

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 71 (2000)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Das leistungsorientierte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Gespräch : im Dialog mit Dialog '99  
**Autor:** Ritter, Erika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812020>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Das leistungsorientierte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Gespräch

# IM DIALOG MIT DIALOG '99

Von Erika Ritter

**Im Kanton Aargau ist eine neue Lohnpolitik im Entstehen. Sie verlangt, dass auf Grund einer Arbeitsplatzbewertung Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mittels einer Beurteilung in den Gesamtzusammenhang gestellt werden. Die Grundzüge des neuen Lohnsystems sowie daraus abgeleitet das «Leistungsorientierte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Gespräch» bildete die Thematik einer sehr gut besuchten Veranstaltung der Sektion Aargauische Kinder-, Jugend- und Behinderteneinrichtungen (VAKJB). Gastrecht gewährte einmal mehr Heimleiter Walter Haas, Kantonale Aargauische Sprachheilschule, Rombach.**

Das neue Lohnsystem im Kanton Aargau basiert auf einer Arbeitsplatzbewertung, mit welcher eine interne Verteilungsgerechtigkeit angestrebt wird. Pascal Scholl, lic. rer. pol., Chef Abteilung Personal und Organisation des Finanzdepartements des Kantons Aargau, führte mit Grundlagen-Infos zur entstehenden Lohnpolitik in den gutbesuchten Fortbildungsabend ein und machte die Anwesenden bekannt mit dem System DIALOG '99, «Das integrative alljährliche leistungsorientierte Gespräch», eine Wegleitung der kantonalen Verwaltung. Im Anschluss daran referierte Dr. phil. Christian P. Katz, Arbeitspsychologe, Mitverfasser der Methode ABAKABA und externer Experte in der Arbeitsbewertung der Verwaltung und Schule Aargau aus Cham, zum System ABAKABA.

Gemäss Pascal Scholl sollte die Entlohnung der Mitarbeitenden *anforderungsgerecht, leistungsgerecht und sozialgerecht* sein. Eine zeitgemässe Entlohnung nimmt aber auch Rücksicht auf den Markt und ist somit *personalmarkt-gerecht* sowie auf den Finanzhaushalt des Arbeitgebers und ist *haushaltgerecht*. «Damit ist sie auch ABAKABA gerecht», erklärte Scholl, der damit die Brücke baute zum System ABAKABA, welches bei der Entwicklung von DIALOG '99 eine wichtige Rolle spielte. «Eine Leistungslohn-orientierte Lohnpolitik stellt die Mitarbeitenden in einen Gesamtzusammenhang und bewertete damit auch ihre Stellung gegenüber andern Arbeitgebern. Die systematische Struktur der Einstufung ermöglicht es, dass gleiche Funktionen gleich behandelt werden.» Damit verflachen Lohnunterschiede.

Die einzelne Arbeitsstelle erhält einen Funktionswert zugesprochen und damit einen Positionslohn mit einem minima-

len und maximalen Grundlohn, basierend auf der Arbeitsplatzbewertung. In der vorgegebenen Bandbreite bleibt gemäss Lohnstufenplan mit Punktebewertung Raum für den Leistungslohn. In DIALOG sind die Bewertungskriterien enthalten. Sie umfassen Anforderungen in den vier Bereichen Intellektuell, Psycho-sozial, Physisch, und Verantwortlichkeit (Führung). Ein derartiges Lohnsystem kennt keine Automatismen (z. B. Dienstalterszulagen) und kein Bonussystem. Grosser Rat und Regierungsrat des Kantons Aargau legen die jährlichen Veränderungen fest und bestimmen das Verhältnis von allgemeiner und individueller Entwicklung.

Der einzelne Arbeitnehmer wird anhand der Merkmale mit DIALOG beurteilt. Die Funktionsbewertung ist Bestandteil des Stellenbeschreibs und umfasst im Aufbau auch die Zielvereinbarung. Scholl bemerkte: «Eine absolute Objektivität ist in der Beurteilung immer schwierig zu erreichen. Deshalb ist eine intensive Schulung mit DIALOG nötig. Die Beurteilungsprobleme müssen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bewusst gemacht werden. Die Beurteilung erfolgt auf Grund von arbeitsrelevanten Kriterien und beruht immer auf der Vergangenheit: aus den Fehlern wird ge-

lernt für die Weiterentwicklung. Ein solches Mitarbeitergespräch erfordert eine professionelle Gesprächsführung mit einem grundlegend positiven Menschenbild.»

