

# Licht ins Dunkel

Wo stehen wir als Organisation? Was braucht unsere Behörde, um den Anforderungen von Gegenwart und Zukunft gerecht zu werden? Und wie geht es unseren Beschäftigten? Die Liste der Fragen ist lang. Die UVB hat in diesem Zusammenhang eine Beschäftigtenbefragung entwickelt.

*Autor Björn Wegner, Referatsleiter Psychologie und Gesundheitsmanagement*

Um Antworten zu finden, kommen verschiedenste Instrumente zum Einsatz. Von der immer noch beliebten B&B-Analytik (Bauch und Buschfunk) über Kennzahlen wie Fehlzeiten bis hin zu Beschäftigtenbefragungen oder Gruppeninterviews sind dem Markt der Möglichkeiten keine Grenzen gesetzt. Alle diese Verfahren haben ihre Berechtigung und können zum Teil gewinnbringend miteinander kombiniert werden.

Eine ganzheitliche Beschäftigtenbefragung kann hier die Basis liefern. So können flächendeckend Informationen von den Personen eingeholt werden, die viele Stunden am Tag, fünf Tage die Woche, vier Wochen im Monat, zum Teil über Jahre hinweg ihrer Tätigkeit nachgehen und sich zu Fachleuten eben dieser entwickelt haben: den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Allerdings bringt der Einsatz von Beschäftigtenbefragungen auch Fallstricke mit sich. Hier zwei der häufigsten:

1. Es werden in der Organisation zu viele verschiedene Befragungen von unterschiedlichen Bereichen mit unterschiedlichen oder zum Teil ähnlichen Inhalten durchgeführt. Die Folgen sind unter anderem Irritation und Befragungsmüdigkeit seitens der Beschäftigten und häufig wenig strukturiertes Handeln der Organisation.

2. Der Fragebogen wird selbst entwickelt. Er entspricht somit häufig nicht wissenschaftlichen Standards und es ist nicht sicher zu sagen, ob das Instrument auch belastbare Ergebnisse liefert.



- Arbeitsgestaltung
- Organisationskultur
- Leistungsvoraussetzungen
- Zufriedenheit und Gesundheit



Unser Ziel war es, hier Abhilfe zu schaffen und ein Instrument vorzulegen, das auf eine ganzheitliche Organisationsdiagnostik abzielt und somit sowohl zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung als auch im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder der Organisationsentwicklung insgesamt eingesetzt werden kann.

Es sollte ein wissenschaftlich geprüfter und mit Vergleichswerten unterlegter Fragebogen entstehen, der Belastungsfaktoren und Beanspruchungsfolgen der Arbeitswelt abbildet, Digitalisierung und neue Formen der Arbeit berücksichtigt sowie Rückschlüsse auf die Organisationskultur ermöglicht.

### Das Projekt

Es ist nicht unsere Art, die Dinge allein im Hinterzimmer zu entwickeln. Darum haben wir die Beschäftigtenbefragung in einem großen Kooperationsprojekt erarbeitet. Für den fachlichen und wissenschaftlichen Teil waren, neben dem Referat Psychologie und Gesundheitsmanagement der UVB, die externe Beratungsfirma WissensImpuls sowie das Institut für Gesundheit und Arbeit der DGUV (IAG) zuständig. Die inhaltliche Passung für die Zielgruppe sowie die Verständlichkeit der einzelnen Fragen wurden in Workshops und Pre-Tests mit insgesamt zwölf Betrieben und Behörden der Bundesverwaltung sichergestellt.

In diesem Zusammenspiel konnte eine Beta-Version des Fragebogens entwickelt werden, die dann in neun Organisationen wie Bundesministerien und Bundesämtern zum Einsatz kam.

So entstand ein Datensatz von fast 6.000 Befragten, mit dem der Fragebogen evaluiert, inhaltlich finalisiert und mit entsprechenden Vergleichswerten hinterlegt wurde. Dazu bekam er auch noch einen Namen: MOLA – kurz für „Menschen. Organisationskultur. Leistung. Arbeitsgestaltung.“

### Die Inhalte

Bei der finalen Version des MOLA-Fragebogens handelt es sich um ein Baukastensystem mit insgesamt vier Hauptteilen, den sich die Betriebe je nach Bedarf zusammenstellen können (siehe Abbildung). Teil eins bildet die Grundlagen der Arbeitsgestaltung ab und beinhaltet, entsprechend den Kriterien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie, die Inhalte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Der zweite Teil beleuchtet dann organisationskulturelle Aspekte, während der dritte Teil die wesentlichen Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten umfasst, die notwendig sind, sicher, gesund und erfolgreich zu arbeiten. Im vierten und letzten Teil wird dann erhoben, wie es um die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Befragten steht. →



## Erste Ergebnisse

Eine umfassende Darstellung der Gesamtergebnisse und Vergleichswerte würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Dafür möchten wir auf das angesprochene Handlungsmanual und zukünftige Veröffentlichungen verweisen. Auf drei Aspekte wollen wir aber jetzt schon einmal schauen. Sozusagen, um Appetit zu machen:

**1. Stichwort „Zufriedenheit“:** Die Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Arbeitgeber hängt vor allem mit der erlebten Wertschätzung, dem sozialen Wohlbefinden im Team und in der Organisation insgesamt sowie dem generellen Vertrauen in die Leitung zusammen.

