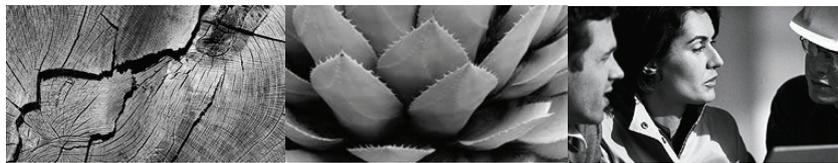




Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

KMU - vital
Programm für gesunde Betriebe



> Arbeitsgestaltung





Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	3
2. Wirkung	4
3. Praxisbeispiel	5
4. Überlegungen vor dem Start	8
4.1 Voraussetzungen	8
4.2 Teilnehmende	8
4.3 Moderation	8
4.4 Rahmenbedingungen	10
4.5 Zeitlicher Aufwand	10
5. Anleitung zur Durchführung eines Veränderungsprozesses	11
5.1 Information und Kommunikation	11
5.2 Analysephase	11
5.3 Planung und Entwicklung eines firmenspezifischen Modells	12
5.4 Intervention und Begleitung	14
5.5 Durchführung der einzelnen Gesprächsrunden	14
5.5.1 Ablauf der einzelnen Gesprächsrunden	14
5.5.2 Drehbuch Gesprächsrunden (Interventionsphase)	15
5.5.3 Methoden für die Gestaltung der Gesprächsrunden (Interventionsphase)	16
5.6 Evaluation	18
5.7 Nachbearbeitung der einzelnen Phasen	18
6. Anhang: Arbeitsgestaltung	19
6.1 Überblick über Arbeitsgestaltungsmassnahmen	19
6.2 Zum Begriff der Arbeitsgestaltung	20
6.2.1 Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit	20
6.2.2 Mögliche Hinweise und entsprechende Massnahmen	22
6.3 Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel	23
6.4 Gestaltung vollständiger Arbeitsaufgaben/des Arbeitsinhalts	23
6.5 Gestaltung der Arbeitsorganisationsform	24
6.6 Gestaltung der Arbeitszeit	25
6.6.1 Auszug aus den gesetzlichen Auflagen (bewilligungsfrei)	27
6.6.2 Empfehlungen zur Nacht- und Schichtarbeit	28
6.7 Literaturliste	29



1. Zusammenfassung

Ziel des Moduls ist es, eine Anleitung dafür zu geben, wie anstehende Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesse nach gesundheitsförderlichen Kriterien durchgeführt werden können. Es handelt sich dabei um geplante Veränderungen, die von der Geschäftsleitung durchgeführt werden. Gemeint sind Veränderungen, die Strukturen und Aufgaben der Organisation betreffen, wie z.B. die Einführung neuer Arbeitsformen und -inhalte (siehe Kapitel 6 Anhang) oder neuer Arbeitszeitmodelle¹. Die Reichweite der Veränderungsprozesse bezieht sich auf die gesamte Organisation oder eine ganze Abteilung. Den Anstoss zur Durchführung können geben:

- Eine **Betriebsanalyse**, die Bereiche aufzeigt, in denen Handlungsbedarf besteht, um z.B. ein gesundheitsförderliches und familienfreundliches Unternehmen zu werden. Mögliche Analyseinstrumente, die im Rahmen von *KMU-vital* zur Verfügung stehen, sind die Managementbefragung, die MitarbeiterInnenbefragung und der Gesundheitszirkel.
- Bedürfnisse von **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** (z.B. nach flexiblen Arbeitszeiten)
- Veränderte **Arbeitsbedingungen**, die Anpassungen verlangen (veränderte Marktsituation, technische Veränderungen, wie neue Maschinen, Umzug in ein neues Gebäude oder Umbauten etc.)

Anhand eines Beispiels (Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells) wird in Kapitel 5 ein Vorgehen aufgezeigt, wie Umstrukturierungs- und Veränderungsprozesse in Organisationen gesundheitsförderlich durchgeführt werden können. Das Vorgehen dient als Grundlage für die Durchführung von Veränderungsprozessen, die auch andere Themenbereiche betreffen können (z.B. die Einführung neuer Arbeitsformen).

¹ Bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle gilt es, die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten. Die wichtigsten Bestimmungen werden im Anhang aufgeführt.



2. Wirkung

Das Modul Arbeitsgestaltung zeigt ein Vorgehen auf, das eine win-win-Situation anstrebt: Vom Veränderungsprozess profitieren sowohl die Organisation als auch die Mitarbeitenden. Allzu oft werden Veränderungsprozesse einseitig „auf dem Buckel“ der Mitarbeitenden ausgetragen. Grundvoraussetzung für den Erfolg des Umstrukturierungsprozesses ist eine von möglichst vielen getragene organisatorische Veränderungsperspektive, deren Umsetzung in einem längerfristigen gemeinsamen Prozess angestrebt und erarbeitet wird. Die frühe Partizipation der Mitarbeitenden erleichtert es, die angeordneten Veränderungen nachzuvollziehen und eine Veränderungsperspektive zu entwickeln. Der Veränderungsprozess wird in der Folge eher akzeptiert und mitgetragen.

Im Folgenden werden die Vorteile für das Unternehmen und die Mitarbeitenden aufgelistet:

- Die **Produktivität** des Unternehmens wird verbessert.
- Durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Ideenmanagement können **Einsparungen** gemacht werden (in Deutschland resultierten dadurch jährliche Einsparungen von 1,25 Mia. Euro²).
- Die **Partizipation** der Mitarbeitenden während des Veränderungsprozesses erhöht die Akzeptanz für die Umstrukturierungen, erlaubt die Entwicklung einer Veränderungsperspektive und ermöglicht es gleichzeitig, basisorientierte Veränderungsvorschläge in den Prozess einfließen zu lassen.
- Während des Veränderungsprozesses erwerben sowohl die Mitarbeitenden als auch die Organisation **Kompetenz** für die Handhabung künftiger Veränderungen.
- Im Veränderungsprozess findet **Lernen** beim Problemlösen statt, das Qualifikationspotential der Mitarbeitenden steigt.
- Durch die Einführung neuer Arbeitsformen und -inhalte werden die Arbeitsbedingungen verbessert, indem sie auf den Menschen abgestimmt werden (**Humanisierung** der Arbeitsplätze). Neue Arbeitsformen tragen zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit bei und haben positive ökonomische Auswirkungen auf Produktqualität, Produktivität, Absentismus und Fluktuation.

² Die Studie wurde durchgeführt von Prof. Tromsdorff, Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, TU, Berlin.



3. Praxisbeispiel

Am Beispiel des Dienstleistungsbetriebs Muster AG wird die Durchführung eines Umstrukturierungsprozesses konkret dargestellt.

Durchführung eines Veränderungsprozesses bei der Muster AG³

A) Analysephase

Die Firma Muster AG stellte in einer MitarbeiterInnenbefragung (→ Modul MitarbeiterInnenbefragung) fest, dass unter den Befragten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Problem darstellt und die Mitarbeitenden das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten äussern. Um einerseits dem Bedürfnis der Mitarbeitenden Rechnung zu tragen und qualifizierte Arbeitskräfte in der Firma zu halten, aber auch um als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu sein und neue qualifizierte Arbeitskräfte zu finden, beschloss die Geschäftsleitung, verschiedene Arbeitszeitmodelle zu prüfen.

B) Planung und Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells

Für die Auswahl der neuen Arbeitszeitmodelle wurde auf Partizipation gesetzt: Gemeinsam mit VertreterInnen der Mitarbeitenden, der Geschäftsleitung und mit Hilfe eines Arbeitspsychologen wurden verschiedene Arbeitszeitmodelle (z.B. Jahresarbeitszeit, verschiedene Formen der Teilzeitarbeit, Sabbatical etc.) durchdacht. Es wurden mehrere Modelle ausgewählt, die sich für die Umsetzung in der Muster AG eigneten. Diese standen den Mitarbeitenden zur freien Auswahl zur Verfügung. Folgende Modelle wurden ausgewählt:

- *Teilzeitarbeit mit Ferienkonto für Überzeit*: Die Zeit, die über die im Vertrag festgelegte Arbeitszeit hinaus gearbeitet wird, wird dem Ferienkonto gutgeschrieben. Bsp.: Herr Meier ist nach Vertrag zu 90% angestellt. Er arbeitet aber oft 100%. Die 10% Zeit, die er zuviel arbeitet, wird seinem Ferienkonto gutgeschrieben.
- *Telearbeit*: Möglichkeit, einen gewissen Teil der Arbeitszeit zu Hause zu arbeiten.
- *Job-Sharing*: Eine 100%-Stelle wird auf 2 oder mehrere Personen aufgeteilt.
- *Sabbatical*: Ist bereits nach einer Betriebszugehörigkeit von fünf Jahren für drei Monate möglich.

Die Mitarbeitenden konnten in Absprache mit ihrem Vorgesetzten ihren Bedürfnissen entsprechend Modelle wählen und/oder kombinieren.

Bsp.: Frau Müller ist 80% angestellt. Da sie dieses Jahr eine längere Reise plant, möchte sie während 6 Monaten 100% arbeiten und sich die 20% auf ein Ferienkonto gutschreiben lassen. Die 20%, die sie zusätzlich arbeitet, würde sie gerne in Form von Telearbeit arbeiten.

³ Die Muster AG ist ein Schweizer KMU von 80 Mitarbeitenden, war aber nicht Pilotbetrieb von KMU-vital.



C) Intervention und Begleitung

Die Möglichkeit, die Arbeitszeiten nach den neuen Modellen zu gestalten, wurde zuerst in einer Pilotgruppe angeboten. Dadurch konnten allfällige, mit der Nutzung des Angebots verbundene Probleme frühzeitig erkannt und aufgefangen werden.

Vor der Einführung in der Pilotgruppe wurde der/die Vorgesetzte ausführlich über die verschiedenen Arbeitszeitmodelle sowie deren Vor- und Nachteile informiert. Die Begleitung des Vorgesetzten wurde während der Einführung und Umsetzung der Arbeitszeitmodelle in der Pilotgruppe fortgesetzt, um Probleme und Fragen auffangen und lösen zu können, aber auch, um den damit verbundenen Wertewandel zu begleiten.

Die Teilnehmenden der Pilotgruppe nahmen an regelmässig stattfindenden Gesprächsrunden teil, um die durch die Einführung der neuen Arbeitszeitmodelle ausgelösten Verunsicherungen und Probleme sofort auffangen zu können. In den Gesprächsrunden wurden Erfahrungen ausgetauscht, Anliegen und Anregungen eingebracht, aktuelle Probleme besprochen und Lösungsvorschläge und Massnahmen erarbeitet, die wiederum in den Prozess einfliessen.

D) Evaluation

Ein halbes Jahr nach der Einführung der neuen Arbeitszeitmodelle füllten die Mitglieder der Pilotgruppe denselben Fragebogen aus. Der Vergleich zwischen den Resultaten ist eine Möglichkeit festzustellen, welche Auswirkungen die eingeführten Massnahmen z.B. auf die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit, das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeitmodellen, aber auch auf das Arbeitsklima und die Unternehmensbindung hatten. Die Resultate der Befragung und die Erfahrungen aus den Gesprächsrunden zeigten auf, worauf bei der Durchführung des Veränderungsprozesses im gesamten Betrieb zu achten ist.

Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass andere Abteilungen von den Erfahrungen der Pilotgruppe profitieren und dass die Akzeptanz der neuen Arbeitszeitmodelle durch eine „Vorbild“-Abteilung erhöht wird.

E) Weiteres Vorgehen und Abschluss des Projekts

Die Resultate der Befragung, die Erfahrungen aus den Gesprächsrunden und die daraus abgeleiteten Massnahmen wurden der ganzen Belegschaft an einer Informationsveranstaltung präsentiert. Auch Informationen über das weitere Vorgehen und die Einführung des Angebots an Arbeitszeitmodellen im ganzen Betrieb waren Teil dieser Veranstaltung.