## Was ist DIALOG?

Das Arbeitspapier sagt aus:

DIALOG ist einerseits ein Beurteilungssystem, das der Mitarbeiterförderung und der Salärfindung dient. Das System besteht aus verschiedenen Bogen und Unterlagen. Auf der andern Seite – und darin liegt der wesentliche Kern – kommt mit DIALOG eine bestimmte Art der Zusammenarbeit und des Führens zum Ausdruck. Im DIALOG (das heisst im gegenseitigen Gespräch) wird über Erwartungen und Anforderungen, über Leistung und Aufgabenerfüllung sowie über persönliche und berufliche Entwicklung gesprochen. Vorgesetzte und Mitarbeitende vereinbaren, wohin der gemeinsame Weg führen soll, was es zur Bewältigung der Wegstrecke braucht, und was wird zuletzt überprüft, ob die gesetzten Erwartungen erfüllt werden konnten. Dieses dem DIALOG innewohnende Gemeinsame und Gegenseitige erfordert Vertrauen, Wohlwollen und Akzeptanz auf beiden Seiten, wie im Dossier DIALOG zu lesen ist.

Ziel ist, in Ergänzung zu den laufenden Gesprächen und Rückmeldungen, eine vertiefte Standortbestimmung am Arbeitsplatz als wichtiger Ausgangspunkt für Führungs- und Förderungsmaßnahmen. Das konstruktive Gespräch bildet die Grundlage zu einem vertrauensvollen Arbeitsklima, mit dem Ziel der Entwicklung des Personals und der Rückmeldungen an die Vorgesetzten. «Durch

## UND ABAKABA?

Wie Dr. Christian P. Katz, Arbeitspsychologe ausführte, diente das System ABAKABA als Basis, zu welcher die Entwicklung von DIALOG parallel erfolgte. ABAKABA beruht jedoch vermehrt auf arbeitspsychologischen Grundsätzen und ist – gemäss Demonstration – als Computerprogramm leicht zu handhaben. «Grundlagen für gute Leistung mit einem Beurteilungssystem dann auch noch lohnwirksam zu machen, ist gar nicht so einfach», meinte Katz. ABAKABA lässt sich allerdings auf einfache Art mit andern Systemen kombinieren, wie beispielsweise das System mit DIALOG im Konzept aufeinander abgestimmt ist. Christian Katz hat die «Fachzeitschrift Heim» zusätzlich mit Unterlagen zu ABAKABA dokumentiert.

ein Feedback der Mitarbeitenden an ihre Vorgesetzten soll die Führungsarbeit verbessert werden können.»

Die Bezeichnung «integratives Gespräch» beinhaltet die Eingliederung in ein grösseres Ganzes und soll die Einbettung der Mitarbeitenden in die Führungsarbeit betonen. Das vom Kanton Aargau vorgelegte System DIALOG ist prozessorientiert und wird bei Bedarf den sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst.

### Vorgehen

Als Vorbereitung auf das Gespräch erhalten die Mitarbeitenden den Vorbereitungsbogen und den Beurteilungsbogen. Das Ausfüllen der beiden Bogen ist freiwillig. Sie bleiben nach dem Gespräch im Besitz der Mitarbeitenden. Anhand des Beurteilungsbogens können die Mitarbeitenden eine Selbsteinschätzung vornehmen und diese im Gespräch mit jener der vorgesetzten Person vergleichen. Es besteht je ein Beurteilungsbogen für Mitarbeitende mit und für solche ohne Führungsaufgaben. Beide Bogen bestehen jedoch aus den Teilen:

Persönliche Angaben,  
Gesprächsanlass,  
Gesamtbeurteilung mit Kommentar,  
Vereinbarte Entwicklungsschritte des Vorjahres,  
aktuelle Beurteilung,  
Vereinbarung und Entwicklungsschritte für Mitarbeitende und Vorgesetzte,  
Stellungnahme der Mitarbeitenden zum Beurteilungsgespräch,  
Kenntnisnahme (Unterschriften).

Für Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben ergeben sich Zuordnungen zu den Bereichen Arbeitsausführung (Fachkompetenz),  
Arbeitsrelevante Aspekte der Persönlichkeit (Selbstkompetenz),  
Umgang mit andern bei der Arbeit (Sozialkompetenz);

für Mitarbeitende mit Führungsaufgaben:  
Arbeitsausführung (Fachkompetenz),  
Arbeitsrelevante Aspekte der Persönlichkeit (Selbstkompetenz)  
und Umgang mit andern bei der Arbeit (Sozialkompetenz). Dabei ist der einzelne Punktekatalog für Mitarbeitende mit Führungskompetenz um einiges umfangreicher.

