



Herausforderungen und technologische Unterstützung der Arbeitnehmer/innen in Change Prozessen

BACHELORARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science

im Rahmen des Studiums

Wirtschaftsinformatik

eingereicht von

Iryna Vorobei

01529683

an der Fakultät für Informatik

der Technischen Universität Wien

Betreuung: Assoc. Prof. Dr. Dipl.-Ing. Hilda Tellioglu

Wien, 09.03.2021

Inhaltsverzeichnis

1. Problemstellung	1
2. Verwendete Methodik und Vorgehensweise	2
3. Einführung	3
4. Ansätze zur Analyse der individuellen Veränderung	4
4.1 Behavioristischer Ansatz	4
4.1 Kognitiver Ansatz	6
4.1 Psychodynamischer Ansatz	8
4.1 Humanistisch-existentieller Ansatz	12
5. Sammlung von Erfahrungen – Betriebsrat	15
6. Self-Checker-Tool.....	19
6.1 Konzept.....	19
6.2 Technologieauswahl	20
6.3 Beschreibung der Funktionalität.....	21
6.4 Prototyp.....	24
7. Analyse.....	33
8. Zusammenfassung.....	35
9. Literaturverzeichnis	36
10. Anhang.....	39
10.1 Anhang 1. Interviewtranskript mit dem Betriebsratmitarbeiter	39
10.2 Anhang 2. VBA Macros	48

1. Problemstellung

“If a company has not organized its personnel in a way that allows fast learning and the conditions of ‘flocking’ (learning in groups), or if it doesn't do, intensively, things like career development, it will be hurt. If it hasn't got the right underlying contract with its people that means, ‘I'm interested in your potential, rather than in your immediate output over the next three months’, then I think the bell is tolling.”

N. Chambers, 1997 [12]

Traditionell wurde angenommen, dass die Investitionen und die Einführung fortschrittlicherer Technologien die Grundlage für die Entwicklung eines Unternehmens darstellen, während das Personal nur eine ausführende Rolle übernimmt. Heutzutage stellt der Mensch den wirklichen Wettbewerbsvorteil dar, der die ständige Weiterentwicklung von Ideen, Produkten und Dienstleistungen die Nachhaltigkeit des Unternehmens gewährleistet [13]. Das moderne Konzept der Produktionsentwicklung lautet daher, dass unter den Bedingungen der Beschleunigung des wissenschaftlichen und technologischen Fortschritts maximale Qualität, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit nur dann erreicht werden können, wenn jeder/jede Mitarbeiter/in sich an der Verbesserung des Produktionsprozesses beteiligt [14].

In dieser Hinsicht ist die Tatsache erheblicher Veränderungen im sozialpsychologischen Bereich von Unternehmen unbestritten [15]. Da die externe Umgebung eines Unternehmens mobil ist, schafft dies qualitativ neue Arbeitsbedingungen für das Personal. Dadurch werden die den Mitarbeiter/innen vertrauten Methoden und Ansätze für die Implementierung verschiedener Management-, Engineering-, Produktions- und anderer Funktionen erheblich geändert [15, 16].

Solche Transformationen des menschlichen Verhaltens setzt den Führungskräften von Unternehmen neue Ziele und zwingt sie, völlig neue Probleme zu lösen. Oft wird die Aufmerksamkeit bei Veränderungsprozessen auf Unternehmens- oder zumindest Teamebene gelegt, während die Bedürfnisse des/der einzelnen Mitarbeiters/in unbeachtet bleiben. Laut Gareth Morgan „an organization has no presence beyond that of the people who bring it to life“ [17]. Individuelle Veränderungen sind somit die Basis für Veränderungen im Unternehmen.

Da das Thema sehr komplex und umfangreich ist, könnte es für einen Manager schwierig sein zu verstehen, auf welche spezifischen Veränderungen eines/einer Mitarbeiters/in er sich konzentrieren muss und welche Ansätze zur Analyse von individuellen Veränderungen es generell gibt. Deswegen spielt an dieser Stelle die Selbstreflexion von dem/der Mitarbeiter/innen eine große Rolle.

Folgende Fragen sollen den/die Mitarbeiter/in zur Selbstreflexion anleiten:

- 1) Wie kann man den Prozess von individuellen Veränderungen erleichtern?
- 2) Welche technologische Unterstützung kann man bei individuellen Veränderungen verwenden?

Diese Arbeit soll dem/der Arbeitnehmer/in eine Unterstützung bei der Beantwortung dieser Fragen bieten, sowie bei der Entwicklung eines tieferen Verständnisses helfen. Sie zeigt, wie wichtig individuelle Veränderungen im Change-Management sind und dass man auf sie nicht verzichten sollte. Harrington sagt, genau die Menschen bewirken die Veränderung, und ihre Fähigkeit, sich neuen Arbeitsweisen anzupassen, aufzunehmen und zu assimilieren, bestimmt letztendlich den Erfolg [11].

2. Verwendete Methodik und Vorgehensweise

Um die Wahrnehmung von Veränderungen durch Mitarbeiter/innen aus sozialpsychologischer und verhaltensbezogener Sicht zu erklären und die Auswirkungen dieser Wahrnehmung auf die Anpassungsfähigkeit des/der Mitarbeiters/in an die neue Umgebung zu verstehen, besteht der methodische Ansatz aus den folgenden Schritten:

1) Literaturrecherche

Dieser Abschnitt bietet einen detaillierten Überblick und eine Untersuchung der wichtigsten Aspekte individueller Veränderungen und schafft damit einen strukturierten konzeptionellen Rahmen für die anschließende Analyse und Forschung. Für diese theoretische Basis werden verschiedene Ansätze zur Analyse persönlicher Veränderungen betrachtet, insbesondere der Verhaltensansatz, der kognitive, psychodynamische und humanistische Ansatz.

2) Sammlung von Erfahrungen – Betriebsrat

Der Betriebsrat, der die Interessensvertretung der Arbeitnehmer/innen in den Unternehmen und Organisationen in Österreich übernimmt, hat einen detaillierten Überblick über unterschiedliche Themen wie Arbeitsbedingungen, Bildungschancen, Arbeitsklima, Arbeitsrecht usw. geschaffen. Das Interview mit einem/einer Mitarbeiter/in aus dem Betriebsrat soll die Basis für das Verständnis der Situation in dem Unternehmen darstellen.

3. Einführung

Auf dem heutigen Markt können die Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn sie ihre Arbeitsweise an sich dynamisch ändernde Arbeitsbedingungen anpassen können. Um der Organisation entsprechend ihren Zielen und ihrer Entwicklungsstrategie gut ausgebildete Mitarbeiter/innen zur Verfügung zu stellen, spielt die Personalentwicklung eine wichtige Rolle. Ein Personalentwicklungsprogramm fördert eine Belegschaft, die fähiger und motivierter ist, neue Arbeitsaufgaben auszuführen, was nicht nur zu einer höheren Produktivität führt, sondern auch die Verantwortung des/der einzelnen Arbeitnehmers/in erhöht.

Von der Donau-Universität Krems und dem Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung bereitgestellte und publizierte statistische Daten besagen, dass rund 30% der unselbständig Erwerbstätigen zwischen 15 und 64 Jahren im Jahr 2005 unter mindestens einer arbeitsbedingten gesundheitlichen Beschwerde litten (ausgenommen Arbeitsunfälle), wobei, der Stress in 22,3% den Fällen figuriert [1]. Stress ist ein psychischer und physischer Zustand, der auftritt, wenn die Ressourcen einer einzelnen Person nicht ausreichen, um den Anforderungen und dem Druck einer Situation gerecht zu werden [2]. Change Prozesse am Arbeitsplatz und daraus folgendes ständiges Lernen des/der einzelnen Arbeitnehmers/in hängen eng mit psychischem Stress zusammen, und können somit Gesundheitsprobleme verursachen. Laut Studien der Arbeiterkammer in Österreich: „Liegen generell psychische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz vor, steigt die Wahrscheinlichkeit einer physischen oder psychischen Erkrankung um etwa die Hälfte“ [2].

Auch Edgar H. Schein beschreibt die Motivation zur Veränderung von einzelnen Personen durch das Konzept der Angst. Der Autor stellt fest, dass in jedem Individuum, das sich verändert, zwei Kräfte im Spiel sind [3, 4]. Die erste Kraft ist „[...]“survival anxiety” or the feeling that if we do not change we will fail to meet our needs or fail to achieve some goals or ideals that we have set for ourselves (“survival guilt”)“ [4]. Die zweite konkurrierende Kraft ist „[...]“learning anxiety”, or the feeling that if we allow ourselves to enter a learning or change process, if we admit to ourselves and others that something is wrong or imperfect, we will lose our effectiveness, our self-esteem and maybe even our identity” [4].

Da Stress das Erreichen von Zielen sowohl für Einzelpersonen als auch für Organisationen untergraben kann, ist es umso wichtiger, durch das Verständnis von Ansätzen zur Veränderung und Berücksichtigung des Lernstils des/der einzelnen Arbeitnehmers/in das Stressniveau reduzieren zu können. Menschen erleben Veränderungen nicht immer konsequent, jedoch bei der Betrachtung individueller Veränderungen können vier Hauptansätze verwendet werden, die im folgenden Teil der Arbeit beschrieben sind.

4. Ansätze zur Analyse der individuellen Veränderung

4.1 Behavioristischer Ansatz

„Eine wissenschaftliche Analyse von Verhalten muss, so glaube ich, von der Annahme ausgehen, das Verhalten einer Person werde von ihrer genetischen und umfeldbedingten Vorgeschichte bestimmt, und nicht etwa von der Person selbst als initiierender Instanz“

B. F. Skinner, 1974 [6]

Die Psychologie ist nach Ansicht des Behavioristen ein rein objektiver, experimenteller Zweig der Naturwissenschaften, deren Thema das Verhalten ist, „[...] the return to a non-reflective [...] use of consciousness“ [5], und nicht das Bewusstsein [5, 6]. „The behaviorist, in his efforts to get a unitary scheme of animal response, recognizes no dividing line between man and brute.“ [5], siehe Abbildung 1.

Der Begründer dieses Trends in der Psychologie, der amerikanische Psychologe John Watson, behauptet, dass der Anreiz einer der wichtigsten Kategorien des Behaviorismus ist [5]. Unter dem Anreiz wird jeder Einfluss der Umwelt verstanden, einschließlich die Situation, in der sich das Individuum befindet, sowie die Reaktion des Individuums und ihre Verstärkung (verbale oder emotionale Reaktion anderer Menschen) [5, 6]. Behavioristischer Ansatz basiert darauf, wie das Verhalten eines Individuums mithilfe von Belohnung und Bestrafung geändert sein kann. Dies führt zur Verhaltensanalyse und zum Einsatz von Belohnungsstrategien [3, 5, 6].

Unter dem Konzept von Belohnung und Bestrafung ergeben sich 4 Methoden, die in der Tabelle 1 dargestellt sind.

4. To what extent do you think that reinforcement schedules and related parameters and measures constitute a beginning point in analyzing human behavior? Do correlative concepts obtained in the research with nonsocial simpler organisms lose their meaning and usefulness when they are extrapolated?

I do not believe that reinforcement schedules constitute a necessary beginning for the analysis of human behavior. On the other hand, in response to the second part of this question, I think that the problem of extrapolating from animal work to humans is not quite the problem that should be focused on. We do not study, I think, lower organisms because they are “simpler” than human beings, although that is what is commonly taught to students. I think even more important is the use of animals in experiments to establish the validity of what is asserted to be true of human behavior, because people say anything about human behavior, whereas if we can find an animal analogue it gives us some confidence that the human observation is a valid one. Else, we may be dealing only with humans talking, in conventional terms, about their beliefs and prejudices. In short, animals can provide us with a sound foundation for evaluating the worth of an idea on the human level. By evaluating I mean fulfilling some confidence in our observation. Without such an analogue, we are never sure of what it is we are talking about precisely.

Abbildung 1. Quelle: An Interview with W.N. Schoenfeld (July 22, 1990) [10]

Positiv	Negativ
<p><i>Positive reinforcement.</i> Ist angenehm und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich „gutes“ Verhalten wiederholt</p>	<p><i>Punishment.</i> Ist unangenehm und führt zu einer Abnahme des Verhaltens bei wiederholtem „schlechtem“ Verhalten</p>
<p><i>Extinction.</i> Das Entfernen eines unangenehmen Anreizes erhöht die Wahrscheinlichkeit eines wiederholten „guten“ Verhaltens</p>	<p><i>Negative reinforcement.</i> Das Entfernen eines unangenehmen Anreizes erhöht die Wahrscheinlichkeit eines wiederholten „guten“ Verhaltens</p>

*Tabelle 1. Quelle: Rewards and punishments. Cameron, Green (2010) [3]
(angepasst)*

Laut Cameron und Green kann der Ansatz des Behaviorismus bei Veränderungen von Individuen helfen, da bei jedem Prozess der Verhaltensänderung folgende 5 Schritte vorkommen [3]:

1. *Identifizierung* des Verhaltens, welches sich auf die Leistung auswirkt;
2. *Messung* des Verhaltens (Analyse der Häufigkeit);
3. *Funktionsanalyse* des Verhaltens (woraus das Verhalten besteht);
4. Generierung einer *Interventionsstrategie* (Auswahl von Belohnungen und Bestrafungen);
5. *Bewertung* der Wirksamkeit der Interventionsstrategie.

Der 4. Schritt ist einer der Wichtigsten, weil genau davon die zukünftigen Ergebnisse individualen Veränderungen abhängt [3]. Als Interventionsstrategie kann man folgende Strategien betrachten:

1. Feedback – Rückmeldung über die Leistung eines/einer Arbeitnehmers/in [3, 11]. Positives Feedback sollte verwendet werden, um das gewünschte Verhalten zu verstärken (z. B. wenn ein/eine Mitarbeiter/in versucht, anderen Mitarbeitern/innen zu helfen, einzigartige Ideen einbringt, schwierige Situationen bewältigt, einen Fehler findet, zusätzliche Anstrengungen unternimmt, usw.) [11].
2. Soziale Stärkung - das Verhalten eines/einer einzelnen Arbeitnehmers/in innerhalb der Kultur eines bestimmten Unternehmens wird durch Zustimmung oder Ablehnung der gesamten Gruppe als akzeptabel oder nicht akzeptabel bestimmt [3].
3. Finanzielle Verstärkung - Bonuszahlungen, Prämien und anderen materielle Belohnungen oder im Unternehmen entwickeltes Strafsystem.
4. Qualifikationsverbesserung des/der einzelnen Arbeitnehmers/in und Möglichkeiten zum Aufstieg auf der Karriereleiter.

Frederick Herzberg definiert in den 1960er die „Two-Factors Theory“, die die Einstellung des/der Arbeitnehmers/in zur Arbeit bestimmt [7, 8]. Herzbergs Ideen deuten darauf hin, dass es mehr als Belohnung und Bestrafung gibt, wenn es darum geht, die Menschen zu motivieren [3, 9]. In seiner Arbeit besagt der Autor, dass eine Person zwei Motive für die Arbeit hat: den Wunsch, Schmerzen oder Entbehrungen zu vermeiden (Hygienefaktoren) und den Wunsch zu lernen und sich zu entwickeln (Motivationsfaktoren) [3, 7, 8]. Die Idee der Theorie liegt daran, dass nicht die Hygienefaktoren selbst den/die Arbeitnehmer/in motivierten, sondern die Entnahme von diesen Faktoren [7, 8].

Um die Herzberg Theorie für die moderne Marktwirtschaft praktischer zu machen und ihren Anwendungsbereich zu erweitern, schlägt Shen Kian Tan vor, die Kategorie „Externe Faktoren“ (wie z. B. Arbeitsumgebung oder Supervision) separat zu trennen, weil sie einen direkten Einfluss auf das Verhalten des/der Arbeitnehmers/in haben und deswegen sie die Arbeitszufriedenheit und die Fähigkeit zur Veränderung beeinflussen [9].

Nach dem behavioristischen Ansatz liegt der Schwerpunkt in einem Unternehmen auf dem Verhalten von Personal und Management. Die Aufgabe dieses Ansatzes – das Verhalten zu ändern – bedeutet, dass die persönliche Einstellung der Menschen zu Veränderungen und ihrer Beteiligung an den globalen Unternehmenszielen nicht erforderlich ist; es wird auch nicht berücksichtigt, wie einzelne Mitarbeiter/innen auf Veränderungen auf der persönlichen internen Ebene reagieren [3, 6]. Bei diesem Ansatz basiert der Lernprozess auf dem Prinzip der Mehrfachwiederholung, mit dem man nicht abstraktes Wissen, sondern eine bestimmte Fähigkeit erlernt [6].

4.2 Kognitiver Ansatz

Der kognitive Ansatz baut auf dem behavioristischen Ansatz auf, indem er das Verhalten in den Kontext von Überzeugungen stellt [3]. Im Gegensatz zu dem behavioristischen Ansatz berücksichtigt der kognitive Ansatz die Prozesse, die im menschlichen Gehirn passieren und die es dem Menschen ermöglichen, auftretende Probleme zu lösen. Dieser Ansatz basiert auf der Annahme, dass Emotionen und Reaktionen das Ergebnis der Denkweise eines Individuums sind [3, 18]. Kognitiver Ansatz nimmt an „[...] that people’s emotions and behaviours are influenced by their perceptions of events. It is not a situation in and of itself that determines what people feel but rather the way in which they construe a situation” [18]. Das heißt, „wie man denkt“ wirkt sich direkt auf „was man denkt“ aus. Laut Milton Rokeach beeinflusst die Wertorientierung jedes soziale Phänomen [19]. Der Psychologe sagt, dass die Anzahl der menschlichen Werte relativ gering ist und dass alle Menschen die gleichen Werte haben, aber in unterschiedlichem Maße [19]. Daher basiert der kognitive Ansatz darauf, zu verstehen, was Menschen erreichen wollen und wie sie es tun – wie sie die Konsistenz in der Kausalkette gewährleisten [3].

Cameron und Green haben in ihrer Arbeit die Schlüsselfragen für die kognitive Analyse von Veränderungen im Kontext einer Organisation formuliert, die in der Abbildung 2 dargestellt sind.

