangen werden, in denen weniger gute Werte erzielt wurden. Heinz Fitt hält drei Bereiche fest: Bereitschaft zu Verantwortung, Bereitschaft zu neuen Aufgaben und emotionale Stabilität. Nun hat er die Möglichkeit, diese Bereiche (durch Auswahl eines Pfeilsymbols) jeweils mit einer bestimmten Priorität zu versehen und sie dann nach Wichtigkeit sortieren zu lassen. Daraus formuliert er für sich schließlich die drei Entwicklungsziele:

- 1.** Ich will stärker über einen Arbeitsplatzwechsel im Betrieb nachdenken.
- 2.** Ich will mehr Eigenverantwortung übernehmen.
- 3.** Ich will meine emotionale Stabilität stärken.

Als erstes Ziel wählt er für eine Maßnahmenplanung (fünfter Schritt) den Vorsatz aus, stärker und bewusster über Arbeitsplatzwechsel im Betrieb nachzudenken. Er hat dann die Möglichkeit, in mehreren Teilschritten alle – auch kleinste – Maßnahmen aufzuschreiben, die zur Zielerreichung erforderlich sind. Hierzu überlegt er genau, was er alles tun kann:

- 1.** sich vergegenwärtigen, welche Arbeitsplätze es im Betrieb überhaupt gibt;
- 2.** die Augen offen halten für Veränderungsmöglichkeiten;
- 3.** im Gespräch mit Kollegen und Vorgesetzten Offenheit für neue Aufgaben signalisieren.

Das alles kann er auch von sich aus und systematisch in den von der Firma angebotenen Personalgesprächen ansprechen. Was er gewinnt, wenn er sein Ziel erreicht? Wahl- und Verbesserungsmöglichkeiten sowie Attraktivität für den Arbeitgeber und damit Arbeitsplatzsicherheit. Wann er anfangen will? Ab morgen. In etwa einem halben Jahr hofft er dann, geklärt zu haben, was für ihn geht und was nicht.

Von den im sechsten Schritt genannten Unterstützungsmöglichkeiten passt zu seinen Zielen vor allem, sich im Betrieb Gesprächs- und Ansprechpartner zu suchen: Betriebsrat, Vorgesetzte und Kollegen. Die genannten Quellen für Weiterbildungs- und Fördermöglichkeiten will er kontaktieren, wenn sein zukünftiger Veränderungswunsch Qualifizierungsbedarf mit sich bringen sollte.

■ 4. Die SelbstCheck Gruppenauswertung – ein fiktives Beispiel

Einige Tage später unterhält sich Heinz Fitt noch mal mit Franz Anders. Der hat inzwischen auch zu Hause für sich einen SelbstCheck gemacht und dabei erneut festgestellt, dass es ihm mit der Einschätzung des Arbeitsklimas ähnlich wie Heinz Fitt geht. „Wäre doch mal interessant, wie das in unserer Abteilung insgesamt aussieht?!“, fragen sich die beiden. Da Franz Anders Betriebsrats-Mitglied ist, spricht er die Idee im Gremium an. Dem Betriebsrat macht die Produktionsabteilung wegen wiederholter Klagen von Mitarbeitern in Einzelgesprächen schon länger Sorgen. Deswegen stößt die Idee, in der Abteilung eine Befragung mit dem SelbstCheck zu machen, auf Anhub auf Interesse.

4.1 Anwendungsmöglichkeiten

Da der Betriebsrat wenig Erfahrung mit der Durchführung und Auswertung von Befragungen und mit Maßnahmen zur Veränderung des Arbeitsklimas hat und sich zudem mehr Akzeptanz für sein Vorhaben bei Vorgesetzten und Belegschaft verspricht, wenn er hierzu auf eine externe „neutrale“ Unterstützung zurückgreift, setzt er sich mit Beratern der TBS in Verbindung, von denen der SelbstCheck ja entwickelt worden ist.

Die Berater schlagen vor, die Befragung von vornherein so anzulegen, dass mögliche Erkenntnisse auch Konsequenzen haben. Deshalb wird beschlossen, zunächst Vorgesetzte aus der Abteilung und dann die Personalverantwortliche des Betriebs dazuzuziehen. Der Betriebsrat lädt zu einem ersten Gespräch ein, in dem Chancen, Ziele und Verfahren einer Abteilungsbefragung mit dem SelbstCheck besprochen werden.

Voraussetzungen einer Gruppenbefragung im Unternehmen

Wie bereits in Kapitel 2 dargestellt, sind Zielgruppe der Anwendung des SelbstChecks für Gruppenauswertungen Berater und Beteiligte an betrieblichen Entscheidungsprozessen (wie Personalverantwortliche, Abteilungsleitungen und Interessenvertretungen). Im weiteren Vorgehen ist zu beachten, dass nicht nur das Zustandekommen, sondern auch die Ausgestaltung einer betrieblichen Befragung wie dem SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit auf jeden Fall der gesetzlichen Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung (Betriebsrat, Personalrat oder Mitarbeitervertretung) unterliegt und ein angemessener Datenschutz zu gewährleisten ist.

Sowohl der Leiter der Produktionsabteilung als auch die Personalverantwortliche lassen sich für den Vorschlag gewinnen. Beide hatten auch schon ähnliche Eindrücke vom Arbeitsklima und sehen in einer Befragung eine Möglichkeit, die Beschäftigten für dieses Thema zu sensibilisieren und eventuelle weitere Felder auszumachen, in denen

Betrieb und Beschäftigte zusammen etwas für die Verbesserung der gemeinsamen Zukunftsfähigkeit tun können. Die TBS wird beauftragt, die Befragung zu organisieren, durchzuführen und auszuwerten sowie darauf aufbauend mit Vorgesetzten, Betriebsrat und Beschäftigten Maßnahmen zu entwickeln.

4.2 Vorbereitung durch den UnternehmensCheck

Als Vorbereitung auf die Befragung füllen Betriebsrat, Abteilungsleitung und die Personalverantwortliche unter Anleitung der TBS-Berater gemeinsam den UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit aus, um die betrieblichen Rahmenbedingungen für Beschäftigungsfähigkeit zu bewerten und später zu den Ergebnissen der SelbstCheck-Gruppenauswertung in Bezug setzen zu können. Der UnternehmensCheck ergibt gute Werte für Kompetenz und mittelmäßige Werte in den übrigen Dimensionen Gesundheit, Integration, Lernfähigkeit, (Selbst-)Management und Verantwortung.

Der UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit kann von Beratern und Beteiligten an betrieblichen Entscheidungsprozessen ergänzend zu einer SelbstCheck-Gruppenauswertung eingesetzt werden, um betriebliche Rahmenbedingungen für Beschäftigungsfähigkeit zu beurteilen und Handlungsfelder zu identifizieren. Er baut auf den gleichen sechs inhaltlichen Dimensionen auf und kann wie der SelbstCheck als Software-Version unter www.bib-nrw.de heruntergeladen werden. Seine Anwendung wird in einer eigenen Broschüre der TBS erläutert.

4.3 Grundsätze für die Befragung

Um eine hohe Beteiligung der Beschäftigten und möglichst ehrliche Antworten zu erreichen, einigt man sich auf einige Grundsätze für die Befragung:

- **Freiwilligkeit:** Jeder Beschäftigte der Abteilung kann teilnehmen, niemand muss.
- **Anonymität:** Es soll bei der Auswertung für die Abteilung nicht zurückverfolgbar sein, wer teilgenommen hat und wer welche Antworten gegeben hat, damit sich alle möglichst frei fühlen und möglichst offen antworten.
- **Einzelergebnisse:** Trotzdem sollen alle Beschäftigten die Möglichkeit erhalten, die Ergebnisse des SelbstChecks für ihre eigene Person zu erfahren.
- **Beratungsmöglichkeit:** Auf Wunsch soll jedem Beschäftigten ein Gespräch mit einem TBS-Berater offen stehen, um die persönlichen Einzelergebnisse und persönliche Handlungs- und Verbesserungsmöglichkeiten zu beraten. Aufgrund der Beratung können anschließend weitere Gespräche des Beschäftigten mit Betriebsrats-Mitgliedern, der Abteilungsleitung oder der Personalverantwortlichen erfolgen.
- **Rückmeldung und Konsequenzen:** Das Ergebnis der Gruppenauswertung, eine Bewertung sowie mögliche Konsequenzen für die Abteilung sollen durch TBS, Betriebsrat, Abteilungsleitung und Personalverantwortliche auf einer Abteilungsversammlung zwei Wochen nach Abschluss der Befragung vorgestellt werden.

- **Transparenz:** Eine Beschreibung von Ziel und Ablauf der Befragung soll mit den Fragebögen verteilt und auf einer Abteilungsversammlung vorgestellt werden. Daraus soll auch erkennbar und nachvollziehbar sein, dass Freiwilligkeit, Anonymität, Rückmeldung und Umsetzung von Konsequenzen sichergestellt sind.