Der Bewertungsstab beruht auf einer vergleichenden Skalierung mit vier Stufen. Die Leistungen und das Verhalten der Mitarbeitenden werden bezüglich der einzelnen Kriterien wie auch in Bezug auf ihre Gesamteignung einge-

stuft als herausragende Leistung, gute bis sehr gute Leistung, genügende Leistung, ungenügende Leistung.

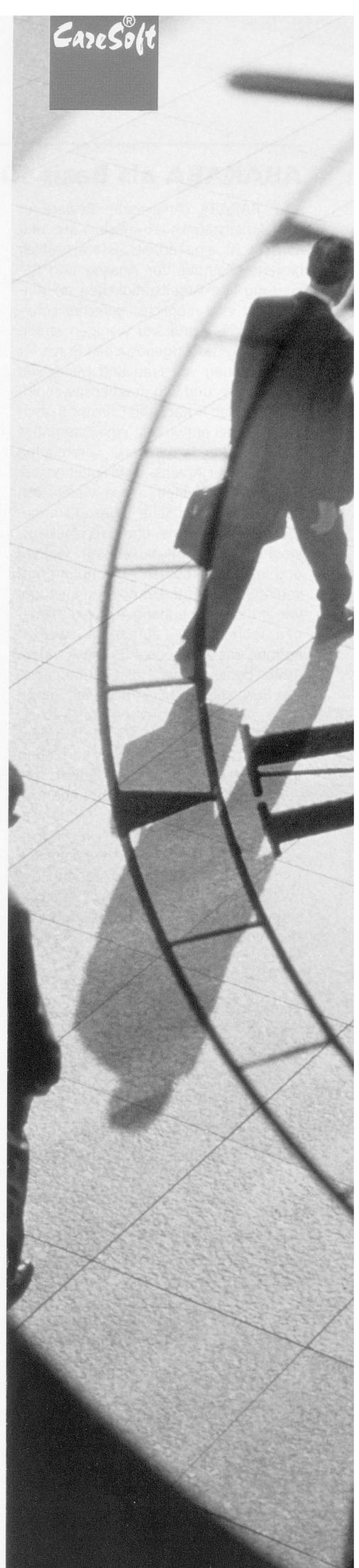
«Im Betrieb lohnt es sich, möglichst viele Mitarbeitende im Bereich ‚gute Leistung‘ zu haben. Die übrigen Gruppen sollten nicht den Hauptantrieb ausmachen, auch nicht bei den herausragenden Leistungen», ergänzte Scholl seine Ausführungen.

Die Bewertungen verstehen sich nicht als absolut, sondern stehen in einem direkten Bezug zu den Anforderungen am Arbeitsplatz. Hinweise zur Gewichtung ergeben sich aus Leistungsaufträgen, Stellenbeschreibungen, Stellenprofilen, Zielvereinbarungen usw. So kann es sein, dass in der einen Funktion die absolut korrekte, fachlich kompetente Arbeitsweise (fachlicher Aspekt) im Vordergrund steht und entsprechend gewichtet wird; in einer andern Funktion werden die Kommunikation und der Umgang mit Kunden, Patienten o.ä. (sozialer Aspekt) von grösserer Bedeutung sein.

### Leistungsbeurteilung – Salär

Die Anpassung des individuellen Leistungsanteils wird nun jährlich auf Grund der Gesamtbeurteilung festgelegt. Dabei werden die nach einheitlichen Kriterien beurteilte Leistung sowie die bisherige persönliche Lohnentwicklung im Leistungsband berücksichtigt. Obwohl die Gesamtbeurteilung der Leistung den individuellen Leistungsanteil respektive dessen Entwicklung massgeblich beeinflusst, sind andere Konsequenzen, die sich aus der Beurteilung ergeben können ebenso wichtig. Im Begleitpapier zu DIALOG werden hier vor allem Personalentwicklungs- und Fördermassnahmen genannt sowie strukturelle, organisatorische und personalrechtliche Massnahmen.