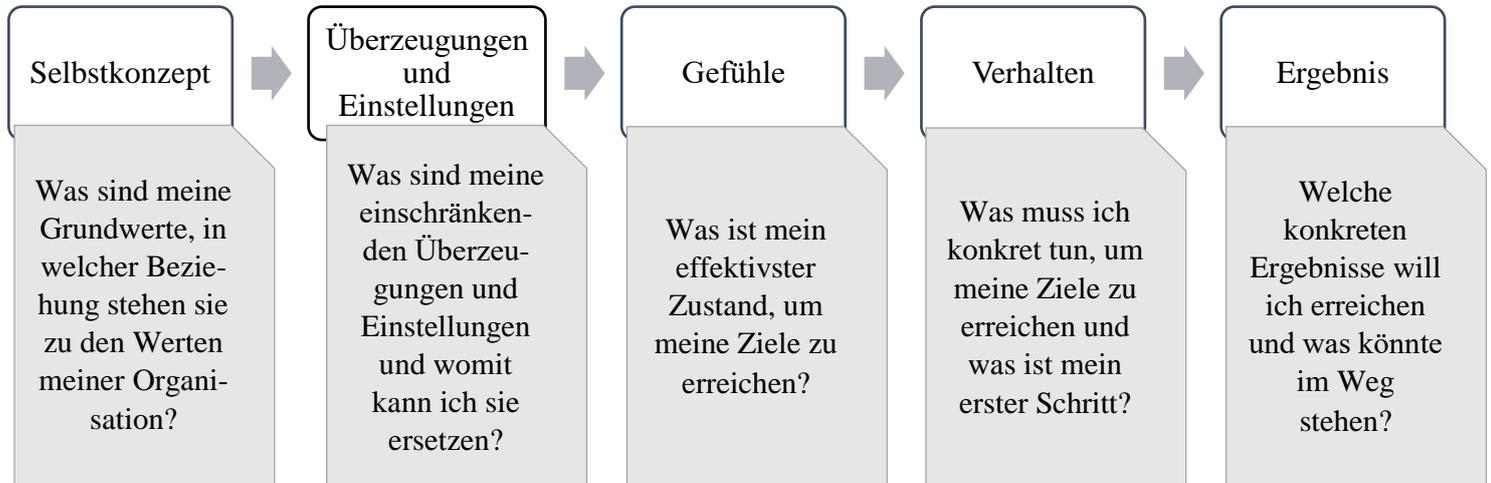


Abbildung 2. Quelle: *Achieving results*. Cameron, Green (2010) [3] (angepasst)

In Rahmen des kognitiven Ansatzes wurden mehrere Methoden und Techniken entwickelt, die die individuellen Veränderungen eines/einer Arbeitnehmers/in erleichtern können. Die am häufigsten verwendeten Methoden und Techniken sind in der Tabelle 2 zusammengefasst.

<i>Journaling</i>	Basiert auf Selbstreflexion. Dient für die Identifizierung des Denkmusters einer Person. Hilft emotionale Reaktionen zu beschreiben und/oder prognostizieren, was ihre Modifizierung und Anpassung an eine bestimmte Situation in der Zukunft ermöglicht [20].
<i>Affirmations</i>	„An affirmation is a positive statement describing the way that you want to be.“ [3]
<i>Visualizations</i>	Ähnlich zu den Affirmationen. Konzentrieren sich auf ein positives mentales Bild [3].
<i>Pattern breaking</i>	Der Fokus wird (physisch und symbolisch) von negativen Aspekten auf die positiven verschoben. [3].
<i>Reframing</i>	Reduzierung von negativen Gefühlen und Emotionen durch die Einstellungsänderung. <i>Kontextreframing</i> wird benutzt, um etwas in einen alternativen Kontext zu stellen, in dem das Verhalten oder Reaktion eine andere Bewertung hätte [21]. <i>Bedeutungsreframing</i> wird benutzt, um den kausalen Zusammenhang aufzuheben, indem man der vermeintlichen Ursache eine andere Bedeutung gibt. Der Kontext bleibt in dem Fall gleich [22].

Anchoring

Eine positive Erfahrung aus der Vergangenheit, die die Voraussetzungen für den Erfolg hat, wird als „Anker“ in der weiteren ähnlichen Situation verwendet [3].
Wird verwendet, um sich in den richtigen Situationen bewusst besser fühlen zu können.

Tabelle 2. Methoden und Techniken für individuelle Veränderungen (kognitiver Ansatz)

Ein Lernstil, der auf dem kognitiven Ansatz basiert, zielt darauf ab, das Potenzial des Gehirns zu maximieren. Dies erleichtert die Verknüpfung neuer Informationen mit vorhandenen Ideen, vertieft das Gedächtnis und erhöht das Potenzial des/der Arbeitnehmers/in. Der kognitive Ansatz lehrt die einzelne Person, über das Lernmaterial nachzudenken und es mit vorhandenem Wissen und Erfahrung zu verbinden, um eine bessere Beherrschung des Materials zu erreichen [23]. Der Hauptnachteil des kognitiven Ansatzes besteht darin, dass er die emotionale Innenwelt eines Menschen nicht berücksichtigt, sowie auch ihre positiven und negativen Auswirkungen [3]. Jay Marshall und Daryl R. Conner haben festgestellt, dass Handlungen des/der Arbeitnehmers/in bezüglich Veränderungen in dem Unternehmen sich unterscheiden, je nachdem, ob die Person die bevorstehenden Ereignisse ursprünglich positiv oder negativ gesehen hat [24]. „Some obstacles to change need to be worked through, and cannot be made ‘OK’ by reframing or positive talk“ [3], schreibt Esther Cameron.

4.3 Psychodynamischer Ansatz

“[...] very little, if any, attention has been given to the working through of the potent needs of human systems to hold on to the existing order-to that which is-and to avoid the powerful feelings that changed circumstances can trigger”

R. Tannenbaum, R. Hanna, 1985 [26]

Der psychodynamische Ansatz zur Analyse individueller Veränderungen hat seinen Ursprung in den von Elizabeth Kübler-Ross (1969) veröffentlichten Forschungsergebnissen über Nahtoderfahrung [3, 25]. Die Idee des Ansatzes basiert darauf, dass eine Person angesichts von Veränderungen in der Außenwelt viele innere psychologische Zustände erfährt [3]. Obwohl es bei Kübler-Ross nicht um Organisation ging, haben spätere Forschungen gezeigt, dass Menschen, die sich innerhalb einer Organisation verändern, ähnliche Erfahrungen machen, wie es in der Arbeit der Psychologin beschrieben wurde, und zwar, sie erleben die 5 Phasen: Leugnen, Zorn, Verhandeln, Depression und schließlich Annahme, siehe Abbildung 3 [3, 25, 27].

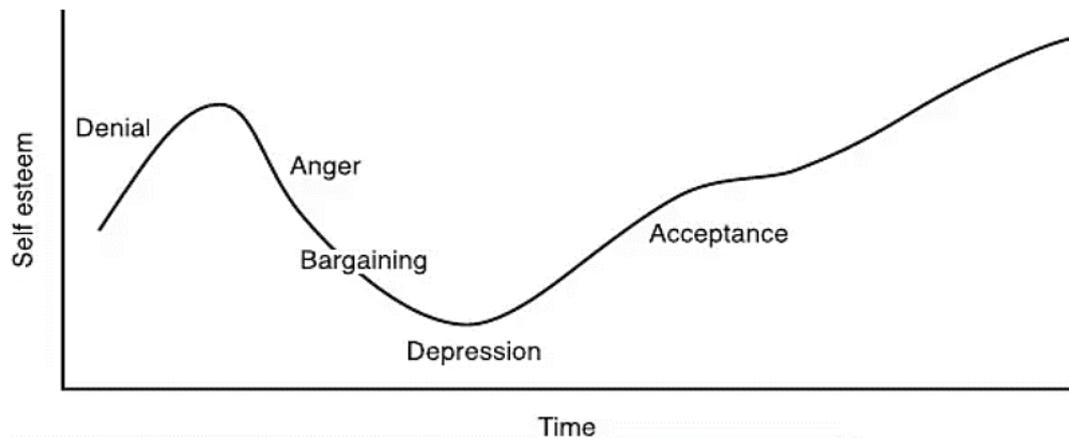


Abbildung 3. Quelle: *The process of change and adjustment*. Cameron, Green (2010) [3],
basiert auf Kubler-Ross (1969) [25]

Obwohl die Arbeitnehmer/innen keine todkranken Patienten/innen sind, kann man die grundlegenden Änderungen an Aktivitäten, die für einen eine Leidenschaft sind, als Verlust interpretieren – „[...] that a part of them is dying and that this loss needs to be mourned“ [27]. Diese Analogie steht im Einklang mit dem Vorschlag von Sigmund Freud, dass der Trauerprozess beim Verlust eines „geliebten“ Objekts ausgelöst wird, wobei das Objekt sein kann „[...] a loved person or [...] some abstraction which has taken the place of one, such as fatherland, liberty, an ideal, and so on“ [28].

Weitere Forscher/innen haben die 5 Phasen von Kübler-Ross erweitert. Die in Tabelle 3 dargestellten Phasen der psychologischen Reaktionen wurden von John Hayes und Peter Hyde entwickelt [30]. Die Autoren haben ihr Material auf dem Buch „Transitions: Understanding and Managing Personal Change“ von John Adams, John Hayes und Barry Hopson (1976) [29] aufgebaut, siehe Abbildung 4.

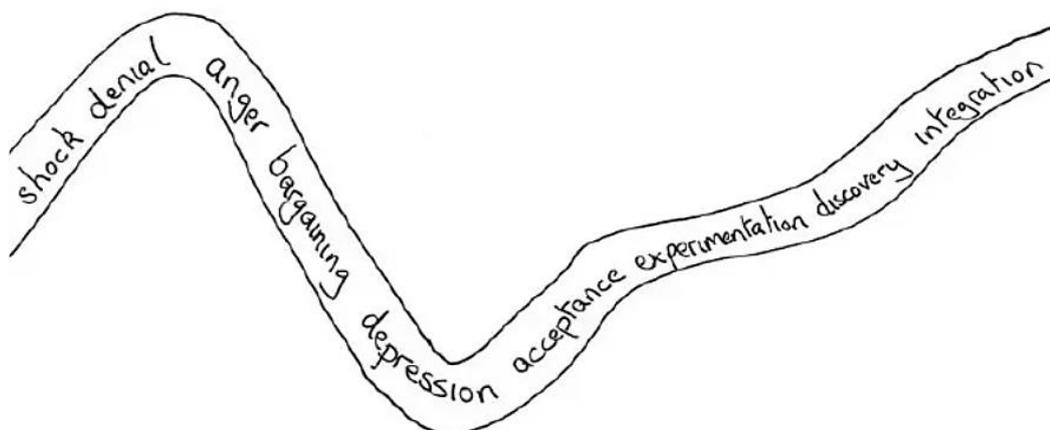


Abbildung 4. Quelle: *Change curve*. Cameron, Green (2010) [3],
basiert auf Adams, Hayes, Hopson (1976) [29]

In der Tabelle 3 sind die Phasen der psychologischen Reaktionen nach J. Hayes, P. Hyde zusammengefasst [30]:

<i>Shock</i>	Schockzustand in der Anfangsphase der Veränderungen. Es kann ein erster Ausdruck von Trauer, Wut oder Euphorie sein – daher kann die Stimmungskurve nach oben oder unten gehen. Die Intensität der Schock-Phase wird durch den Grad der Bereitschaft und Wünschbarkeit des Übergangs beeinflusst.
<i>Denial</i>	Negative Änderungen können abgelehnt oder heruntergespielt werden, und die Aufmerksamkeit kann auf andere weniger wichtige Themen gerichtet werden. Positive Veränderungen können zu Euphorie führen. Mögliche negative Folgen werden möglicherweise nicht berücksichtigt.
<i>Depression</i>	Die Depression ist mit dem Gefühl verbunden, dass die Situation nicht mehr unter Kontrolle ist. Diese Phase kann durch Wut, Traurigkeit, Rückzug und Verwirrung gekennzeichnet sein. Sobald praktische Schwierigkeiten auftraten, tritt dieser Stimmungsabfall auch bei Veränderungen auf, die anfänglich mit Begeisterung aufgenommen wurden. Daher werden Veränderungen erst in der Phase der Depression wirklich als stressig für einen/eine Arbeitnehmer/in empfunden.
<i>Letting go</i>	In dieser Phase wird die Realität so akzeptiert, wie sie ist.
<i>Testing</i>	Eine aktive, kreative, experimentelle Auseinandersetzung mit einer neuen Situation. „This phase may involve trial-and-error behaviour or a more active cycle of experience–review–conclude–plan may be employed” [30]. Sobald einige Muster gefunden werden, die zu funktionieren scheinen, wird diese Phase schrittweise durch die nächste ersetzt.
<i>Consolidation</i>	„Out of the testing process come some new ways of being and behaving which are gradually adopted as new norms “ [30].
<i>Reflection and learning</i>	Selbstreflexion. Während dieser Phase ist das persönliche Wachstum durch Veränderung offensichtlich.
<i>Internalisation</i>	Das veränderte Verhalten wird von Arbeitnehmern/innen als etwas Gewöhnliches betrachtet.

Tabelle 3. Zusammenfassung von Phasen den psychologischen Reaktionen.
Quelle: J. Hayes, P. Hyde (2002) [30]

Virginia Satir hat basierend auf den Beobachtungen von Einzelpersonen und Familien, die eine Vielzahl von Veränderungen durchlaufen, ein eigenes Modell entwickelt (Satir et al, 1991), wo sie den anfänglichen stabilen Zustand als den Status quo beschreibt, siehe Abbildung 5 und Abbildung 6 [31]. Cameron und Green fassen zusammen: „This is a state in which if you carry on doing what you are doing, you will continue to get what you are getting. [...] This changes when something new enters the system“ [3]. Virginia Satir nennt diese Veränderung “foreign element” [31]. Das Modell vom Satir beinhaltet die Idee eines definierenden Ereignisses, das als Beginn einer Veränderung für eine Person angesehen werden kann [3, 31]. Von diesem Moment an gibt es einen qualitativen Unterschied in der Person, die Veränderungen durchmacht.

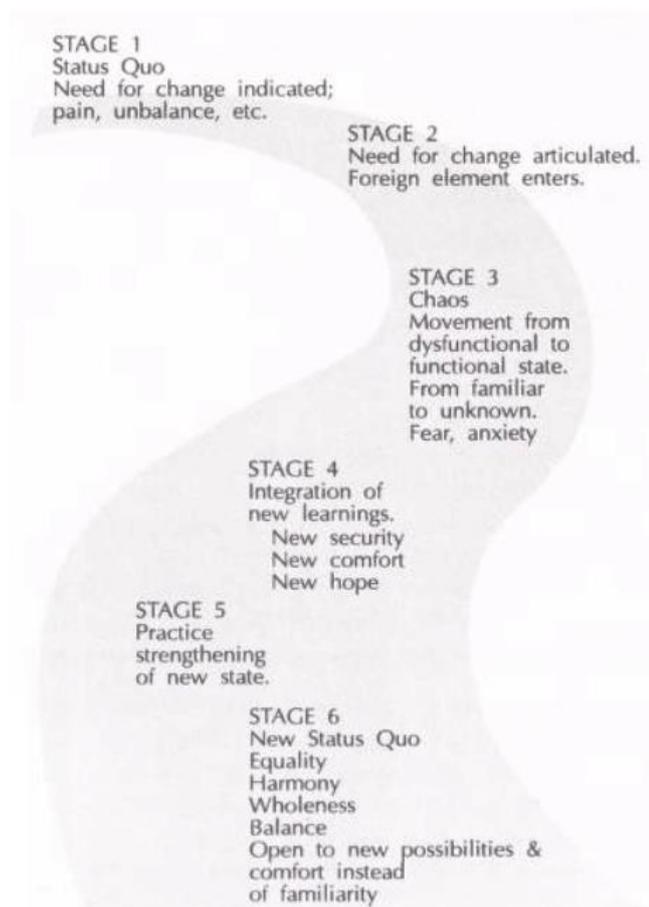


Abbildung 5. Quelle: Satir et al, 1991 [31]

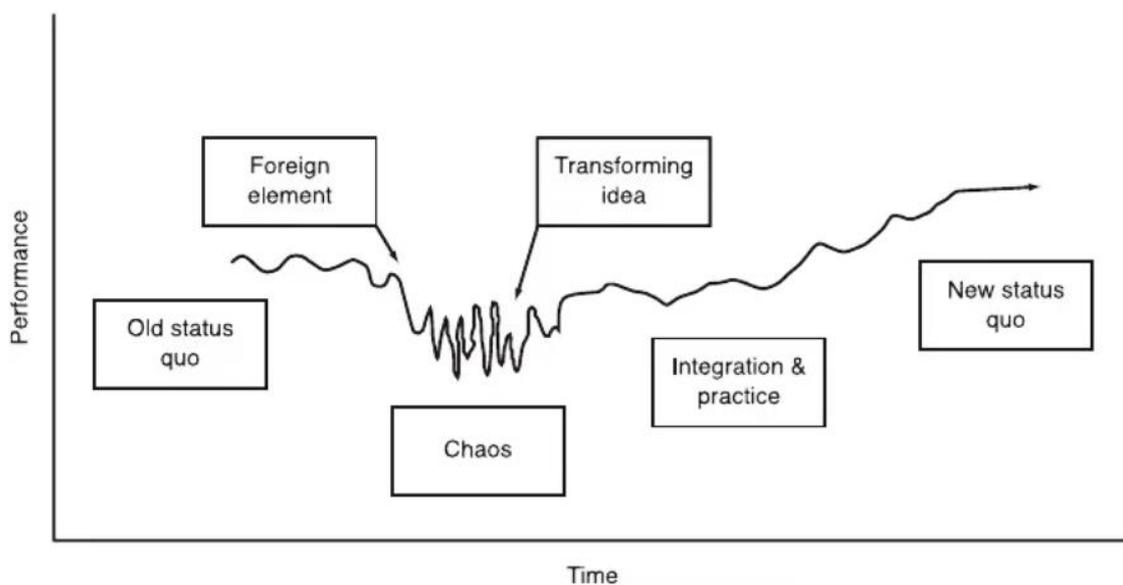


Abbildung 6. Quelle: Satir's model. Cameron, Green (2010) [3],
basiert auf Satir et al, 1991 [31]

Gerald Weinberg zeigt, basierend auf dem Modell von Satir, die kritischen Punkte auf, die den Change Prozess untergraben oder unterstützen können [3, 31, 32]. Weinberg zeigt, dass die Änderungsbemühungen scheitern werden, wenn die

Änderung nicht gut genug geplant ist, oder wenn die Menschen bewusst oder unwissentlich Widerstand leisten, siehe Abbildung 7 [3, 32].