4.4 Verfahren

Damit für die Beschäftigten erkennbar die Anonymität gewährleistet ist, wird folgendes Verfahren für die Verteilung, Auswertung und Rückgabe der Fragebögen gewählt:

- In Papierform werden leere Exemplare des SelbstChecks in der Abteilungsversammlung der Produktionsabteilung verteilt, oder sie können beim Betriebsrat abgeholt werden. Mit den Fragebögen werden neutrale Umschläge ausgegeben, und die Beschäftigten können aus einem Vorrat von nicht fortlaufend nummerierten Abholzetteln einen ziehen. Ihren ausgefüllten Fragebogen sollen sie dann mit der gezogenen Nummer versehen und im verschlossenen, unbeschrifteten Umschlag im Büro des Betriebsrats abgeben.
- Die Fragebögen werden nach Ablauf einer Abgabefrist von der TBS ausgewertet. Die TBS-Berater sind bezüglich der Einzelfragebögen zur Verschwiegenheit verpflichtet. Sie sollen insbesondere darauf achten, dass bei der Gruppenauswertung nicht durch die Kombination von Angaben auf einzelne Beschäftigte zurückgeschlossen werden kann. Sie erstellen neben der Gruppenauswertung auch für jeden Fragebogen eine Einzelauswertung. Diese kann – wiederum im verschlossenen Umschlag, der aber diesmal mit der Abholnummer versehen ist – gegen Vorlage des Abholzettels beim Betriebsrat abgeholt werden.
- Für eventuelle Einzelberatungen können die TBS-Berater von den Mitarbeitern individuell angesprochen werden. Zur Beratung ist dann natürlich die Auswertung mitzubringen. Vor oder während der Beratung kann von den Mitarbeitern der Teil „Schlussfolgerungen“ im Ausdruck der Auswertung bearbeitet werden (da ihnen der SelbstCheck ja nicht elektronisch zur Verfügung steht).

Kriterien für das Verfahren bei Gruppenauswertungen sollten sein: Freiwilligkeit, Anonymität, Ergebnisumsetzung und Transparenz des Verfahrens. Wie deren Einhaltung sichergestellt werden kann, zeigt das vorliegende Beispiel.

Wenn alle Beschäftigten über einen PC verfügen, gibt es eine Alternative zum papierbasierten Verfahren. In diesem Fall füllen alle ihren Fragebogen elektronisch aus und die Bögen werden über die Export- und Import-Funktion des SelbstChecks zusammengeführt. Nähere Erläuterungen zur Handhabung dieser Funktion finden sich in der Hilfe des SelbstChecks. Auch dabei sollte durch ein geeignetes Verfahren die Anonymität der Befragung gewährleistet werden!

4.5 Auswertung und Ergebnisse

Der Fragebogen-Rücklauf ist mit 25 von 32 Mitarbeitern in der Produktion gut. Die Gruppenauswertung wird von der TBS zunächst im Kreis von Betriebsrat, Abteilungsleitung und Personalverantwortlichen präsentiert (und fällt ähnlich aus wie der Selbst-

Check von Heinz Fitt): gute Werte für Kompetenz, Gesundheit und Integration, etwas besser als mittelmäßige Werte für Lernfähigkeit, (Selbst-)Management und Verantwortung. Insbesondere bei der physischen Belastung, beim Arbeitsklima und bei der Bereitschaft, neue Aufgaben bzw. Verantwortung zu übernehmen, liegen die Einschätzungen der Beschäftigten im Durchschnitt unter 50%. Niedrige Standardabweichungen signalisieren geringe Unterschiede zwischen den Ergebnissen der einzelnen Selbst Checks. Das zeigt, dass sich die Beschäftigten da auch weitgehend einig sind.

Statistische Messgrößen der Gruppenauswertung

Mittelwert und Standardabweichung sind beschreibende (deskriptive) statistische Messgrößen. Der Mittelwert, auch arithmetisches Mittel genannt, bestimmt den theoretischen Durchschnittswert einer Menge von Zahlen. Dieses Verfahren wird z.B. eingesetzt um den Notendurchschnitt in einer Schulklasse zu bestimmen. Anders als der Mittelwert drückt die Standardabweichung aus, wie stark Werte einer Zufallsgröße streuen. Eine große Varianz liegt im Beispiel mit den Schulnoten dann vor, wenn die eine Hälfte der Klasse eine „Eins“ erhalten hat, die andere aber eine „Fünf“. Der Mittelwert mit der Note „Drei“ besagt in diesem Fall wenig über die Leistungsstärke der Schülerinnen und Schüler aus. Entscheidend für eine Beurteilung des Lernerfolgs wäre unter diesen Umständen, dass eine Hälfte der Klasse sehr gute Leistungen zeigt und die andere sehr schlechte.

Der versammelte Kreis sieht die wichtigsten Handlungsbedarfe in den Themenbereichen Arbeitsklima, Bereitschaft der Beschäftigten, neue Aufgaben zu übernehmen, sowie Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft der Beschäftigten. Das Ergebnis zum Arbeitsklima erstaunt dabei umso mehr, als die Bereitschaft zur Wissensweitergabe und die Aufgeschlossenheit für Unterstützung in der Befragung allgemein relativ hoch eingeschätzt werden. Es wird beschlossen, dieses Ergebnis auf der geplanten Abteilungsversammlung zur Diskussion zu stellen, um mehr über bestehende Unzufriedenheiten und Abhilfemöglichkeiten zu erfahren.

Was sich tun lässt, um die Bereitschaft für neue Aufgaben zu erhöhen, dazu liefern einige Fragen des UnternehmensChecks erste Anregungen: Es soll mit den Mitarbeitern in Personalgesprächen mehr über Stellenbeschreibungen und persönliche Entwicklungsziele gesprochen werden, und über die benötigte Unterstützung, damit sie neue Aufgaben übernehmen können. Dies erscheint umso wichtiger, als sich deutlich abzeichnet, dass zukünftige Kundenaufträge der Produktion größere Flexibilität abverlangen werden – z.B., dass in Zukunft alle Mitarbeiter an mehr als einer Maschine arbeiten können sollten. Voraussetzungen für eine wirksame Umsetzung dieser Idee sind die Erstellung von realistischen und verständlichen Stellenbeschreibungen und die Erarbei-

tung von Standards für Personalgespräche durch die Personalverantwortliche, die Abteilungsleitung und den Betriebsrat sowie eine entsprechende Schulung der Vorgesetzten.

Diese Ergebnisse und Vorschläge sollen zusammen mit einem Konzept für die Umsetzung in der Abteilungsversammlung vorgestellt werden, um sie mit den Beschäftigten auf ihre Wirksamkeit und Umsetzbarkeit hin zu diskutieren und eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten auszuschöpfen.

Die Gruppenauswertung mit dem SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit ist – wie der UnternehmensCheck – ein Instrument, dass vor allem in beteiligungsorientierten Verfahren eingesetzt werden kann, um eine gemeinsame Gesprächsgrundlage für die Beteiligten zu schaffen. Eckpunkte für das Vorgehen bei einer Gruppenauswertung des SelbstChecks sind daher:

- Identifizierung von Handlungsbedarfen durch die Verantwortlichen;
- Information der Beschäftigten über Ergebnisse und abgeleitete Handlungsbedarfe;
- Ableitung umsetzungsfähiger Maßnahmen in der Diskussion mit den Beschäftigten;
- Verfahren zur Umsetzung der Maßnahmen und zur Kontrolle ihrer Wirksamkeit.

■ 5. Beispiele aus der Praxis

Erste Erfahrungen mit der Nutzung des SelbstChecks präsentierte das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb – BiB“ der TBS auf einem Workshop im Juni 2005. Projektbeteiligte aus Partnerunternehmen berichteten in Interviews über ihre Erfahrungen mit dem SelbstCheck.

5.1 Manuela Mehler, Evangelisches Krankenhaus Bielefeld

Das Evangelische Krankenhaus Bielefeld (EvKB) ist am 1.1.2005 durch Umfirmierung der Krankenanstalten Gilead gGmbH in das Evangelische Krankenhaus Bielefeld gGmbH und der „Verschmelzung“ der Krankenhäuser „Mara“ und „Ev. Johannes-Krankenhaus“ entstanden. Im Zuge der Fusion wurde das Personal der Krankenhäuser Mara und des Ev. Johannes-Krankenhauses in die EvKB gGmbH überführt. Heute bietet das EvKB in 28 Fachabteilungen und drei Belegabteilungen mit ca. 1.700 stationären Betten Gesundheitsdienstleistungen in nahezu allen klinischen Disziplinen an.

Das EvKB beschäftigt seit der Fusion ca. 4.200 Mitarbeitende (bzw. ca. 2.700 Vollkraftstellen). Im Rahmen der Fusion werden die einzelnen Bereiche reorganisiert und teilweise zusammengelegt. Für die Beschäftigten gilt bis 2009 eine Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung.

Das Projekt BiB hat den Auftrag, Anforderungen und Perspektiven der Personalentwicklung im Fusionsprozess zu benennen. Hierzu werden mit Beschäftigten in drei verschiedenen Bereichen des Krankenhauses (Gynäkologie/Geburtshilfe, Technik und Physiotherapie) Interviews durchgeführt. Die Ergebnisse werden in offenen Arbeitsgruppen bewertet und erste Handlungsmöglichkeiten formuliert. Geschäftsführung und Mitarbeitervertretung (MAV) nutzen diese Informationen zur weiteren Gestaltung der Fusion, beispielsweise zur Regelung eines Personalauswahlverfahrens.