Bei der Einführung des Angebots an Arbeitszeitmodellen im ganzen Betrieb wurde das Ziel verfolgt, die Nachhaltigkeit zu garantieren und den mit den Arbeitszeitmodellen verbundenen Wertewandel zu unterstützen. Zu dem Zweck wurde die Begleitung der Vorgesetzten weitergeführt. Sie fand ebenfalls in Gruppen statt, in denen Fragen und Probleme aufgefangen und gelöst wurden. Gesprächsrunden für die Mitarbeitenden wurden in der gleichen Form angeboten wie während der Interventionsphase. Heute sind die neuen Arbeitszeitmodelle institutionalisiert. Die Reaktionen sind durchwegs positiv, was für die Akzeptanz des Vorgehens und der neuen Arbeitszeitformen spricht. Die Problematik der fehlenden Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat abgenommen bei gleichzeitiger Zunahme der Unternehmensbindung. Die Unternehmensbindung wurde auch bei Personen stärker, die die Angebote nicht nutzen.



Übersicht über den Zeitaufwand

Tabelle 1 gibt einen Überblick über den Zeitaufwand, wie er in der Muster AG angefallen ist. Die Darstellung vermittelt einen Eindruck der benötigten Zeit und des Zeitrahmens, in dem der Veränderungsprozess stattfand. Alle Angaben sind ungefähre Zeitangaben, die je nach gewähltem Vorgehen variieren werden.

Tabelle 1: Zeitaufwand des Veränderungsprozesses bei der Muster AG

Schritte des Veränderungsprozesses	Zeitaufwand (ca.)	Zeitraumen (ca.)
Analysephase	Abhängig von den Hinweisen, die auf eine vorzunehmende Veränderung hindeuten und deren Aussagekraft (z.B. muss eine spezielle Befragung zur Bestätigung der Vermutung durchgeführt werden)	4 Monate
Informationsblock 1	<ul style="list-style-type: none"> • 4 h vorbereiten der Präsentation der Ergebnisse der Analysephase und der Massnahmen (ProjektleiterIn) • 1 h Präsentation der Ergebnisse der Analysephase und der Massnahmen (Belegschaft) • 2 h Sichten und Beantworten der offenen Fragen der Mitarbeitenden (ProjektleiterIn) 	
Planung und Entwicklung	Anzahl der Arbeitstreffen abhängig von der Komplexität der Themen, die eingeführt/verändert werden sollen	6 Monate
Informationsblock 2	<ul style="list-style-type: none"> • 4 h Vorbereitung der Informationsveranstaltung und der Unterlagen für die Führungskräfte (ProjektleiterIn) • 1 h Information der Führungskräfte • ½ h Information der Belegschaft durch die Führungskräfte 	
Intervention und Begleitung einer Pilotgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • 3-5 x Gesprächsrunde à 2 h für 8-10 Personen • 4 Tage Vor- und Nachbereitung der Gesprächsrunden durch ModeratorIn 	4 Monate
Informationsblock 3	<ul style="list-style-type: none"> • ½ Tag Schreiben eines Erfahrungsberichts (ProjektleiterIn oder ModeratorIn) • 4 h Vorbereitung der Informationsveranstaltung und der Unterlagen für die Führungskräfte (ProjektleiterIn) • 1 h Information der Führungskräfte • ½ h Information der Belegschaft durch die Führungskräfte 	
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Im Rahmen der jährlichen MitarbeiterInnenbefragung (Modul MAB) → 20 Minuten pro Mitglied der Pilotgruppe zum Ausfüllen des Fragebogens • 4 Tage Auswertung der Daten, Ergebnispräsentation und Interpretation (ProjektleiterIn) 	2 Monate
Informationsblock 4	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Tag vorbereiten der Präsentation der Ergebnisse der Interventionsphase und weiteres Vorgehen (ProjektleiterIn) • 1h Präsentation der Ergebnisse und des weiteren Vorgehens (Belegschaft) 	



4. Überlegungen vor dem Start

4.1 Voraussetzungen

Möglichst viele Organisationsmitglieder aller Hierarchiestufen (Firmenleitung, Abteilungs- und Teamverantwortliche sowie Mitarbeitende) sollten hinter dem Veränderungsprozess stehen und diesen mittragen. Allen muss bewusst sein, dass die Umstrukturierung ein längerfristiger Prozess ist und ein gemeinsames Ziel angestrebt werden soll (Veränderungsperspektive).

Die durch den Veränderungsprozess direkt Betroffenen werden als Expertinnen und Experten ihres Arbeitsplatzes in den Prozess einbezogen; sie helfen mit bei der Massnahmenplanung und geben Rückmeldungen (Evaluation).

Die Geschäftsleitung ist bereit, auf Rückmeldungen und Veränderungsvorschläge, die während der Einführungsphase gemacht werden, einzugehen und diese wo möglich umzusetzen.

4.2 Teilnehmende

Das im Modul Arbeitsgestaltung beschriebene Vorgehen umfasst mehrere Schritte. Aus der Tabelle wird ersichtlich, wer an der jeweiligen Phase des Veränderungsprozesses teilnimmt:

Tabelle 2: Schritte und Beteiligte im Veränderungsprozess

Schritte des Veränderungsprozesses	Teilnehmende aus Firma	Moderation, Beratung (extern)
Analysephase	Geschäftsleitung (GL)	Ev. Beratung durch Fachperson erforderlich
Planung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • GL • Vertreter der Mitarbeitenden • HR-Abteilung • Ev. Gewerkschaftsvertreter 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation extern • Beratung durch Fachperson
Intervention und Begleitung einer Pilotgruppe	Pilotgruppe	Moderation extern
Evaluation des Prozesses in der Pilotgruppe	Pilotgruppe	Fachperson (intern oder extern)
Intervention im gesamten Betrieb	Firma oder Abteilung	Moderation (intern oder extern)
Evaluation im gesamten Betrieb	Firma oder Abteilung	Fachperson (intern oder extern)

4.3 Moderation

Der Qualifikation der moderierenden oder beratenden Person ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Die Entscheidungen, die zu fällen sind, sind relevant und verlangen ein fundiertes Fachwissen. Zudem löst die im Modul Arbeitsgestaltung beschriebene Umstrukturierung verschiedene Prozesse aus, die die Struktur der Organisation, die Führungsebene und die Ebene der Mitarbeitenden betreffen. Widerstände können auftauchen und verschiedene Werte und Ansichten prallen aufeinander. Dies stellt hohe Anforderungen an die moderierende Person: So benötigt sie beispielsweise



strategische und analytische Fähigkeiten ebenso wie Erfahrungen im Umgang mit Konflikten und Widerständen oder den Umgang mit unterschiedlichen Zielgruppen, sowie Kenntnisse über männliche und weibliche Lebenszusammenhänge und Arbeitsbiographien. Um das Modul Arbeitsgestaltung erfolgreich umzusetzen, ist es fast unumgänglich, eine externe Moderation beizuziehen, die in folgenden Bereichen besonders qualifiziert ist:

- Fachlicher Hintergrund: organisationspsychologisches oder betriebswirtschaftliches Wissen, betriebliche Gesundheitsförderung
- Kenntnisse zur Gestaltung / Begleitung von Veränderungsprozessen in einem Betrieb / einer Abteilung
- Bei Bedarf: Kenntnisse und Sensibilität für die Migrationsdimension am Arbeitsplatz
- Genderkompetenz bezüglich weiblichen/männlichen Lebenszusammenhängen, Kommunikationsformen, Arbeitsweisen etc.
- Planerische und analytische Fähigkeiten
- Projekterfahrung
- Methodisch-didaktischer Hintergrund: Erfahrung in Erwachsenenbildung, Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten
- Kenntnisse bezüglich Selbsterfahrung und gruppendynamischer Prozesse
- Konflikt- und Vermittlungsfähigkeit im Umgang mit Widerstand und Befürchtungen
- Routine im Ablauf/für Handling von Kursveranstaltungen
- Erfahrung mit KMU (dort bereits Kurse gegeben, Wissen um ökonomische Faktoren und Spezifitäten kleinerer oder mittlerer Betriebe)

Die moderierende Person muss neutral und unabhängig von den Teilnehmenden der jeweiligen Phase sein, damit diese ihre Meinungen und Ansichten frei äussern können. Tabelle 3 gibt einen Überblick über mögliche ModeratorInnen:

Tabelle 3: Überblick über mögliche ModeratorInnen

Externe Moderation	Spezialisten zum Beiziehen
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeits- und OrganisationspsychologInnen • BetriebsökonomInnen • OrganisationsentwicklerInnen • SpezialistInnen BGF • ArbeitsmedizinerInnen 	<ul style="list-style-type: none"> • QualitätsingenieurInnen • ManagementspezialistInnen • PersonalmanagerInnen • MigrationsexpertInnen

Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratung ist ein tragfähiger Kontrakt, in welchem die gegenseitigen Erwartungen, die Rahmenbedingungen und die Rollen ausformuliert sind. Verträge sind während eines Veränderungsprozesses nicht nur kündbar, sondern auch veränderbar; sie können nach Bedarf also überprüft und gegebenenfalls erneuert werden.

4.4 Rahmenbedingungen

Für das Modul Arbeitsgestaltung sind je nach Phase unterschiedliche Rahmenbedingungen nötig. Der Tabelle 4 können Sie einige Vorschläge resp. Angaben entnehmen, die sich in der praktischen Umsetzung bewährt und bewahrheitet haben:

Tabelle 4: Vorschläge für Rahmenbedingungen

Ort	Firmenstandort
Räume	1 Raum für 5 bis 12 Personen (je nach Phase unterschiedlich)
Ausstattung der Räume	Stühle und Tische Tageslicht
Technische Hilfsmittel	Hellraumprojektor, Beamer Flip Chart
Verpflegung	Mineralwasser
Zeitaufwand der Teilnehmenden (wobei sich die teilnehmenden Personen und deren Anzahl von Schritt zu Schritt unterscheiden können)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Analysephase:</i> Zeit, für Problemdefinition und Entscheidungsprozess Informationsblock 1: Ganze Belegschaft 1 h • <i>Planung und Entwicklung:</i> Zeit, die benötigt wird, um festzulegen, wie die neuen Arbeitsformen resp. -inhalte am besten in der Organisation umgesetzt, integriert und eingeführt werden. Informationsblock 2: Führungskräfte 1 h, Belegschaft ½ h • <i>Intervention und Begleitung:</i> - Befragung vor der Intervention (Ausfüllen eines Fragebogens): Alle Mitglieder der Pilotgruppe je 20 Minuten. - 3-5 x Gesprächsrunden à 2 h für 8-10 Personen Informationsblock 3: Führungskräfte 1 h, Belegschaft ½ h • <i>Evaluation:</i> Befragung nach der Intervention (Ausfüllen eines Fragebogens): Alle Mitglieder der Pilotgruppe je 20 Minuten. Informationsblock 4: Ganze Belegschaft 1 h
Kosten des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwand für externe Beratung, Moderation und Evaluation: Offerten einholen • Arbeitszeit der beteiligten Personen • Kosten der Umstrukturierung

4.5 Zeitlicher Aufwand

Der Zeitaufwand ist schwer abschätzbar. In jeder Organisation wird ein Vorgehen entwickelt, das auf das Unternehmen zugeschnitten ist. Dementsprechend wird jede Firma unterschiedlich viel Zeit für die Entwicklung und Umsetzung des Veränderungsprozesses benötigen. Einen Anhaltspunkt finden Sie in Kapitel 3 beim Beschrieb des Beispiels Muster AG.



5. Anleitung zur Durchführung eines Veränderungsprozesses

Im folgenden finden Sie eine allgemein gültige Beschreibung zur Durchführung eines Veränderungsprozesses. Jede Phase wird unterteilt in Schritte, die in Form von Arbeitstreffen stattfinden. Für jedes Treffen werden Ziele und Inhalte beschrieben. Ev. müssen Ziel und Inhalt eines Arbeitstreffens in zwei Sitzungen unterteilt werden oder zwei Arbeitstreffen können zu einem zusammengefasst werden. Die Anzahl der Arbeitstreffen wird daher von Betrieb zu Betrieb variieren. Zudem ist sie abhängig von der Massnahme, die umgesetzt werden soll. Um den verschiedenen Inhalten gerecht zu werden, finden Sie im Anhang eine Übersicht zu verschiedenen Themen und Massnahmen der Arbeitsgestaltung.