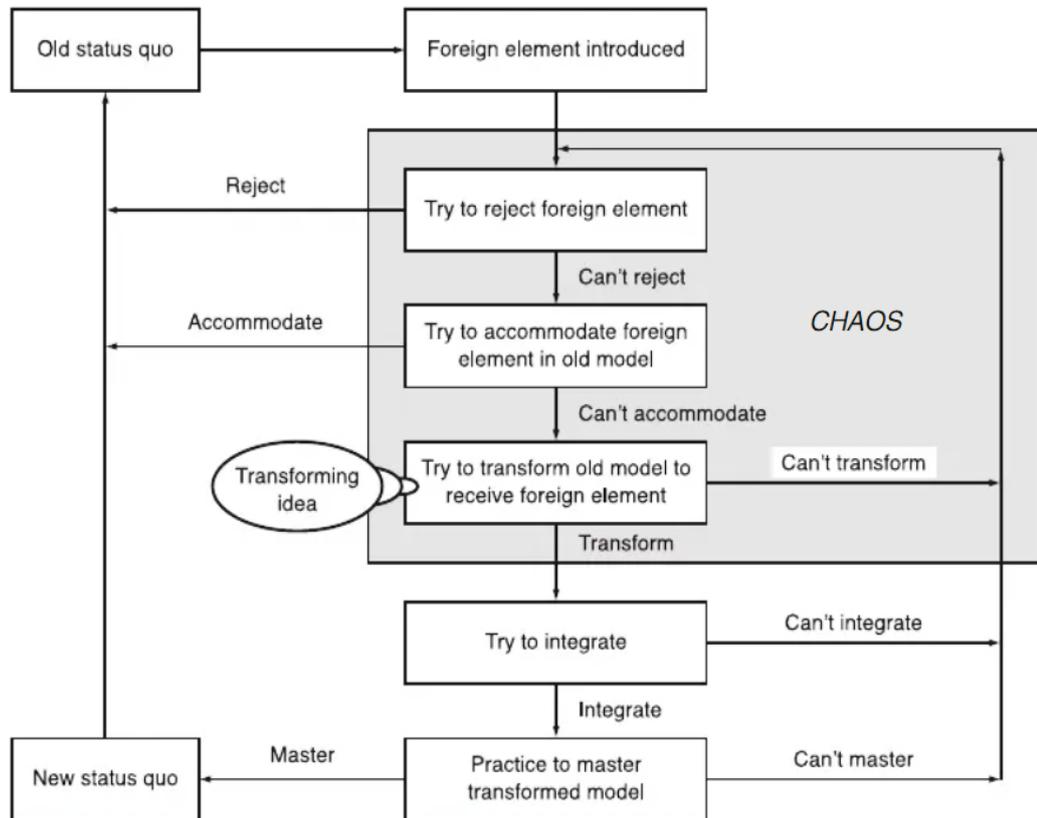


Abbildung 7. Quelle: Critical points in the change process. Cameron, Green (2010) [3], basiert auf G. Weinberg (1997)

4.4 Humanistisch-existentieller Ansatz

Der humanistisch-existentielle Ansatz für die Analyse der individuellen Veränderung basiert auf der Annahme, dass jede Person ihre eigenen existenziellen Grundlagen und Probleme hat und selbst eine Quelle der Veränderung ist [3]. Die humanistische Psychologie ist als Opposition gegen Behaviorismus und Selbstbeobachtung entstanden, und ihre Vertreter/innen kritisierten den Behaviorismus für die Übertragung der Ergebnisse von Tierversuchen auf den Menschen und die Psychoanalyse für die Tatsache, dass eine Person von dieser Position aus als irrationales oder asoziales Wesen agiert [33].

Cameron und Green haben den Fokus auf die 3 folgenden Schwerpunkte der humanistischen Psychologie gelegt [3]:

1. die Wichtigkeit des subjektiven Bewusstseins;
2. die Wichtigkeit, Verantwortung für die eigene Situation oder für die Auswahl von Reaktion und/oder Handlung in einer Situation zu übernehmen;
3. die Wichtigkeit einer Person im Sinne vom ganzheitlichen Ansatz – „We exist within a social and cultural context“ [3].

„Organizational processes such as organizational change, personnel policies and procedures (e.g., working conditions, performance selection, recruitment, evaluation, and discipline), leadership and organizational politics, communication, and motivation, among other processes, should be informed by personalism.“

A. Acevedo, 2012 [40]

Der Personalismus ist ein philosophischer Begriff, welcher „[...] the significance, uniqueness and inviolability of the person, as well as the person’s essentially relational or communitarian dimension“ [34] betont [33]. Insbesondere wird auf „[...] human consciousness, intentionality toward ends, self-identity through time, value retentiveness, openness to community building, and, above all, the dignity of every human being [...]“ [35] geachtet.

Maslow behauptet, dass Menschen einen angeborenen Wunsch haben, sich zu entwickeln und sich dem zu nähern, was er „self-actualization,“ nannte [3, 36]. Er beschreibt es als „[...] the desire to become more and more what one idiosyncratically is, to become everything that one is capable of becoming “ [36]. Um jedoch eine Selbstverwirklichung zu entwickeln, muss eine Person zuerst eine Reihe anderer Bedürfnisse überwinden oder befriedigen [3, 33, 36, 37, 38].

Im Hinblick auf die Untersuchung der Struktur der Bedürfnissphäre einer Person ist die Bedürfnispyramide von Maslow von großem Interesse, in der einerseits die soziale, interaktive Abhängigkeit einer Person hervorgehoben wird und andererseits – ihre kognitive Natur, siehe Abbildung 8.

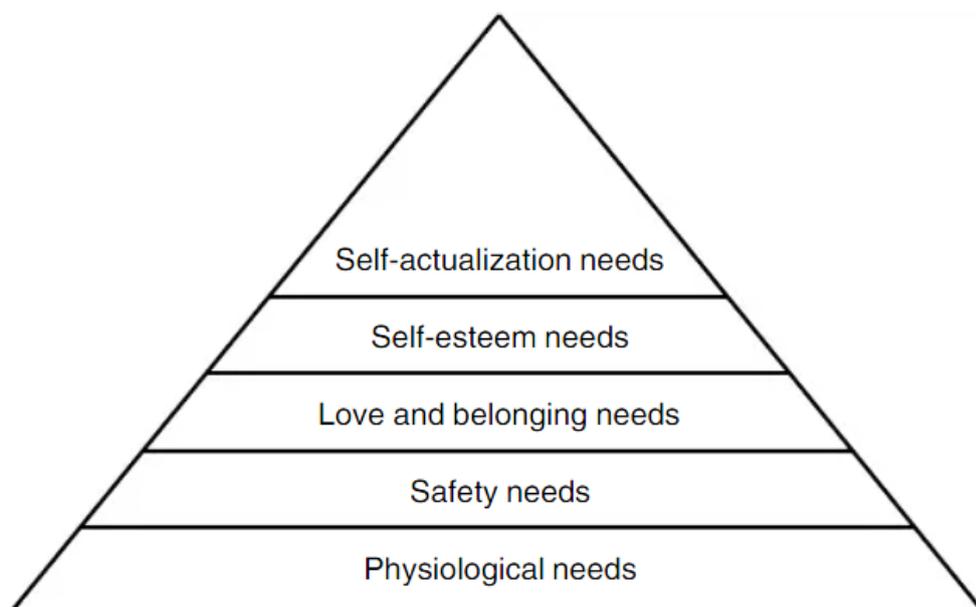


Abbildung 8. Maslow's hierarchy of needs. Quelle: Maslow (1970) [36]

Maslow's Motivationstheorie besteht aus fünf angeborenen Bedürfnissen (siehe Abbildung 8), die von einem grundlegenden „deficiency“ („D-needs“) zu „being“ („B-needs“) (Selbstverwirklichung) absteigen [33, 36, 37, 38]. Wobei, „higher needs will not even appear in consciousness until lower, prepotent needs are gratified“ [37]. Die Motivationsmodelle von Selbstverwirklichern/innen unterscheiden sich von denen, die von gewöhnlichen Menschen verwendet werden. Selbstverwirklicher/innen „are primarily metamotivated (i.e., by metaneeds = B-values)“ [33, 39]. Diese Meta-Bedürfnisse oder Werte des Seins werden ausgedrückt als „character growth, character expression, maturation, and development“ [36].

Einer der Begründer des Konzepts des Humanismus, Carl Rogers, hat eine Reihe von Schlüsselkonzepten definiert, die für das Management von Veränderungen in Organisationen auf individueller Ebene wichtig sind [3, 41]:

- Genuineness and congruence – „[...] I am my real feelings“ [41], was bedeutet, sich seiner eigenen Gefühle bewusst zu sein, real und authentisch zu sein. Die Schaffung eines unterstützenden Umfelds durch Authentizität, positive Einstellung und einfühlsames Verständnis fördert das Wachstum und die Entwicklung der einzelnen Person innerhalb der Organisation [3, 41].
- In dem unterstützenden Umfeld können die Menschen mit negativen Gefühlen, die sie in Bezug auf Veränderungen haben, leichter umgehen [3, 41].
- In dem unterstützenden Umfeld ist der Ansatz einer Person zur Veränderung flexibler in Bezug auf Denken und Fühlen. Dies ermöglicht mehr Kreativität und Risiko [3, 41].
- In diesem unterstützenden Umfeld werden die Menschen mehr Verantwortung für die Situation übernehmen und mehr Auswahlmöglichkeiten haben [3, 41].

Die humanistische Psychologie stellt fest, dass man nicht vollständig effektiv sein kann, ohne in einer Situation vollständig emotional präsent zu sein, und somit sein Lernen oder das Lernen von anderen Menschen nicht maximieren kann [3, 33, 40]. Somit ist klar, dass die Welt der Organisationen von mehr als nur einem rationalen Verstand regiert wird [3]. Die Forschungen zu emotionaler Intelligenz und Managementkompetenz zeigen, dass es das Maß an emotionalem Selbstbewusstsein und die Fähigkeit ist, auf emotionaler Ebene mit anderen zu interagieren, das Manager effektiver macht [3, 42].

5. Sammlung von Erfahrungen – Betriebsrat

Bei der Planung einer Mitarbeiterbefragung wird normalerweise viel über Methodik, Stichproben und mehrere statistische Begriffe gesprochen. Für eine erfolgreichere Umfrage fehlt den Organisatoren jedoch in der Regel die Hauptsache – die Mitarbeiter/in nicht nur als Befragte zu betrachten, sondern als Personen, deren Meinung wirklich wichtig ist. In den Abbildungen 9-12 ist ein Beispiel von der realen Umfrage über die Mitarbeiterzufriedenheit seitens eines Unternehmens in Österreich abgebildet.

Stimmungsbarometer September/Oktober 2020

Die Stimmabgabe ist einmalig bis zum 16.11.2020 um 18 Uhr möglich.

Hinweis:

Wir nehmen das Thema MA-Zufriedenheit sehr ernst.

Bitte daher um einen verantwortungsvollen/professionellen Umgang mit dem Instrument Stimmungsbarometer und Abgabe von Kommentaren, die eine Interpretation eurer Stimmungswerte erlauben.

Abteilungszuordnung

UMFRAGE STARTEN

Abbildung 9. Umfrage über Mitarbeiterzufriedenheit. Schritt 1

Bitte versuchen Sie, sich so gut als möglich von Ihrer augenblicklichen Stimmung zu lösen und bewerten Sie Ihre durchschnittliche Stimmung über die letzten beiden Monate.

Wählen Sie dazu einen Wert von 1 bis 6 aus.

"Ich bin, über den Zeitraum der letzten zwei Monate gesehen, insgesamt mit meiner Arbeitssituation sehr zufrieden."

Diese Aussage trifft aus meiner Sicht voll(=1,0) bis überhaupt nicht (=6,0) zu.

Gruppenzuordnung

WEITER

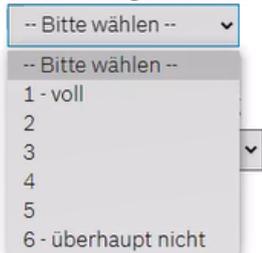
Abbildung 10. Umfrage über Mitarbeiterzufriedenheit. Schritt 2

Bitte versuchen Sie, sich so gut als möglich von Ihrer augenblicklichen Stimmung zu lösen und bewerten Sie Ihre durchschnittliche Stimmung über die letzten beiden Monate.

Wählen Sie dazu einen Wert von 1 bis 6 aus.

"Ich bin, über den Zeitraum der letzten zwei Monate gesehen, insgesamt mit meiner Arbeitssituation sehr zufrieden."

Diese Aussage trifft aus meiner Sicht voll(=1,0) bis überhaupt nicht (=6,0) zu.



-- Bitte wählen --
1 - voll
2
3
4
5
6 - überhaupt nicht

Abbildung 11. Umfrage über Mitarbeiterzufriedenheit. Schritt 2. Auswahlmöglichkeiten

Kommentar

Bei einem Wert ≥ 3 bitte unbedingt ein Kommentar abgeben



ZURÜCK WEITER

Abbildung 12. Umfrage über Mitarbeiterzufriedenheit. Letzter Schritt

Wie es auf der Abbildung 12 zu sehen ist, wenn man die Antwortmöglichkeit 3-6 ausgewählt hat, ist man verpflichtet, einen Kommentar zu schreiben, ansonsten ist es nicht vorgesehen. Für die Selbstreflexion dient nur eine Aussage: „Ich bin, über den Zeitraum der letzten zwei Monate gesehen, insgesamt mit meiner Arbeitssituation sehr zufrieden“ (siehe Abbildung 10-11), die keine Konkretheit enthält und somit keine möglichen latenten Problemstellen enthüllt. Die Statistiken, die auf der Grundlage solcher Mitarbeiterbefragung mit einer Häufigkeit von einmal alle zwei Monate und so einem kleinen Reflexionsfeld erhoben wurden, können für das Unternehmen von Interesse sein, sind jedoch für einen/eine einzelne(n) Mitarbeiter/in sicherlich nicht ausreichend informativ. Und was soll man machen, wenn man ein individuelles Problem erleuchten und lösen möchte? Ist das anonyme Feedback im Kommentarfeld in diesem Zusammenhang ausreichend?

Eine direkte Ansprechadresse in einem Unternehmen ist für die Arbeitnehmer/in wichtig zu haben, damit die individuellen Probleme, Anliegen und Bedürfnisse zur Sprache gebracht werden können [43, 45]. Martina Bönisch, Bianca Hofer, et al. haben in ihrer Arbeit „Die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Belegschaft am Beispiel der SKF Österreich AG“ eine Recherche durchgeführt, die zeigt, dass zusammen mit anderen Kollegen/innen, die Betriebsräte die wichtigsten Ansprechpersonen bzw. Anlaufadresse im Unternehmen sind [43]. Der Betriebsrat nimmt in einem Unternehmen eine bedeutende Rolle für einen/eine Arbeitnehmer/in ein, denn er stellt einen Schutzmechanismus für die Belegschaft dar, welcher sich den Anregungen und Probleme der Belegschaft annimmt und versucht, diese konstruktiv zu lösen [43, 44]. Die Bereiche der Tätigkeit des Betriebsrates decken allgemeine, soziale, personelle und wirtschaftliche Befugnisse der Belegschaft ab [45]. Die übergroße Mehrheit der Arbeitnehmer/innen, sowohl Angestellte als auch Arbeiter/innen, sehen den Betriebsrat als eine wichtige Interessenvertretung an, mit der sie regelmäßig in Kontakt treten [43].

Deswegen, um die aktuelle Situation in einem Unternehmen bezüglich der Unterstützung der Arbeitnehmer/innen in individuellen Veränderungen besser zu verstehen, wurde ein Interview mit einem Mitarbeiter aus dem Betriebsrat durchgeführt. Die Interviewmethode wurde gewählt, da sie eine Reihe von Vorteilen hat, wie:

1. Die Interviewsituation ähnelt in ihrer Form einem normalen Gespräch, und deswegen trägt sie zur Entstehung einer entspannten Kommunikationsatmosphäre und zur Erhöhung der Aufrichtigkeit der Antworten bei.
2. Der persönliche Charakter der Interaktion gewährleistet ein größeres Vertrauen, sowie eine ernsthafte Einstellung der befragten Person zum Thema des Gespräches.
3. Die Möglichkeit, die menschlichen Reaktionen der befragten Person zu beobachten, ermöglicht es im Verlauf des Gesprächs, ihr Ablauf anzupassen, sowie auch die Form oder Reihenfolge der Fragen zu ändern.

Der Zweck des Interviews ist die Ermittlung der Hauptaspekte des Arbeitslebens der Arbeitnehmer/innen, die ihnen die größten Schwierigkeiten bereiten und mit denen sie sich wiederum an den Betriebsrat wenden, um Unterstützung zu erhalten. Die Feststellung dieser Aspekte sollte als Basis für die nächste Etappe der Arbeit dienen. Das Interviewformular mit den Antworten eines Betriebsratmitarbeiters sind im Anhang 1 zu finden.

Eines der Ergebnisse des Interviews ist die Bestätigung, dass die Veränderungsprozesse im Unternehmen einzelne Mitarbeiter/in stark betreffen. Es ist wichtig anzumerken, dass, nach Ansicht des Betriebsratsmitarbeiters, gerade

junge Arbeitnehmer/in am anfälligsten sind, denen es aufgrund mangelnder Erfahrung schwerfällt, sich schnell auf Veränderungen im Unternehmen einzustellen. Der Befragte sagt, dass die Fähigkeit, das Work-Life Balance durch die stetig steigenden Arbeitsvolumen und Stress konstant zu halten, leidet, sodass es auch die gesundheitlichen und körperlichen Auswirkungen dahinter gibt. Das bestätigt, dass die Entwicklung von Mechanismen für die Unterstützung jeden/jede einzelne(n) Arbeitnehmer/in über die letzten Jahre hinweg notwendig geworden ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass obwohl der Betriebsrat eine Interessenvertretung den Arbeitnehmer/innen in den wirtschaftlichen, kulturellen, gesundheitlichen und sozialen Bereichen darstellt, gibt es keine systematische Nachverfolgung von größten Schwerpunkten, mit denen die Arbeitnehmer/in sich an Betriebsrat melden oder früher oft gemeldet haben. Die Erkennung von Problematiken passiert am meisten situativ und wurde „aus vielen Gesprächen mit [...] Belegschaften“ herausgehört (siehe Anhang 1). Der Betriebsratmitarbeiter betont: „Diese durchgehenden zyklischen mündlichen Kontakte, die wir bei allen dargestellten Möglichkeiten pflegen, ergeben die objektiven Charakteristika von der Situation heutzutage. [...] Das sind unsere Mitarbeiterbefragungen“ (siehe Anhang 1). Dennoch werden die individuellen Fragen und Problemen genauso wichtig angesehen wie die Probleme, die bei mehreren Arbeitnehmern/innen auftreten.

Man kann aus dem Interview basierend auf der Erfahrung des Befragenden die Hauptbereiche definieren, wo die Arbeitnehmer/in sich am meisten an Betriebsrat melden. Da der Betriebsrat weiß, welche Bereiche für die Arbeitnehmer/in im Dienstverhältnis wichtig sind und wie er die Mitarbeiterzufriedenheit durch alle diese Punkte nach oben bringen kann, sind diese Hauptbereiche:

- Komplexität und Anzahl von Aufgaben und basierende darauf Gehaltsfragen und Fragen über Arbeitszeit
- Beziehungen zu den Kollegen und Vorgesetzten
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzwechsel, Entlassung, Kündigung
- Entspannungsmöglichkeiten
- Gesundheitliche Probleme
- Funktionalität und Komfort des Arbeitsplatzes

6. Self-Checker-Tool

Die in Kapitel 5. definierten Hauptbereiche des Arbeitslebens der Arbeitnehmer/innen wurden zur Entwicklung eines Prototyps erfasst. In den folgenden Abschnitten wird die Implementierung eines Prototyps der „Self-Checker-Tool“ Anwendung näher erläutert.

6.1. Konzept

Die Change Prozesse in einem Unternehmen sind auch auf dem individuellen Niveau sehr verbreitet. Das Self-Checker-Tool soll dafür geeignet sein, die wichtigsten Aspekte des Arbeitslebens „trecken“ zu können.

Die Hauptidee des Tools besteht darin, die Grundprinzipien der in Kapitel 4 beschriebenen kognitiven, psychodynamischen und humanistisch-existentialen Ansätze zu kombinieren. Der Schwerpunkt liegt auf dem menschlichen Bewusstsein im Mechanismus der Bildung und Veränderung seines individuellen Verhaltens.