Die Anfrage des Projekts BiB zu einem Test des SelbstChecks stieß bei den Projektbeteiligten im EvKB auf großes Interesse. Manuela Mehler erklärte sich bereit, den SelbstCheck auszufüllen und über ihre Eindrücke zu berichten.

Was ist Ihr Arbeitsfeld, was machen Sie im Krankenhaus?

Manuela Mehler: Ich bin ausgebildete Krankenschwester und habe zwei Jahre in meinem Beruf gearbeitet, bis ich in die MAV gewählt worden bin. Dort bin ich als freigestellte MAV seit zehn Jahren tätig. Die Arbeit in der MAV ist sehr vielfältig, wobei die Rechtsberatung einen großen Raum einnimmt. Aber auch mit ganz persönlichen Themen, bei denen es um Probleme und Hilfestellungen geht, kommen die Kollegen und Kolleginnen zu mir.

Vor diesem Hintergrund haben Sie den SelbstCheck ausgefüllt. Wie kam es dazu, was waren Ihre Gründe, sich auf so ein Experiment einzulassen?

Manuela Mehler: Ein ganz entscheidender Grund war, dass das Projekt BiB bei uns sehr engagiert läuft und großen Spaß macht. Zum anderen finde ich es spannend, so ein Instrument kennen zu lernen. Ich finde es wichtig zu wissen, wo ich stehe, was ich kann, was ich weiß, aber auch, wo ich noch Verbesserungspotenzial habe. Außerdem muss ich natürlich auch prüfen, wie ein SelbstCheck funktioniert und was er bringt, wenn ich die Kollegen und Kolleginnen dazu motivieren möchte, sich an einem SelbstCheck zu beteiligen!

Ausfüllen des Fragebogens

Können Sie kurz beschreiben, wie das abgelaufen ist?

Manuela Mehler: Beim SelbstCheck handelt es sich um einen Fragebogen, den unser BiB-Berater mir vorgelegt hat. Ich wusste gar nicht, was da auf mich zukommt und habe einfach angefangen, die Fragen zu beantworten. Ich hatte natürlich Bilder im Kopf, wie ich dastehe und woran ich meine eigene Beschäftigungsfähigkeit festmache. Die Fragestellungen, die ich an mich selber hatte, waren aber zum Teil ganz andere als die in dem Fragebogen! Ich habe die Fragen beantwortet und alles Weitere haben wir dann zusammen mit den BiB-Beratern ausgewertet.

Berater: Wir hatten die sehr angenehme Situation, dass das Ausfüllen des Fragebogens unmittelbar mit der nachfolgenden Auswertung und einer Diskussion verbunden war – was nicht immer so ist. Meistens füllen die Kollegen den Fragebogen aus und geben ihn zur Auswertung an uns weiter. Im Anschluss daran vereinbaren wir dann einen Termin zur Besprechung der Ergebnisse. Das passierte im vorliegenden Fall direkt hintereinander, was natürlich das Erleben auch entscheidend geprägt hat. So gab es keine große zeitliche und mentale Distanz der Art „Was habe ich da eigentlich angekreuzt?“, sondern das Ausfüllen des Fragebogens war bei der Diskussion der Ergebnisse noch präsent.

Wie ist es Ihnen beim Ausfüllen gegangen?

Manuela Mehler: Ich war zum Teil sehr überrascht. Das Thema Teamfähigkeit habe ich beispielsweise ganz anders beurteilt. Meine Vorstellung war: Ich arbeite in einem Team, mit dem komme ich gut zurecht, dann bin ich wohl teamfähig! Die Fragestellung im SelbstCheck war eine komplett andere, und ich habe zwischendurch gedacht: Am Ende wird herauskommen, dass ich gar nicht so teamfähig bin. Wenn man mit anderen Fragestellungen daran geht, dann sieht man sich ganz anders. Verschiedene Fragen haben mich schon während des Ausfüllens kritisch über mich nachdenken lassen – das fand ich gut.

Ergebnisse des Fragebogens

Der nächste Schritt war die Besprechung der Ergebnisse. Haben sie dabei neue Erkenntnisse über Stärken und Schwächen gewonnen? Gab es da Dinge, die Sie überrascht haben, oder gab es auch Aspekte, wo Sie sich gesagt haben: „Das ist mir klar“?

Manuela Mehler: Also einige Aspekte waren mir klar – z.B. bei der Dimension Lernfähigkeit: Ich lerne gerne und gebe mein Wissen auch weiter. Hier war ich mir relativ sicher, dass ein solches Ergebnis herauskommen würde. Genauso erging es mir in Bezug auf die Integration und mein Selbstmanagement. Ich weiß nun aber auch, dass es Themen gibt, an denen ich noch arbeiten kann. Das wurde mir durch die neutrale Betrachtungsweise des SelbstChecks deutlich. Ich glaube, dass es zu großen Überraschungen kommen kann, wenn man einen solchen Fragebogen ausfüllt.

Gibt es für Sie im Nachhinein klare Prioritäten bei den Themenfeldern? Wie gewichten Sie die Dimensionen?

Manuela Mehler: Es mag ein wenig naiv klingen, aber ich finde sie alle sehr wichtig und sehe die Dimensionen auf einer Ebene. Nach meinem Empfinden müsste die Lernfähigkeit einen nicht so großen Raum einnehmen.

Konsequenzen

Sehen Sie greifbare Konsequenzen, die sich für Sie aus dem Ausfüllen und der Auswertung des SelbstChecks ergeben haben?

Manuela Mehler: Die erste Konsequenz ist, dass ich den Fragebogen in den Koffer ge-

packt habe und im Urlaub meine beste Freundin bitten werde, mich auch einmal einzuschätzen. Die Erkenntnis, dass ich im Selbstmanagement Schwächen habe, bin ich schon in derselben Woche angegangen und bearbeite dieses Thema, weil alles noch so frisch ist.

Wie gehen Sie an dieses Thema ran? Denken Sie: „Ich brauche dringend eine Fortbildung“ und suchen Sie nach dem nächsten Anbieter?

Manuela Mehler: Beim Thema Selbstmanagement hilft mir keine Fortbildung. Ich muss mir selber bewusst machen, wo meine Grenze ist, und daran muss ich arbeiten. Bei anderen Fragen hätte natürlich herauskommen können, dass eine Fortbildung nötig ist und dann wäre ich gefordert gewesen, in diese Richtung aktiv zu werden. Eine Schwäche von mir ist z.B. das Annehmen von Hilfe. Aber auch das muss ich zunächst selber bearbeiten: Wenn man denkt, man kann alles am besten, dann nimmt man selten Hilfe an. Da muss ich häufiger überlegen, ob das wirklich so ist.

Was ergibt sich aus der Diskussion von Beschäftigungsfähigkeit für Sie als Mitarbeiterin in der Interessenvertretung?

Manuela Mehler: Als Interessenvertreterin hat das verschiedene Aspekte für mich. Wenn jemand mit seinen Ergebnissen zu mir kommt, dann kann ich sehr viel über jeden Einzelnen erfahren und ihm im Rahmen meiner Möglichkeiten Unterstützung und Hilfestellung anbieten. Zum anderen können wir als Interessenvertretung die Gesamtheit der Ergebnisse daraufhin überprüfen, wo wir ansetzen können und wo es Veränderungspotenziale gibt.

Würden Sie einen Gegencheck, also eine zweite Einschätzung der Fragen durch eine andere Person des eigenen Vertrauens generell empfehlen?

Manuela Mehler: Es kommt darauf an, was der- oder diejenige mit dem Ausfüllen des SelbstChecks erreichen will. Es ist etwas sehr Individuelles. Das sollte jeder zunächst für sich tun und eigene Konsequenzen ableiten. Natürlich kann man das gegenchecken lassen, aber entscheidend ist, dass man dazu kommt, Fragen an sich selber zu stellen.

Wäre es nicht auch eine Überprüfung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit, sich praktisch in einer anderen Tätigkeit zu erproben?

Manuela Mehler: Grundsätzlich finde ich das richtig. Ich beteilige mich immer noch an Bereitschafts- und Vertretungsdiensten, dadurch bekomme ich nach wie vor mit, wie fit ich im eigentlichen Beruf bin, obwohl ich seit Jahren zu 100 Prozent für die MAV freigestellt bin.

5.2 Oliver Donath, Elco Kunststoffe GmbH, Gütersloh

Die Elco Kunststoffe GmbH stellt mit etwa 100 Beschäftigten in Gütersloh Spritzguss-, Tiefzieh- und Extrusionsteile für die Hausgeräte-, Möbel- und Automobilzulieferindustrie her. Die Vielzahl der Produkte und Kunden mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen erfordert eine flexible und effiziente Arbeitsorganisation. Dies gilt umso mehr, als der Kostendruck im Wettbewerb stark ist.

Durch das Projekt BiB soll die Kompetenz der Mitarbeiter zur Bewältigung neuer, komplexer Anforderungen verbessert und damit eine Grundlage für eine bessere Qualität der Arbeit geschaffen werden, die die Belastung reduziert. Zielgruppe sind dabei die mittleren Führungskräfte als Träger wichtiger Schnittstellenfunktionen, die einen entscheidenden Einfluss darauf haben, wie Arbeit gestaltet wird und wie transparent Informationen und Aufgaben vermittelt werden. Verbesserungen in diesem Bereich schaffen verbesserte Bedingungen am Arbeitsplatz für viele Beschäftigte.