Unmittelbar nach den beiden Referaten konnte Sektionspräsident Manfred Breitschmid nur einige wenige direkte Fragen an die Referenten entgegen nehmen. Vorerst werden sich die meisten Teilnehmenden in die von Pascal Scholl mitgebrachten Arbeitsmappen DIALOG '99 wohl gründlich einarbeiten und sich im stillen Kämmerlein in Ruhe nochmals mit dem Gehörten auseinander setzen müssen. Gesprächsstoff hatten die Herren Scholl und Katz auf jeden Fall genügend geliefert, und für das Gespräch blieb denn auch beim anschliessenden Apéro «avec», in verdankenswerter Weise offeriert von der «Sprachheilschule», ebenso dankbar genutzte Zeit und Musse. Einig war man sich jedenfalls: wieder ein gehöriges Mass an zusätzlicher Arbeit kommt da auf die verantwortlichen Heimleitungen zu.



## ABAKABA als Basis für neue Lohnsysteme

Apd. BAKABA (Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch) ist eine arbeitswissenschaftlich basierte Methode zur Analyse und Bewertung von Arbeitstätigkeiten im Hinblick auf eine möglichst gerechte Lohnfindung. Sie wurde vor wenigen Jahren im Auftrag des Eidgenössischen Büros für Gleichstellung von Frau und Mann von den Arbeits- und Organisationspsychologen Christian P. Katz und Christof Baitsch mit dem Ziel entwickelt, eine Alternative zu den bisher in der Praxis verbreiteten Verfahren zur Arbeits- bzw. Funktionsbewertung anzubieten. Diese waren von wissenschaftlicher Seite in Bezug auf methodische Konzepte und Merkmalsauswahl verschiedentlich kritisiert worden und in der praktischen Anwendung mitverantwortlich für Lohndiskriminierung, wie im Zusammenhang mit verschiedenen Lohnklagen aufgezeigt werden konnte. Die Methode ABAKABA wurde 1996 publiziert (vgl. Literaturangabe). Das Buch stiess in der Arbeitswelt – auch international – auf grosses Interesse. Die Reaktionen auf die Veröffentlichung des Systems zeigten schnell, dass der Bedarf an neuen Konzepten im Bereich der Funktionsbewertung und Lohnfindung in der Arbeitswelt sehr gross ist. Mittlerweile wurde und wird ABAKABA in verschiedenen Organisationen angewendet (mit und ohne Mitwirkung der Autoren). Die zweite Auflage der Publikation ist inzwischen vergriffen. Eine dritte Auflage mit den mittlerweile vorgenommenen Modifikationen ist in Vorbereitung.

### Funktionsbewertung mit ABAKABA

ABAKABA erfasst die intellektuellen, psychosozialen und physischen Aspekte sowie die (Führungs-)Verantwortung einer Arbeitstätigkeit direkt vergleichbar und methodisch korrekt. Die für die Analyse und Bewertung benötigten Daten werden mittels eines differenzierten Fragebogens erhoben, der von den Stelleninhaber/innen selbst (vorzugsweise unter Anleitung einer in ABAKABA geschulten Person) und in Diskussion mit den Vorgesetzten bearbeitet wird, in der Regel durch eine externe Fachperson überprüft und anschliessend einer auftraggeberseitig konstituierten Bewertungskommission als Grundlage für die Einstufung dient. Die direkte Erfragung der relevanten Merkmale erübrigt zeitaufwendige und wenig objektive Diskussionen und Interpretationen in der Bewertungskommission, deren hauptsächliche Aufgabe die Sicherstellung eines einheitlichen Beurteilungsmassstabes darstellt. Ausser-

dem ermöglicht die schriftliche Befragung eine Vergrösserung der Datenbasis ohne grossen Mehraufwand für die beurteilenden Instanzen, indem pro Berufsgruppe mehrere Stelleninhaber/innen befragt werden können, was die Repräsentativität der Daten erheblich verbessert. Die Einstufung durch die Bewertungskommission erfolgt mittels präzise operationalisierter Skalen mit relativ groben Stufungen. Die zur Anwendung gelangenden Punktwerte sind systemseitig vorgegeben. Die vier erwähnten Merkmalsbereiche werden ungewichtet analysiert, d.h. in jedem Bereich kann die gleiche Maximalpunktzahl erreicht werden. Die zur praxisgerechten Lohnfindung unumgängliche, aber letztlich nicht arbeitswissenschaftlich, sondern lohnpolitisch begründbare unterschiedliche Gewichtung der vier Merkmalsbereiche wird erst in einem separaten, völlig unabhängigen Schritt vorgenommen. Konzept und Aufbau des Systems fördern die Sachbezogenheit des Beurteilungsprozesses sowie Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse. Die Effizienz der Methode erlaubt es, entweder eine vergleichsweise grössere Anzahl Schlüsselfunktionen auszuwählen und zu bewerten oder aber Kosten und Zeitaufwand für den Prozess zu verringern. Art und Anzahl der Schlüsselstellen sind aber in keiner Weise durch das System ABAKABA vorgegeben. Die erwähnten Besonderheiten von ABAKABA wirken sich ausserdem im Hinblick

auf eine bestmögliche Qualitätssicherung positiv aus.