Basierend auf der Idee von Aaron Beck, einem der Gründer der kognitiven Verhaltenstherapie, dass Gedanken eine wichtige Rolle bei der Bestimmung des Gefühls und Verhaltens eines Individuums spielen und die Hauptursache für emotionale und psychische Störungen sind, ist das Bewusstsein und die Einschätzung von sich selbst in der Umwelt das Hauptelement des Tools [49]. Der kognitive Ansatz zur Analyse von individuellen Veränderungen (Kapitel 4.2) argumentiert daher, dass eine Person ihre emotionalen Reaktionen, Gefühle und Verhaltensweisen selbstständig beeinflussen kann, wobei das Tool unterstützen soll.

Die Idee des psychodynamischen Ansatzes (Kapitel 4.3) ist, dass eine Person während Veränderungen ein bestimmtes psychologisches Drama erlebt und dies im Laufe der Zeit allmählich realisieren muss. Genau dabei soll das entwickelte Tool helfen. In Bezug auf das Modell von Virginia Satir [31], kann festgestellt werden, dass es am zweckmäßigsten ist, die Anwendung genau in der Phase des "Chaos" zu verwenden, in der sich die innere Welt eines Menschen erheblich verändert. Die Verwendung des Tools soll diese Phase erleichtern und den Übergang zur "Integration of new learnings" - Phase beschleunigen.

Aus dem humanistischen Ansatz (Kapitel 4.4) wurde die Idee der Notwendigkeit menschlicher Selbstverwirklichung abgeleitet. Daher wurden die Fragen im Tool auf der Grundlage ausgewählt, dass es von einer Person verwendet wird, die sich momentan im Veränderungsprozess befindet und die Charaktereigenschaften ausweist wie Offenheit, eine realistische Wahrnehmung des Lebens, Vertrauen in ihr eigenes intuitives Urteilsvermögen und innere Impulse, sowie die Fähigkeit, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Ein solcher Mensch reagiert frei und nimmt objektiv seine eigene Reaktion auf die aktuelle Situation wahr, strebt nach Selbstverwirklichung und Verbesserung des aktuellen Zustandes um ihn herum.

Das Tool soll eine Möglichkeit für die Selbstreflexion bieten, die im Endeffekt genau zeigt, wie man sich „insgesamt“ fühlt (Referenz zur Umfrage über Mitarbeiterzufriedenheit, Abbildungen 10-11), sondern wie die Zufriedenheit bezüglich bestimmter Aspekte ist, und welchem Bereich des Arbeitslebens der/die Arbeitnehmer/in mehr Aufmerksamkeit widmen soll. Es können mehrere Anwendungsstrategien geben, die von dem Charakter des/der Benutzers/in abhängig sind, wie zum Beispiel:

- Manche Menschen konzentrieren sich zu sehr auf die Ziele oder Tasks und „vergessen“ deswegen andere wichtige Arbeitsaspekte. In solch einem Fall ist das Self-Checker-Tool eine gute Erinnerung, dass man sich dann am besten fühlt und mehr mit dem Ergebnis zufrieden ist, wenn alle Bereiche seines Arbeitslebens sich in Harmonie befinden und gleich gut „gepflegt“ sind.
- Oft ist es der Fall, dass der/die Arbeitnehmer/in mit der Situation bei der Arbeit grundsätzlich zufrieden ist, aber trotzdem das Gefühl hat, dass „irgendwas fehlt“. Das Self-Checker-Tool ist in diesem Fall die Applikation, die die potenziellen Problemstellen in einem früheren Stadium erkennen kann und dabei helfen soll, die Change Prozesse leichter zu durchlaufen.

6.2. Technologieauswahl

Da Microsoft Corporation nach Marktkapitalisierung im Jahr 2020 eines der größten Unternehmen der Welt ist [46] und von 2017 bis 2020 das weltweit größte Software- und Programmierunternehmen ist [47], hat das die Auswahl von verwendeten Technologien beeinflusst. Es wurde entschieden, eines der Applikationen von Microsoft Office Packet als Basis für Aufbau des Tools auszuwählen, und zwar – Microsoft Excel. Es wurde angenommen, dass es keine zusätzlichen Schwierigkeiten für einen/eine Arbeitnehmer/in darstellen könnte, das Interface von Excel zu verstehen und intuitiv in Rahmen des Self-Checker-Tools zu verwenden, denn, wie die Statistik zeigt, sehr viele Unternehmen weltweit verwenden Microsoft Office 365 permanent für die Geschäftszwecke (siehe Abbildung 13) [48]. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist Security: um das Tool verwenden zu können, braucht man keine externe Software Services benutzen und muss das Tool nicht aus unbekanntem Quellen installieren. Das VBA Macros, welches für das Self-Checker-Tool geschrieben wurde, ist in dem Anhang 2 zu finden.

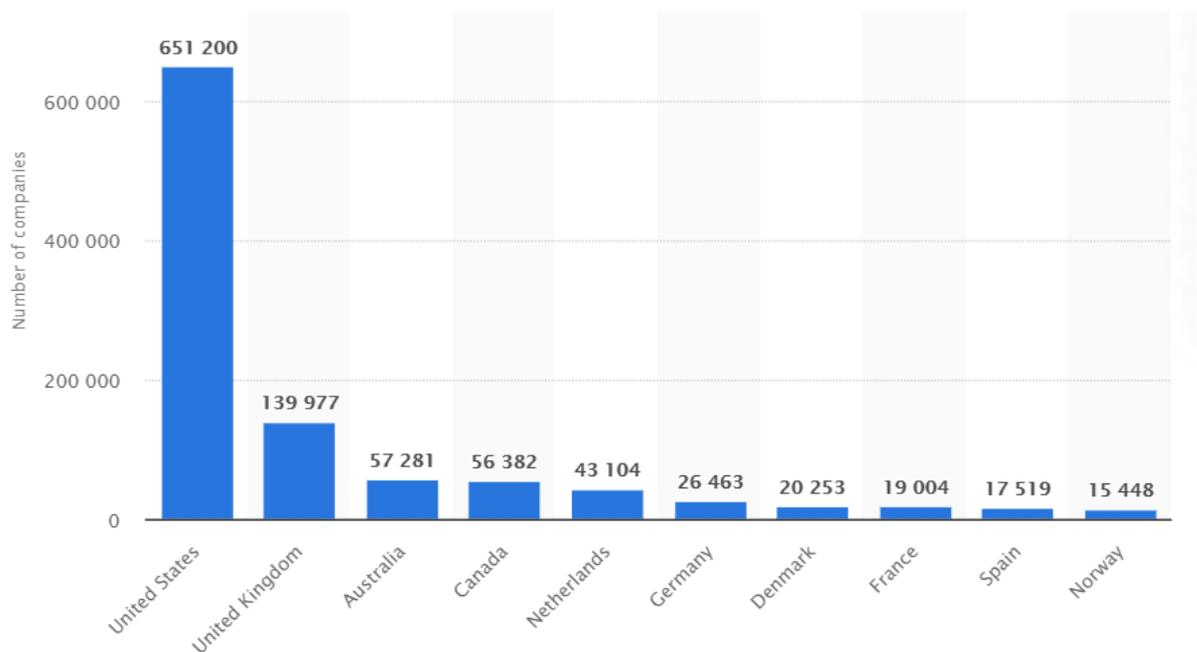


Abbildung 13. Quelle: Number of Office 365 company users worldwide as of November 2020, by country [48]

6.3. Beschreibung der Funktionalität

Die Hauptbereiche des Arbeitslebens (sind in dem Kapitel 5 definiert), die die gesamte Zufriedenheit bestimmen und die potenziell eine Problemstelle bzw. Stresssituation darstellen können, wurden in den Themengebieten zusammengefasst. Damit fällt es einem/einer Arbeitnehmer/in leichter auf, alle möglichen Change Prozessen im Unternehmen, die auf dem individuellen Niveau große Rolle spielen, zu strukturieren. Die Themengebiete sind auf eine Art und Weise ausgewählt, sodass sie möglichst umfangreich die benannten Hauptbereiche umfassen, aber auch, dass ein/eine Arbeitnehmer/in die Möglichkeit hat, diese Aspekte im Arbeitsleben selbst regulieren und beeinflussen zu können. Zum Beispiel, eine Entscheidung seitens des Unternehmens über den Personalabbau kann der/die einzelne Arbeitnehmer/in vorher nicht wissen und auch in dem Moment, wenn diese Entscheidung getroffen wurde, nicht beeinflussen, deswegen wurden solche Themen wie dieses in dem Tool nicht berücksichtigt.

Jedes Themengebiet wird mit 3 Aussagen beschrieben, wobei sie durch jeweils eine der folgenden Antwortmöglichkeiten beantwortet sein können und werden aufgrund dessen bewertet:

- Trifft nicht zu (1 Punkte)
- Trifft eher nicht zu (2 Punkte)
- Weiß nicht (3 Punkte)
- Trifft eher zu (4 Punkte)
- Trifft zu (5 Punkte)

Die Bewertung des Aussagens wird im Rahmen des Themengebiets zusammenaddiert. Der erhaltene Betrag wird für eine Endrepräsentation für den momentanen Zustand des Arbeitslebens verwendet.

Die Fragen sind auf die Art und Weise ausgewählt, dass der/die Arbeitnehmer/in den Test mehrmals wiederholen kann, sobald man das Gefühl hat, dass irgendwas arbeitsbezüglich sich geändert hat. Hier sind die 5 Themengebieten des Self-Checker-Tools mit den dazugehörenden Fragen zusammengefasst:

1. Aus- und Weiterbildungsmöglichkeit
 - Wenn ich bei einer Aufgabe Schwierigkeiten habe, bin ich mir sicher, dass meine Kollegen ihre Erfahrung und Wissen mit mir teilen würden.
 - Ich bin sehr zufrieden mit der Auswirkung, die meine Arbeit auf meine persönliche Entwicklung und berufliche Qualifizierung hat.
 - Wenn ich in meiner Mailbox die Benachrichtigung für die Einladung für neue Kurse, Schulungen oder Seminare sehe, bin ich immer sehr neugierig, was genau sie anbieten.
2. Beziehungen zu den Kollegen/innen
 - Die Möglichkeit, sich mit meinen Kollegen/innen in der Pause zu unterhalten, verbessert meine Laune.
 - In meiner Freizeit bespreche ich gerne unterschiedliche positive Arbeitsereignisse mit meiner Familie oder meinen engen Freunden.
 - Ich beteilige mich aktiv an Standortsuche für die nächste Teambildung oder Firmenveranstaltung.
3. Funktionalität und Komfort des Arbeitsplatzes
 - Ich arbeite lieber im Büro als im Home-Office.
 - Am Ende des Arbeitstages habe ich keine Kopf-, Augen- oder Rückenschmerzen.
 - Dank meiner persönlichen Sachen und dass mein Arbeitsplatz ausreichend begrünt ist, ist die gute Arbeitsatmosphäre im Büro vorhanden.
4. Entspannungsmöglichkeit
 - Wenn mein Urlaub zu Ende geht, vermisse ich meistens schon meine Arbeit.
 - Ich kann mich in meiner Freizeit voll und ganz auf meine privaten Themen konzentrieren ohne an die Arbeit zu denken.
 - Ich mag die Vielfalt meiner zu lösenden Aufgaben, daher ist es schwierig, meine Arbeit als Routine zu bezeichnen.
5. Komplexität und Anzahl von Aufgaben
 - Ich interessiere mich nicht für andere Jobangebote auf dem Arbeitsmarkt in meinem Tätigkeitsbereich.
 - Wenn die Möglichkeit bestehen würde, würde ich mehr Überstunden machen wollen (es wäre rein physisch/zeitlich möglich).

- Ich kann den ganzen Tag produktiv sein, nicht nur bis zur Mittagszeit.

Das Diagramm, welches man als Ergebnis bekommt (siehe Abbildung 20, 24), soll genau zeigen, welcher Bereich des Arbeitslebens des/der Arbeitnehmers/in sich im Vergleich zu anderen momentan in schlechtestem Zustand befindet und wo es sinnvoll wäre, darauf mehr zu achten. Es soll aber nicht genau heißen, dass man in diesem bestimmten Bereich sofort ein Problem hat. Das Ergebnis ist als ein Ratschlag zu interpretieren, womit man anfangen soll, wenn man seine Gesamtsituation bei der Arbeit und damit verbundenes Zufriedenheitsniveau verbessern möchte.

6.4. Prototyp

Auf den Abbildungen 14.1-14.2 ist der Anfangszustand des Self-Checker-Tools dargestellt. Das Tool befindet sich an zwei Excel Listen: „TOOL“ und „VERLAUF“. Auf der linken Seite des ersten Excel Sheet (Abbildung 14.1) kann man die 5 oben genannten Themengebiete des Arbeitslebens sehen; in der Mitte links befinden sich die Fragen für die Selbstreflexion; in der Mitte rechts befinden sich die Antwortmöglichkeiten; und ganz rechts findet man den „ERGEBNIS ZEIGEN“ Knopf.

Es besteht die Möglichkeit, Antworten zu löschen und den Test neu zu starten, wenn man den Knopf „ANTWORTEN LOESCHEN“ betätigt (Abbildung 14.1).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1			Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weiß nicht	Trifft eher zu	Trifft zu							
2	Aus- und Weiterbildungs- moeglichkeit	1. Wenn ich bei einer Aufgabe Schwierigkeiten habe, bin ich mir sicher, dass meine Kollegen ihre Erfahrung und Wissen mit mir teilen würden.	<input type="radio"/>											
3		2. Ich bin sehr zufrieden mit der Auswirkung, die meine Arbeit auf meine persönliche Entwicklung und berufliche Qualifizierung hat.	<input type="radio"/>											
4		3. Wenn ich in meiner Mailbox die Benachrichtigung für die Einladung für neue Kurse, Schulungen oder Seminare sehe, bin ich immer sehr neugierig, was genau sie anbieten.	<input type="radio"/>											
5	Beziehungen zu Kollegen	4. Die Möglichkeit, sich mit meinen Kollegen in der Pause zu unterhalten, verbessert meine Laune.	<input type="radio"/>											
6		5. In meiner Freizeit bespreche ich gerne unterschiedliche positive Arbeitsereignisse mit meiner Familie oder meinen engen Freunden.	<input type="radio"/>											
7		6. Ich beteilige mich aktiv an Standortsuche für die nächste Teambildung oder Firmenveranstaltung.	<input type="radio"/>											
8	Funktionalitaet und Komfort	7. Ich arbeite lieber im Büro als im Home-Office.	<input type="radio"/>											
9		8. Am Ende des Arbeitstages habe ich keine Kopf-, Augen- oder Rückenschmerzen.	<input type="radio"/>											
10		9. Dank meiner persönlichen Sachen und dass mein Arbeitsplatz ausreichend begrünt ist, ist die gute Arbeitsatmosphäre im Büro vorhanden.	<input type="radio"/>											
11	Entspannungs- moeglichkeit	10. Wenn mein Urlaub zu Ende geht, vermisse ich meistens schon meine Arbeit.	<input type="radio"/>											
12		11. Ich kann in meiner Freizeit voll und ganz auf meinen privaten Themen konzentrieren ohne an die Arbeit zu denken.	<input type="radio"/>											
13		12. Ich mag die Vielfalt meiner zu lösenden Aufgaben, daher ist es schwierig, meine Arbeit als Routine zu bezeichnen.	<input type="radio"/>											
14	Komplexitaet und Anzahl der Aufgaben	13. Ich interessiere mich nicht für andere Jobangebote auf dem Arbeitsmarkt in meinem Tätigkeitsbereich.	<input type="radio"/>											
15		14. Wenn die Möglichkeit bestehen würde, würde ich mehr Überstunden machen wollen. (es wäre rein physisch/zeitlich möglich)	<input type="radio"/>											
16		15. Ich kann den ganzen Tag produktiv sein, nicht nur bis zur Mittagszeit.	<input type="radio"/>											
17														
18	Output Pfad:											ORDNER AUSWAEHLEN		
19														

ANTWORTEN LOESCHEN

ERGEBNIS ZEIGEN

Abbildung 14.1 Self-Checker-Tool. Anfangszustand

Das zweite Excel Sheet „VERLAUF“ (Abbildung 14.2) ist dafür da, um die Ergebnisse nicht nur in der Form eines Diagramms speichern zu können, sondern auch als einen Dateneintrag in dem Tool selbst. In dem Anfangszustand ist diese Liste leer, solange der/die Benutzer/in das Self-Checker-Tool mit seinen/ihren Änderungen nicht abspeichert, das Beispiel dazu siehe auf den Abbildungen 21, 25.

	A	B	C	D	E	F
1	Datum	Aus- und Weiterbildungsmoeglichkeit	Beziehungen zu Kollegen	Funktionalitaet und Komfort	Entspannungsmoeglichkeit	Komplexitaet und Anzahl der Aufgaben
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						

Abbildung 14.2 Self-Checker-Tool. Anfangszustand

Der erste Schritt bei der Anwendung des Tools ist die Beantwortung von 15 Fragen (siehe Abbildung 15). Entsprechend zu seinem/ihrer momentanen Zustand soll der/die Arbeitnehmer/in eine der 5 Antwortmöglichkeiten wählen. Es ist wichtig, dass man bei den Antworten nicht an der Vergangenheit oder der geplanten Zukunft nachdenkt, sondern sich wirklich auf die heutige Arbeitssituation konzentriert.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1			Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weiß nicht	Trifft eher zu	Trifft zu							
2	Aus- und Weiterbildungs- moeglichkeit	1. Wenn ich bei einer Aufgabe Schwierigkeiten habe, bin ich mir sicher, dass meine Kollegen ihre Erfahrung und Wissen mit mir teilen würden.	<input type="radio"/>											
3		2. Ich bin sehr zufrieden mit der Auswirkung, die meine Arbeit auf meine persönliche Entwicklung und berufliche Qualifizierung hat.	<input type="radio"/>											
4		3. Wenn ich in meiner Mailbox die Benachrichtigung für die Einladung für neue Kurse, Schulungen oder Seminare sehe, bin ich immer sehr neugierig, was genau sie anbieten.	<input type="radio"/>											
5	Beziehungen zu Kollegen	4. Die Möglichkeit, sich mit meinen Kollegen in der Pause zu unterhalten, verbessert meine Laune.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
6		5. In meiner Freizeit bespreche ich gerne unterschiedliche positive Arbeitsereignisse mit meiner Familie oder meinen engen Freunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
7		6. Ich beteilige mich aktiv an Standortsuche für die nächste Teambildung oder Firmenveranstaltung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>						
8	Funktionalitaet und Komfort	7. Ich arbeite lieber im Büro als im Home-Office.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>							
9		8. Am Ende des Arbeitstages habe ich keine Kopf-, Augen- oder Rückenschmerzen.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
10		9. Dank meiner persönlichen Sachen und dass mein Arbeitsplatz ausreichend begrünt ist, ist die gute Arbeitsatmosphäre im Büro vorhanden.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
11	Entspannungs- moeglichkeit	10. Wenn mein Urlaub zu Ende geht, vermisse ich meistens schon meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>							
12		11. Ich kann in meiner Freizeit voll und ganz auf meinen privaten Themen konzentrieren ohne an die Arbeit zu denken.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
13		12. Ich mag die Vielfalt meiner zu lösenden Aufgaben, daher ist es schwierig, meine Arbeit als Routine zu bezeichnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>							
14	Komplexitaet und Anzahl der Aufgaben	13. Ich interessiere mich nicht für andere Jobangebote auf dem Arbeitsmarkt in meinem Tätigkeitsbereich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>							
15		14. Wenn die Möglichkeit bestehen würde, würde ich mehr Überstunden machen wollen. (es wäre rein physisch/zeitlich möglich)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>							
16		15. Ich kann den ganzen Tag produktiv sein, nicht nur bis zur Mittagszeit.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
17														
18	Output Pfad:											ORDNER AUSWAEHLLEN		
19														

ANTWORTEN LOESCHEN

ERGEBNIS ZEIGEN

wenn Ablageordner für das Ergebnis noch nicht angegeben ist, kommt eine Fehlermeldung

Abbildung 15. Self-Checker-Tool. Fragebeantwortung

Wenn man in diesem Schritt keinen Ablageordner angibt, kommt die Fehlermeldung, denn das Tool auf die Verfolgung von Ergebnissen orientiert ist (siehe Abbildung 16).