**2. Stichwort „Homeoffice“:** Das Gelingen zeitlicher und räumlicher Flexibilisierung hängt stark mit zwischenmenschlichen Faktoren zusammen wie kollegiales Miteinander und Führung. Hierauf sollte bei der Implementierung ein besonderes Augenmerk gelegt werden. Es geht eben nicht vor allem um die technischen Voraussetzungen, sondern um die Art und Weise, wie Arbeit und Zusammenarbeit organisiert und gelebt werden.

**3. Stichwort „Veränderungsbereitschaft“:** Vielleicht widerlegen wir hier ein kleines Klischee. Die Skala „Veränderungsbereitschaft und Verantwortungsübernahme“ ist die von den Beschäftigten am Positivsten bewertete Skala. Das heißt, die Beschäftigten sind bereit, Verantwortung zu übernehmen, sind offen für Neues und stellen sich gern neuen Herausforderungen.

## Wie geht es weiter?

Bei uns versicherte Betriebe können bei der Umsetzung der Befragung gern auf unsere Beratung zurückgreifen. Die Auswertung übernehmen wir aus Ressourcengründen leider (noch) nicht. Auch deshalb haben wir uns dafür entschieden, den MOLA-Fragebogen frei zugänglich zu machen. Das bedeutet, er kann auch ohne unsere Begleitung und außerhalb unseres Versichertenkreises lizenzkostenfrei eingesetzt werden. Dennoch freuen wir uns über jede Organisation, die uns ihre erhobenen Daten zur Fortentwicklung unseres Vergleichswertepools zur Verfügung stellt, damit wir diesen weiter differenzieren und die Befragung weiterentwickeln können. ■

Den vollständigen MOLA-Fragebogen sowie das Handlungsmanual mit Ergebnissen und Vergleichswerten zu allen Skalen und Items (Fragen), den wissenschaftlichen Gütekriterien, Tipps zur Umsetzung und Auswertung und vieles mehr erhalten Sie auf unserer Internetseite oder per E-Mail:

👉 [uv-bund-bahn.de/gesundheits](https://uv-bund-bahn.de/gesundheits)

👉 [gesundheits@uv-bund-bahn.de](mailto:gesundheits@uv-bund-bahn.de)

## Drei Fragen an ...

### Dr. Annekatri Wetzstein



**Dr. Annekatri Wetzstein,**  
Leiterin Referat  
„Evaluation und  
Betriebliches Gesundheitsmanagement“,  
Institut für Arbeit und  
Gesundheit (IAG)

**UVB.dialog:** Frau Dr. Wetzstein, Sie haben die Entwicklung des MOLA-Fragebogens wissenschaftlich begleitet. Wie schätzen Sie die Qualität des Instruments insgesamt ein?

Wetzstein: Wir haben mit den verschiedenen Entwicklungsstufen und dem daraus entstandenen Instrument eine gute bis sehr gute Qualität erreicht. Das ist wichtig und sollte sich in der Praxis – auch in anderen Branchen – bewähren und bestätigen lassen. Das heißt, wir bleiben kontinuierlich an der Weiterentwicklung und Qualitätssicherung dran.

**Was sind aus Ihrer Sicht die Stärken des Instruments?**

Für mich sind die Stärken ganz eindeutig, dass es modular aufgebaut ist und man neben dem Thema Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung weiter gehen und die Kultur sowie die Auswirkungen auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit miteinfassen kann, gewissermaßen alles aus einer Hand. Zudem orientiert sich der Teil eins komplett an der Leitlinie und den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie. Damit haben die Betriebe und Behörden die Gewissheit, die relevanten Aspekte zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung zu erfassen.

**Für welche Organisationen ist der Fragebogen aus Ihrer Sicht geeignet?**

Der Fragebogen wurde in verschiedensten Behörden und Betrieben der Bundesverwaltung entwickelt und getestet. Ich gehe aber davon aus, dass er aufgrund seiner umfassenden inhaltlichen Ausrichtung genauso in anderen Bereichen eingesetzt werden kann.