### Bisherige Erfahrungen und Weiterentwicklung von ABAKABA

Einige verbesserungswürdige Aspekte, die anfänglich vereinzelt zu Fehleinschätzungen führten, wurden im Rahmen der breiteren Anwendung erkannt und behoben:

- Der Fragebogen wurde in Bezug auf die sprachlichen Formulierungen und die Beispiele im Hinblick auf optimale Verständlichkeit gründlich überarbeitet.
- Definition, Anwendungsrichtlinien und Punktwerte einzelner Merkmale wurden im Hinblick auf optimale Praxis-tauglichkeit modifiziert. Das gilt insbesondere für Kriterien wie Fachwissen und Führungsverantwortung.
- Die in der Publikation genannten Gewichtungsbreiten sind im Hinblick auf grössere politische Flexibilität erweitert worden.
- Eine flexible Software ermöglicht effiziente und transparente Bewertungsarbeit.

Die genannten Verbesserungen wurden im Rahmen der Anwendung von ABAKABA in den Verwaltungen der Kantone Freiburg und Aargau vorgenommen. Inzwischen sind insgesamt rund 1400 verschiedene Arbeitstätigkeiten mit ABAKABA und unserer Beratung analysiert und bewertet worden, unter anderem auch bei der IKEA AG, der Gewerk-

### Die Autoren

Die Autoren von ABAKABA arbeiteten mehrere Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich (damals Prof. Eberhard Ulich). Verschiedene, teilweise gemeinsame Projekte und Publikationen. Im Zusammenhang mit Lohnklagen haben sie für verschiedene Gerichte arbeitswissenschaftliche Expertisen verfasst. Mit ABAKABA *plus* bieten sie Beratungen und Dienstleistungen im Bereich Salärssysteme an.

Dr. Christian P. Katz ist Arbeits- und Organisationspsychologe (SGAOP) und Psychotherapeut (FSP und SPV). Er arbeitet seit mehreren Jahren als selbständiger arbeits- und organisationspsychologischer Berater (Organisations- und Führungsberatung, Arbeitsgestaltung, Lohnsysteme usw.) (CPKATZ Arbeit Organisation Psychologie).

Christof Baitsch war zwischen 1992 und 1995 hauptamtlicher Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der HSG St.Gallen und zwischen 1995 und 1999 Professor für Management des technischen Wandels und Personalentwicklung an der Technischen Universität Chemnitz (BRD). Seit 1999 leitet er die Abteilung Management und Organisation der Stiftung Institut für Angewandte Psychologie Zürich (IAP).

### Publikation zu ABAKABA

Katz, C. und Baitsch, C. (1996): Lohngleichheit für die Praxis. Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Hrsg.). Zürich: vdf-Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

### Christian P. Katz

- Psychologe FSP
- Arbeits- und Organisationspsychologe SGAOP
- (Psychotherapeut FSP und SPV)

– Dr. Christian P. Katz, Langholzstr. 38A, 6330 Cham, Fon/Fax 041/780 06 06  
christian.p.katz@bluewin.ch, www.abakaba-plus.ch

schaft Comedia, in der Gemeindeverwaltung Birmenstorf/AG, im Sozialversicherungsamt Schaffhausen und der Stadtverwaltung Burgdorf. Ein größeres Projekt bei der Suva steht unmittelbar bevor. Die Ergebnisse zeigen, dass mit ABAKABA die bisherigen Lohnstrukturen nicht grundlegend verändert werden. Sie werden aber in Bezug auf verschiedene Aspekte im Sinne der gesetzlich verankerten und von den Anwenderorganisationen intendierten Lohngerechtigkeit in sinnvoller und nachvollziehbarer Weise differenziert. Die Betroffenen reagieren auf Methode und Vorgehensweise mehrheitlich positiv. Ausserdem zeigt es sich, dass die Gespräche zwischen den Stelleninhaber/innen und den Vorgesetzten sehr nützlich sind, um zusätzlich organisatorische und personalpolitische Schwachstellen zu erkennen und beheben zu können.