BiB hat bei Elco eine Workshop-Reihe zum Thema „gute Führungsarbeit“ und individuelle Coaching-Gespräche initiiert und durchgeführt. In einem geschützten Raum können die Teilnehmenden die theoretischen Inhalte der Workshops aufarbeiten und individuelle Handlungsstrategien entwickeln und reflektieren. Das direkte Feedback ermöglicht es, die Inhalte der Workshops passgenau auf die Bedürfnisse und Fragen der Teilnehmenden zuzuschneiden und so eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu schlagen.

Auf diese Weise gelingt es den Führungskräften, komplexe und schwierige Aufgaben, wie z.B. Konfliktlösungen und die Umsetzung von Veränderungen, besser zu bearbeiten und die Handlungsspielräume der gesamten Belegschaft zu erweitern – z.B. durch die direkte Beteiligung der Mitarbeiter an der Qualitätssicherung.

Oliver Donath nimmt als mittlere Führungskraft an Workshops und Coachings teil und hat den SelbstCheck ausgefüllt.

Was machen Sie bei Elco?

Oliver Donath: Ich bin 33 Jahre alt, gelernter Kunststoffformgeber und habe mich zum Industriemeister „Kunststoff und Kautschuk“ fortgebildet. Ich arbeite in einer Wechselschicht als Schichtführer. Dort habe ich noch drei bis vier Facharbeiter unter mir und ca. zehn bis zwölf Werker an den Maschinen. Die Personenzahl schwankt, denn zeitweise greifen wir auch mal auf einen Zeitarbeiter zurück, wenn wir mehr Arbeit zu leisten haben. Ich habe eine gewisse Führungsverantwortung. Den Aufgabenbereich habe ich erst vor ein paar Monaten neu übernommen und bin noch in einer Lernphase. Vorher war ich Facharbeiter und wurde geführt – jetzt muss ich führen. Zu diesem Thema gab es Coachings im Rahmen des Projektes BiB, die sehr hilfreich waren, mich besser zu organisieren.

Ausfüllen des Fragebogens

Wir haben Testkandidaten für den SelbstCheck gesucht und die Beschäftigten in den Coaching-Gesprächen gefragt, ob sie Lust haben, das auszufüllen. Sie haben mitgemacht und standen auch diesem Interview positiv gegenüber. Was war für Sie die Motivation, so zu reagieren?

Oliver Donath: Ich selber bin ein sehr neugieriger Mensch. Außerdem habe ich in der Meisterschule gelernt, dass Selbstreflexion sehr wichtig ist. Man weiß aber selber häufig nicht, wie man reflektieren soll: Wie stellt man sich selbst die Fragen? Macht man alles richtig? Wie steht man da? Deshalb fand ich es eine interessante Sache und war neugierig darauf.

Wie haben Sie das Ausfüllen erlebt? Sind Sie dabei auf etwas Neues gestoßen? Gab es Überraschungen? Was haben Sie über Ihre Stärken und Schwächen erkannt?

Oliver Donath: Einzelne Punkte, die im SelbstCheck abgefragt werden, habe ich vorher so noch nicht betrachtet. Da gab es im Detail Neues. Im Bereich Integration habe ich festgestellt, dass ich im Privatleben den Schwerpunkt auf die Familie lege und weniger auf Freunde und Bekannte.

Ergebnisse des Fragebogens

Wie haben Sie die Ergebnisse erlebt? Haben sich Ihre Erwartungen erfüllt?

Oliver Donath: Als wir die Auswertung bekommen haben, waren die Ergebnisse im Allgemeinen so, wie ich sie erwartet hatte. Meine Einschätzung der eigenen Stärken und Grenzen habe ich bestätigt gesehen. Bei Kompetenz und Lernfähigkeit stehe ich gut da und ich arbeite schon länger daran, meine Kenntnisse durch Weiterbildungen zu verbessern. Andererseits gab es Schwächen, mit denen ich schon während der Beantwortung der Fragen gerechnet hatte: Zum Beispiel im Hinblick auf Teamfähigkeit. Dort brauche ich vernünftige Rahmenbedingungen. Mein Abschneiden im Bereich (Selbst-) Management (55%) fand ich schwach und ich habe mir angesehen, wie die Ergebnisse zustande gekommen sind. Mir wurde klar, dass ich nicht beeinflussen kann, welche Flexibilität die Arbeitszeitregelung mir bietet, denn da gibt die Schichtarbeit wenig her. Ich bin jedoch flexibel, was Überstunden angeht. So relativiert sich das Ergebnis.

Konsequenzen

Was haben Sie über Stärken und Grenzen gelernt und was ist Ihnen dabei wichtig?

Oliver Donath: Ich sehe meine mir bekannten Stärken, die ich weiter fördern möchte: Ich werde mich auf jeden Fall weiter fortbilden. Ich sehe aber auch ein paar Aspekte, die ich verbessern kann, beispielsweise im Selbstmanagement. Das ist kein Thema, was man in Seminaren lernen kann. Denn es geht darum, sich selber zu organisieren und Selbstdisziplin zu üben. Hier versuche ich weiterzukommen.

Wo setzt man bei diesen Kompetenzen an?

Oliver Donath: In manchen Bereichen ist es schon schwer sich fortzubilden. Der Industriemeisterkurs von der IHK, den ich besucht habe, war der erste Kurs seit 1989, der berufsbegleitend stattfand. Ich habe gehört, dass Leute zehn Jahre warten mussten, ehe so ein Kurs startet.

Integration ist nach meinem Empfinden die wichtigste Dimension und ich sehe für mich im Bereich der Teamfähigkeit ein Entwicklungspotenzial. Bei der Diskussion der Ergebnisse war es interessant, dass es dabei sowohl auf den Einzelnen als auch auf das Klima im Betrieb ankommt. Da gibt es für mich als Ergebnis des SelbstChecks zwei Aspekte:

- Ich denke, dass ich sehr motiviert bin, Wissen zu erwerben. Ich probiere immer erst mal selber etwas aus. Ich frage nicht sofort jemanden, sondern suche selbst

nach einer Lösung – da liegt mein Ehrgeiz! In der Bewertung der Teamfähigkeit schlägt das dann eher negativ durch, obwohl ich das persönlich nicht negativ sehe. Denn ich kann die Grenze ziehen und hole mir dann Hilfe, wenn ich nicht weiterkomme. Ich sage nicht: „Wenn ich es nicht kann, dann kann es auch kein anderer.“ Solche Kollegen gibt es ja auch.

- Im Unternehmen stelle ich fest, dass so mancher Kollege die Dinge so für sich macht. Anderen wird dann geholfen, wenn wirklich danach gefragt wird. Es ist relativ selten, dass einem Kollegen direkt Hilfe angeboten wird.

Berater: Im Hinblick auf Teamfähigkeit hatten wir die Punkte Rahmenbedingungen und Arbeitsklima festgehalten. Es ist nicht so, dass jeder auf den anderen zugeht. Was kann man da tun?

Oliver Donath: Wir haben vorwiegend Einzelarbeitsplätze. Der Werker steht an der Maschine und packt Teile ein. Da kommt wenig Teamdenken auf. Wenn nicht alle Arbeitsplätze gleich ausgelastet sind, kommt spontan selten einer auf die Idee zu sagen: „Der Kollege XY hat eine Maschine, die läuft schneller als meine. Ich helfe mal und bereite eine Gitterbox oder eine Verpackungseinheit vor.“ Dann denkt man eher, „Ich habe Zeit, eine rauchen zu gehen oder mir einen Kaffee zu ziehen.“

Das war für mich eine sehr wichtige Erkenntnis, und da werde ich auch in meiner Führungsverantwortung mehr darauf achten und versuchen etwas anzustoßen. Ich möchte auf freiwilliger Basis ein bisschen Teamdenken erreichen, daran arbeite ich.

Das heißt nicht, dass ich voreilig meine Hilfe aufdränge. Wenn ein Facharbeiter an einer Maschine ein Problem zu lösen hat, und er braucht deutlich länger als sonst nötig, dann werde ich ihm sicherlich Hilfe anbieten. Man darf es aber nicht übertreiben. Wenn ich sofort sage: „Komm geh mal zur Seite, ich zeig dir, wie das geht“, obwohl er auf dem richtigen Lösungsweg war, dann ist das nicht sehr motivierend. Da muss man aufpassen mit dem Teamgedanken, mit Hilfestellungen und dem Einfordern von Hilfe. Das ist durch die Fragestellung im SelbstCheck gar nicht so einfach abzudecken, da liegen viele Nuancen dazwischen.

Insgesamt fand ich es interessant, mit dem SelbstCheck zu arbeiten. In einem Gespräch über die Ergebnisse kann man sehr viel mehr erfahren und sich besser einschätzen, als wenn man mit dem Fragebogen und den Ergebnissen allein ist.

5.3 Gruppenbefragung und -auswertung bei der Fa. DURA

Die DURA Automotive GmbH gehört zu einem US-amerikanischen Konzern mit 64 Unternehmen in Deutschland. Sie ist Automobilzulieferer und stellt in ihrem Betrieb in Kirchhudem-Selbecke im Sauerland Leisten und Blenden her. Insgesamt 14 der ca. 170 Mitarbeiter arbeiten in den Bereichen Walzerei und Extrusion. Beide Produktionsbereiche sind entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes. Sie gelten als das „Herz der Produktion“.