5.1 Information und Kommunikation

Um möglichst viele Mitglieder eines KMU für den Veränderungsprozess zu begeistern, ist eine frühzeitige Information besonders wichtig⁴. Die Inhalte der Informationsblöcke werden in der Anleitung beschrieben. Die Informationen für die Mitarbeitenden können auf verschiedenen Wegen verbreitet werden. Wichtig ist jedoch, dass die Informationen alle Mitarbeitenden, auch solche, die allenfalls einen Migrationshintergrund mitbringen, erreichen. Es liegt bei jedem KMU selbst, die hierfür geeignete Form zu finden. Die Anzahl der Informationsblöcke sollte aber beibehalten werden.

1. Analyse	→	<i>Informationsblock 1</i>
2. Planung/Entwicklung	→	<i>Informationsblock 2</i>
3. Intervention und Begleitung	→	<i>Informationsblock 3</i>
4. Evaluation	→	<i>Informationsblock 4</i>

5.2 Analysephase

Arbeitstreffen 1:

Ziel: Resultate der Analyse sichten und entscheiden, ob und wo Handlungsbedarf besteht.

Inhalt: Präsentation der Analyseergebnisse. Falls Resultate aus verschiedenen Quellen vorhanden sind, überprüfen, wo Übereinstimmungen bzw. Differenzen vorhanden sind.

Bereiche benennen, die Handlungsbedarf erfordern und eine Priorisierung vornehmen.

Ressourcen erkennen und überlegen, wie diese zu erhalten resp. zu stärken sind. Einen Veränderungsplan aufstellen, der die nächsten ein bis zwei Jahre umfasst und in dem die Bereiche, in denen Massnahmen umgesetzt werden sollen, aufgeführt sind. Die Prioritäten bei der Umsetzung sind auf der zeitlichen Achse sichtbar.

Es wird ein Entscheid getroffen, bei welchem Thema der Veränderungsprozess ansetzt (z.B. familienfreundliche Arbeitszeitmodell).

⁴ Verschiedene Möglichkeiten und Informationsmittel für die interne Kommunikation werden im Modul "Programtleitfaden" aufgezeigt.



Arbeitstreffen 2:

- Ziel:** Zusammenstellen einer Projektgruppe, die die getroffene Massnahme der eigenen Organisation anpasst. Wahl der Moderation und allfälliger Fachpersonen.
- Inhalt:** Es wird festgelegt, wer an der Projektgruppe teilnimmt. Vertreten sein müssen: Personen aus der Geschäftsleitung, VertreterInnen der Mitarbeitenden, GewerkschaftsvertreterInnen, ev. Fachpersonen, wie Betriebsarzt oder -ärztin, OrganisationspsychologIn, Migrationsexperte oder -expertin etc. (diese können auch nur bei einzelnen Sitzungen anwesend sein). Für die weiteren Sitzungen ist ein/e ModeratorIn zu bestimmen. Dazu ist Kapitel 4.2 des Leitfadens zu beachten. Die aufgewendete Zeit der Projektgruppe gilt als Arbeitszeit, die Teilnahme sollte freiwillig sein. Sie beinhaltet auch, Kontakte zu ModeratorIn und Fachpersonen herzustellen und Termine festzulegen.

Informationsblock 1 folgt im Anschluss an die Analysephase. Es wurde eruiert, in welchem Bereich Handlungsbedarf besteht, und es wurde ein Entscheid gefällt, mittels welcher Massnahme (Teamarbeit, neue Arbeitszeit etc.) dieser Bereich verbessert werden soll. Dieser Entschluss ist ebenso Inhalt der Informationsveranstaltung 1, wie die Information über das weitere Vorgehen. Hier ist eine Veranstaltung für die gesamte Belegschaft sinnvoll, ergänzt durch Informationen auf dem Intranet, in der Hauszeitung und am Aushang. Ev. empfiehlt es sich auch, eine Stelle einzurichten, an den Fragen gerichtet oder abgegeben werden können. Die Antworten erfolgen dann wiederum über die oben genannten Kanäle oder via Teamsitzungen.

5.3 Planung und Entwicklung eines firmenspezifischen Modells

Diese Planungs- und Entwicklungsphase benötigt Zeit und wird mehrere Sitzungen erfordern. Nehmen Sie sich die Zeit, es lohnt sich, wenn daraus ein Produkt resultiert, das den Bedürfnissen der Firma entspricht und langfristige Verbesserungen nach sich zieht. Die Zeit zwischen den Arbeitstreffen dient dazu, die erarbeiteten Vorschläge einerseits ruhen zu lassen – im Sinne von „darüber schlafen“ –, und sie andererseits zu überdenken. Dabei tauchen vielleicht neue Vorschläge, Möglichkeiten und Wege zur Umsetzung auf. Die Arbeitstreffen dauern jeweils rund 1,5 Stunden.

Arbeitstreffen 3:

- Ziel:** Fachlicher Input zur getroffenen Massnahme.
- Inhalt:** Wissensvermittlung durch eine Fachperson: Anhand von Beispielen aufzeigen, was Merkmale und Besonderheiten der Massnahmen sind.
Eine Vision erarbeiten: Wie würde ein Betrieb aussehen, der diese Massnahme optimal umsetzt? → Vorstellen der Visionen.



Arbeitstreffen 4:

Ziel: Visionen auf den eigenen Betrieb übertragen.

Inhalt: In Gruppen Vorschläge erarbeiten, wie der Betrieb in 3 Jahren aussehen könnte. Gegenseitig die Visionen vorstellen und bewerten. Gute Ideen aufschreiben, ev. Modelle miteinander kombinieren. Konsensfindung, welches Modell weiter verfolgt werden soll.

Arbeitstreffen 5:

Ziel: Anknüpfungspunkte für die Umsetzung der Massnahme im eignen Betrieb finden.

Inhalt: Vergleich zwischen der erarbeiteten Vision für die eigene Firma und dem gegenwärtigen Stand der Firma. Wo in der Firma gib es Vergleichbares oder Ähnliches? Wo bestehen Anknüpfungspunkte oder gibt es keine? Was müsste verändert werden, um die erarbeitete Vision und den jetzigen Betrieb einander näher zu bringen? Was ist erforderlich? Alle Vorschläge notieren, ohne wenn und aber. Die Überprüfung auf die Möglichkeit der Umsetzung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt.

Arbeitstreffen 6:

Ziel: Erarbeitung eines Weges, der vom jetzigen Standpunkt zur Vision führt.

Inhalt: Die Vorschläge aus dem letzten Arbeitstreffen werden gesichtet und bewertet. Es werden Schritte festgelegt, die zur Einführung der Massnahme nötig sind. Die Umsetzung erfolgt zuerst in einer Pilotgruppe (oder Abteilung). Hier gilt es zu klären, welche Gruppe dafür innovativ und geeignet wäre? Bereits zu diesem Zeitpunkt sind Absprachen zu treffen, Gruppenchefs/AbteilungsleiterInnen/Schlüsselpersonen müssen angefragt werden, ob sie bereit sind, in der Pilotgruppe mitzumachen.

Arbeitstreffen 7:

Ziel: Erarbeitung eines konkreten Plans zur Einführung der Massnahme.

Inhalt: Konkretes Vorgehen bei der Umstellung überlegen. Wie und wann soll die Intervention erfolgen? Ev. sind Aufgaben, Abläufe und Verantwortlichkeiten neu zu regeln und zu verteilen. Fallen Lernprozesse an (z.B. Bedienung einer neuen Maschine lernen), wird Zeit benötigt, was eventuell zu Fehlern oder Verzögerungen führen kann. Welche anderen Abteilungen sind betroffen? Welche anderen Einflussfaktoren müssen wir berücksichtigen? Gibt es gesetzliche Bestimmungen, die eingehalten werden müssen? Diese Punkte müssen alle berücksichtigt und einplant werden.

Informationsblock 2 folgt im Anschluss an die Planungs- und Entwicklungsphase – vor Beginn der Intervention. Hier wird präsentiert, wie die Massnahme, zu der sich die Geschäftsleitung entschlossen hat, konkret aussieht und wie sie die bestehenden Strukturen verändert resp. sich in diese integriert. Wiederum ist das weitere Vorgehen ein Teil der Informationsveranstaltung 2. Die Verbreitung der Information sollte vorzugsweise persönlich erfolgen. Dies muss aber nicht im grossen Rahmen geschehen, sondern kann in Teamsitzungen stattfinden, ergänzt durch Artikel im Intranet, der Hauszeitung oder am Aushang. Um Fragen und Widerstände der Mitarbeitenden auffangen zu können, müssen die Führungspersonen selber gut informiert sein.



5.4 Intervention und Begleitung

Die Intervention startet entweder zu einem festgelegten Datum oder der Veränderungsprozess wird sukzessive eingeführt, indem die Mitarbeitenden immer mehr Verantwortung erhalten oder nach und nach neue Aufgaben erlernen und übernehmen.

Vor dem Beginn der Intervention werden die Mitglieder der Pilotgruppe befragt (z.B. mittels Fragebogen der MitarbeiterInnenbefragung). Dadurch wird während der Evaluationsphase ein Vergleich mit den Bereichen Arbeitsinhalt, Arbeitsklima, Arbeitsumgebung und Gesundheit möglich.

Nach Beginn der Intervention ist es sinnvoll, die Mitglieder der Pilotgruppe für eine gewisse Zeit zu begleiten. Die Begleitung erfolgt in Form von Gesprächsgruppen, die ca. ein Mal pro Monat stattfinden. Dabei werden Erfahrungen ausgetauscht, Probleme angesprochen und Lösungen gesucht. Die Ergebnisse der Gesprächsrunden fliessen wiederum in den Veränderungsprozess ein.

Zur Durchführung der Gesprächsrunden steht ein Drehbuch mit methodischen Hinweisen zur Verfügung, die darüber Aufschluss geben, wie die einzelnen Gesprächsrunden gestaltet werden können.

Informationsblock 3 berichtet über Erfahrungen mit dem neuen Modell während der Interventionsphase. Dies können kleine Erfahrungsberichte sein, die im Intranet, der Hauszeitung oder am Aushang veröffentlicht werden. Es empfiehlt sich, die Erfahrungen auch mündlich weiterzugeben, indem wiederum die Führungskräfte informiert werden und die Informationen in Teamsitzungen weiter gegeben werden (siehe Informationsblock 2). An den Veranstaltungen kann auch eine Person aus der Pilotgruppe hinzugezogen werden, die über die Erfahrungen aus erster Hand berichtet.

5.5 Durchführung der einzelnen Gesprächsrunden

5.5.1 Ablauf der einzelnen Gesprächsrunden

Jede Gesprächsrunde ist nach dem gleichen Schema aufgebaut und besteht aus folgenden Hauptelementen:

- Erfahrungsaustausch
- Probleme ansprechen
- Lösungen suchen und Massnahmen benennen

Für jedes Hauptelement werden **methodische Vorschläge** (siehe Kapitel 5.5.3) gemacht, aus denen die Moderation auswählen kann. Es steht der moderierenden Person offen, eigene Ideen einzubringen und umzusetzen.

Im Anschluss an jede Gesprächsrunde wird von der moderierenden Person ein **Kurzprotokoll** angefertigt.