(Es versteht sich von selbst, dass aufgrund der erwähnten Modifikationen die im Anhang der Publikation angeführten Ergebnisse der ersten Praxistests für die Auswirkungen der Anwendung von ABAKABA nicht repräsentativ sind.)

### Mitarbeiter/innenbeurteilung und Zielvereinbarungsprozess mit ABAKABA.<sup>PERSON</sup>

ABAKABA wurde inzwischen ergänzt durch ABAKABA.<sup>PERSON</sup>, einem methodisch auf ABAKABA basierenden Mitarbeiterbeurteilungs- und Zielvereinbarungssystem, das in Leistungslohnsystemen zur jährlichen Festlegung der personabhängigen Lohnkomponente (Leistung und Arbeitsverhalten) dienen kann. Auch ABAKABA.<sup>PERSON</sup> berücksichtigt die aktuellen methodischen und arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse im Hinblick auf einen möglichst objektiven Beurteilungsprozess. Dabei liegt das Gewicht auf einem kompakten, mit den ABAKABA-Merkmalbereichen kompatiblen Kriterienkatalog. Der bewusste Verzicht auf eine letztlich pseudoobjektive, mechanistische Arithmetik zur Berechnung der Gesamtbeurteilung fördert einen ganzheitlichen, kommunikativen Beurteilungsprozess, für den die Vorgesetzten die ihnen übertragene Verantwortung wahrnehmen und ihre Führungskompetenz einsetzen können. Wie jede Methode zur Beurteilung der Mitarbeitenden setzt auch ABAKABA.<sup>PERSON</sup> eine sorgfältige Schulung der Beteiligten voraus, wobei die Plausibilität der Methode den diesbezüglichen Aufwand reduziert. ABAKABA.<sup>PERSON</sup> wird im Rahmen des neuen Lohnsystems der Gemeinde Birmenstorf/AG sowie in der Stadtverwaltung Burgdorf bereits eingesetzt und ist definierter Bestandteil im zukünftigen Salärsystem der Suva. Auch für dieses In-

strument steht eine Software zur Verfügung, die unter Berücksichtigung der Resultate der Funktionsbewertung für jede Beurteilung die Wichtigkeit der einzelnen Merkmalsbereiche ermittelt und damit den Beurteilungsprozess vereinfacht.

#### Das arbeitswissenschaftliche und methodische Konzept

##### Merkmalbereiche

- Intellektueller Bereich
- Psycho-sozialer Bereich
- Physischer Bereich
- Führungsverantwortung und besondere Risiken

##### Blickwinkel

- Anforderungen
- Belastungen
- Zeitanteil

#### Intellektueller Bereich

##### Anforderungen

- Fachliche Anforderungen und Verantwortung
- organisatorische Fähigkeiten

##### Belastungen

- Eingeschränkte Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- Beeinträchtigende Arbeitsunterbrechungen

#### Fachliche Anforderungen und Verantwortung

- Ausbildungsniveau
- Fachbezogenes Zusatzwissen
- Nicht fachbezogenes Zusatzwissen
- Notwendige Erfahrung

#### Psycho-sozialer Bereich

##### Anforderungen

- Mündliche Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Einfühlungs- und Überzeugungsvermögen

##### Belastungen

- Belastende psycho-soziale Bedingungen

#### Belastende psycho-soziale Bedingungen

- Mündliche Vermittlung unerwünschter und folgenschwerer Inhalte
- Eingeschränkte mündliche Kommunikation
- Erschwerte Kontaktbedingungen
- Mitverfolgbarkeit der Tätigkeit für Aussenstehende
- Zeitliche Restriktionen

#### Belastende psycho-soziale Bedingungen

- Konfrontation mit Problemen und Leid anderer Personen
- Selbständiges Treffen folgenschwerer Entscheidungen
- Konfrontation mit ekelregenden Situationen
- Öffentlich bzw. politisch exponierte Situation
- Bewusst gesteuerte Verhaltensweisen

#### Physischer Bereich

##### Anforderungen

- Muskelkraft
- Bewegungspräzision

##### Belastungen

- Beeinträchtigende zeitliche Bedingungen
- Belastende Umgebungsbedingungen



Sehen Sie  
neue  
Perspektiven.