Es ist auch nicht möglich, den Test Fragenbeantwortung zu starten (siehe Abbildung 17).

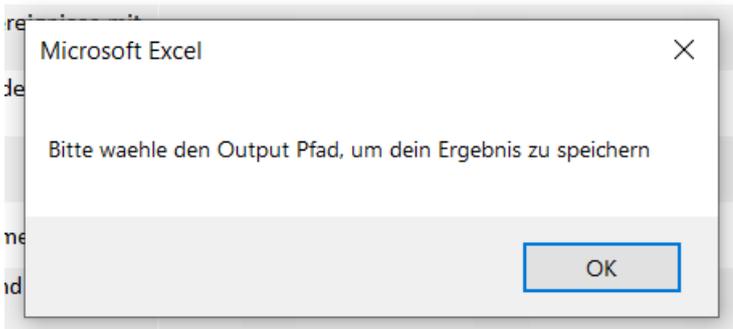


Abbildung 16. Fehlermeldung. Ablageordner ist nicht angegeben

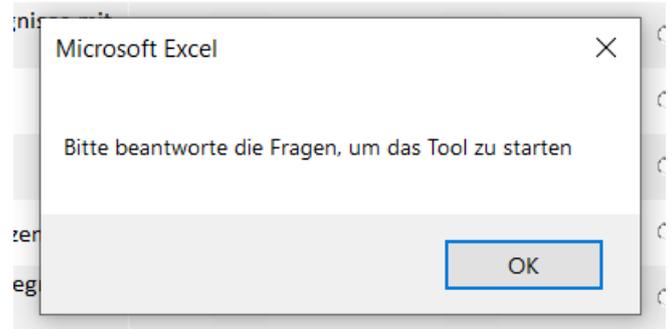


Abbildung 17. Fehlermeldung. Keine Antworten vorhanden

Sobald der Pfad zum Ablageordner gewählt ist, kann man das Tool speichern, um das nächste Mal mit der Analyse sofort starten zu können (siehe Abbildung 18-19).

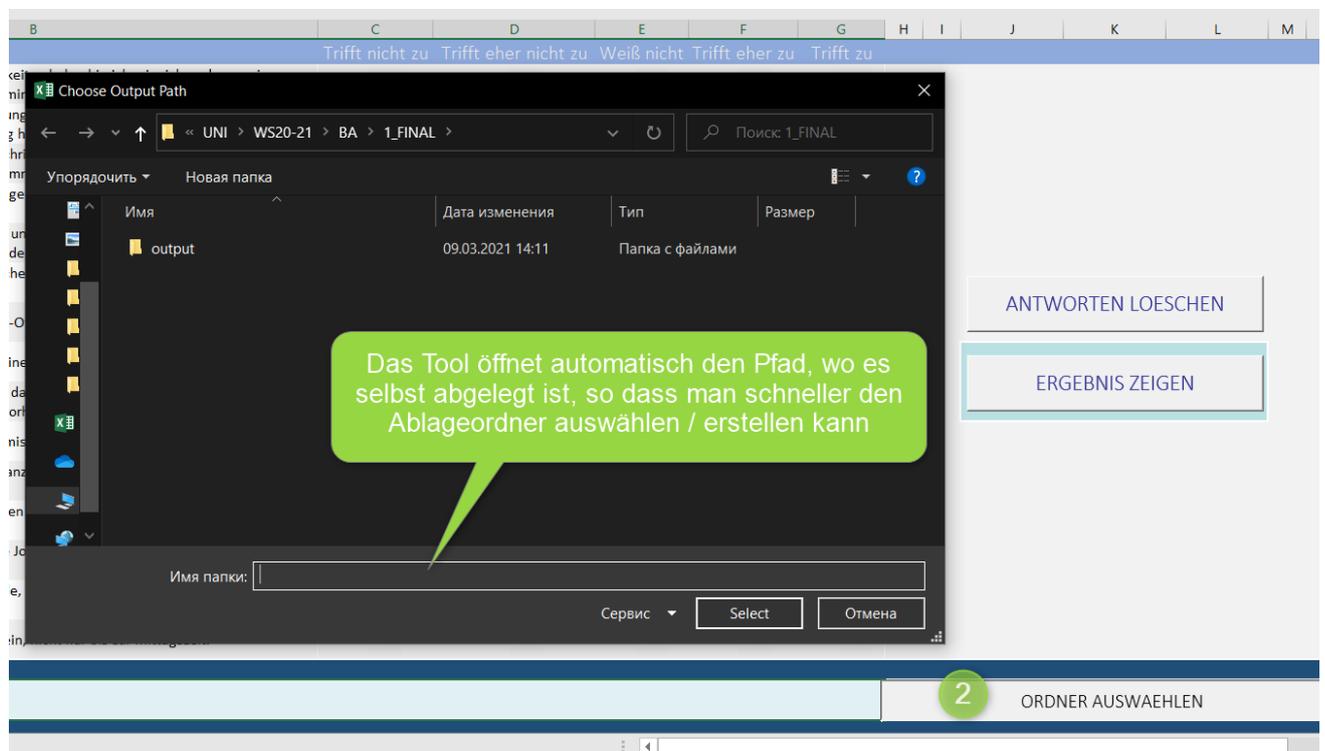


Abbildung 18. Auswahl von Ablageordner

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1			Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weiß nicht	Trifft eher zu	Trifft zu								
2	Aus- und Weiterbildungs- möglichkeit	1. Wenn ich bei einer Aufgabe Schwierigkeiten habe, bin ich mir sicher, dass meine Kollegen ihre Erfahrung und Wissen mit mir teilen würden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
3		2. Ich bin sehr zufrieden mit der Auswirkung, die meine Arbeit auf meine persönliche Entwicklung und berufliche Qualifizierung hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
4		3. Wenn ich in meiner Mailbox die Benachrichtigung für die Einladung für neue Kurse, Schulungen oder Seminare sehe, bin ich immer sehr neugierig, was genau sie anbieten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
5	Beziehungen zu Kollegen	4. Die Möglichkeit, sich mit meinen Kollegen in der Pause zu unterhalten, verbessert meine Laune.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
6		5. In meiner Freizeit bespreche ich gerne unterschiedliche positive Arbeitsereignisse mit meiner Familie oder meinen engen Freunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
7		6. Ich beteilige mich aktiv an Standortsuche für die nächste Teambuilding oder Firmenveranstaltung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
8	Funktionalität und Komfort	7. Ich arbeite lieber im Büro als im Home-Office.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
9		8. Am Ende des Arbeitstages habe ich keine Kopf-, Augen- oder Rückenschmerzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
10		9. Dank meiner persönlichen Sachen und dass mein Arbeitsplatz ausreichend begrünt ist, ist die gute Arbeitsatmosphäre im Büro vorhanden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
11	Entspannungs- möglichkeit	10. Wenn mein Urlaub zu Ende geht, vermisse ich meistens schon meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
12		11. Ich kann in meiner Freizeit voll und ganz auf meinen privaten Themen konzentrieren ohne an die Arbeit zu denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
13		12. Ich mag die Vielfalt meiner zu lösenden Aufgaben, daher ist es schwierig, meine Arbeit als Routine zu bezeichnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
14	Komplexität und Anzahl der Aufgaben	13. Ich interessiere mich nicht für andere Jobangebote auf dem Arbeitsmarkt in meinem Tätigkeitsbereich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
15		14. Wenn die Möglichkeit bestehen würde, würde ich mehr Überstunden machen wollen. (es wäre rein physisch/zeitlich möglich)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
16		15. Ich kann den ganzen Tag produktiv sein, nicht nur bis zur Mittagszeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
17															
18	Output Pfad:		D:\UNI\WS20-21\BA\1_FINAL\output									ORDNER AUSWAHLEN			
19	TOOL		VERLAUF												

Abbildung 19. Starten von Analyse

Nachdem man das Tool gestartet hat, wird das neue Excel Sheet Namens „**ERGEBNIS**“ und dem Datum der Ausführung erstellt (siehe Abbildung 20). Hier befindet sich das Radar-Diagramm, das genau zeigt, welcher Bereich des Arbeitslebens die kleinste Anzahl von Punkten erreicht hat. In diesem Beispiel ist es die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeit, man kann es leicht durch den roten Punkt erkennen. Das heißt, dass, wenn man die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation erhöhen möchte, man genau mit diesem Bereich anfangen sollte. Da alle Bereiche des Arbeitslebens die gesamte Zufriedenheit gleich beeinflussen, heißt das, dass je größer die Ergebnisfläche ist, desto besser das Gesamtzufriedenheitsniveau ist.

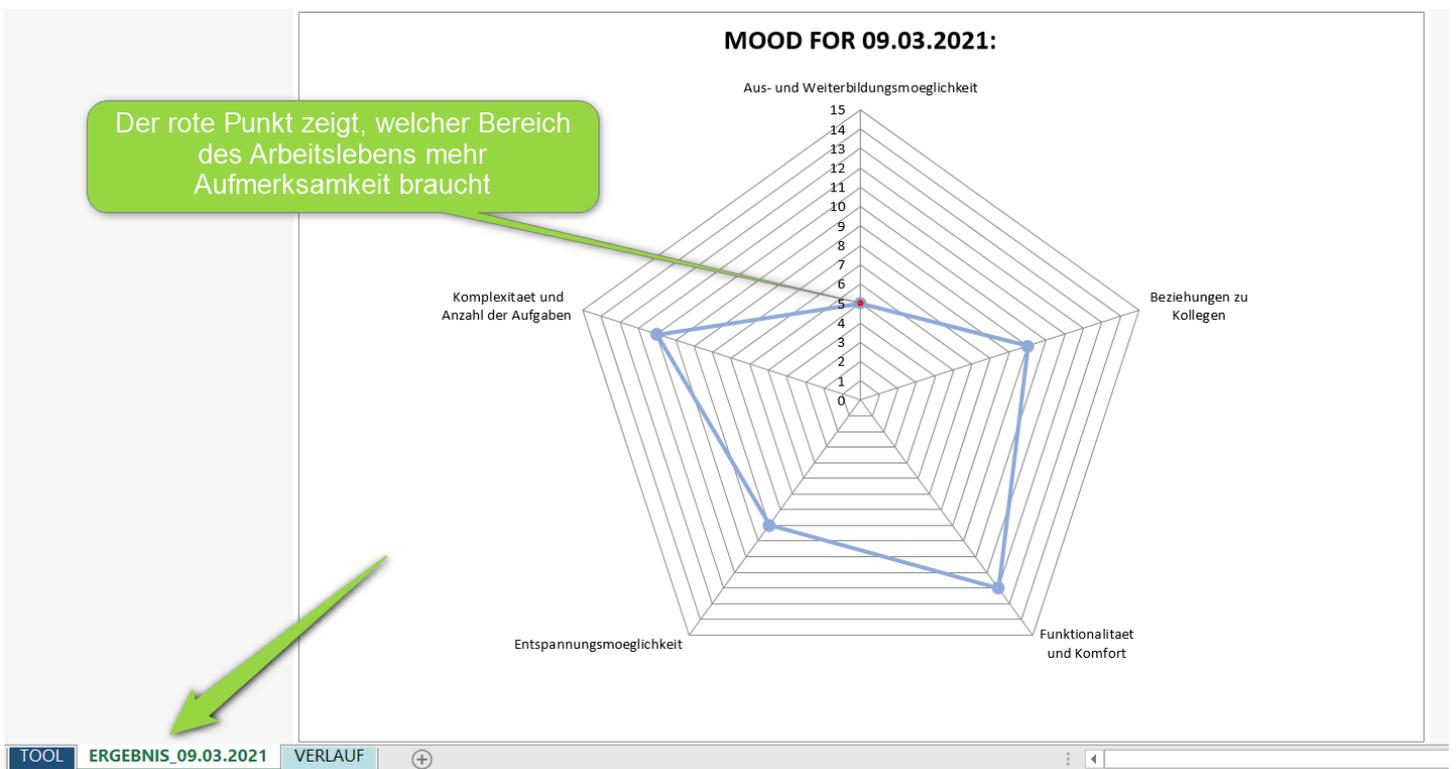


Abbildung 20. Ergebnis-Diagramm

Wenn man bereits ein Diagramm an demselben Tag erstellt hat, wird nachgefragt, ob man das vorige Ergebnis überall überschreiben will (siehe Abbildung 23). Wenn der/die Benutzer/in das aber nicht möchte, besteht die Möglichkeit, das neue Diagramm unter einem anderen Namen zu speichern (Abbildung 24).

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with a survey form. The survey form has a header row with five columns: 'Trifft nicht zu', 'Trifft eher nicht zu', 'Weiß nicht', 'Trifft eher zu', and 'Trifft zu'. The survey items are listed in rows 2 to 15, grouped into five categories: 'Aus- und Weiterbildungsmöglichkeit', 'Beziehungen zu Kollegen', 'Funktionalität und Komfort', 'Entspannungsmöglichkeit', and 'Komplexität und Anzahl der Aufgaben'. A dialog box is open in the center, asking 'Das Diagramm wurde heute bereits erstellt. Willst es ersetzen?' (The diagram was already created today. Do you want to replace it?). The dialog box has two buttons: 'Да' (Yes) and 'Нет' (No). Two green callout boxes point to the buttons: 'JA: Das Ergebnis-Diagramm wird sowohl im Ablageordner, als auch im Tool überschrieben' (Yes: The result diagram will be overwritten both in the storage folder and in the tool) and 'NEIN: Das neue Ergebnis-Diagramm wird erstellt' (No: The new result diagram will be created). The dialog box also has a close button 'X' and a question mark icon. The spreadsheet has a status bar at the bottom with 'Output Pfad: D:\UNI\WS20-21\BA1_FINAL\output' and 'ORDNER AUSWAEHLEN'. The spreadsheet also has a toolbar at the bottom with 'TOOL', 'ERGEBNIS_09.03.2021', and 'VERLAUF' buttons.

Abbildung 23. Diagramm mit demselben Namen ist schon vorhanden

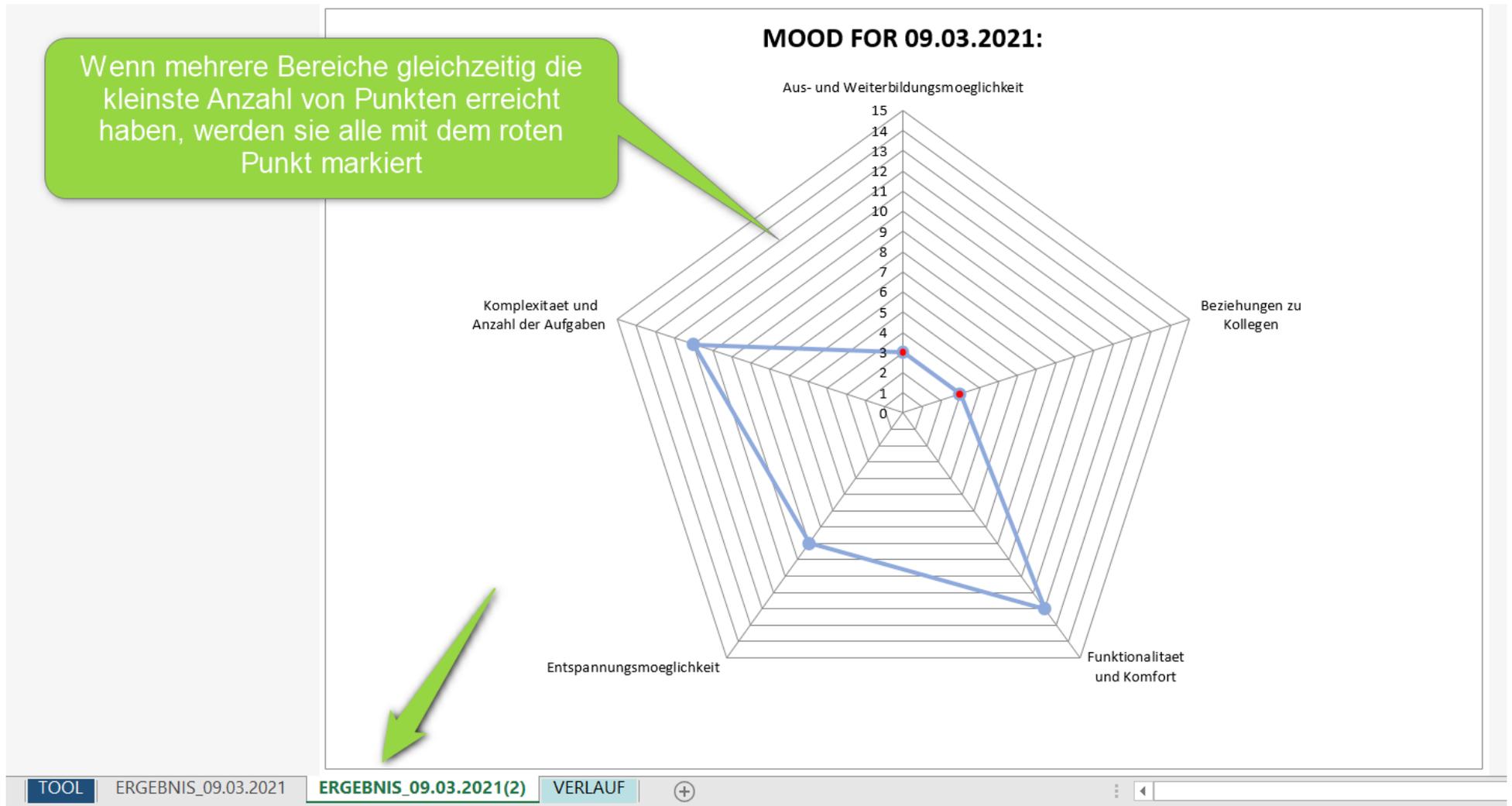


Abbildung 24. Das zweite Radar-Diagramm

In den Abbildungen 25-26 ist das Ergebnis von 2 Durchführungen des Tools dargestellt.