5.5.2 Drehbuch Gesprächsrunden (Interventionsphase)

Gesprächsrunde 1

Zeit	Thema	Schritt	Ziel	Methode
00:00	Einstieg Kennen lernen	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüssung • Vorstellungsrunde • Erwartungen/Befürchtungen • Ziele, Spielregeln, Ablauf 	Kennen lernen, Klarheit, emotional abholen	siehe Kapitel 5.5.3 Methoden
00:20	Erfahrungsaustausch	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen austauschen • Zusammenfassen der wichtigsten Punkte (positive wie negative) durch die ModeratorIn 	Fazit der ersten Zeit mit dem neuen Arbeitsmodell	siehe Kapitel 5.5.3 Methoden
00:40	Stärken und Probleme ansprechen	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist gut gelaufen? Was können wir beibehalten? • Welche Probleme haben sich ergeben? • Sammeln, thematisch ordnen durch die ModeratorIn 	Problembereiche identifizieren und aufgreifen	siehe Kapitel 5.5.3 Methoden
01:00	Pause			
01:10	Lösungen / Massnahmen suchen	<ul style="list-style-type: none"> • Gewichtung der Probleme • Für die wichtigsten Problembereiche werden Lösungen und Massnahmen erarbeitet • Vorstellen der Lösungen und Massnahmen 	Erarbeitung von Lösungsvorschlägen und Massnahmen aufgrund des Erfahrungswissens der Teilnehmenden	siehe Kapitel 5.5.3 Methoden
01:50	Ausblick	<ul style="list-style-type: none"> • Weiteres Vorgehen besprechen • Feedback • Ausblick auf die nächste Gesprächsrunde 	Nächste Schritte festlegen	
02:00	Ende			



Gesprächsrunden 2-5

Zeit	Thema	Schritt	Ziel	Methode
00:00	Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> Begrüssung Standortbestimmung oder Reaktionen der GL auf die Lösungsvorschläge aus letzter Gesprächsrunde oder passenden Comic auflegen oder... 	Ankommen, Anknüpfen an letzte Gesprächsrunde	Präsentation
00:10	Erfahrungsaustausch	<ul style="list-style-type: none"> Erfahrungen austauschen Zusammenfassen der wichtigsten Punkte (positive wie negative) durch die ModeratorIn 	Fazit aus der Zeit mit dem neuen Arbeitsmodell	siehe Kapitel 5.5.3 Methoden
00:40	Stärken und Probleme ansprechen	<ul style="list-style-type: none"> Was ist gut gelaufen? Was können wir beibehalten? Welche Probleme haben sich ergeben? Sammeln, thematisch ordnen durch die ModeratorIn 	Positives festhalten, Problembereiche identifizieren und aufgreifen	siehe Kapitel 5.5.3 Methoden
01:00	Pause			
01:10	Lösungen / Massnahmen suchen	<ul style="list-style-type: none"> Gewichtung der Probleme: Für die wichtigsten Problembereiche werden Lösungen und Massnahmen erarbeitet Vorstellen der Lösungen und Massnahmen 	Erarbeitung von Lösungsvorschlägen und Massnahmen aufgrund des Erfahrungswissens der Teilnehmenden	siehe Kapitel 5.5.3 Methoden
01:50	Ausblick	<ul style="list-style-type: none"> Weiteres Vorgehen besprechen Feedback Ausblick auf die nächste Gesprächsrunde 	Vorgehen festlegen	
02:00	Ende			

5.5.3 Methoden für die Gestaltung der Gesprächsrunden (Interventionsphase)

Kennen lernen (1. Gesprächsrunde)

Ziel: Teilnehmende (TN) lernen sich gegenseitig kennen.

Beachten: Sehr wahrscheinlich kennen sich die Teilnehmenden bereits. Ziel wird es also sein, dass sich vor allem die Teilnehmenden und die moderierende Person kennen lernen.

Methoden: *Vorstellen mit...* einem Foto / Tier / Hobby / Lieblingsessen...
Humor - TN erzählen eine kleine Anekdote
- Comic zum Thema auflegen
Netz aufbauen Wollknäuel geht von TN zu TN → jedeR stellt eine persönliche Frage an die nächste Person
Erwartungen abfragen



Erfahrungsaustausch

Ziel: Erste Erfahrungen (**positive und negative**) mit dem neuen Arbeitsmodell sammeln.

Methoden: *Offenes Sammeln* Im Plenum, ModeratorIn notiert und ordnet die Meldungen nach positiven und negativen Erfahrungen

Abfrage auf Zuruf TN aufrufen, um ihre Erfahrungen zu sammeln

stummer Dialog Gedanken an Flip Chart / Tafel schreiben, ohne zu sprechen

Murmelgruppe Austausch in Kleingruppen (2-3 Personen). Ergebnisse werden dann nicht öffentlich

Blitzlicht Stichwort zur aktuellen Stimmung abgeben

Probleme ansprechen

Ziel: Problembereiche identifizieren.

Methoden: Die geäußerten Probleme werden von der moderierenden Person thematisch den Bereichen Arbeitsinhalt, Arbeitsklima und Arbeitsumgebung zugeordnet.

Offenes Sammeln im Plenum, ModeratorIn notiert und ordnet die Meldungen

Abfrage auf Zuruf TN aufrufen, um ihre Erfahrungen zu sammeln

Kärtchen Probleme auf Kärtchen notieren, das Sammeln erfolgt im Plenum

Lösungen suchen und Massnahmen benennen

Ziel: Erarbeitung von Lösungsvorschlägen und Massnahmen aufgrund des Erfahrungswissens der Teilnehmenden.

Methoden: Aus der Vielzahl der genannten Probleme muss eine Auswahl getroffen werden. Jeder TN markiert die drei Probleme, die in seinen Augen am Wichtigsten sind. Es resultieren einige, meist drei bis fünf Problembereiche, für die nun Lösungsvorschläge gefunden werden sollen.

Offenes Sammeln im Plenum, ModeratorIn notiert die Lösungsvorschläge und Massnahmen zu den einzelnen Problembereichen

Gruppenarbeit TN erarbeiten in Kleingruppen (3-5 Personen) Lösungsvorschläge und Massnahmen, die dann im Plenum gesammelt werden.



5.6 Evaluation

Ein Jahr nach Start der Intervention ist es in der Regel sinnvoll, die getroffene Massnahme zu überprüfen. Indem die MitarbeiterInnenbefragung vor und nach der Intervention durchgeführt wird, ermöglichen die Resultate einen Vergleich zwischen vorher und nachher bezüglich Arbeitsgestaltung, Arbeitsklima, Arbeitsumgebung und Gesundheit. Zur Evaluation können auch die Ergebnisse und Erfahrungen aus den Gesprächsrunden als Ergänzung beigezogen werden.

Je nach Gruppengrösse muss die Evaluation angepasst und ev. entwickelt werden. Falls weniger als 10 Personen mit dem Fragebogen befragt werden können, sollte die Evaluation qualitativ durchgeführt werden. Mit den Teilnehmenden wird dann beispielsweise ein Interview geführt.

Die Evaluation zeigt auf, ob sich in dem Bereich, in dem Handlungsbedarf bestand, die Resultate verbessert haben. Zudem weist die Beurteilung von Arbeitsgestaltung, Arbeitsklima, Arbeitsumgebung und Gesundheit durch die Mitarbeitenden darauf hin, ob sich ihre Arbeitsbedingungen verbessert haben.

Fällt die Evaluation zur Zufriedenheit der Geschäftsleitung und der Mitarbeitenden aus, so kann die Intervention in der ganzen Organisation eingeführt werden, wobei die Erfahrungen der Pilotgruppe berücksichtigt werden sollten. Die Intervention in der ganzen Firma oder Abteilung kann durch Gesprächsrunden begleitet werden. Sollte dies nicht möglich sein, sollte zumindest eine Ansprechperson bestimmt werden, die bei auftretenden Problemen Hilfe anbieten kann. Da sich die Abteilungen voneinander unterscheiden, sind möglicherweise spezifische Anpassungen erforderlich und sollten auch zugelassen werden.

Informationsblock 4 berichtet über die Ergebnisse der Evaluation. Die Durchführung der MitarbeiterInnen-Befragung vor und nach Einführung der Interventionsphase zeigt die Auswirkungen des neuen Modells auf Arbeitsbedingungen, Arbeitsklima, Arbeitsumgebung und die Gesundheit. Zudem werden Erfahrungen und Probleme aus der Interventionsphase berichtet, so dass diese bei der Einführung in die gesamte Organisation aufgefangen oder vermieden werden können. Informationsblock 4 sollte wiederum als Veranstaltung für die gesamte Belegschaft gestaltet werden, ergänzt durch Informationen auf dem Intranet, in der Hauszeitung und am Aushang.

5.7 Nachbearbeitung der einzelnen Phasen

Arbeitstreffen zur Erarbeitung eines firmenspezifischen Modells

Die in den Arbeitstreffen gefassten Beschlüsse sowie Vorschläge und Anregungen sollen kurz protokolliert werden, damit später wieder darauf zurückgegriffen werden kann und keine Idee verloren oder vergessen geht. Auf Flipchart oder sonstiges Papier skizzierte Modelle und Abläufe können in dieser Form aufbewahrt werden.

Gesprächsrunden während des Veränderungsprozesses

Probleme und Anregungen sowie Massnahmen und Lösungsvorschläge werden protokolliert und gehen als Rückmeldung an die Geschäftsleitung.

Evaluation (Befragung)

Die Ergebnisse der Befragung und die vorgeschlagenen Massnahmen werden in einem Kurzbericht festgehalten.



6. Anhang: Arbeitsgestaltung

6.1 Überblick über Arbeitsgestaltungsmassnahmen

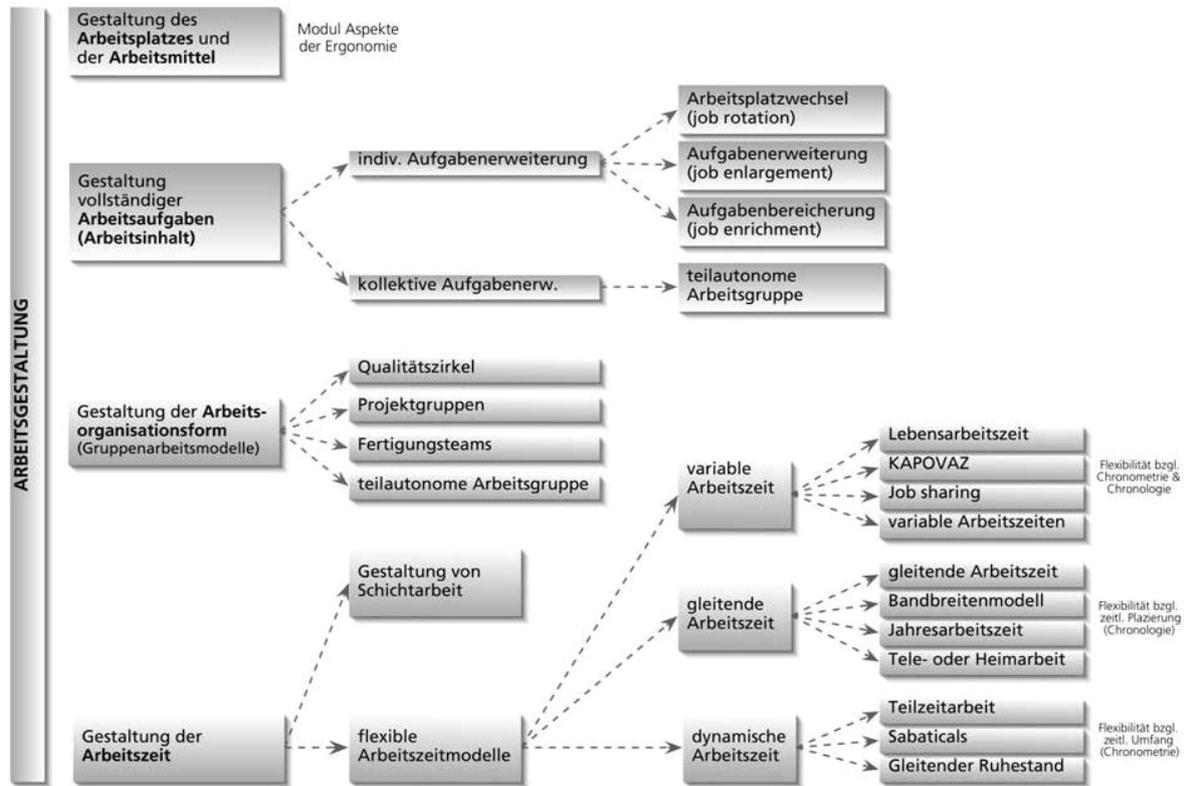


Abbildung 1: Überblick über Arbeitsgestaltungsmassnahmen



6.2 Zum Begriff der Arbeitsgestaltung

Der Begriff der **Arbeitsgestaltung** bezieht sich auf alle mit der Arbeitstätigkeit zusammenhängenden Gesichtspunkte. Dabei kann u.a. die ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsmittelgestaltung (siehe Modul Aspekte der Ergonomie) von der Gestaltung der Aufgabe, der Arbeitsorganisationsform sowie der Arbeitszeit unterschieden werden. Je nach Strategie der Arbeitsgestaltung können folgende unterschiedliche Ziele verfolgt werden:

Tabelle 5: Eingesetzte Strategien und angestrebte Ziele

Strategien	Ziele
Korrektive Arbeitsgestaltung	Korrektur erkannter Mängel
Präventive Arbeitsgestaltung	Vorwegnehmende Vermeidung gesundheitlicher Schädigungen und Beeinträchtigungen
Prospektive Arbeitsgestaltung	Schaffung von Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung

6.2.1 Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit

Folgende **Merkmale** führen zu einer persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit. Sie sind zugleich auch intrinsische Motivationsfaktoren. Intrinsische Motivation erfolgt vor allem aus der Arbeit selber, aus der Aufgabe und Tätigkeit heraus.