In diesen Bereichen ist die kontinuierliche Optimierung des Produktionsprozesses besonders wichtig, wobei das Erfahrungswissen der Beschäftigten und die Zusammenarbeit mit den Beschäftigten die Faktoren für eine erfolgreiche Produktion sind.

Die Mitarbeiter von Walzerei und Extrusion sind sehr kompetent, sie könnten jedoch ihren Arbeitsaufwand reduzieren und gleichzeitig die Leistung steigern, wenn es gelingt, die Zusammenarbeit zu verbessern. Die Mentalität des „Einzelkämpfertums“ führt im Betrieb zu Situationen, in denen die Weitergabe des Wissens eher stockt. Ähnliches gilt für die Koordination der Schichten untereinander. Durch eine Förderung des Teambewusstseins und der Kommunikationsstrukturen soll es gelingen, die Zusammenarbeit – und damit die Arbeit – zu erleichtern und die Effizienz zu steigern.

Ziel des Projekts BiB bei DURA ist die Verbesserung der Teamfähigkeit im Betriebsteil Walzerei/Extrusion. Teamfähigkeit als Teil der Beschäftigungsfähigkeit jedes Einzelnen sichert die Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen, das auf eine optimierte Produktion essenziell angewiesen ist.

Vorgehen im Betrieb

Zu Beginn der Projektarbeit wird vom zuständigen Meister, einem Vorarbeiter und dem Betriebsratsvorsitzenden ein UnternehmensCheck für den Betriebsteil erarbeitet.

In Ergänzung dazu werden die 14 Mitarbeiter aus den Bereichen Walzerei und Extrusion aufgefordert, den SelbstCheck zu bearbeiten. Die neun Rückantworten laufen in einer Gruppenauswertung zusammen. Im weiteren Verlauf sollen die Beschäftigten auf Basis der erzielten Ergebnisse Maßnahmen entwickeln, die geeignet sind, die Kommunikationsprobleme in den benannten Betriebsteilen anzugehen.

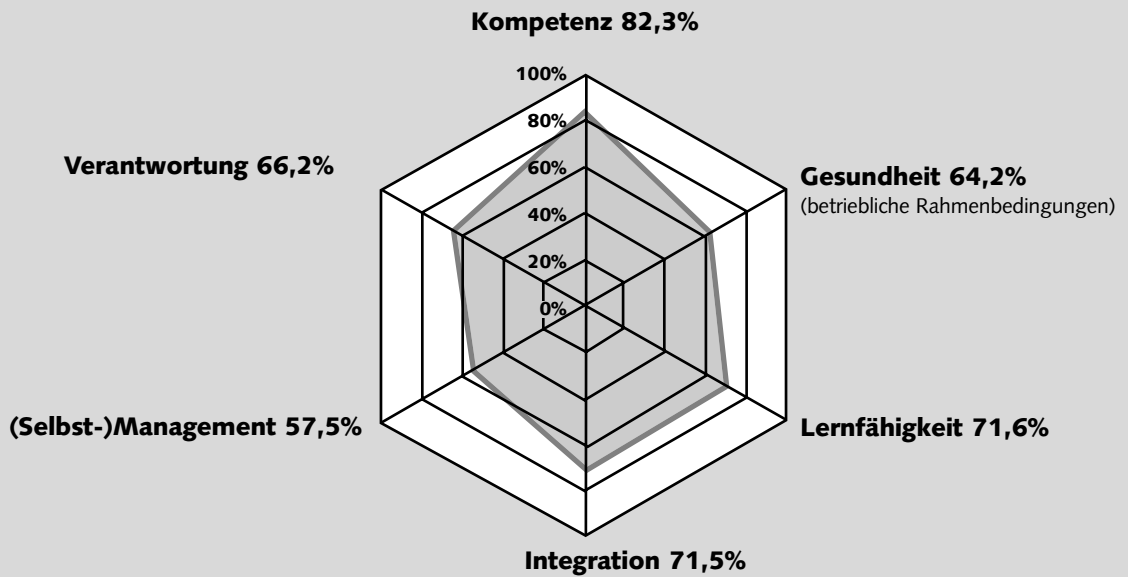
Hubert Richard, 59, der die Walzerei als Meister führt, erörtert in einem Gespräch mit dem BiB-Berater die Ergebnisse der beiden Instrumente.

Ergebnisse und Vergleich UnternehmensCheck – SelbstCheck

Hubert Richard: Das Ergebnis des UnternehmensChecks lässt sich überblickartig im folgenden Diagramm ablesen (siehe Abb. S. 37)

- Die Dimension **Kompetenz** haben wir deshalb so hoch bewertet, weil unbestritten ist, dass die Tätigkeit ein hohes Maß an Wissen und Können erfordert.
- Der **Arbeits- und Gesundheitsschutz** ist sehr niedrig bewertet. Das rührt zum Teil daher, dass wir den UnternehmensCheck vor ein paar Monaten gemacht haben. Damals war der Krankenstand mit 12% sehr hoch; heute liegt er bei 4%. Dieser starke Rückgang liegt daran, dass wir verschiedene Maßnahmen ergriffen haben, z.B. systematische Krankenrückkehrgespräche oder keinen Krankenscheinzwang innerhalb der ersten drei Tage. Bei uns im ländlichen Raum macht sich auch verstärkt die Sorge um den Erhalt der Arbeitsplätze breit, so dass dieser Umstand den Krankenstand ebenfalls gesenkt haben mag. Heute würden wir Arbeits- und Gesundheitsschutz nicht mehr ganz so tief bewerten.
- **Lernfähigkeit** liegt fast so hoch wie Kompetenz, wobei hier besonders die Komplexität der Arbeitsinhalte und der kompetente Umgang der Vorgesetzten mit Fehlern hoch bewertet wurden.

SelbstCheck DURA



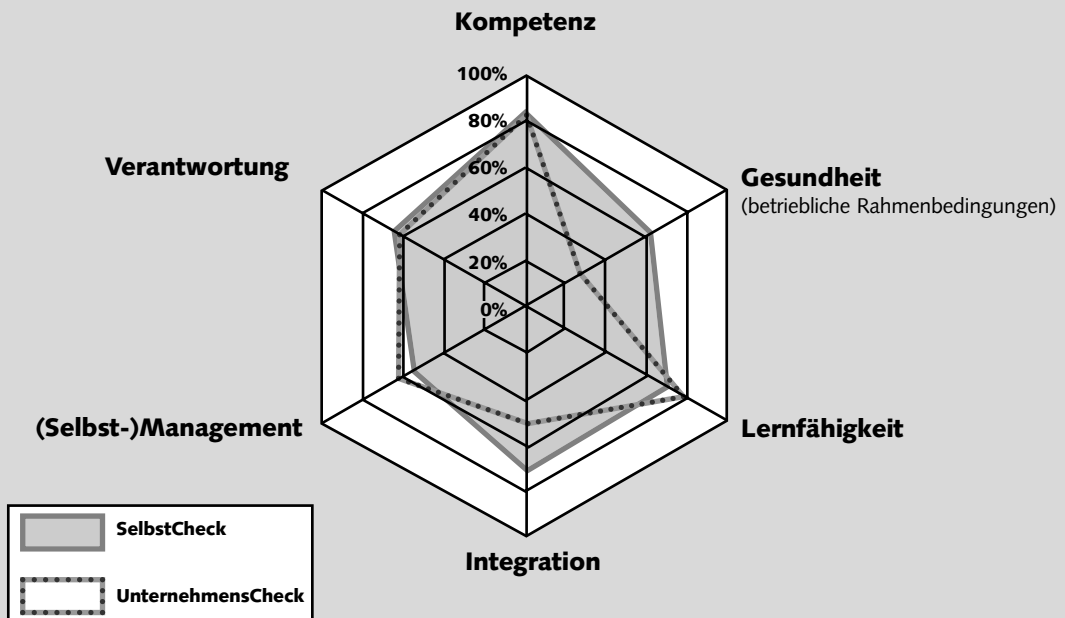
- **Integration** ist die Dimension des UnternehmensChecks, die am stärksten den Projektauftrag widerspiegelt. Der niedrige Punktstand in dieser Dimension ist also nicht verwunderlich, weil wir hier Handlungsbedarfe sehen. Im Unternehmen sind langfristige Maßnahmen, die die Integration fördern würden, eher selten: z.B. Arbeitsformen, welche die Kooperation stärken, oder das Bemühen um repräsentative Anteile unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen im Arbeitsbereich. Speziell dieser Aspekt ist Ursache für die mittelmäßige bis niedrige Bewertung von Integration.
- In Bezug auf das **(Selbst-)Management** sind es die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter und die Förderung der Eigeninitiative, die hoch bewertet wurden. Dagegen wurde der Aspekt der Balance von Arbeit und Leben (auch als Unternehmenspolitik) kritisch gesehen.
- **Verantwortung** wird hoch bewertet, wenn es um die Bemühungen im Hinblick auf die Standortsicherung und den Erhalt der Arbeitsplätze geht. Niedrig dagegen ist die Bewertung hinsichtlich beteiligungsorientierter Vorgehensweisen und Projekte. Daraus erklärt sich der mittelmäßige Wert.