	A	B	C	D	E	F
	Datum	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeit	Beziehungen zu Kollegen	Funktionalität und Komfort	Entspannungsmöglichkeit	Komplexität und Anzahl der Aufgaben
1						
2	09.03.2021 14:37		5	9	12	8
3	09.03.2021 14:57		3	3	12	8
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						

Abbildung 25. Ergebnis. VERLAUF Sheet

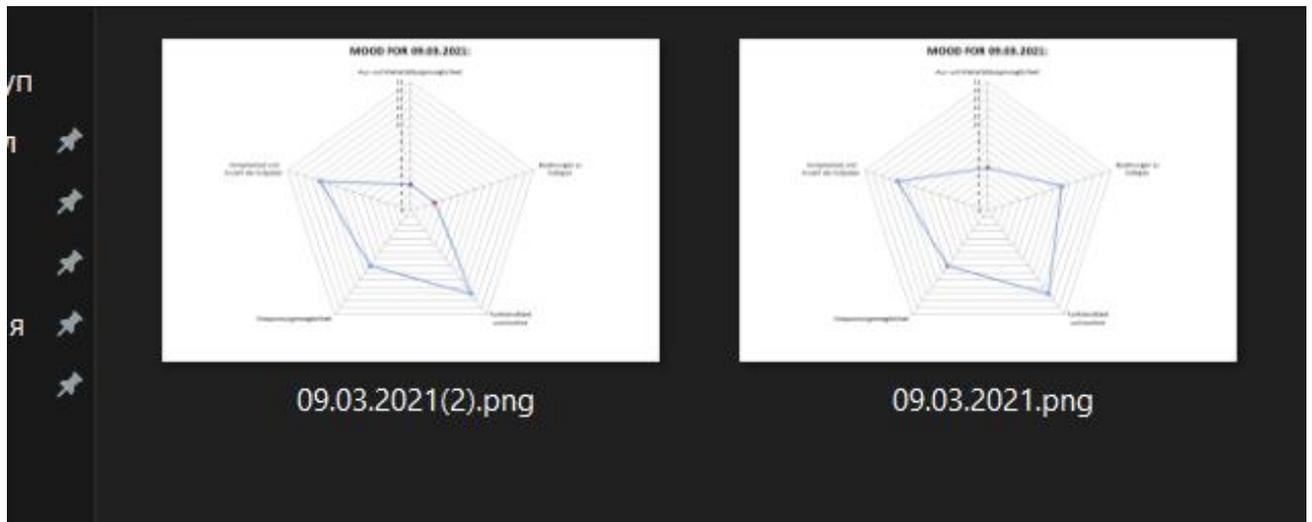


Abbildung 26. Ergebnis. Ablageordner

7. Analyse

Um den Prototyp zu testen, wurden fünf Endbenutzer/innen ausgewählt. Jede Person hat den Zugang zu dem Prototyp erhalten, um den Test durchführen zu können und ihre Erfahrungen und Meinungen zu den Fragen, Ergebnissen und dem Gesamteindruck zu teilen. Hier sind die erhaltenen Feedbacks:

Feedback 1:

„Usability: I find this Application simple and easy. It didn't take me long to figure out how to use it (thanks to familiar Excel). Just define your answers, click on the "Show results" button, – and you will get your results.

Content: Questions and scale of answers were clear and understandable. I didn't have to reread any question to give my answer.

Test-Result: I liked visual representation of my results and the fact that I could easily define which of my work aspects is weaker than others and needs more attention from my side.

Suggestions to improvements: Even though I don't like long tests, I would still suggest to expand this test with more questions. Maybe also show each group of questions as a separate page, so I could focus on one topic in a time.”

Feedback 2:

„Persönlich glaube ich, dass es wichtig ist, sich Gedanken um seine Arbeit und die Zufriedenheit zu machen, um persönliche Entscheidungen im Beruf zu treffen – und ich glaube auch, dass ein Tool hier helfen kann, sich (öfter) bewusst damit zu beschäftigen und Eigeninitiative fördert.

Ich finde es ist gut, dass es nicht viele Fragen gibt, man ist schnell fertig. Die Frage nach den Pflanzen finde ich etwas lustig, aber jeder hat ja andere Präferenzen. Fragen 10-15 sind allerdings, meiner Meinung nach, in derselben Kategorie angesiedelt, nur vom entgegengesetzten Ende aus betrachtet. Meiner Meinung nach, würden zusätzliche Erklärungen oder Beispiele in einigen Fällen die Fragen klarer machen. Das Bild war verständlich und leicht zu interpretieren und es stimmt im Großen mit der Realität überein.“

Feedback 3:

„Optik: Übersichtlich, angenehme Farben, der Text in den blauen Feldern könnte besser lesbar sein, Gesamteindruck ist aber gut.

Fragen: Leicht verständlich, gut zu beantworten. Hätte mir aber die Möglichkeit keine Angabe zu machen gewünscht.

Handling: Rein vom Gefühl her hätte ich die Reihenfolge Links Schlecht bis Rechts Gut umgedreht, hat zum Stocken beim Anklicken geführt um sicher zu gehen, dass ich die richtige Box gewählt habe. Liegt aber höchstwahrscheinlich daran, dass ich von anderen Bewertungstools die umgekehrte Reihenfolge gewohnt bin. Ansonsten ist das Handling aber gut.

Alles in allem macht das Tool aber einen sehr guten Eindruck.“

Feedback 4:

„Das Prototyp hat mir gefallen. Es ist ziemlich einfach zu verstehen, was ich genau machen soll um das Ergebnis sehen zu können, es gibt keine versteckten Texte und Features. Ich mag die Idee, das Excel-Buch mit den Ergebnissen zu speichern, damit ich sie jederzeit leicht miteinander vergleichen kann.

Das Diagramm war nachvollziehbar. Nach der Analyse habe ich besser verstanden, wo ich noch Verbesserungspotenzial habe, obwohl ich früher an diese Kategorie gar nicht nachgedacht habe. Ich bin der Meinung, dass das Tool meine schwachen Stellen richtig erkannt hat.“

Feedback 5:

„Ich erachte solch ein Self-Checker-Tool als eine sinnvolle Bereicherung in der persönlichen Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit. Die 5 Beantwortungsmöglichkeiten bin ich bereits von anderen Feedback-Tools gewohnt, die technische Umsetzung des Anklickens ist einwandfrei und dementsprechend kann ich präzise und schnell die Fragen beantworten. Diese Fragen und die dazugehörigen Themenbereiche könnte man in regelmäßigen Abständen (z.B. alle 2 Jahre) aktualisieren, um auf Trends zu reagieren (z.B. vermehrtes Interesse an Home-Office-Themen in Corona-Zeiten). Außerdem könnten die jeweiligen Bereiche unterschiedlich viele Fragen haben (je nach Wichtigkeit), wobei das Tool weiterhin übersichtlich bleiben und solch ein Self-Check nur kurze Zeit in Anspruch nehmen sollte. Dieser Anforderung wird die derzeitige Version durchaus gerecht. Derzeit sind alle Fragen gleichmäßig gewichtet, obwohl ich manche Fragen als wichtiger erachte als andere. Daher könnte ich mir vorstellen, dass die einzelnen Fragen ein unterschiedliches Gewicht auf das Endresultat haben, um so etwas differenzierter vorzugehen. Die graphische Darstellung des Ergebnisses ist übersichtlich und leicht zu interpretieren. Die Möglichkeit eines zeitlichen Verlaufes dieser Endergebnisse finde ich auch gut, vielleicht könnte man hier noch stärker die Unterschiede zu den vorherigen Resultaten hervorheben (z.B. grüne Farbe für Verbesserung, rote Farbe für Verschlechterung).“

Insgesamt haben die Endbenutzer/in ein positives Feedback zum Prototyp von dem Self-Checker-Tool gegeben. Es besteht aber noch die Möglichkeit das Tool zu verbessern, wie zum Beispiel durch einfügen einer klareren Darstellung der Ergebnisunterschiede zur vorherigen Tool-Durchführung oder eine Fragebogenerweiterung mit zusätzlicher Gewichtung bei jeder Frage. Als Ergebnis kann festgestellt werden, dass das Tool als technologische Unterstützung der Selbstreflexion den Prozess von individuellen Veränderungen von dem/der einzelnen Arbeitnehmer/in fördern kann.

8. Zusammenfassung

Basierend auf der Literatur und der Befragung zeigt sich, dass die Change Prozesse in einem Unternehmen auch das individuelle Niveau eines/einer Arbeitnehmer/in sehr betreffen. Die Ansätze zur Analyse der individuellen Veränderungen und das Interview mit dem Betriebsratsmitarbeiter zeigen, dass die Menschen besser mit den Veränderungen zurechtkommen, wenn sie nicht als eine Gruppe oder ein Team betrachtet wurden, sondern wenn jede einzelne Person mit ihren Wünschen, Ängsten und Meinungen für das Unternehmen einen Wert darstellt. Der weitere wichtige Punkt ist die Motivationsquelle für die Veränderungen: die Change Prozesse fallen leichter auf, wenn man selbst das Interesse dafür hat und nicht, wenn man versucht, sich an den ständig sich ändernden Situationen in der Arbeit unter den negativen Bedingungen wie Angst oder Druck anzupassen.

In meiner Arbeit wurde gezeigt, dass die Zufriedenheit des/der einzelnen Arbeitnehmers/Arbeitnehmerin einer der wichtigsten Aspekte der erfolgreichen Change Prozesse im Unternehmen ist. Deswegen ist es wichtig, eine Möglichkeit anzubieten, dass der/die Arbeitnehmer/in zu jeder Zeit leicht und schnell das Zufriedenheitsniveau verfolgen und mit dem Zustand vor einer Woche, einem Monat oder einem Jahr vergleichen kann. Die Erstellung der Applikation, die als Funktionalität ein Tracking von den verschiedenen Arbeitsbereichen hat und die Selbstreflexion ermöglicht, hat somit ihre Nutzung und Sinnhaftigkeit. Als Ergebnis dieser Arbeit liegt die theoretische und analytische Auseinandersetzung mit dieser Aufgabe vor, sowie auch ein ausgearbeiteter Prototyp.

9. Literaturverzeichnis

- [1] Biffli, G., Faustmann, A., Gabriel, D., Leoni, T., Mayrhuber, C., Rückert, E. (2012). Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung / Donau-Universität Krems.
- [2] Glaser Jürgen (2018). Psychische Belastung und Stress in der Arbeit Ursachen, Folgen, Lösungen. Institut für Psychologie, Universität Innsbruck. Abrufbar unter: https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/Arbeitnehmerschutz/broschueren/Psychische_Belastung_und_Stress_in_der_Arbeit_2018.pdf Letzter Zugriff 17.02.2021
- [3] Cameron, Esther, Green, Mike. (2010): Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change (2. ed.). London: Kogan Page.
- [4] Schein, H. Edgar (1995). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. DOI:10.1007/BF02173417
- [5] B. Watson John (1913). Psychology as the Behaviorist Views. In: Psychological Review. Nr. 20, S. 158–177
- [6] Furnham, A. (2010) Behaviorismus. In: 50 Schlüsselideen Psychologie. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg. DOI:10.1007/978-3-8274-2379-5_44
- [7] Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959). The Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley.
- [8] Herzberg, Frederick (January–February 1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. Personnel Administration (27): 3–7.
- [9] Shen Kian Tan (2013). Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Todays Environment? Southern University College
- [10] Ribes-Iñesta, E. An interview with W. N. Schoenfeld (July 22, 1990). BEHAV ANALYST 22, 123–130 (1999). DOI:10.1007/BF03391990
- [11] Harrington, H. James (2018). Innovative change management (ICM). Preparing your organization for the new innovative culture. Boca Raton: CRC Press (A Productivity Press book)
- [12] de Geus, Arie, in interview with N. Chambers (1997). Does the bell toll for your living company? HR Focus, October, 74, No. 10
- [13] Holbeche, Linda (2009). Aligning Human Resources and Business Strategy. 2nd ed. Amsterdam; Boston: Butterworth-Heinemann
- [14] Семенова Ю.Е., Смирнова О.А. (2017). Человеческий капитал и его роль на предприятии природопользования.
- [15] Have, Steven, Rijsman, John, Have, Wouter, Westhof, Joris (2018). The Social Psychology of Change Management (1st ed.). Routledge
- [16] Will Matthias Georg, Mueller Julia (2019). Chapter 7 Change Management: The Organization as a Micro–Macro System. In: Robert B. Mellor (Hg.): Management for scientists. United Kingdom: Emerald Publishing, S. 99–111.
- [17] Morgan, G. (1993). Imaginization: The Art of Creative Management. London: Sage

- [18] Beck, J. S. (1964). *Cognitive Therapy: Basics and Beyond*, New York: Guildford Press.
- [19] Boehm Werner W. (November 1974). *The Nature of Human Values*. By Milton Rokeach. New York: Free Press, 1973. 438 pp. \$13.95, *Social Work*, Volume 19, Issue 6, Pages 758–759
- [20] Utley, A., Garza, Y. (2011). The therapeutic use of journaling with adolescents. *Journal of Creativity in Mental Health*, 6(1), 29-41.
- [21] Revenstorf Dirk, Burkhard Peter (2015). *Hypnose in Psychotherapie, Psychosomatik und Medizin: Manual für die Praxis*. Springer-Verlag, ISBN 978-3-642-54577-1
- [22] Mohl Alexa (2014). *Der große Zauberlehrling*. Junfermann Verlag, ISBN 978-3-95571-326-3
- [23] Chaskalson Michael (2011). *The Mindful Workplace: Developing Resilient Individuals and Resonant Organizations with MBSR*. DOI:10.1002/9781119976974
- [24] Marshall Jay, Conner Daryl R. (1996). *Another Reason Why Companies Resist Change*. Booz & Company
- [25] Kubler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Macmillan, New York
- [26] Tannenbaum, R., Hanna, R. (1985). Holding on, letting go, and moving on: Understanding a neglected perspective on change. P. 99
- [27] Zell, Deone. (Mar 2003). Organizational change as a process of death, dying, and rebirth. *The Journal of Applied Behavioral Science*; Arlington Volume 39, Ed. 1: 73-96. DOI:10.1177/0021886303039001004
- [28] Freud, Sigmund (1950). *Mourning and Melancholia in Collected Papers, Vol. IV*. The Hogarth Press and The Institute of Psychoanalysis.
- [29] Adams, J, Hayes, J, Hopson, B (1976). *Transitions: Understanding and Managing Personal Change*, Martin Robertson, London
- [30] Hayes, John (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave Macmillan (UK). ISBN: 9781403907387
- [31] Satir, V, Banmen, J, Gerber, J and Gomori, M (1991). *The Satir Model: Family therapy and beyond*. Science and Behavior Books, California. ISBN 0831400781
- [32] Weinberg, G (1997). *Quality Software Management: Volume 4, Anticipating Change*. Dorset House, New York
- [33] Acevedo, A. A (2018). Personalistic Appraisal of Maslow’s Needs Theory of Motivation: From “Humanistic” Psychology to Integral Humanism. *J Bus Ethics* 148, 741–763 DOI:10.1007/s10551-015-2970-0
- [34] Williams, T. D., Bengtsson, J. O. (2014). Personalism. In *The Stanford encyclopedia of philosophy* (2014 ed.). Retrieved December 1, 2014
- [35] Melé, D. (2012). The firm as a “community of persons”: A pillar of humanistic business ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89–101.
- [36] Maslow, A (1954/1970). *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York
- [37] Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.

- [38] Maslow, A. H. (1962/1968). *Toward a psychology of being* (2nd ed.). New York: Van Nostrand.
- [39] Maslow, A. H. (1971/1976). *The farther reaches of human nature*. New York: Penguin.
- [40] Acevedo, A. (2012). Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insights from Jacques Maritain. *J Bus Ethics* 105, 197–219. DOI:10.1007/s10551-011-0959-x
- [41] Rogers, C. (1967). *On Becoming a Person*, Constable, London
- [42] Goleman, D. (2000). Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, 78 (2) (Mar), pp 78–90
- [43] Bönisch Martina, Hofer Bianca, et al. (2015). *Die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Belegschaft am Beispiel der SKF Österreich AG*. Johannes Kepler Universität Linz
- [44] Rami, U., Hunger, A. (2011). Vertrauen als Legitimation für die Betriebsratsarbeit. *Industrielle Beziehungen*, 18(3): 167-189.
- [45] Rami, U. (2009). *Betriebsräte zwischen neuen Funktionen und traditionellen Erwartungen ihrer Belegschaft. Eine empirische Untersuchung am Beispiel zweier Tochterbetriebe der voestalpine AG*. Linz: Trauner-Verlag
- [46] Statista Research Department (1 Dec 2020). The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2020 (in billion U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/> . Letzter Zugriff 17.02.2021
- [47] Shanhong Liu (2 Jun 2020). Largest software and programming companies worldwide by sales revenue from 2017 to 2020 (in billion U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/> Letzter Zugriff 17.02.2021
- [48] Shanhong Liu (23 Nov 2020). Number of Office 365 company users worldwide as of November 2020, by country. <https://www.statista.com/statistics/983321/worldwide-office-365-user-numbers-by-country/> Letzter Zugriff 17.02.2021
- [49] Beck, J. (1995). *Cognitive therapy: Basics and beyond*. New York, Guilford Press.

10. Anhang

10.1. Anhang 1. Interviewtranskript mit dem Betriebsratsmitarbeiter

(Um das Gespräch in Rahmen des Interviews möglichst fließend zu halten, wurde auf das Gendern verzichtet. Alle personenbezogenen Formulierungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.)

1. Welche Rolle hat Betriebsrat in dem Unternehmen?

Grundsätzlich ist die Zusammenfassung auf die Essenz des Ganzen gerichtet: die Rolle des Betriebsrates so zu zusehen, dass wir einen Interessenausgleich für unsere Beschäftigte – für die Arbeitnehmer, für die unselbständig Erwerbstätigen – in Betrieb (aber auch gewerblich gesehen in dem Land) durch die Arbeit des Betriebsrates vor Ort machen. Das heißt, wir sehen die Dinge durchaus so, dass die Arbeitnehmer in Wirklichkeit sich vom Arbeitgeber sehr viele Dinge anordnen lassen müssen; vom Arbeitgeber als Lohnempfänger abhängig sind usw. und dadurch natürlich klar auf der schwächeren Position zu finden sind. Und in dem Sinn ist die Aufgabe den Interessenausgleich durch die Arbeit des Betriebsrates, durch die Gewerkschaft als freiwillige Interessenvertretung mehr dann doch wieder so etwas wie Kräftegleichgewicht am Ende des Tages herstellen zu können. Diese Aufgaben ergeben sich aus den Inhalten vom Arbeitsverfassungsgesetz, tituliert in den wirtschaftlichen, kulturellen, gesundheitlichen und sozialen Bereichen. Diese Aufgaben sind aufgerufen, um die Belegschaft zu vertreten.

2. Mit welchen Fragen und Problemen kommen die Arbeitnehmer/innen zum Betriebsrat?

Die Baustellen, die am öftesten auftreten – die größten Schwerpunkte – die kommen proaktiv aus der Zentralbetriebsratsarbeit heraus, in dem Sinn, dass wir aus vielen Gesprächen mit unseren Belegschaften herauslösen / heraushören, dass wir ein aktuelles oder zukünftiges Thema hätten, welches wir zufolge aus Betriebsrat Seite proaktiv aufbringen und mit der Geschäftsleitung besprechen. Das ist die erste Möglichkeit die wichtigsten Themen zu erkennen und zu strukturieren. Und die zweite Möglichkeit kommt auch sehr oft vor, dass die Schwerpunkte sich daraus ergeben, wenn eben die Geschäftsleitung mit den Ideen, mit Vorgaben vom Konzern an uns herantreten und sagen, dass dieses oder jenes ist jetzt durchzuführen. Dann müssen wir mit unterschiedlicher Heftigkeit und unterschiedlichem Tempo reagieren. Aber wir schauen auch natürlich, dass die Vorgaben (das ist sehr häufig der Fall) für unsere Kolleginnen und Kollegen keine Nachteile haben.