1. „Ellbogenfreiheit“ (Entscheidungsmöglichkeiten):

Die Arbeitenden sind ExpertInnen ihrer Arbeit. Entscheidungen treffen sie vorwiegend selbst. Vorgesetzte schauen ihnen nicht ständig auf die Finger, definieren jedoch Ziele und Aufgaben so, dass die Arbeitnehmenden wissen, worauf es ankommt. Unnötige Einschränkungen der Autonomie können die Aufgabenorientierung mindern und die intrinsische Motivation beeinträchtigen
→ Aufgaben mit Entscheidungsmöglichkeiten

2. Abwechslung bei der Tätigkeit/Ganzheitlichkeit:

Es herrscht nicht ständig der gleiche Trott. Um Langweile und Ermüdung zu vermeiden, können von Zeit zu Zeit andere Arbeiten verrichtet werden. Der Arbeitsrhythmus ist nicht von Eintönigkeit bestimmt, sondern von einer Abfolge verschieden gearteter Tätigkeiten. Der Vorteil der Ganzheitlichkeit einer Aufgabe liegt einerseits darin, dass der oder die Mitarbeitende den Sinn der Arbeit und den Stellenwert seiner oder ihrer Tätigkeit im betrieblichen Arbeitsablauf klarer erkennen kann, und sich andererseits eher Feedbackmöglichkeiten ergeben.
→ Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen; Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane.



3. *Möglichkeit, in der Arbeit dazuzulernen:*

Es tauchen ab und zu neue Probleme auf, die sich nicht einfach mit Routine bewältigen lassen. Dazulernen ist möglich, wenn Probleme nicht einfach lästige Störungen sind, sondern eine Herausforderung darstellen.

→ Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und neue Qualifikationen erworben werden können.

4. *Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit:*

→ Aufgaben, für deren Planung und Ausführung Zeitpuffer vorhanden sind, schaffen Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen

5. *Gegenseitige Unterstützung und Respektierung:*

Die Tätigkeit ist so angelegt, dass gegenseitige Hilfe und Beratung stattfinden kann. Einzelne Aufgaben stehen im Zusammenhang mit denen der KollegInnen. Jede Arbeit ist für das Ganze wichtig. Alle können sich mit ihren Stärken, aber auch Schwächen respektieren.

Möglichkeiten der sozialen Interaktion vermitteln die Erfahrung sozialer Unterstützung der Beschäftigten bei der Bewältigung ihrer Aufgaben, aber auch ihrer Probleme und Schwierigkeiten. Durch erfolgreiche gemeinsame Bewältigungsprozesse können stressauslösende Bedingungen reduziert werden.

→ Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahe legt oder voraussetzt

6. *Sinnvoller Beitrag:*

Die Arbeit muss sinnvoll und nützlich sein, sowohl für den Betrieb als auch für diejenigen, die auf die Arbeitsleistung oder das Produkt angewiesen sind.

7. *Positive Zukunftsaussicht:*

Die Arbeit ist keine „Sackgasse“ Die Arbeitenden können sich in ihr und darüber hinaus weiterentwickeln. Materielle Sicherheiten und Anreize entscheiden über die beruflichen Perspektiven ebenso wie Aus- und Weiterbildungsangebote

→ problematische Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen.

8. *Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und ausserberuflichen Tätigkeiten / Life Domain Balance*

Erwerbsarbeit und andere Tätigkeiten ergänzen sich. Sie lassen sich nicht nur zeitlich vereinbaren, sondern es findet im besten Fall eine positive Wechselwirkung statt, indem die Erfahrungen aus einem Tätigkeitsbereich in die übrigen Bereiche einfließen. Lebensfreundliche Arbeitszeiten, familienfreundliche Arbeitsorte und persönlichkeitsfördernde Arbeitstätigkeiten sind Stichworte dazu.



6.2.2 Mögliche Hinweise und entsprechende Massnahmen

Die oben aufgelisteten Merkmale für eine persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung lassen sich (teilweise) mit folgenden Massnahmen umsetzen. Die Hinweise können zum Beispiel aus den Resultaten der MitarbeiterInnenbefragung stammen.

1. Massnahmen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel:

Befund (Hinweise aus MitarbeiterInnenbefragung)	mögliche Massnahmen
Körperliche Beanspruchung und Arbeitsumgebung <ul style="list-style-type: none"> hohe körperliche Anstrengung ständig gleichbleibende Körperhaltung ungünstige Umweltbedingungen (schlechte Beleuchtung, Lärm) ungünstige Raum-/Platzverhältnisse Gefahren am Arbeitsplatz 	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung (siehe Modul Aspekte der Ergonomie)

2. Massnahmen zur Gestaltung vollständiger Arbeitsaufgaben (Arbeitsinhalt):

Befund (Hinweise aus MitarbeiterInnenbefragung)	mögliche Massnahmen
Arbeitsaufgabe und Arbeitsanforderungen <ul style="list-style-type: none"> häufige Wiederholung gleicher Tätigkeiten (Monotonie) wenig abwechslungsreiche Tätigkeit / Arbeitsaufgaben 	Belastungswechsel durch organisierten Tätigkeitswechsel (→ "Job Rotation") Erweiterung des Arbeitsumfangs (→ "Job-Enlargement") Bereicherung des Aufgabenbereichs (→ "Job-Enrichment")

3. Massnahmen zur Gestaltung der Arbeitsorganisationsform:

Befund (Hinweise aus MitarbeiterInnen-Befragung)	mögliche Massnahmen
Arbeitsaufgabe und Arbeitsanforderungen <ul style="list-style-type: none"> wenig selbständige, eigenverantwortliche Einteilung der Arbeit wenig Zusammenarbeit mit anderen 	Gestaltung/Einführung neuer Arbeitsorganisationsformen/ Gruppenarbeitsmodelle (→ bspw. teilautonome Arbeitsgruppe/Projektgruppen)

4. Massnahmen zur Gestaltung der Arbeitszeit:

Befund (Hinweise aus MitarbeiterInnen-Befragung)	mögliche Massnahmen
Arbeitsaufgabe und Arbeitsanforderungen <ul style="list-style-type: none"> sehr komplexe, schwierige Aufgaben 	Aufgaben-/Stellenaufteilung auf mehrere Personen ("Job Sharing")
Arbeitszeit und Freizeit <ul style="list-style-type: none"> häufige Überstunden unregelmässige Arbeitszeiten wenig Flexibilität bei der Einteilung der Arbeitszeiten 	Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle (bspw. Gleitzeit, Jahresarbeitszeit. Förderung von Teilzeitarbeit und Job-Sharing. Sabbaticals, gleitender Ruhestand)
Arbeitszeit und Freizeit <ul style="list-style-type: none"> mangelnde Vereinbarkeit von Beruf/ Erwerbsarbeit und Freizeit/Familie 	



6.3 Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel

Mögliche Themen wie bspw. 'Einrichtung des Arbeitsplatzes' und 'Gestaltung der Arbeitsumgebung' werden im Modul "Aspekte der Ergonomie" umfassend beschrieben (siehe www.kmu-vital.ch unter Module).

6.4 Gestaltung vollständiger Arbeitsaufgaben/des Arbeitsinhalts

Die konkrete Gestaltung der organisatorischen und sozialen Bedingungen von Arbeit (unter Berücksichtigung von Bedürfnissen, Interessen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Menschen) mit der Zielsetzung, *vollständige oder ganzheitliche Tätigkeiten* zu schaffen, kann als **Arbeitsstrukturierung** bezeichnet werden.

Jede **Arbeitsstrukturierungsmassnahme** enthält je nach Arbeitsgestaltung mehr oder weniger der oben genannten Merkmale. Es lassen sich folgende Arbeitsstrukturierungsmassnahmen unterscheiden:

Tabelle 6: Aufgabenerweiterung

individuelle Aufgabenerweiterung	kollektive Aufgabenerweiterung
<p>systematischer Arbeitsplatzwechsel (Job-Rotation): Die Mitarbeitenden arbeiten an verschiedenen Arbeitsplätzen, was bis zum Rundum-Wechsel zwischen allen Arbeitskräften in allen Arbeitsbereichen führen kann. (→ dadurch Verringerung der Monotonie und Erhöhung der Flexibilität)</p>	<p>Teilautonome Arbeitsgruppe: Der teilautonomen Arbeitsgruppe wird die Erstellung eines (Teil-)Produktes mehr oder weniger eigenverantwortlich übertragen, d.h. die teilautonome Arbeitsgruppe organisiert, plant und kontrolliert ihre Arbeit selber. Die Arbeitsgruppe führt und strukturiert sich also selbst. Bei mehreren der folgenden Punkten kann die Gruppe alleine entscheiden oder mitentscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktionsziele • Aufgabenspektrum • interne Aufgabenverteilung • individuelle Arbeitsmethoden • Produktionsmethoden • Arbeitszeiten • interne Führung der Gruppe • Gruppenmitgliedschaft <p>Die Arbeit in teilautonomen Gruppen bewirkt, dass die Aufgaben des mittleren Managements durch die Gruppe übernommen werden. Die Hierarchie verflacht sich, die Aufstiegsmöglichkeiten für einzelne Mitarbeitende werden geringer.</p>
<p>Arbeitserweiterung (Job-Enlargement): Die Mitarbeitenden übernehmen von verschiedenen Arbeitsplätzen Aufgaben, die in der Ausführung ähnlich sind („more of the same“). (→ dadurch Vergrösserung des Arbeitsumfangs, Verbesserung des Selbstwertgefühls und Vergrösserung des Verantwortungsbewusstseins).</p>	
<p>Arbeitsbereicherung (Job-Enrichment): Die Mitarbeitenden erhalten mehr Entscheidungsbefugnisse und mehr Kontrollaufgaben im Rahmen ihres Aufgabenbereichs. D.h. der Vorgesetzte gibt Verantwortung ab oder ermöglicht mehr Partizipationsmöglichkeiten. (→ dadurch Vergrösserung der Selbständigkeit und der Verantwortung und Erhöhung der Anforderungen)</p>	

Das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppe vereint Gedanken der Arbeitserweiterung (Job-Enlargement), der Arbeitsbereicherung (Job-Enrichment) und des Arbeitswechsels (Job-Rotation). Die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen führt zum Abbau einseitiger Belastungen, zur Veränderung der Arbeitszufriedenheit, zu verbessertem sozialen Kontakt, zu höherer Qualifikation und Flexibilität und aktiverem Freizeitverhalten. Darüber hinaus sind auch deutlich positive ökonomische Auswirkungen auf Produktqualität, Produktivität, Absentismus und Fluktuation feststellbar.



Ausserberufliche Tätigkeiten wie Erziehungs- und Betreuungsarbeit, aber auch Freiwilligen- und ehrenamtliche Arbeit können – ein erweitertes Arbeitsverständnis vorausgesetzt – als Job-Enrichment oder Job-Enlargement interpretiert werden. Das Unternehmen finanziert diese Tätigkeiten zwar nicht, aber es ermöglicht sie durch eine optimale Organisation; es profitiert von interessierten und engagierten Mitarbeitenden, die sich stressfrei in den verschiedenen Lebens- und Arbeitsbereichen bewegen können.