Berater: Man erkennt die Schwerpunkte und sieht, dass die Dimension Gesundheit, die heute etwas relativiert würde, in der Bewertung stärker hervortritt als das Problem, weswegen wir in den Betrieb gerufen wurden. Im Prinzip wird jedoch die Situation

widergespiegelt: Integration tief, Gesundheit tief, Kompetenz und Lernförderlichkeit sehr hoch und alles andere im mittleren Bereich.

Nach der Auswertung und Mittelung der neun SelbstChecks der Mitarbeiter haben wir das Diagramm mit dem des UnternehmensChecks verglichen. Man sieht Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

SelbstCheck und UnternehmensCheck DURA im Vergleich



Die Ergebnisse in den Dimensionen der beiden Instrumente können nicht unmittelbar miteinander verglichen werden, da die Zielrichtungen der Fragen zu unterschiedlich sind. Dennoch kann die Gegenüberstellung der betrieblichen Perspektive und der individuellen Einschätzungen der Beschäftigten Stärken und Schwächen aufzeigen. Abweichungen sollten Anlass sein, in den betreffenden Dimensionen genauer hinzusehen.

In unserem Beispiel stimmen die Werte von Unternehmens- und SelbstCheck in den drei Dimensionen Kompetenz, Lernförderlichkeit und (Selbst-)Management überein und bei der Dimension Verantwortung gibt es nur geringfügige Abweichungen. Konzentrieren wir uns an dieser Stelle auf die großen Differenzen: Gesundheit und Integration.

Gesundheit und Arbeitsschutz werden von Vorgesetzten und Betriebsrat als problematischer bewertet als von den Beschäftigten selbst. (Dies gilt auch, wenn man in Rechnung stellt, dass diese Dimension heute etwas besser bewertet würde.) Dabei ist das Antwortverhalten der Beschäftigten bei den Fragen nach den Arbeitsbeeinträchtigungen (Fragen 20 bis 24 zur Dimension Gesundheit) interessant. Diese werden durchschnittlich mit „mittel“ oder „eher schlecht“ bewertet. Es verwundert nicht, dass die

Wertung, fit für die Tätigkeit zu sein, durchschnittlich sehr hoch angesetzt wird. Wenn allerdings bei der Frage „Ich kann mir gut vorstellen, dass ich auch in zehn Jahren in der Lage bin, meinen derzeitigen Job auszuüben“, fast genau so hoch gewertet wird, so entsteht der Eindruck, dass unter den Beschäftigten die Diskussion über die Probleme alternder Belegschaften noch nicht stattgefunden hat. Der Altersdurchschnitt im betreffenden Bereich liegt bei 42 Jahren!

Die zweite Dimension, bei der die Bewertungen von UnternehmensCheck und gemittelten SelbstCheck voneinander abweichen, ist die Integration. Diese Dimension wird durch die Mitarbeiter deutlich höher bewertet als von den Vorgesetzten und dem Betriebsrat im UnternehmensCheck. Hier wird viel getan für die Integration Schwerbehinderter. In dieser Hinsicht ist die Firma DURA in Selbecke außergewöhnlich.

Hubert Richard: Der Anteil der Schwerbehinderten im Unternehmen liegt bei über 10%. Das ist nicht unmaßgeblich auf die diesbezüglichen Aktivitäten des Betriebsratsvorsitzenden zurückzuführen, der selber zu 100% schwerbehindert ist. Auch unter den 14 Mitarbeitern von Walzerei und Extrusion befindet sich ein Schwerbehinderter – er ist einer meiner besten Leute. Es hat zwar länger gedauert, ihn einzuarbeiten, aber es war die Mühe wert. Ich betreue ihn schon ca. 15 Jahre. Gerade was die Schwerbehinderten anbelangt, wird in unserem Betrieb sehr viel unternommen.

Bei der Auswertung der Einzelbewertungen in den SelbstChecks fällt auf, dass die Abweichungen der Antworten bei „Integration“ am größten sind, d.h. einige Beschäftigte haben sich hier hoch, andere niedrig bewertet. Dies deutet auf in dieser Frage stark unterschiedliche Einschätzungen und Meinungen der Befragten hin. Hierin kann ein Hinweis auf Probleme innerhalb der Abteilung liegen. Eine abschließende Klärung der Frage erlauben die Daten der SelbstCheck-Befragung allerdings nicht. Dies gilt nicht zuletzt, weil fünf von 14 Mitarbeitern den Fragebogen nicht bearbeitet haben und somit nur ein begrenzter Ausschnitt an Meinungen in das Ergebnis eingeht.

Aus der skizzierten Praxis der Gruppenbefragung mit dem SelbstCheck lässt sich an dieser Stelle folgendes Fazit ziehen:

1. Beim Einsatz des SelbstChecks für Gruppen sollte man sorgfältig auf die Streuung der Bewertungen und eventuelle Verzerrungen durch Besonderheiten der Gruppe achten.
2. Der Vergleich von UnternehmensCheck und der Gruppenauswertung des SelbstChecks stellt eine Möglichkeit dar, Unterschiede in den Einschätzungen von betrieblichen Schlüsselakteuren und den Beschäftigten eines Bereichs deutlich und für Veränderungsprozesse nutzbar zu machen.

■ 6. Ausblick

Die praktischen, in Ausschnitten auch in dieser Broschüre dokumentierten Erfahrungen aus der Arbeit mit dem SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit zeigen eine große Bandbreite an möglichen Anwendungsszenarien. Beschäftigte, aber auch Menschen mit Berufserfahrung können sich mit dem SelbstCheck eine Bestandsaufnahme der eigenen Beschäftigungsfähigkeit erarbeiten. Dieser geschärfte Blick auf die eigenen Potenziale bildet den Ausgangspunkt für weitere Schritte. Selbst- und Fremdwahrnehmung können miteinander verglichen, Ziele entwickelt und Maßnahmen festgeschrieben werden.

Der Gewinn der individuellen Arbeit mit dem SelbstCheck ist vielfältig. Das Instrument unterstützt die Nutzerinnen und Nutzer dabei, eigene Potenziale zu entdecken und für die Gestaltung ihrer eigenen Zukunft aktiv zu werden. Durch die Systematik des SelbstChecks werden auf Grundlage einer Palette von Handlungsfeldern die individuellen Ziele entwickelt, die alle für Beschäftigungsfähigkeit relevanten Bereiche umfasst. Das vermeidet Beschränkungen auf einzelne Themen und macht Beschäftigungsfähigkeit für jeden greifbar. Dabei zeigt sich, dass das Konzept positive Assoziationen auslöst. Eine Ursache hierfür ist der ganzheitliche Ansatz, der Zukunftsfähigkeit nicht auf Fragen beruflicher Anforderungen und Qualifizierung begrenzt, sondern um Aspekte der Gesundheit, der sozialen Integration und Verantwortung erweitert. Damit liegt die Stärke des SelbstChecks darin, Orientierung und Unterstützung für zukünftiges Handeln zu bieten.

Mit der Möglichkeit, Beschäftigungsfähigkeit in Gruppen zu erheben, steht eine weitere Anwendungsmöglichkeit des SelbstChecks zur Verfügung. In betrieblichen Projekten können die Ergebnisse von Gruppenauswertungen des SelbstChecks mit denen von bereichsspezifischen UnternehmensChecks abgeglichen werden. Der Nutzen geht dabei über die Informationen aus dem Vergleich von Übereinstimmungen und Differenzen in den sechs Dimensionen hinaus. So können im Anschluss an den SelbstCheck Beratungs- und Förderangebote besser zielgruppen- und bedarfsgerecht entwickelt werden, mit denen der handlungsleitende und aktivierende Ansatz des SelbstChecks fortgeführt wird. Weitere Möglichkeiten liegen in der Nutzung von SelbstCheck und UnternehmensCheck als Instrumente zur Beteiligung in betrieblichen Veränderungsprozessen und darüber hinaus. Die Ergebnisse der Instrumente dienen den Beteiligten in diesem Szenario sowohl der Klärung eigener Positionen als auch der Herstellung einer gemeinsamen Basis zur sachorientierten Verständigung.

Denkbar und produktiv sind weitere Nutzungsszenarien. Das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ (BiB) der TBS NRW als Autor begrüßt die Nutzung und kreative Weiterentwicklung der Anwendung der Instrumente SelbstCheck und UnternehmensCheck. Überall dort, wo Menschen aktiv für die Gestaltung ihrer Zukunft werden, ist der erste Schritt zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit getan. Hinweise und Kommentare dazu, welchen Beitrag die Instrumente SelbstCheck und UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit dabei in der Praxis leisten, nimmt das Projekt BiB gerne entgegen!

E-Mail: bib@tbs-nrw.de – www.bib-nrw.de

■ Anhang: Der SelbstCheck-Fragebogen

Die Dimensionen des SelbstChecks

Die Dimensionen des SelbstChecks beinhalten zwischen 11 und 38 Fragen, mit denen einzelne Aspekte der individuellen Beschäftigungsfähigkeit erfasst und nach einer fünfstufigen Skala bewertet werden können. Diese sechs Dimensionen setzen sich (in der elektronischen Form des SelbstChecks) jeweils aus drei bis sechs Themenschwerpunkten zusammen, die die inhaltliche Aufgliederung der einzelnen Dimensionen näher beschreiben. Sie werden in der Auswertung anschaulich per Balkendiagramm dargestellt.