Ein anderer Aspekt ist, mit welchen Nachfragen und Rückmeldungen kommen die Kollegen bei uns in Betriebsrat. Die Arbeitnehmer kommen natürlich vor allem mit verschiedenen Arbeitsrechtlichen Fragen und Anliegen, aber es erstreckt sich durchaus auch immer wieder privaten Bereich. Wenn man zum Beispiel Zuhause gerade

Scheidung hat oder wenn Wohnungsnot besteht. Wenn wir dort nicht direkt Kernkompetenzen haben, auch da versuchen wir weiterzuhelfen, weil die Mitarbeiter in solchen Notsituationen oft den Weg zum Betriebsrat suchen. Das Weitere ist die Fragen über gehältliche Entwicklung; zur Einstufung in Kollektivvertrag oder in die Verwendungsgruppen; wie schaut es auch mit Mindestgehalt / mit meinem persönlichen Istgehalt / mit der Überzahlung dahinter / mit der Entwicklung meines Gehalts auf individuelle Ebene (d.h. nicht nur die jährlich von der Gewerkschaft ausverhandelten Gehaltserhöhungen) usw. Da bitten wie auch seit vielen Jahren – seit 2011 – die Einsichtnahme in Medianwerte der Einkommensberichte und da gibt's Tipps und Ratschlägen von der Seite der Betriebsrat. Es gibt auch immer wieder die Fragen über die Arbeitszeit. Ein anderes Beispiel von den arbeitsrechtlichen Fragen, mit denen die Kolleginnen und Kollegen am meisten kommen wäre die Erklärung des Dienstvertrags beim Neuantreten. Neu angetretene Kollegen kommen mit Dienstverträgen und fragen: „Was steht da drinnen? Wie muss ich dies oder das verstehen?“ Das kann leider in eine andere Richtung sein, wenn es zu Lösungen von Dienstverhältnis kommt – egal ob es Dienstnehmer selbst vorhat, das Dienstverhältnis zu beenden oder ob es zur Kündigung durch Unternehmen kommt. Das können auch die Fragen über Karenz Gesetz sein, Fragen zum Papa-Monat, Fragen zur Urlaubsrecht oder über Zeitsaldo (in der Gleitzeit Betriebsvereinbarung gibt's immer wieder Fragen am Ende des Jahres, wo dann die Zeitsalden ausgezahlt werden sollen, manche Führungskräfte wollen das aber nicht und die Kollegen dazu motivieren doch Zeitausgleich zu nehmen, damit nicht ausbezahlt werden muss). Bildungskarenz wird oft nachgefragt, genauso wie die Gesundheitsthemen, Arbeitsplatzergonomie usw.

Haben sich die Fragen wegen Corona-Krise geändert?

Gerade in ersten 2 Monaten hat es sich zu einem geändert und zu anderem auch extrem zugenommen. Wir haben schlagartig mit dem ersten Lockdown die Kurzarbeitsmodelle, wo wir alleine für unseren Standort zehn verschiedene Kurzarbeitsbetriebsvereinbarungen abgeschlossen haben in zehn verschiedenen Bereichen in jeweils anderer individueller Form, die die Kollegen in die Kurzarbeit hineinbegleitet haben. Und auch wenn es eine tolle stattliche Unterstützung ist, damit man nicht gekündigt wird, bleibt auf alle Fälle für die Zeit in der Kurzarbeit in der Regel eine Reduktion von Einkommen auf 80% Nettoersatzrate. Da hat die Anfrage bei Betriebsrat sich sprunghaft zugenommen. Das waren nicht immer nur die sachlichen Beratungsgespräche, sondern auch haben wir eine Zeitlang (insbesondere am Anfang) fast als Telefonseelsorge betrieben, weil es oft Besorgen und Befürchtungen von Kollegen und Kolleginnen waren, die auch gar nicht noch direkt von Kurzarbeit betroffen waren, aber hypothetisch die Fragen an uns gerichtet haben: „Könnte es sein, dass ich auch Kurzarbeit machen muss? Könnte es sein, dass mein Gehalt reduziert wird? Könnte es sein, dass mein Arbeitsplatz gefährdet ist?“ usw. Und auf der anderen Seite, waren aktuell begründete Fragen, die alleine aus der Kurzarbeitsmodell heraus zugenommen haben, weil die Kollegen erkundet haben,

wie es mit der Kurzarbeit genau aussieht; wie schaut es mit Arbeitsvolumen aus, weil Aufwände recht hoch sind, aber Arbeitszeit auf 50% reduziert wurde usw. Und das Ganze musste sich leider nicht auf persönliche Ebene stattfinden (ohne Face-to-Face Kontakt), sondern so gut wie möglich über Telefon, Skype oder per Email.

3. Macht der Betriebsrat regelmäßig Befragungen über die Stimmung (Wohlgefühl) den Arbeitnehmern/innen?

Ja. Und in Wirklichkeit schon seit immer, auch schon bevor die Mitarbeiterbefragungen „modern“ geworden sind und bevor das Unternehmen darauf gekommen ist, dass man immer wieder mal die Mitarbeiter zu diesem oder jenem Thema befragen möchte. Wobei, aus unserer Sicht, sind die Fragen nicht immer glücklich formuliert oder nicht immer die Möglichkeit in der Befragung gegeben ist, tatsächlich das reinzuschreiben, „wo der Schuh drückt“. Ich erinnerte mich an die AS+ Befragungen, wo nur vollgefertigte Antworten angekreuzt werden konnten und wo auch die Kommentare Felder einfach entsorgt wurden, sodass es verunmöglicht wurde, die offene Antwort zu schreiben. Von Betriebsratsseite ist die Mitarbeiterbefragung ständig vorhanden. Die ständige mündliche Kommunikation zu unserer Belegschaft ermöglicht die Fragen über den genauen Problemen zu stellen. Diese durchgehenden zyklischen mündlichen Kontakte, die wir bei allen dargestellten Möglichkeiten pflegen, ergeben die objektiven Charakteristika von der Situation heutzutage. Die Kollegen haben immer bei uns offene Türe und können immer bei uns vorbeikommen. Das sind unsere Mitarbeiterbefragungen. Wir konzentrieren uns darauf, dass wir für die Belegschaft arbeiten, für die Interessen der Belegschaft kämpfen und nicht uns maßgeblich mit Statistiken befassen. Man könnte auch kiloweise Papiere erstellen oder Excel Tabelle erzeugen usw., wir tun das sehr selten auch (gerade wenn es um Thema Einkommen oder gehältliche Entwicklungen geht), aber generell hält man relativ wenig davon. Weil sich alleine über ein Kalenderjahr weg die Schwerpunkte von Jänner bis Dezember sich immer wieder ändern und in Wirklichkeit auch vorgeben, welche Aktivitäten des Betriebsrates zu setzen sind und deswegen braucht man keine Statistiken dazu.

Ich weiß, dass die Arbeiterkammer sehr viel mit Betriebsräte zusammenarbeitet. Die Arbeiterkammer macht eine große Forschung, die das Thema des Wohlgefühls von Arbeitnehmern/innen aus unterschiedlichen Sinnen erleuchtet. Geben die Betriebsräte keine Daten weiter, auf welchen sich die Studien von Arbeiterkammer basieren?

Die Statistiken, die Arbeiterkammer und die Gewerkschaft immer wieder zu den großen Themen erhebt, stehen uns zur Verfügung, auf die können wir zugreifen und die werden uns immer übermittelt. Solche Statistiken nutzen wir dann auch, gerade, zum Beispiel, zur Arbeitszeit – 12 Stunden – die leider eingeführt wurde. Da gab es mehrfach Statistiken, die uns von der Gewerkschaft und Arbeiterkammer aufbereitet zur Verfügung gestellt wurden: „Was bedeutet eine tägliche Arbeitszeit über 8 Stunden

hinaus? Wenn ich 9-10 Stunden arbeite (oder sogar 11 oder 12), wie wirkt es sich gesundheitlich aus? Wie wirkt es sich auf persönlichen Work-Life Balance aus? Wie wirkt es sich auf Familienvereinbarkeit aus? “ usw. Solche und ähnliche Studien werden uns von der freiwilligen Interessensvertretung der Gewerkschaft, und von der gesetzlichen Interessensvertretung der Arbeiterkammer immer wieder zur Verfügung gestellt, mit denen arbeiten wir dann auch.

4. Hat die Corona-Situation die Arbeit des Betriebsrats beeinflusst bzw. kommen die Mitarbeiter/innen mehr mit gesundheitsorientierten Fragen? Fühlen sich die Leute weniger sicher?

Corona hat dazu geführt, dass die Leute mehr mit den Fragen an uns begeben, wie „wie schaut es jetzt aus, wenn ich selbst eine K1 oder K2 Kontakte hatte? Wie schaut es jetzt aus, wenn von meiner Tochter /meinem Sohn in der Schule / im Kindergarten die Gruppe geschlossen wurde; oder in der Klasse ein erkranktes Kind war? Das sind die gesundheitlichen Aspekte, die wiederum dazu führen, dass bei Betriebsrat nachgefragt wird, wie dann dahinter letztendlich die arbeitsrechtliche Situation aussieht, sprich: „was muss ich dem Arbeitsgeber melden? Wo habe ich die Möglichkeit zur Kinderbetreuung (ein sehr wichtiger Punkt momentan)? Es gibt so viele detaillierte Unterschiede dahinter, die zahlreichen Fragen in diese Richtung immer wieder an uns ergeben. Ansonsten haben die Leute speziell nachgefragt, und da sind wir auch im engsten Kontakt mit unserem Arbeitsmediziner, ob es die normale Grippe Schutzimpfungen heute sehr viel wichtiger waren, als in einem „normalen“ Jahr. Man hat auch die Fragen über Dienstreisen oft gestellt usw. Aber wenn es hier wirkliche gesundheitsorientierte Frage kommen, dann ist sehr schnell der Punkt erreicht, wo wir uns an den Arbeitsmediziner verweisen.

Ich möchte aber noch einen anderen Punkt dazu beleuchten, wo wir schon einen Anstieg des gesundheitlichen Anlegens aus der Belegschaft erleben. Das hat jetzt mit Corona nichts zu tun, sondern über die letzten Jahre hinweg durch die stetig steigenden Arbeitsvolumen und den stetig steigenden Stress, gibt es auch die gesundheitlichen und körperlichen Auswirkungen dahinter, die in Wirklichkeit immer jüngere Kollegen erwischen. Sogar bis hin zu Extremfällen von Burnout oder Suchterscheinungen usw. Wir haben da Auswirkungen, die sich durch aus extrem gestiegenen Stress ergeben, wo es in immer kürzerer Zeit mehr Arbeitsvolumen ansteht; wo immer wieder Praktikanten anstatt Vollzeit-Arbeitskräfte angestellt werden, die natürlich nie und nimmer zu den Arbeitsvolumen die gleiche Qualität beitragen können, wie jemand, der seine Vollzeit-Arbeitsstelle seit mehreren Jahren ausübt usw. Das sind Stress erhöhende Momente, die sich gesundheitlich auswirken und letztendlich dann bei Betriebsrat aufschlagen. Solche Rückmeldungen werden zum Thema für die Gespräche mit Geschäftsleitern gemacht. Das hat schon vor vielen Jahren begonnen, wo wir das Thema Work-Life Balance mit dem damaligen Vorstand besprochen haben, was, aus unserer Sicht, notwendig ist. Ein Beispiel dazu ist als wir im Jahr 2009-2010 aus diesen Aktivitäten heraus die Forderung

erhoben haben und nach einigen Monaten der Verhandlungen mit den Geschäftsleitern umsetzen konnten, dass wir seitdem unsere Kollegen im Haus 3 verschiedene Sabbatical-Modelle anbieten können. Damit man eben nicht erst in Pension Freizeit nutzen kann, sondern auch während seine beruflichen Laufbahn mal Auszeit von 3, von 6 oder sogar von 12 Monaten nehmen kann, um seine persönliche Work-Life Balance ins Slot zu bringen und die privaten Möglichkeiten, die man sich gerne erfüllen möchte, zu realisieren, bevor man irgendwann mal in die Pension gehen kann. Als zweites Beispiel ist eine eigene Initiative von Betriebsratsseite und zwar das Anbieten von sportlichen Aktivitäten in einem eigenen Turnsaal, wie Joga, Gymnastik, Pilates usw. In Corona Zeiten bieten wir alle Kurse per Video Stream an. Durch den Betriebssport versuchen wir gesundheitlich proaktiv Mitarbeiter zu unterstützen; wobei wir auch aus dem Leistungsverzeichnis heraus finanziell sehr viel unterstützen, wo es um Ausgleichsbewegungen zu täglich sitzenden langen Arbeitszeit geht: Fitnesskarte (Fitnessstudio der freien Wahl), Skischeine usw. Und das letzte Beispiel ist, dass wir schon auch seit vielen Jahren hier vor Ort einen Masseur haben, der 2 Mal die Woche ins Haus kommt und dass wir mittlerweile eine Physiotherapeutin haben, die den Mitarbeitern im Haus behandelt.

5. Gibt es Unterschiede zwischen den Unterstützungsmöglichkeiten, je nachdem ob das Problem einzelne Personen betrifft oder wenn mehrere Personen betroffen sind?

Die Unterstützung für eine einzelne Person ist natürlich Anlassbezogen. Ich möchte zuerst ein Beispiel von Wiedereingliederungsteilzeiten nennen, was in dem Kontext eine individuelle gesundheitliche Aktivität ist. Das ist ein Modell, das der Gesetzgeber erst in etwa vor 3-4 Jahren ermöglicht hat. Als Beispiel für Einzelfällen ist ein Langzeitkrankenstand gegeben – egal aus welchem Grund aus immer: Burnout / Unfall / Erkrankung / Schlaganfall usw. Wenn der Kollege dann anruft, und sagt, dass er sich langsam am Weg der Besserung befindet, aber kann sich noch nicht vorstellen wieder Vollzeit zu arbeiten. Dann beraten wir den Kollegen und erzählen, welche Möglichkeiten es in solcher Situation gibt. Gemeinsam mit dem „Unternehmen“ (Arbeitsmedizinern, Abteilungsleiter, HRs) werden in solchen Fällen die Einzel Pakete geschnürt mit der so genannten Wiedereingliederungsteilzeit, wo es mit der reduzierten Arbeit und natürlich aber auch mit reduziertem Gehalt durch den Zuschuss aus dem Sozialstadt kommt. Der Zuschuss zur Wiedereingliederungsteilzeit stellt ein Gehaltvolumen dar, mit dem man gut auskommt, wobei man nach einer schweren Erkrankung trotzdem langsam ins Arbeitsleben wieder eingegliedert werden kann.

Auf der anderen Seite haben wir natürlich für die Gruppen die beschäftigten Aktivitäten, die wir setzen. Wie ich bereits in einer vorigen Frage erwähnt habe: wo man auf einer Seite vielleicht mit der Geschäftsleitung in Verhandlungen treten für die Erzeugung neuer Modelle, oder wo wir auf der anderen Seite auch von Betriebsrat selbst Aktivitäten kreieren und sie dann der Belegschaft anbieten.

Aber wenn man mit einem eher allgemeineren Problem zum Betriebsrat kommt, geht man normalerweise zuerst davon aus, dass das Problem auf individuellem Niveau aufgetreten ist und versucht mit individuellen Ansätzen der Person zu helfen oder stellt man sich sofort auf mögliche Erstellung von Gruppenaktivitäten um? (Wie zum Beispiel mit der Einführung von Kurzarbeit im Unternehmen)

Es kann so sein, dass man erst dann die Strategien zur Erstellung von Gruppenaktivitäten entwickelt, wenn die individuellen Anfragen zahlreicher werden. Aber in Wirklichkeit finden diese Prozesse parallel und immer wieder auch entkoppelt statt: die individuellen Fälle, genauso wie die Gruppeninteressen (oder Gesamtinteressen der Belegschaft) wollen wir immer vertreten. Es muss nicht sein, dass wir auf die Anlassfälle warten, bevor wir mit der Geschäftsleitung in den Kontakt treten.

6. Was war der komplizierteste Fall (rechtlich/zeitlich), wo man die Hilfe vom Betriebsrat gebraucht hat?

Wenn ich das Ganze auf die Person runterbreche, dann sind die kompliziertesten und zeitaufwändigste Fälle tatsächlich wahrscheinlich die, wenn es darum geht, dass eine Kündigung ansteht, oder auch der Kündigungswunsch des Mitarbeiters besteht.

Wenn ich die größeren Dimensionen betrachte, wo es viele Beschäftigte gleichzeitig trifft – entweder in einem Bereich – in einer Abteilung – oder vielleicht sogar in dem ganzen Standort, dann war das der Umstieg auf den gemeinsamen Kollektivvertrag ins Metallgewerbe, dem zufolge es endlich geschafft wurde, dass damit auch alle Beschäftigten hier im Haus die Istlohn-Erhöhung abgesichert haben. Das hat sich über viele Jahre mit mehreren Anläufen erstreckt und der letzte Anlauf war dann in sich noch einmal die gute 1,5-2 Jahre Verhandlungsdauer, bis wir uns mit der Betriebsvereinbarung einigen konnten, dass der Umstieg auf den gemeinsamen Kollektivvertrag vom Starten geht.

Aktuell ist Home-Office das größte Thema, wo wir seit Mai voriges Jahres (2020) uns intensiv damit beschäftigen und das wird sicher noch ins nächste Jahr auf alle Fälle hineinreichen.

7. Wie kann man den Arbeitspotenzial von den Arbeitsnehmern/innen in der Zeit von Corona-Krise behalten/erhöhen. Gibt es wesentliche Unterschiede im Vergleich zu vorigen Zeiten?

Ganz ehrlich, das ist nicht unsere Aufgabe, nicht unser Ziel das Arbeitspotenzial den Beschäftigten in Corona-Zeit zu erhöhen. Wir sind der Meinung, dass die Stressvolumen auch vor Corona schon hoch genug waren. Deswegen könnte es nicht ein Ziel von Betriebsrat sein, die Produktivität zu verbessern. Natürlich ist es legitim, dass das Unternehmen das Interesse hat, die Produktivität in Corona-Zeit möglichst beizubehalten, aber ich persönlich hätte nichts darüber gehört, dass man gerade jetzt noch die Produktivität des Einzelnen noch steigern müsste. Aber in Wirklichkeit findet

es auch ohnehin statt. Das ist eine der Randerscheinungen, die wir aus der zahlreichen Rückmeldungen unseren Kollegen und Kolleginnen erfahren, dich sich jetzt durchaus vermehrt haben und sich über längere Zeit in Home-Office befinden, dass sie von Zuhause viel mehr Arbeitsvolumen abarbeiten; viel weniger Pausen machen; viel weniger mit Kollegen sprechen, weil man nicht so oft skypeet oder anruft, wie man im Haus spricht, wenn man Schreibtisch an Schreibtisch sitzt. Man wird Zuhause zum stillen Einzelkämpfer und somit passiert fast automatisch, dass man mehr Arbeit in dieselbe Zeit erledigt. Wir sprechen hier aber leider von zunehmender Selbstausbeugung des Arbeitnehmers, wenn die Leute ein schlechtes Gewissen haben, wenn sie eine Pause machen oder sich Mal einen Tee kochen am Vormittag.