6.5 Gestaltung der Arbeitsorganisationsform

Einführung von Gruppen- (Team-)arbeit: Es existieren folgende Möglichkeiten der Zusammenarbeit (Gruppenarbeitsmodelle):

Tabelle 7: Arbeitsorganisation

Form	Erläuterungen
Qualitätszirkel	<p>Freiwillige Problemlösungs-Gruppen mit regelmässigen Treffen zur Bearbeitung von Produkt- oder Produktions-Problemen (Einbeziehung der MitarbeiterInnen in betriebliche Problemlösungsprozesse)</p> <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierlicher Prozess der Qualitäts- und Produktivitätsoptimierung • Verstärktes Problembewusstsein der MitarbeiterInnen und Nutzung des Knowhows der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Problemlösung. <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsaufwand für den Umsetzungsprozess der Verbesserungen
Projektgruppe (Projektteam, Task Force)	<p>Gruppe mit einem gezielten Arbeitsauftrag, in der Regel zeitlich begrenzt mit auf das Projekt abgestimmten Rahmenbedingungen (Zielvorgaben, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Rahmenbedingungen, Abgrenzung gegenüber anderen Projekten und projektspezifische Organisation, etc.)</p> <p>Vorteil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effiziente Auftragsbearbeitung dank einer ExpertInnenbeteiligung für eine begrenzte Zeitspanne
Fertigungsteams	<p>Zusammenführung von Maschinen und Mitarbeitenden in Fertigungsinseln für die Komplettbearbeitung eines Produkts.</p> <p>Vorteil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesteigerte Flexibilität der Mitarbeitenden/Arbeitsteilung
Teilautonome Arbeitsgruppe (selbstregulierende Gruppe)	<p>Konstant zusammenarbeitende kleine funktionale Einheiten der regulären Organisationsstruktur, denen die Erstellung eines kompletten (Teil-) Produkts oder einer Dienstleistung (mehr oder weniger) eigenverantwortlich übertragen wird.</p> <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • effizientere Aufgabenbearbeitung • motivierendere Arbeitsinhalte und –bedingungen <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Erfolg von Gruppenarbeit entsteht nicht sofort bei der Einführung, da die Investitionen zu Beginn recht hoch sind und sich die positiven Effekte erst dann einstellen können, wenn der Veränderungsprozess Fuss gefasst hat. • Das mittlere Management wird überflüssig → Widerstand kann entstehen



6.6 Gestaltung der Arbeitszeit

Einführung neuer Arbeitszeitmodelle: Die traditionelle, klassische (nicht-flexible) Arbeitszeitgestaltung gerät aufgrund wirtschaftlicher, soziokultureller und demografischer Faktoren zunehmend unter Druck. Als besonders innovativ gilt der Einsatz zeitautonomer Arbeitsgruppen, welcher durch die Übertragung der Zeitverantwortung auf die Gruppe die unternehmerische Denkweise der Individuen fördert. Eine grössere Zeitflexibilisierung kommt nicht nur den Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen entgegen, sondern fördert auch die Attraktivität der Firma am Arbeitsmarkt. Die Flexibilisierung geht zudem häufig einher mit der Reduktion der Fehlzeiten sowie mit dem Abbau von Überstunden, welche überproportional viel kosten und unterdurchschnittlich produktiv sind.

Kurzer Überblick über flexible Arbeitszeitmodelle:

Tabelle 8: Arbeitszeitmodelle

Modell	Erläuterungen
Lebensarbeitszeit	Das Unternehmen legt eine Gesamtlebensarbeitszeit fest, die flexibel abzuleiten ist. Das Modell ermöglicht eine gleitende Eintrittsphase ins Erwerbsleben mit Unterbrechungen bis hin zur flexiblen Pensionierung. Während der Erwerbsphase können Pausen zum Beispiel für Weiterbildungen eingelegt werden.
KAPOVAZ	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit: Die Normalarbeitszeit ist je nach Arbeitsanfall variabel. Die Zeitsouveränität liegt jedoch beim Arbeitgeber. Die Mitarbeitenden leben in Abrufbereitschaft.
Job-Sharing	Das Job-Sharing stellt eine Sonderform der Teilzeitbeschäftigung dar. Charakteristisch für dieses Prinzip ist die Aufteilung eines oder mehrerer Vollzeitarbeitsplätze auf zwei oder mehrere Job-Sharing-PartnerInnen, wobei diese weitgehend selbständig über die Arbeitszeit des Einzelnen verfügen können.
Gleitende Arbeitszeit	Die Arbeitszeit wird unterteilt in eine Kernzeit, während der Anwesenheitspflicht besteht, und eine Gleitzeit, über die der Mitarbeitende bestimmen kann.
Bandbreitenmodell	Die wöchentliche Arbeitszeit von zum Beispiel 40 Stunden ist viertel- halbjährlich oder jährlich in einer Bandbreite von 38 bis 42 Stunden wählbar.
Jahresarbeitszeit	Die effektive Jahresarbeitszeit wird je nach Arbeitsanfall gleichmässig oder ungleichmässig auf das gesamte Jahr verteilt, die Mitarbeitenden erhalten jedoch jeden Monat das gleiche Gehalt.
Tele- oder Heimarbeit	Der oder die Mitarbeitende kann ganz oder teilweise zu Hause arbeiten. Es besteht die Möglichkeit, durch Informationstechnologien mit dem Unternehmen verbunden zu sein.
Teilzeitarbeit	Die traditionelle Teilzeit entspricht einer Arbeitszeitverkürzung. Bei der flexiblen Teilzeit sind Dauer und Lage der Arbeitszeit variabel zu handhaben.
Sabbaticals	Jeder Langzeiturlaub, der länger als drei Monate dauert und bezahlt, teilweise bezahlt oder unbezahlt ist.
Gleitender Ruhestand	Unter gleitender Pensionierung versteht man das sukzessive Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Flexible Pensionierung bedeutet eine Flexibilisierung der Arbeitszeit zwischen den Altersgrenzen 55 und 70.



Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeitstrukturen:

Tabelle 9: Arbeitszeitstrukturen

	Vorteile	Nachteile
Unternehmensperspektive	<ul style="list-style-type: none"> • zunehmendes Selbstverantwortlichkeitsbewusstsein • Rückgang der Absenzzate • weniger Verspätungen • weniger Überstundenzuschläge • Arbeitsqualität tendenziell besser • Höhere Arbeitszufriedenheit • besseres Arbeitsklima • Förderung von Teamarbeit • bessere Anpassung an Kapazitätsauslastung • bessere Kapitalnutzung • Ausdehnung der Betriebszeiten • Geringerer Bedarf an Mitarbeitkräften • Verringerung der Lagerkosten • Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt • Geringere Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Konfliktpotenzialen um die Arbeitszeit • Missbrauchsrisiko • Implementationskosten • zusätzlicher Verwaltungsaufwand (Personalwesen und Linie) • Kosten für die Zeiterfassung • evtl. höhere Personalzusatzkosten • Weiterbildungsaufwand für Führungskräfte • evtl. Wegfall bisher stillschweigend geleisteter Überzeit
Arbeitnehmerperspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Einräumen begrenzter Zeitsouveränität (Autonomiebewusstsein) • Möglichkeit zur besseren Abstimmung von Beruf und Privatleben • Abstimmung mit Verkehrsmitteln • evtl. mehr persönliche Kontakte am Arbeitsplatz • evtl. bessere Anpassung an den persönlichen Biorhythmus (Tag, Woche, Jahr, Lebenszeit) • breitere Qualifikationsprofile werden gefördert (Weiterbildungsmöglichkeiten) • keine unbezahlten Überzeiten mehr (da meist vollständige Zeiterfassung) • Anpassung an den Arbeitsanfall (kein schlechtes Gewissen bei Unterlast) • Kein Pünktlichkeitsgebot mehr 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstorganisationszwang • evtl. Selbstbestimmungsverlust zugunsten des Unternehmens • evtl. weniger soziale Kontakte im Betrieb • weniger Überstundenzuschläge • im allgemeinen keine Beteiligung an den Produktivitätsgewinnen • Arbeitsverdichtung und Stresszunahme • "spill over" durch Verwischen der Grenze von Arbeitszeit- und Freizeit • Konflikte bei Mehrpersonenmodellen • evtl. Entwertung der Freizeit durch Arbeitsbereitschaft • evtl. Ausweitung der Betriebszeiten • evtl. Ausnahmeregelungen für bestimmte Personenkreise • zusätzliche Kontrollen



6.6.1 Auszug aus den gesetzlichen Auflagen (bewilligungsfrei)

Bei der Arbeitszeitgestaltung müssen folgende wesentlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen bei der Planung von neuen Arbeitszeitmodellen hinsichtlich der Arbeits- und Ruhezeiten im bewilligungsfreien Bereich mitberücksichtigt werden:

- Für die ArbeitnehmerInnen in industriellen Betrieben sowie für Büropersonal, technische und andere Angestellte, sowie das Verkaufspersonals in Grossbetrieben des Detailhandels gilt eine maximale wöchentliche Höchstarbeitszeit von 45 Stunden, für alle anderen ArbeitnehmerInnen der Privatwirtschaft 50 Stunden.
- Die individuelle wöchentliche Arbeitszeit darf in den Betrieben ohne behördliche Bewilligung in den folgenden Zeitfenstern geleistet werden: Montag bis Samstag zwischen 6:00 und 23:00 Uhr.
- Mit dem Einverständnis der betroffenen ArbeitnehmerInnen-Mehrheit kann der Block von 6:00 bis 23:00 Uhr bis um eine Stunde vor- oder nachverschoben werden, d.h. der Betrieb kann dann z.B. zwischen 5:00 und 22:00 Uhr oder zwischen 7:00 und 24:00 Uhr bewilligungsfrei arbeiten.
- Dabei muss die individuelle tägliche Arbeit inkl. Pausen und Überzeit in einem Zeitfenster von jeweils 14 Stunden liegen. Bei 2-schichtiger Arbeit im bewilligungsfreien Zeitraum darf die einzelne Schichtdauer inkl. der Pausen maximal 11 Stunden dauern.
- Die minimale Dauer der obligatorischen Arbeitspausen richtet sich nach der Dauer der täglichen Arbeitszeit.
- Für den einzelnen Arbeitnehmer oder die einzelne Arbeitnehmerin darf die Arbeitswoche im Durchschnitt höchstens 5½ Arbeitstage umfassen. Sie kann in einzelnen Wochen auf 6 Arbeitstage ausgedehnt werden, sofern die wöchentlichen freien Halbtage nachgewährt werden. Sie können im Einverständnis mit dem Arbeitnehmer oder der Arbeitnehmerin für längstens vier Wochen zusammengelegt werden.
- Die Arbeitszeit, welche ausnahmsweise die maximale wöchentliche Arbeitszeit von 45 resp. 50 Stunden übersteigt, ist Überzeit. Für Personen mit einer 45 Stunden-Grenze beträgt die maximal zulässige kumulierte Überzeit 170 Stunden pro Jahr, für jene mit der 50-Stunden-Grenze 140 Stunden pro Jahr.

Detailliertere Regeln findet man im Arbeitsgesetz (ArG)
(www.admin.ch/ch/d/sr/c822_11.html) und dessen ArGV 1
(www.admin.ch/ch/d/sr/c822_111.html).



6.6.2 Empfehlungen zur Nacht- und Schichtarbeit

Zur Planung und Einführung von Nacht- und Schichtarbeit existieren folgende Handlungsempfehlungen, die auf arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen basieren:

1. Die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten sollte möglichst gering sein.
2. Nach einer Nachtschichtphase sollte eine möglichst lange Ruhepause folgen. Sie sollte auf keinen Fall weniger als 24 Stunden betragen.
3. Geblockte Wochenendfreizeiten sind besser als einzelne freie Tage am Wochenende.
4. SchichtarbeiterInnen sollten möglichst mehr freie Tage im Jahr haben als TagarbeiterInnen.
5. Ungünstige Schichtfolgen sollten vermieden werden, d.h. immer vorwärts rotieren.
6. Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen.
7. Die Nachtschicht sollte möglichst früh enden.
8. Zugunsten individueller Vorlieben sollte auf starre Anfangszeiten verzichtet werden.
9. Die Massierung von Arbeitstagen oder Arbeitszeiten auf einen Tag sollte begrenzt werden.
10. Schichtpläne sollten vorhersehbar und überschaubar sein.