Erste Dimension: Kompetenz

Die Dimension „Kompetenz“ behandelt Fragen zu unterschiedlichen Aspekten Ihres Könnens und Wissens. Ein weiterer Abschnitt thematisiert die Übereinstimmung zwischen den an Sie gerichteten fachlichen Anforderungen und Ihren Fähigkeiten. So setzt sich die Dimension Kompetenz z.B. aus den sechs Themenschwerpunkten: Kommunikative Kompetenz, Ausdauer und Frustrationstoleranz, Organisationsfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Vernetztes Denken und Übereinstimmung von Job und Kompetenz zusammen.

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu:	trifft zu	trifft eher zu	mittel	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
1. Ich kann mich in einen neuen Arbeitsbereich mit mir unbekanntem Kollegen schnell und gut einleben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ich tausche mich häufig mit anderen Beschäftigten auch über fachliche Fragen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ich soll vor einer Runde mit Vorgesetzten ein Ergebnis vortragen, das fällt mir leicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ich kann komplizierte Dinge klar darstellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Es fällt mir leicht, anderen zuzuhören und sie ihre Standpunkte darstellen zu lassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ich bringe Arbeitsaufgaben auch bei Problemen und Unterbrechungen (z.B. häufige Telefonanrufe oder Maschinenstörungen) zu Ende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu:	trifft zu	trifft eher zu	mittel	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
7. Misserfolge im Arbeitsleben spornen mich an, es erneut zu versuchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ich bin in der Lage, gegenüber Vorgesetzten meine Anliegen voranzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ich kann mich für Aufgaben und Ziele begeistern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ich kann gut verschiedene und gleichzeitig anliegende Aufträge organisieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Es gelingt mir gut, meine Aufgaben zum besseren Abarbeiten zu sortieren. Dabei werde ich den Anforderungen der Arbeitsabläufe und der Kollegen, z.B. nach Dringlichkeit oder Wichtigkeit, gerecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Es fällt mir leicht, neues Wissen aufzunehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ich bringe Ideen zur Veränderung und zur Verbesserung an meiner Arbeitsstelle ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ich gehe auch mal neue Wege bei der Lösung von Arbeitsaufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Ich kann mich schnell umstellen und umdenken und somit auf veränderte Situationen (z.B. fehlendes Material) reagieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ich weiß, wie mein Arbeitsergebnis aussehen muss, damit die Kollegen damit optimal weiterarbeiten können. Nach diesen Anforderungen richte ich meine Arbeit aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Bei der Suche nach Lösungen für Probleme ist es mir wichtig, die Standpunkte verschiedener Beteiligter anzuhören und diese zu berücksichtigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Die fachlichen Anforderungen, die meine berufliche Tätigkeit an mich stellt, kann ich gut erfüllen. Ich bin weder überfordert noch unterfordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Den Anforderungen meiner beruflichen Tätigkeit an Sprachkenntnisse in Schrift und Wort (deutsch und ggf. auch Fremdsprachen) bin ich gut gewachsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zweite Dimension: Gesundheit

Die Dimension „Gesundheit“ thematisiert im ersten Abschnitt Fragen zu verschiedenen Belastungen am Arbeitsplatz und Merkmale einer gesundheitsfördernden Gestaltung des Arbeitsplatzes. Der zweite Abschnitt stellt Fragen zu Ihren gesundheitlichen Beschwerden.

Nicht im SelbstCheck enthalten sind Fragen zum individuellen gesundheitsförderlichen Verhalten. Für eine Selbsteinschätzung der Fitness und Hinweise zu gesundheitsförderlichem Verhalten, z.B. durch Sport, gesunde Ernährung und die Verringerung gesundheitsgefährdender Belastungen bieten sich die vielfältigen, zumeist im Internet frei zugänglichen Angebote der Krankenkassen an.

- www.aok.de
- www.barmer.de
- Deutsche Gesellschaft für Ernährung: www.dge.de
- ZDF-Fitnesstest: www.zdf.de/ZDFde/inhalt/12/0,1872,2061292,00.html

Gesundheit am Arbeitsplatz

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu:	trifft zu	trifft eher zu	mittel	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
20. Ich bin bei der Arbeit starken Beeinträchtigungen (z.B. Hitze, Staub, Lärm) ausgesetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Ich verrichte häufig schwere, körperlich belastende Tätigkeiten bei meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Die Länge und die Verteilung meiner Arbeitszeit empfinde ich als Belastung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Ich fühle mich fit für die Ausführung meiner Arbeitstätigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Ich kann mir gut vorstellen, dass ich auch in zehn Jahren in der Lage bin, meinen derzeitigen Job auszuüben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Ich fühle mich bei der Arbeit durch Hektik, Stress und Termindruck belastet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu:	trifft zu	trifft eher zu	mittel	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
26. Es kommt häufiger vor, dass ich nicht gut abschalten kann und Probleme aus der Arbeit mit nach Hause nehme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Die Tätigkeiten meiner Arbeit finde ich vielseitig und abwechslungsreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Meine Arbeit stellt oft zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Die mir für die Ausführung meiner Aufgaben zur Verfügung gestellten Informationen sind unzureichend. Sie sind z.B. unvollständig oder fehlerhaft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. An meinem Arbeitsplatz erlebe ich mit Kollegen und Vorgesetzten Konflikte, die mich belasten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Ich erhalte viel mehr Informationen, als für die Ausführung meiner Arbeit sinnvoll und notwendig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Die Qualität meiner Arbeit kann ich gut selbst beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. An meinem Arbeitsplatz erhalte ich von den Vorgesetzten regelmäßig eine Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Die gesundheitsförderlichen Maßnahmen des Unternehmens sind für mich eine gute Unterstützung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Die Unterweisungen meiner Vorgesetzten zur Gesundheitserhaltung und zum Arbeitsschutz helfen mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Es kommt vor, dass ich auf technische Hilfsmittel zur Arbeitserleichterung (z.B. Podeste, Stehhilfen etc.) verzichte, um mehr Arbeit zu schaffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gesundheit und Beschwerden

	fast täglich	etwa 2x die Woche	etwa 2x im Monat	etwa 2x im Jahr	fast nie
37. Wie oft haben Sie Kopfschmerzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Wie oft spüren Sie bei geringer Anstrengung Herzklopfen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Wie oft reagiert Ihr Magen empfindlich (Durchfall, Verdauungsbeschwerden, ...)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Wie oft verspüren Sie Schwindelgefühle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Wie oft haben Sie Rückenschmerzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Wie oft fühlen Sie sich schnell müde?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Wie oft haben Sie Schmerzen in der Herzgegend?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Wie oft haben Sie Nacken- und/oder Schulterschmerzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Wie oft haben Sie Konzentrationsstörungen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Wie oft haben Sie Schlafstörungen (beim Ein- oder Durchschlafen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Wie oft wird Ihnen übel?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	fast täglich	etwa 2x die Woche	etwa 2x im Monat	etwa 2x im Jahr	fast nie
48. Wie oft fühlen Sie sich den ganzen Tag müde und zerschlagen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Wie oft haben Sie Gelenkschmerzen/Verkrampfungen (z.B. in Fingern, Händen, Armen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Wie oft leiden Sie unter Atemnot bei Aufregung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Wie oft haben Sie Durchblutungsstörungen (Kribbeln, Prickeln, Einschlafen der Gliedmaßen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Wie oft leiden Sie unter Muskelkrämpfen (z.B. Wadenkrämpfe)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Wie oft leiden Sie unter Augenbeschwerden (Brennen/Rötung der Augen oder Überempfindlichkeit gegen Licht)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Wie oft leiden Sie unter allergischen Reaktionen (z.B. Hautbeschwerden, Schnupfen oder Husten)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Wie oft leiden Sie unter Nervosität (z.B. innere Unruhe, leichte Erregbarkeit)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Wie oft haben Sie Schweißausbrüche oder feuchte Hände?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Wie oft leiden Sie unter Erkältungen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dritte Dimension: Lernfähigkeit

Die Dimension „Lernfähigkeit“ behandelt Fragen zu Ihrer Einstellung zum Lernen, zu Lernerfahrungen und zur Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen.

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu:	trifft zu	trifft eher zu	mittel	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
58. Mich reizt es, etwas Neues für die Arbeit zu lernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Es ist mir wichtig, mich regelmäßig fortzubilden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Reizt es Sie, neue Aufgaben zu übernehmen, auch wenn diese im größeren Umfang neue fachliche Anforderungen an Sie stellen? Und zwar innerhalb Ihrer Abteilung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Reizt es Sie, neue Aufgaben zu übernehmen, auch wenn diese im größeren Umfang neue fachliche Anforderungen an Sie stellen? Und zwar innerhalb Ihres Betriebes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Reizt es Sie, neue Aufgaben zu übernehmen, auch wenn diese im größeren Umfang neue fachliche Anforderungen an Sie stellen? Und zwar außerhalb Ihres Betriebes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Ich sehe einen Arbeitsplatzwechsel als Chance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Ich kann mich an meinem Arbeitsplatz gut selbstständig in Neuerungen einarbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Mir fällt es schwer, bei Problemen um Unterstützung zu bitten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Ich habe schon an betrieblichen Weiterbildungen teilgenommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Ich kann mich an meinem Arbeitsplatz gut weiterbilden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Ich kann neu Erlerntes bei der Arbeit gut umsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Ich bleibe in meinem Beruf auf dem Laufenden, z.B. durch Fachzeitschriften, den Besuch von Messen und/oder das Internet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Ich fühle mich „geistig fit“, um an einer Fortbildung teilzunehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vierte Dimension: Integration

Die Dimension „Integration“ behandelt Fragen dazu, wie stark Ihre sozialen Bindungen in Arbeits- und Privatleben sind und in welchen Bereichen Sie diese weiter entwickeln.