8. Wie läuft die Problemlösung von Diskrepanzen innerhalb des Arbeitskollektivs? Gibt es Kommunikationsprobleme zwischen den Mitarbeitern/innen untereinander und zwischen dem Arbeitnehmer und Arbeitsgeber?

In dem Bereich der Kommunikation und Zusammenarbeit verändert sich über den letzten Jahren sehr viel. Es wird Seitens des Unternehmens durchaus gegenüber vor 10-20 Jahren viel offener und viel transparenter kommuniziert, als er früher üblich war. Ich bin mittlerweile 30 Jahre im Haus und weiß, wovon ich spreche: es wird sehr viel kommuniziert und auch sehr viel von der Belegschaft nachgefragt. Also die Kollegen haben heute „den Mut“, dass sie bei einer Gruppeninformationsrunde das Mikrophone in die Hand nehmen und Fragen stellen. In der Regel werden diese Fragen offen angenommen und beantwortet (manchmal nur ausreichend oder strategisch beantwortet, aber sie werden trotzdem beantwortet). Manches Mal wird es in einer Art und Weise kommuniziert, wo uns dann die Kollegen rückmelden, dass sie sich mit einer oder anderer Antwort verschnörkelt fühlen. Es kommt heute aber aus der zunehmenden Transparenz raus: je mehr die Leute wissen, desto mehr schätzen sie auch ein und qualifizieren sie, was ihnen geantwortet wird.

Ich bin mir da jetzt ganz sicher, dass die Corona Auswirkungen in der Kommunikation haben wird, schon alleine dadurch, dass im Zukunft wahrscheinlich weniger Leute regelmäßig im Haus Tag für Tag her innen sein werden und doch wahrscheinlich mehr in Home-Office nach Corona bleiben werden. Somit wird die Kommunikation schwieriger werden und unpersönlicher, weil man nur Videokonferenzen durchführen kann oder Emails verschicken kann, wo die klassischen Gespräche nicht in der gleichen Qualität abgebildet werden können.

Untereinander haben die Gespräche in der Belegschaft eine gute Qualität, die letztendlich darin liegt, dass wir hier im Haus eine sehr schöne gute Kollegialität haben und das ist ein Wert, den wir in Betriebsrat sehr hochhalten und immer interstützen. Aus unserer Sicht ist die Kollegialität der Grundstein für die Solidarität. Uns die Solidarität

untereinander brauchen wir für die schwächeren Personengruppen immer in unserer gewerkschaftlichen Arbeit.

9. Gibt es extra Unterstützungsmaßnahmen, welche auf die Integration von neuen Mitarbeitern/innen spezialisiert sind? Und welche auf jahrlängere Mitarbeiter/innen gerichtet sind?

Ich kann dazu sagen, dass unsere Unterstützungsmaßnahmen vom Betriebsrat wie beratende Gespräche, arbeitsrechtliche Auskünfte oder Anfragen, sind ab dem ersten Arbeitstag in derselben Qualität möglich sind wie am Letzten. Wo wir aus der Betriebsratsseite die Mitarbeitergruppen besonders versuchen reinzuholen, ist immer bei den Orientierungstagen, wo wir uns in der Regel eine Stunde Zeit nehmen, die neue Kollegen zu begrüßen und das wichtigste aus unserer Betriebsratsarbeit darzustellen. Wir stellen ihnen auch dar, welche Möglichkeiten sie haben von Betriebsratsarbeit gebraucht zu machen.

Auf der anderen Seite, die Inhalte von dem Leistungsverzeichnis des Betriebsrates, wo es um finanzielle Zuwendungen geht (z. B. für Hochzeiten und Geburten) ist soweit überarbeitet wurden, dass nicht nur die Leistungen ausgeweitet wurden, sondern auch unmittelbar nach dem Eintritt als Mitarbeiter auch die Leistungen zur Verfügung stehen.

10. Was hat sich in der Arbeit vom Betriebsrat die letzten 3-5 Jahren inhaltlich verändert?

Ich würde bis zum Jahr 2008 gehen, dort wo es die Wirtschaftskrise passiert ist. Von dort ausgehend kam die KFZ-Zuliefererkrise und jetzt hat sich noch die Corona-Krise daraufgesetzt, und in Summe gibt es in den letzten 3-5 Jahren leider mehr und mehr Reorganisationsprojekte und mehr Kostendruck von der Konzernseite. Das hat letztendlich dazu geführt, dass die schmerzhafteste Personalreduktion zugefügt hat, wo wir uns sehr viele Wochen auf Monate mit solchen Reorganisationsprojekten von Betriebsratsseite, von Zentralbetriebsratsseite befassen; bearbeiten; unsere Forderungen an der Geschäftsleitung und an den Aufsichtsrat dahinter stellen, um alle Möglichkeiten auszuschöpfen Re- und Umorganisationen in ihnen schmerzhaften Auswirkungen so gut wie möglich von unserer Belegschaft fern zu halten oder wenn es gar nicht mehr anders geht, sozialverträglich wie möglich zu gestalten. Und das hat in den letzten 3-5 Jahren massiv zugenommen und ist, aus meiner Sicht, der größte Unterschied über die letzte Zeit.

11. Brauchen die derzeitige Arbeitsorganisation/Themengebiete des Betriebsrats eine qualitative Veränderung? Wenn ja, in welchem Bereich?

Wir bekommen im Betriebsrat sehr viele Baustellen täglich/wöchentlich/monatlich/jährlich auf den Tisch, und die werden immer mehr, die nehmen ständig zu, und die werden im Einzelfall auch arbeitsaufwändiger. Aus dem heraus, wenn ich eine qualitative Veränderung mir wünschen würde, dann würde ich

mir eine qualitative Steigerung dadurch vorstellen können, dass wir in der Betriebsratskörperschaft eine zusätzliche freigestellte Person, die sich aus der Betriebsratsarbeit annehmen könnte, mehr als gut brauchen könnten. Es gibt heute aber keinen gesetzlichen Anspruch darauf. Und die Themengebiete ändern sich immer dynamisch, sodass wir selbst keine Veränderungen triggern müssen.

10.2 Anhang 2. VBA Macros

```
1: Dim WeiterbildungCol As Integer
2: Dim BeziehungCol As Integer
3: Dim KomfortCol As Integer
4: Dim EntspannungCol As Integer
5: Dim AufgabeCol As Integer
6:
7: Dim WeiterbildungPoints As Integer
8: Dim BeziehungPoints As Integer
9: Dim KomfortPoints As Integer
10: Dim EntspannungPoints As Integer
11: Dim AufgabePoints As Integer
12:
13: Dim outputPath As String
14:
15: 'set all OptionButton value to false
16:
17: Sub clearOptionButton()
18:     Dim Obj As OLEObject
19:     For Each Obj In Worksheets(1).OLEObjects
20:         With Obj
21:             Obj.Enabled = True
22:             If TypeOf Obj.Object Is MSForms.OptionButton Then
23:                 Obj.Object.Value = False
24:             End If
25:         End With
26:     Next Obj
27: End Sub
28:
29: 'select output path to save the result diagram
30:
31: Sub selectOutputPath()
32:     Dim fd As FileDialog
33:     Dim oFD As Variant
34:     Set fd = Application.FileDialog(msoFileDialogFolderPicker)
35:     With fd
36:         .ButtonName = "Select"
37:         .AllowMultiSelect = False
38:         .Title = "Choose Output Path"
39:         .InitialFileName = ActiveWorkbook.Path
40:         .InitialView = msoFileDialogViewDetails
41:         .Show
42:         For Each oFD In .SelectedItems
43:             Range("B18:G19").Value = CStr(oFD)
44:             outputPath = CStr(oFD)
45:         Next oFD
46:     End With
47: End Sub
48:
49: 'start to analyse excel sheet
50:
51: Sub start()
52:     On Error GoTo ErrH
53:
54:     'check of output path
55:     Dim oPathSelected As String
56:     oPathSelected = Range("B18").Value
57:     If oPathSelected = "" Then
58:         GoTo MissingPath
59:     Else
60:         outputPath = Range("B18").Value
61:     End If
62:
63:     'check of option button values
64:     Dim allButtonsClear As Boolean
65:     allButtonsClear = True
```

```

66:     allButtonsClear = checkOptionButtons()
67:     If allButtonsClear = True Then
68:         GoTo MissingData
69:     End If
70:
71:     'start
72:     WeiterbildungPoints = countPoints("Weiterbildungsmoeglichkeit")
73:     BeziehungPoints = countPoints("Beziehungen")
74:     KomfortPoints = countPoints("Komfort")
75:     EntspannungPoints = countPoints("Entspannung")
76:     AufgabePoints = countPoints("Aufgabe")
77:
78:     Call insertValueWS2
79:     Call createChart
80:
81: MissingPath:
82:     If oPathSelected = "" Then
83:         MsgBox "Bitte waehle den Output Pfad, um dein Ergebnis zu speichern"
84:         End
85:     End If
86:
87: MissingData:
88:     If allButtonsClear = True Then
89:         MsgBox "Bitte beantworte die Fragen, um das Tool zu starten"
90:         End
91:     End If
92:
93: ErrH:
94:     If Err.Number Then
95:         If Not Err.Description Like "Object required" Then
96:             MsgBox "Sorry, etwas ist schief gelaufen :("
97:             End If
98:         End If
99: End Sub
100:
101: 'check the value of all OptionButton to be able to create the data
102:
103: Function checkOptionButtons() As Boolean
104:     Dim allButtonsClear As Boolean
105:     allButtonsClear = True
106:     Dim Obj As OLEObject
107:     For Each Obj In Worksheets(1).OLEObjects
108:         With Obj
109:             Obj.Enabled = True
110:             If TypeOf Obj.Object Is MSForms.OptionButton Then
111:                 If Obj.Object.Value = True Then
112:                     allButtonsClear = False
113:                 End If
114:             End If
115:         End With
116:     Next Obj
117:     checkOptionButtons = allButtonsClear
118: End Function
119:
120: 'count points for each category
121:
122: Function countPoints(groupName As String)
123:     Dim qcount As Integer
124:     Dim allPointsInCatagory As Integer
125:     allPointsInCatagory = 0
126:
127:     Dim Obj As OLEObject
128:     For Each Obj In Worksheets(1).OLEObjects
129:         With Obj
130:             Obj.Enabled = True
131:             If TypeOf Obj.Object Is MSForms.OptionButton Then
132:                 If Obj.Object.groupName Like groupName & "*" Then
133:                     If Obj.Object.Value = True Then

```

```

134:         Dim count As Integer
135:         count = CInt(extractNumber(Obj.name))
136:         count = count Mod 5
137:         If count = 0 Then count = 5
138:         allPointsInCategory = allPointsInCategory + count
139:     End If
140: End If
141: End If
142: End With
143: Next Obj
144: countPoints = allPointsInCategory
145: End Function
146:
147: 'find out the number of OptionButton
148:
149: Public Function extractNumber(s As String)
150:     Dim i As Long, str As String
151:     For i = 1 To Len(s)
152:         If InStr(1, "1234567890,", Mid(s, i, 1)) <> 0 Then str = str & Mid(s, i, 1)
153:     Next
154:     extractNumber = str
155: End Function
156:
157: 'fulfill the VERLAUF sheet with a data
158:
159: Sub insertValueWS2()
160:     Dim lrow As Integer
161:     lrow = Worksheets("VERLAUF").Cells(Rows.count, "A").End(xlUp).Row + 1
162:
163:     Worksheets("VERLAUF").Cells(lrow, 1).Value = Now()
164:
165:     WeiterbildungCol = columnNumber("Weiterbildung")
166:     Worksheets("VERLAUF").Cells(lrow, WeiterbildungCol).Value = WeiterbildungPoints
167:
168:     BeziehungCol = columnNumber("Beziehung")
169:     Worksheets("VERLAUF").Cells(lrow, BeziehungCol).Value = BeziehungPoints
170:
171:     KomfortCol = columnNumber("Komfort")
172:     Worksheets("VERLAUF").Cells(lrow, KomfortCol).Value = KomfortPoints
173:
174:     EntspannungCol = columnNumber("Entspannung")
175:     Worksheets("VERLAUF").Cells(lrow, EntspannungCol).Value = EntspannungPoints
176:
177:     AufgabeCol = columnNumber("Aufgabe")
178:     Worksheets("VERLAUF").Cells(lrow, AufgabeCol).Value = AufgabePoints
179: End Sub
180:
181: 'find a column on the VERLAUF sheet to write the data there
182:
183: Function columnNumber(param As String)
184:     Dim found As Integer
185:     found = -1
186:     Dim cell As Range
187:     For Each cell In Worksheets("VERLAUF").Range("A1:AA1")
188:         If cell Like "*" & param & "*" Then
189:             found = cell.Column
190:         End If
191:     Next
192:     If found = -1 Then
193:         MsgBox "Error on TRAKING INFO Page. Category does " & param & "*" not exist"
194:     End
195:     Else
196:         columnNumber = found
197:     End If
198: End Function
199:
200: 'create a chart with the data
201:

```

```

202: Sub createChart()
203:     Dim lrow As Integer
204:     lrow = Worksheets("VERLAUF").Cells(Rows.count, "A").End(xlUp).Row
205:
206:     Application.ScreenUpdating = False
207:
208:     Worksheets("VERLAUF").Activate
209:     Worksheets("VERLAUF").Shapes.AddChart.Select
210:
211:     For Each s In ActiveChart.SeriesCollection
212:         s.Delete
213:     Next s
214:
215:     ActiveChart.ChartType = xlRadar
216:     ActiveChart.SeriesCollection.NewSeries
217:     ActiveChart.SeriesCollection(1).Values = Worksheets("VERLAUF")._
218:     Range(Cells(lrow, 2), Cells(lrow, 6)) 'points
219:     ActiveChart.SeriesCollection(1).XValues = Worksheets("VERLAUF")._
220:     Range(Cells(1, 2), Cells(1, 6)) 'names
221:     ActiveChart.Axes(xlValue).Select
222:     ActiveChart.Axes(xlValue).MaximumScale = 15
223:     ActiveChart.ApplyLayout (1)
224:
225:     With ActiveChart
226:         .HasTitle = True
227:         .ChartTitle.Text = "MOOD FOR " & Date & ":"
228:         .Legend.Delete
229:         .Axes(xlValue).MajorUnit = 1
230:     End With
231:
232:     Dim oSeries As Series
233:     Set oSeries = ActiveChart.SeriesCollection(1)
234:     oSeries.Format.Line.Weight = 2.5
235:     oSeries.MarkerStyle = xlMarkerStyleCircle
236:     oSeries.Format.Line.Visible = msoFalse
237:     oSeries.Format.Line.Visible = msoTrue
238:     oSeries.Format.Line.ForeColor.RGB = RGB(142, 169, 219)
239:     oSeries.MarkerSize = 7
240:     oSeries.MarkerBackgroundColor = RGB(142, 169, 219)
241:     oSeries.MarkerForegroundColor = RGB(142, 169, 219)
242:
243:
244:     Dim indexList As Collection
245:     Set indexList = findSmallestPoints(lrow)
246:     If indexList.count >= 1 Then
247:         Dim i As Integer
248:         For i = 1 To indexList.count
249:             With oSeries.Points(indexList(i) - 1)
250:                 .MarkerBackgroundColor = RGB(255, 0, 0)
251:             End With
252:         Next i
253:     End If
254:
255:     Call replaceChart
256:
257:     Application.ScreenUpdating = True
258:
259: End Sub
260:
261: 'find out a category with smallest value
262:
263: Function findSmallestPoints(lrow As Integer) As Collection
264:     Dim indexList As Collection
265:     Set indexList = New Collection
266:
267:     Dim minValue As Integer
268:     minValue = 16
269:

```

```

270:     Dim nimIndex As Integer
271:     minindex = 0
272:
273:     Dim i As Integer
274:     For i = 2 To 6
275:         If Worksheets("VERLAUF").Cells(lrow, i).Value < minValue Then
276:             minValue = Worksheets("VERLAUF").Cells(lrow, i).Value
277:         End If
278:     Next i
279:     Dim k As Integer
280:     For k = 2 To 6
281:         If Worksheets("VERLAUF").Cells(lrow, k).Value = minValue Then
282:             indexList.Add k
283:         End If
284:     Next k
285:
286:     Set findSmallestPoints = indexList
287:
288: End Function
289:
290: 'replace an existing chart or create a new one
291:
292: Function replaceChart()
293:     Dim resultSheet As String
294:     resultSheet = "ERGEBNIS_" & Date
295:     Dim c As Chart
296:
297:     Dim sheetExist As Boolean
298:     sheetExist = exist(resultSheet)
299:     If sheetExist Then
300:         Dim rplc As Boolean
301:         rplc = replaceMsgBox()
302:         If rplc Then 'replace
303:             Application.DisplayAlerts = False
304:             ActiveWorkbook.Sheets(resultSheet).Delete
305:             Application.DisplayAlerts = True
306:             Set c = Worksheets("VERLAUF").ChartObjects(1).Chart._
307:             Location(xlLocationAsNewSheet, resultSheet)
308:             c.Export (outputPath & "\" & Date & ".png")
309:         Else 'new name
310:             Dim newResultSheet As String
311:             newResultSheet = resultSheetNumber
312:             resultSheet = "ERGEBNIS_" & Date & "(" & resultSheetNumber & ")"
313:             Set c = Worksheets("VERLAUF").ChartObjects(1).Chart._
314:             Location(xlLocationAsNewSheet, resultSheet)
315:             c.Export (outputPath & "\" & Date & "(" & newResultSheet & ").png")
316:         End If
317:     Else
318:         Set c = Worksheets("VERLAUF").ChartObjects(1).Chart._
319:         Location(xlLocationAsNewSheet, resultSheet)
320:         c.Export (outputPath & "\" & Date & ".png")
321:     End If
322: End Function
323:
324: 'find out if any result sheet with the same name already exist
325:
326: Function exist(name As String) As Boolean
327:     On Error Resume Next
328:     Set sh = Sheets(name)
329:     exist = Not sh Is Nothing
330:     Set sh = Nothing
331: End Function
332:
333:
334: 'replace existig result, dialog window
335:
336: Function replaceMsgBox () As Boolean
337:     Dim Config As Integer

```

```

338: Dim Ans As Integer
339: Ans = MsgBox("Das Diagramm wurde heute bereits erstellt. Willst es ersetzen?","_
340: (vbQuestion + vbYesNo))
341: If Ans = vbYes Then
342:     replaceMsgBox = True
343: Else
344:     replaceMsgBox = False
345: End If
346: End Function
347:
348: 'count result sheets if any exists already
349:
350: Function resultSheetNumber() As Integer
351:     Dim i As Integer
352:     Dim count As Integer
353:     count = 1
354:     For i = 1 To ActiveWorkbook.Sheets.count
355:         If InStr(1, Sheets(i).name, "ERGEBNIS") > 0 Then
356:             count = count + 1
357:         End If
358:     Next
359:     resultSheetNumber = count
360: End Function

```