Auch zur Nacht- und Schichtarbeit existieren detaillierte gesetzliche Bestimmungen im Arbeitsgesetz. Arbeitszeiten, welche nicht den allgemeinen Vorschriften entsprechen, sind bewilligungspflichtig. Bewilligungen werden erteilt, sofern ein dringendes Bedürfnis oder die technische bzw. wirtschaftliche Unentbehrlichkeit nachgewiesen wird. Folgende Stellen bieten Beratung an und erteilen Arbeitszeitbewilligungen:

- für ständige oder regelmässig wiederkehrende Nachtarbeit ist zuständig: Ressort Arbeitnehmerschutz im Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) in Bern
- für vorübergehende Nachtarbeit sind zuständig: Kantonale Arbeitsinspektorate

(www.admin.ch/ch/d/sr/822_111/a34.html; www.admin.ch/ch/d/sr/822_111/a35.html)



6.7 Literaturliste

Gestaltung der Arbeit

Antoni, C. H. (1996). *Teilautonome Arbeitsgruppen – ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit?* Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Duell, W. & Frei, F. (1986). *Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung*. Köln: TÜV-Rheinland.

Dieser Leitfaden gibt Anleitungen zum Finden eigener Lösungen. Er hilft, eine Beteiligung der Mitarbeitenden bei der Gestaltung ihrer Arbeit zu verwirklichen. Dazu gehören auch technische und organisatorische Innovationen. Beteiligung soll den Beschäftigten Qualifizierungschancen eröffnen und den Betrieben Probleme der Arbeitsgestaltung lösen helfen. Der Leitfaden wendet sich an alle, die Verantwortung tragen für Arbeiterinnen und Arbeiter, deren Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte sowie technische und organisatorische Innovationen. Er ist unentbehrlich für die Planung, Entwicklung und Vorbereitung von Arbeitsprozessen sowie für Vorgesetzte aller Stufen in der Ausbildung. Die Verfasser (unter Mitarbeit von A. Alioth, Ch. Baitsch und E. Ulich) schreiben nicht vom grünen Tisch: Ihre Sprache stammt aus der Praxis, ist knapp, präzise und anschaulich. Dieser Leitfaden ist ein Beispiel dafür, wie wissenschaftliche Forschung praxisnah umgesetzt werden kann.

Duell, W. & Frei, F. (Hrsg.). (1986). *Arbeit gestalten - Mitarbeiter beteiligen*. Frankfurt: Campus.

Eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit erfordert die vielfältige Einbeziehung der Arbeitenden. Der Beteiligungsprozess enthält bereits Qualifizierungsmöglichkeiten, die in zwei betrieblichen Veränderungsprojekten erprobt worden sind. Gerade aus den Fehlern, Hindernissen und Misserfolgen konnte gelernt werden, in welchem Masse die jeweiligen betrieblichen Bedingungen und Interessen der Betroffenen zu berücksichtigen sind. Entsprechend will die vorliegende Heuristik die unterschiedlichen Aspekte einer erfolgreichen „qualifizierenden Arbeitsgestaltung“ verdeutlichen. Insgesamt verstehen sich die hier zur Diskussion gestellten Erkenntnisse auch als eine sozialwissenschaftliche Begründung zu einem „Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung“, den die Verfasser für die Betriebspraxis erstellt haben.

Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1996). *Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative*. (2. Aufl.). Zürich: vdf.

In Wirtschaft, Staat und Gesellschaft sind tiefgreifende Veränderungen im Gang. Um auf den internationalen Märkten bestehen zu können, müssen Produkte und Dienstleistungen immer schneller, mit immer geringerem Aufwand und grösstmöglicher Flexibilität entwickelt, hergestellt und vermarktet werden. Das Buch verbindet klar begründete Konzepte für das operative Management mit fundierter praktischer Erfahrung aus der langjährigen Beratungstätigkeit der Autoren. Fünf Fallstudien illustrieren die konkrete Umsetzung und zeigen auf, wie man die bei Veränderungsprozessen auftretenden Schwierigkeiten meistert. Ein Anhang enthält praktische Instrumente, die im Sinne einer methodischen Unterstützung dazu einladen, erste Schritte auf dem Weg zur kompetenten Organisation in Angriff zu nehmen. In einem Nachtrag zur zweiten Auflage wird überdies ein praktisch erprobtes Vorgehen zu Business Reengineering vorgestellt, das mit dem Konzept der Qualifizierenden Arbeitsgestaltung nutzbringend verbunden werden kann.



Gestaltung der Arbeitsorganisationsform

Alioth, A. (1980). *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen*. Bern: Huber.

Das Buch ist aufbauend auf den Erfahrungen aus einem Projekt zur Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen in der betrieblichen Praxis entstanden. Es werden die Möglichkeiten und die Bedeutung alternativer Arbeitsformen für die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens anhand des erwähnten Projekts untersucht. Alternative Arbeitsformen wurden in Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften entwickelt und in Teilbereichen eines Betriebs eingeführt. Nebst einer ausführlichen Darstellung dieses Projekts als Fallstudien werden die Konzepte für die Entwicklung alternativer Arbeitsformen theoretisch abgehandelt sowie Analysen zu den Problemen der Einführung durchgeführt.

Antoni, C. H. (1994). *Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.

Gruppenarbeit wurde in den letzten Jahren zum Inbegriff der modernen Arbeitsorganisation. Sie wird als Schlüsselement von lean production propagiert. Welche Chancen bietet die Gruppenarbeit, welche Risiken? Unterschiedliche Modelle und Erfahrungen werden aus der Sicht der Praxis und der Wissenschaft dargestellt und diskutiert.

Antoni, C. H. (2000). *Teamarbeit gestalten: Grundlagen, Analysen, Lösungen*. Weinheim: Beltz.

Effektive Zusammenarbeit statt Koordinationsproblemen, gutes Betriebsklima statt "dicker Luft", zeitlich gut organisierte Arbeit statt permanentem Zeitdruck. In diesem Buch wird gezeigt, wie eine optimale Zusammenarbeit in und zwischen Teams erreicht wird. Beispiele, Trainingsmodule und Checklisten ermöglichen, die Problemstellungen auf die eigene Situation zu übertragen.

Becker, K. et al. (1995). *Einführung von Gruppenarbeit. Ein Leitfaden für Führungskräfte*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Behrendt, E. & Giest, G. (Hrsg.). (1996). *Gruppenarbeit in der Industrie*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Die Beiträge des Buches sind geprägt durch Autorinnen und Autoren, die über praktische Erfahrungen in der Durchführung und Umgestaltung von Arbeitsprozessen und Gruppenarbeit verfügen. Die vielfältigen Konfliktfelder werden sowohl aus der Arbeitserfahrungen der Personalentwicklung, Beratung und aus Trainingssituationen geschildert als auch verallgemeinert als Schlussfolgerungen entwickelt. Anhand konkreter Beispiele werden Probleme wie die Entlohnung in Gruppen, die Beharrungswiderstände in den Unternehmen oder die Qualifizierungsstrategien behandelt und Lösungen diskutiert. Perspektivisch wird der Frage nachgegangen, wie Gruppenarbeit in einem umfassenden Sinne für die Zukunft in der lernenden Organisation eine Rolle spielt und ob damit nicht auch ein neues Rollenverständnis für die Personalentwicklung verbunden sein muss. Das Buch liefert umfangreiche Hinweise für die Einführung und Gestaltung von Gruppenarbeit – nicht nur in der Industrie, sondern in alle Formen professioneller Arbeitsstrukturen.

Breisig, T. (1990). *It's Team Time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen*. Köln: Bund-Verlag.

Bullinger, H.-J., Ulbricht, B. & Vollmer, S. (1995). *Wie führe ich Teamarbeit erfolgreich ein?* Stuttgart.



Bungard, W. (Hrsg.). (1992). *Qualitätszirkel in der Arbeitswelt. Ziele, Erfahrungen, Probleme*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Die Beiträge des vorliegenden Bandes geben einen umfassenden Überblick über die neusten Ergebnisse zum Thema Qualitätszirkel. Neben theoretischen Fragen werden einzelne empirische Befunde über die Auswirkungen der QZ referiert. Es werden weiterhin Probleme bei der Implementierung der Konzepte erörtert und mögliche Konsequenzen für die Gestaltung der QZ-Arbeit gezogen.

Forster, J. (1987). *Teams und Teamarbeit in der Unternehmung. Eine gesamtheitliche Darstellung mit Meinungen und Beispielen aus der betrieblichen Praxis*. Bern.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den komplexen Problembereich „Teamarbeit in der Unternehmung“ aus betriebswirtschaftlicher Sicht möglichst gesamtheitlich darzustellen, zu strukturieren und zu beurteilen. Insbesondere soll gezeigt werden, was ein Team überhaupt ist und welche Teamarbeiten etwas unterschieden werden können, welches die hauptsächlichen Gründe der Bindung von Teams und die wesentlichen Voraussetzungen der Teamarbeit sind und welche Möglichkeiten, Grenzen und Probleme bzw. Vor- und Nachteile die Teamarbeit für das Individuum und für die Unternehmung als Ganzes haben kann. Zudem ist es auch ein Anliegen dieser Arbeit, den Aspekt der Führung von und in Teams sowie verschiedene Möglichkeiten der organisatorischen Eingliederung von Teams in einer Unternehmung darzulegen.

Ueberschaer, N. (1997). *Mit Teamarbeit zum Erfolg: So gestalten sie effizient die Zusammenarbeit im Unternehmen*. München Wien: Carl Hanser Verlag.

Mehr Leistungs-, Markt-, Kunden- oder Mitarbeiterorientierung kann nur dann erreicht werden, wenn in den Unternehmen andere Strukturen geschaffen und andere Organisationsprinzipien eingeführt werden. Teamarbeit lautet hier das Schlagwort. Der Teamgedanke wird vielfältig gepriesen, aber in der Praxis noch selten gelebt. Damit der Teamgedanke kein Lippenbekenntnis bleibt, vermittelt dieses Buch praxiserprobte Methoden der Einführung und Verbesserung von Teamarbeit und von Kommunikation, Kooperation und Konfliktbewältigung. Der Autor berichtet über erfolgreiche Gruppenarbeit, über Führungs- und Gruppentraining, über Verhaltensregeln und Motivation, über permanentes Lernen, Verbesserungen und die Leistungen eines Teams, aber auch über Schwierigkeiten und deren Bewältigung im Team. Mit konkreten Aufgaben, Fragestellungen, Übungen, Checklisten und Anleitungen für die Durchführung von Teamarbeit hält das Buch die richtigen Werkzeuge für Sie bereit, wenn Sie Teamarbeit in Ihrem Unternehmen erfolgreich umsetzen wollen. Der Autor beschreibt die notwendigen Voraussetzungen und zeigt, wie wir in einzelnen Schritten die Zusammenarbeit und Teambildung fördern können. Das Buch ist übersichtlich, leserfreundlich und präzise für die Praxis geschrieben.

Wildemann, H. (1997). *Gruppenarbeit - Leitfaden zur Einführung von Gruppenarbeit in direkten und indirekten Bereichen*. (5. Aufl.). München: TCW Transfer-Centrum Verlag GmbH.

Kontinuierliche Verbesserung durch Gruppenarbeit ist das Ziel dieses Leitfadens. Das Einbeziehen der Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter, selbständiges Denken und Handeln, die Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung sowie die Fähigkeit zur Kooperation sind wesentliche Voraussetzungen zum Gelingen einer kontinuierlichen Verbesserung. Dieser Leitfaden enthält hierzu methodisch und praktisch erprobte Basisstrategien und Bausteine und zeigt deren Wirkungsweise bei der Umsetzung von Gruppenarbeit und Verbesserungsprozessen in Unternehmen. Es wird Hilfe, Anregung und Orientierung bei der Beschleunigung von Lernprozessen gegeben. Der Leitfaden ist zur Schulung und für das Selbststudium konzipiert.



Gestaltung der Arbeitszeit

Amacher, C. & Schlag, B. (1996). Arbeitszeit – Abschied vom Achtstundentag. *Facts*, 7, 52-59.

Baillod, J., Davatz, F., Luchsinger, C., Stamatiadis, M. & Ulich, E. (1997). *Zeitenwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren*. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Endlich liegt ein Konzept vor, mit dem Job-sharing, Teilzeitarbeit oder Sonntagsarbeit qualitativ bewertet werden können – ein unentbehrliches Werkzeug für alle, bei denen die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ein Thema ist. Auf dieser Basis können auch die Arbeitszeitregelungen von elf innovativen Schweizer Unternehmen bewertet werden. Unter aktiver Mitarbeit der Firmenleitung und der Angestellten wurde eine Bestandesaufnahme gemacht, die Auskunft darüber gibt, wo welche Arbeitszeitmodelle praktiziert werden und was die Betroffenen davon halten. Die Befragungen vor Ort wurden durch eine quantitative Erhebung unter 400 Unternehmungen ergänzt. Dabei wird deutlich, dass bestehende Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit noch lange nicht ausgeschöpft sind.