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu:	trifft zu	trifft eher zu	mittel	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
71. Ich habe einen großen Freundes- und Bekanntenkreis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Ich kann mir vorstellen, dass Freunde oder Bekannte mir einmal bei der Suche nach einem neuen Job hilfreich sein könnten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Andere Kolleginnen und Kollegen fragen mich oft um Rat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Mir macht es Freude, neue Mitarbeiter einzuarbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. Es ist mir wichtig, Wissen oder fachliche Fertigkeiten an andere weiterzugeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76. Ich kann gut mit anderen Meinungen und Einstellungen umgehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77. Es fällt mir schwer, mit meinen Kolleginnen und Kollegen Meinungsverschiedenheiten auszutragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78. Ich kann gut mit Kolleginnen und Kollegen Abmachungen treffen und planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in einem Team mit verschiedenen leistungsfähigen Mitarbeitern, und Ihre Bezahlung richtet sich nach dem Arbeitsergebnis der Gruppe.					
79. Ich kann mir gut vorstellen, in so einer Gruppe zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80. In einer solchen Situation wirke ich darauf hin, dass im Team verbindliche Absprachen zu den Arbeitsergebnissen und zur Vermeidung von Fehlern getroffen werden. Mit meinen Vorstellungen richte ich mich an meine Vorgesetzten und den Betriebsrat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu:	trifft zu	trifft eher zu	mittel	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
81. Schwächen und Stärken von Mitgliedern eines Teams ergänzen sich. Das hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitsergebnisse des gesamten Teams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82. Ich erkenne es, wenn Kolleginnen und Kollegen Schwierigkeiten haben, und biete Ihnen meine Unterstützung an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83. Es fällt mir schwer, von meinen Kolleginnen und Kollegen Hilfe anzunehmen oder sie um Rat zu bitten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fünfte Dimension: (Selbst-)Management

Die Dimension „(Selbst-)Management“ behandelt Fragen dazu, wie gut es Ihnen gelingt, Berufliches und Privates miteinander zu vereinbaren. Hierzu werden Merkmale wie z.B. Pendelbereitschaft und die Zufriedenheit mit der Arbeitszeit erfragt.

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu:	trifft zu	trifft eher zu	mittel	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
84. Ich habe Möglichkeiten, meine Arbeitszeit auf meine privaten Bedürfnisse abzustimmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85. Ich habe in meinem Job genug Zeit für Abstand und Erholung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86. Ich habe in meinem Job genug Zeit für Familie, Freunde und Freizeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87. Die gegenseitige Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen in meiner Abteilung bzw. in meinem Arbeitsbereich ist gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88. Das Arbeitsklima im Unternehmen ist gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89. Zeitweilige Belastung am Arbeitsplatz empfinde ich nicht als bedrückend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90. Mir fällt es leicht einzuschätzen, wie ich mich zwischen meinen Zielen im Beruf und in der Freizeit entscheiden muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91. Kurze Fahrzeiten zum Arbeitsplatz sind mir sehr wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92. Für einen interessanten Arbeitsplatz bin ich bereit, längere Fahrzeiten, d.h. auch mehr als eine Stunde pro Strecke, in Kauf zu nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93. Mir fällt es schwer, kurzfristig angesetzte Überstunden zu leisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94. Ein flexibles Arbeitszeitmodell, z.B. Gleitzeit, entspricht meinen Vorstellungen einer wünschenswerten Arbeitszeitgestaltung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95. Es fällt mir schwer, je nach Bedarf des Betriebs mehr oder weniger zu arbeiten. Dies gilt auch, falls eine Betriebsvereinbarung das Ausmaß von Mehr- bzw. Minderarbeit in Grenzen hält.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
96. Ich kann mir vorstellen, mit unregelmäßigen Arbeitszeiten zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sechste Dimension: Verantwortung

Die Dimension „Verantwortung“ behandelt Fragen zu Ihrer Einstellung zur Eigenverantwortung am Arbeitsplatz und zur Bereitschaft zu Weiterbildung.

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu:	trifft zu	trifft eher zu	mittel	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
97. Ich gestalte meine Arbeitsschritte selbst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
98. Ich nutze die Handlungsspielräume zur Gestaltung meines Arbeitsplatzes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
99. Für meine berufliche Zukunftsplanung bin ich vor allem selbst verantwortlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100. An meinem jetzigen Arbeitsplatz fordere ich Möglichkeiten zur Weiterbildung ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
101. Freiräume und Angebote zur beruflichen Weiterbildung durch meinen Arbeitgeber nutze ich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
102. Mir ist es sehr wichtig, dass routinierte Arbeitsabläufe meine Arbeit bestimmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
103. Ich übernehme gegenüber meinen Kollegen und meinem Vorgesetzten Verantwortung für mein Arbeitsumfeld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
104. Ich bin mir bewusst, was meine Arbeit zum Unternehmenserfolg beiträgt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
105. Ich habe Ideen zu meiner beruflichen Zukunft und arbeite daran, sie umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
106. Ich bin bereit, mich auch in meiner Freizeit fortzubilden, wenn ich mir dadurch andere berufliche Möglichkeiten schaffen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
107. Ich bin bereit, einen finanziellen Eigenanteil für Fortbildungen zu übernehmen, wenn ich dadurch die Möglichkeit habe, eine höher qualifizierte Arbeit zu bekommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages.

Zentrales Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitnehmerInnenorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW in den Geschäftsfeldern:

- **Arbeit und EDV**
- **Arbeit und Organisation**
- **Arbeit und Ökonomie**
- **Arbeit und Gesundheit**

Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie MitarbeiterInnenvertretungen und interessierte ArbeitnehmerInnen, sich konstruktiv in betriebliche Umgestaltungsprozesse einzubringen.

Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Die TBS bietet folgende Leistungen an:

- **Beratung in Betrieben**
- **Seminare und Veranstaltungen**
- **Nutzung arbeitsorientierter Landesprogramme**
- **Informationsmaterialien**

Die TBS wird vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in NRW gefördert und ist als eingetragener Verein organisiert.

Adresse für Hauptstelle und Regionalstelle Oberhausen

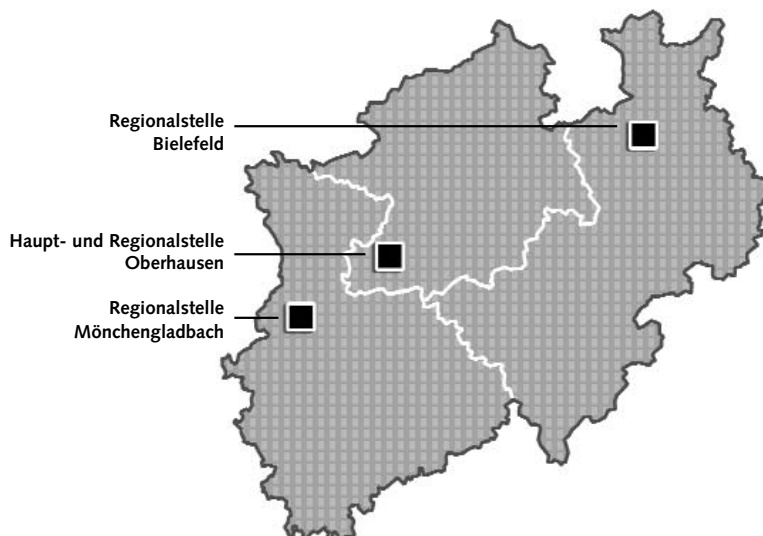
Lothringer Straße 62
46045 Oberhausen
Tel.: 02 08 / 82 07 6-0
Fax: 02 08 / 82 07 641
internet: <http://www.tbs-nrw.de>
e-mail: tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de
tbs-ruhr@tbs-nrw.de

Regionalstelle Mönchengladbach

Goebenstraße 4
41061 Mönchengladbach
Tel.: 0 21 61 / 29 40 7-0
Fax: 0 21 61 / 29 40 729
e-mail: tbs-mg@tbs-nrw.de

Regionalstelle Bielefeld

Nikolaus-Dürkopp-Straße 17
33602 Bielefeld
Tel.: 05 21 / 96 63 5-0
Fax: 05 21 / 96 63 510
e-mail: tbs-owl@tbs-nrw.de



ISBN 3-924793-81-6

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union,
des Landes Nordrhein-Westfalen und der Hans Böckler Stiftung.



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes
Nordrhein-Westfalen



Hans Böckler
Stiftung