Baillod, J., Holenweger, T., Ley, K. & Saxenhofer, P. (1993). *Handbuch Arbeitszeit. Perspektiven – Probleme – Praxisbeispiele* (2. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Das vorliegende Handbuch Arbeitszeit situiert die Arbeitszeitgestaltung im beschriebenen, umfassenden Sinn. Es liefert Informationen und Anregungen zur neuen Arbeitszeitgestaltung und basiert auf Erhebungen der Autoren/innen in Schweizer Betrieben. Sie untersuchten, wie bestimmte betriebliche Arbeitszeitmuster zustande kommen und aus welchen (strukturellen und personellen) Gründen sie sich verfestigen bzw. verändern. Dabei ist ihnen in den Betrieben immer wieder zu Ohren gekommen, dass ein grosser Bedarf nach neuen und umsetzbaren Lösungen der Arbeitszeitfrage besteht, aber wenig handhabbares Wissen greifbar ist, um diese neuen Lösungen anzugehen. Aufgrund dieser Nachfrage ist das vorliegende Werk entstanden. Das Handbuch ist ein Nachschlagewerk, in dem sämtliche bekannten Arbeitszeitformen mit ihren Vor- und Nachteilen dargestellt werden, gleichzeitig ein Leitfaden zur optimalen Umsetzung von Arbeitszeitwünschen sowie betrieblichen Flexibilitätserfordernissen, und soll anhand einer Vielzahl betrieblicher Praxisbeispiele den Weg für eigenen Lösungen erleichtern.

Beermann, B. (1997). *Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Betschart, H. (1989). *Zweischichtarbeit: psychosoziale und gesundheitliche Aspekte*. Bern: Verlag Hans Huber.

Bis vor kurzem galt Schichtarbeit ohne Nachtschicht in der Wissenschaft als relativ problemlos, weil die Ergebnisse sporadischer Untersuchungen regelmässig darauf hindeuteten, dass wechselweise in Früh- und Spätschicht Beschäftigte im Vergleich zu ihren auch nachts beschäftigten Kollegen eher unauffällig waren. Trotzdem scheint die Bereitschaft, in Zweischicht zu arbeiten, kontinuierlich abzunehmen. Dies hat zur Vergabe von Forschungsaufträgen geführt. Hier werden die Ergebnisse dieser Untersuchungen zusammengefasst: Zweischichtarbeit, Familienleben und Freizeitverhalten) dar. Im Hinblick auf eine Verbesserung der Bedingungen in der Praxis enthält das Buch eine umfassende Checkliste zur humanen Gestaltung von Zweischichtarbeit.



Blum, A. & Zaugg, R. J. (1999). *Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle*. Chur: Verlag Rüegger.

Innovative Arbeitszeitmodelle können die Produktivität einer Unternehmung wesentlich steigern und deren Beschäftigungssituation positiv beeinflussen. Wie aber entwickelt man solche Modelle und wie setzt man sie im Betrieb um? Die Arbeitszeitexperten Adrian Blum und Robert J. Zaugg gehen näher auf diese Punkte ein: Sie erläutern die zentralen Grundlagen des Arbeitszeitmanagements, stellen mehrere Arbeitszeitmodelle im Detail vor und zeigen den Einführungsprozess von der Entscheidungsfindung bis zur betrieblichen Umsetzung. Aktuelle Untersuchungen in der Schweizer Praxis, Fallbeispiele, Checklisten, Bewertungsraster, Vorgehenskonzepte und ein Glossar erleichtern das Verständnis und stellen den Praxisbezug des Buches sicher.

Blum, A. (1996). *Arbeitszeitgestaltung in Schweizerischen Unternehmungen*. Arbeitsbericht 18, Universität Bern, Institut für Organisation und Personal.

Fiedler-Winter, R. (1995). *Flexible Arbeitszeiten. Beispiele aus der Praxis* (2. Aufl.). Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Während die tariflichen Arbeitszeiten immer kürzer geworden sind, erreichen Löhne und Zusatzkosten Spitzenniveaus. Vorn bleibt nur, wer Arbeit effizient einsetzt. Die Voraussetzung dafür ist eine flexiblere Organisation der Arbeitszeit als sie bisher noch allgemein üblich ist. Betriebszeit und Arbeitszeit werden bei mehr Elastizität zu einem Gestaltungsfeld, das Unternehmen neben einer Kostensenkung auch die Möglichkeit eröffnet, sich durch Innovationsgeschwindigkeit, Termintreue und Servicegrad von den Wettbewerbern abzuheben.

Dieses Buch führt weg von starren Arbeitszeiten und motiviert zu neuen Ansätzen. Es zeigt den Leserinnen und Lesern, welche Vorteile und Chancen flexible Arbeitszeiten für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden haben können. Die Autorin stellt Arbeitszeitmodelle aus 31 erfolgreichen Firmen vor, die sich bereits in der Praxis bewährt haben. Zum ersten Mal werden damit auch die Erfahrungen von Fachleuten aus Geschäftsleitungen und Betriebsräten mit neuen Zeitorganisationen zugänglich.

Hamm, I. (1999). *Flexible Arbeitszeiten in der Praxis*. Frankfurt am Main: Bund Verlag.

Flexibilisierung ist ein Schlagwort, mit dem vor allem Entwicklungen bei der Gestaltung der Arbeitszeit erfasst sind. Damit verbinden sich auf der einen Seite der Wunsch nach mehr individueller Gestaltungsfreiheit im Arbeitsverhältnis, auf der anderen vor allem nach Kosteneinsparungen. Daneben treten aus der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung geborene Notwendigkeiten, die es erforderlich machen, Arbeitszeit anders als früher zu organisieren und zu verteilen.

Das Handbuch will vor allem betrieblichen Praktikern eine Hilfestellung sein. Es erläutert die Möglichkeiten und juristischen Voraussetzungen, die in den neuen Arbeitszeitmodellen stecken und gibt Hinweise, wie diese betrieblich umgesetzt werden können. Die Darstellung mündet in einem Baukasten mit Vorschlägen, wie die angestrebten Regelungen in einer Betriebsvereinbarung umzusetzen sind.



Holenweger, T. & Knauth, P. (1998). *Arbeit & Zeit. Neue Arbeitszeitmodelle aus der Praxis*. Zürich: Kontrast Verlag.

Eine Einführung in die zentralen Fragen der Arbeitszeitgestaltung, herausgegeben von den Arbeitszeitexperten Toni Holenweger und Hanspeter Conrad mit Texten von Prof. E. Ulich, E. Michel-alder u.a. Vorgestellt und analysiert wird der innerbetriebliche Prozess von der Entscheidungsfindung bis zur Umsetzung neuer Arbeitszeitmodelle in so repräsentativen Unternehmen wie: die Post, TA-Media, SADA Haustechnik, Sandherr Packungen, Ciba Spezialitätenchemie, Verkehrsbetriebe Genf und Sulzer Electronics. In Beispielen und Analysen werden Fragen der betrieblichen Auswirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung und ihrer Beschäftigungswirkung diskutiert. Die Arbeitszeitverhältnisse im europäischen Vergleich und Beispiele neuer Arbeitszeitgestaltung werden vorgestellt. Die Ergebnisse einer Umfrage in über 5000 Unternehmen geben Aufschluss über das Meinungsbild der Schweizer Unternehmen zu Arbeitszeit und Beschäftigung. In weiteren Beiträgen wird das Verhältnis von Arbeit und Zeit – und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Gesellschaft – aus unterschiedlicher Perspektive dargestellt.

Kutscher, J. et al. (1996). *Flexible Arbeitszeitgestaltung. Praxis-Handbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle*. Wiesbaden: Gabler.

Das Handbuch bietet fundiertes Know-how zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle. Das Praxis-Handbuch basiert auf den umfassenden Erfahrungen der Autoren aus mehr als 500 Beratungsprojekten. Es liefert sowohl das erforderliche methodische Handwerkszeug als auch konkrete Tipps für die praktische Umsetzung. Die Autoren behandeln systematisch und detailliert: 1) Schicht- und Dienstplangestaltung in Produktion und Dienstleistung, 2) Arbeitszeitmodelle für Büro und Verwaltung, 3) flexible Jahresarbeitszeitmodelle und 4) hochflexible Arbeitszeitmodelle.

Marr, R. (Hrsg.). (1993). *Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (2. Aufl.). Berlin: Erich Schmid Verlag.

Das Thema der Flexibilisierung der Personalkapazität hat seit Jahren nichts von seiner Aktualität eingebüsst. Der Druck durch Markterfordernisse und Kostenbelastungen, der immer härter werdende Wettbewerb gerade um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte und nicht zuletzt die Forderungen der Arbeitnehmer nach mehr Souveränität bei der Gestaltung der Arbeitszeit zwingen Unternehmen, sich aktiv mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Um nichts von ihrer Konkurrenzfähigkeit einzubüssen, diese vielmehr noch zu steigern, kommt es darauf an, gegebene Spielräume auch im Personalbereich innovativ zu nutzen. Ein strategisch orientiertes und situativ differenziertes Arbeitszeitmanagement bietet dabei einen deutlichen Wettbewerbsvorteil.

Absicht dieses Buches ist es, Hilfestellungen bei der Suche nach betriebsspezifischen Lösungen für ein Arbeitszeitmanagement anzubieten und den Erfahrungstransfer zu fördern. Die Beiträge der vorliegenden Neuauflage zeigen den in Unternehmen und Verwaltungen für die Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeitpolitik Verantwortlichen Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitszeitflexibilisierung sowie Wege zur Konzeptentwicklung und -implementierung von Arbeitszeitsystemen auf. Einen neuen Schwerpunkt bilden dabei langfristig orientierte Flexibilisierungskonzepte und die in diesem Zusammenhang immer wichtiger werdenden Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeitkonten.



Meier, P. (2002). Einhaltung der gesetzlichen Arbeitszeitvorschriften. *Asocom.ch*, 5, 8-10.

Rutenfranz, J. & Knauth, P. (1989). *Schichtarbeit und Nachtarbeit. Probleme – Formen – Empfehlungen* (3. Aufl.). München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.

Schmal, A. (1997). *Teilzeitbeschäftigung. Motive, Präferenzen und Barrieren aus der Sicht von Arbeitnehmern*. Frankfurt: Campus.

Ulich, E. & Baitsch, C. (1979). *Schicht- und Nachtarbeit im Betrieb – Probleme und Lösungsansätze*. Rüslikon/Zürich: Gdi-Verlag.

Wagner, D. (1995). *Arbeitszeitmodelle. Flexibilisierung und Individualisierung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit setzt sich immer mehr durch. Arbeitsmarktpolitische und individuelle Gründe sprechen jedenfalls dafür. Auch die Tarifpartner zeigen sich immer aufgeschlossener, obwohl der rechtliche Geltungsrahmen vielfach noch gar nicht klar abgesteckt ist. Die zahlreichen Praxisbeispiele machen Mut, auf dem begangenen Weg fortzufahren. In diesem Buch werden wertvolle Informationen geliefert, die sowohl aus individueller als auch aus betrieblicher Sicht den Entscheidungsprozess für eine zunehmende Arbeitszeitindividualisierung und -flexibilisierung erleichtern.

Weiterführende Literatur

Frieling, E. & Sonntag, K. (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (2., vollst. überarb. Aufl.). Bern: Huber.

Gebert, D. & Rosenstiel, L. (1996). *Organisationspsychologie* (4. Aufl.). In T. W. Herrmann, W. H. Tack & F. E. Weinert (Hrsg.), *Standards Psychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.

Greif, S. (1983). *Konzepte der Organisationspsychologie*. Bern: Huber.

Greif, S., Holling, H. & Nicholson, N. (Hrsg.). (1989). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. München: Psychologie Verlags Union.

Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie -Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.

Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Bern: Huber

Schuler, H. (Hrsg.).(1995). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Verlag H. Huber.

Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie* (5. vollständig überarb. u. erw. Aufl.). Zürich: vdf.