

An alle interessierten Betriebe

FFAS, Bertoldstraße 27
Dr. Matthias Nübling
D- 79098 Freiburg
Tel. +49 (0) 761 89 44 21 oder 8 25 26
Fax +49 (0) 761 8 3432
ffas.freiburg@t-online.de
www.ffas.de ; www.copsoq.ffas.de

Postfach 5171
D-79018 Freiburg i. Br.

23.7.2007

Kooperationsmodell FFAS – Betriebe / Organisationen

Mitarbeiterbefragung zu psychischen Belastungen mit dem deutschen COPSOQ - Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren,

zunächst vielen Dank für Ihr Interesse an einer Mitarbeiterbefragung mit der deutschen Version des COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire).

Anbei eine kurze Studienbeschreibung mit den wichtigsten Punkten zu Hintergrund, Zielen, Ablauf, Auswertung und Bericht. Am Ende finden Sie zudem ein Checkliste zur Überprüfung der einzelnen durchzuführenden Schritte.

Auf einen Blick:

- Der COPSOQ ist ein ursprünglich dänischer und englischer Fragebogen, der 2003-2005 von der FFAS anhand einer großen branchenübergreifenden Stichprobe (N > 2500) in Deutschland **validiert** worden ist.
- Auf der Basis dieser Validierungsstudie wurde der **deutsche Standard COPSOQ-Fragebogen** erstellt, der seit Sommer 2005 zur Verfügung steht.
- Seit September 2005 steht dieser Fragebogen auch als **online- Version** unter www.copsoq.de zum Testen zur Verfügung.

- Die FFAS bietet allen interessierten Betrieben eine **Kooperation** bei der Durchführung von COPSOQ- Befragungen an (Papierversion oder online- Version). Wie das funktioniert, sehen Sie in den folgenden Punkten.
- **Papierversion:** Alle Materialien für die Befragung (benötigte Fragebögen, Erläuterungsschreiben, Freiumsschläge, Werbematerial) werden Ihnen von der FFAS gestellt. Falls eine **online- Befragung** angeboten wird, oder beide Verfahren parallel, schaltet die FFAS den online- Fragebogen für den Erhebungszeitraum auf einer separaten Webseite frei.
- Die Befragung ist **freiwillig und vollständig anonym**, die Rücksendung ausgefüllter Fragebögen erfolgt per Freiumsschlag kostenfrei an unser Postfach. Der online- Fragebogen ist ebenfalls anonym und passwortgeschützt.
- Die Fragebögen oder online- Datensätze werden von uns in **einer Datenbank** erfasst und ausgewertet (samt Vergleich mit Datenbankwerten).
- Sie bekommen von uns eine **vollständige Auswertung und Dokumentation** samt externer Referenzwerte Ihrer Ergebnisse **innerhalb von 4 Wochen** nach Befragungsende (Beispiele s.u.).
- Falls einzelne **Untereinheiten** separat analysiert werden sollen (z.B. verschiedene Berufsgruppen, verschiedene Standorte, Unternehmensteile oder - typen) müssen diese im Vorfeld der Befragung gemeinsam definiert werden. Die Grenze für eine separate Auswertung und Darstellung von Untergruppen liegt aus statistischen Gründen und wegen der Wahrung der Anonymität bei $n > 20$. In begründeten Fällen kann auch $n > 10$ vereinbart werden. Kleinere Gruppen werden nicht separat dargestellt.

Was haben Sie (bzw. die teilnehmenden Betriebe) davon?

- Grosse branchenübergreifende Erhebung (alle mit demselben Fragebogen)
- Wissenschaftlich fundierter Fragebogen
- Komplett anonymisiertes Verfahren
- Vergleich Ihrer Ergebnisse mit anderen Berufsgruppen und mit Referenzwerten der eigenen Berufsgruppe
- Möglichkeit der Definition von Untereinheiten im Betrieb mit separater Auswertung
- Bereitstellung einer soliden Datenbasis für innerbetriebliche Entscheidungen
- Auswertung zum Selbstkostenpreis! (s.u., Punkt 2.6)
- Ihre Aufgaben sind:
 - vorher: Werbung für die Teilnahme im Vorfeld, evtl. Gründung eines Zirkels

- während: Verteilung der Fragebögen bzw. email an alle, Erinnerung
- nachher: Priorisierung, Durchführung und Dokumentation von Maßnahmen auf der Basis des Ergebnisberichtes.
- Alles andere erledigen wir:
 - Bereitstellung Materialien (Fragebögen, Anschreiben, Rückumschläge bzw. online-Fragebogen)
 - Datenerfassung, Datenmanagement, Datenauswertung,
 - Bericht für jede definierte Untereinheit (Werte der Einheit, Vergleich zu anderen Berufen, interner Vergleich mit anderen Subeinheiten)

Ich freue mich auf die gemeinsame Arbeit und stehe Ihnen für weitere Fragen gerne jederzeit zur Verfügung!

Matthias Nübling

Mitarbeiterbefragung mit dem COPSOQ – Kurzprofil

1. Hintergrund: COPSOQ Erprobungsstudie

Der COPSOQ (COPSOQ = Copenhagen Psychosocial Questionnaire) ist ein in Dänemark (am dortigen Institut für Arbeitsmedizin) entwickelter Fragebogen zur Erfassung psychosozialer Belastungen im Arbeitsleben. Er besteht aus einer Reihe zumeist schon zuvor international erprobter Skalen und deckt den Bereich der psychischen Belastungen bei der Arbeit sehr umfassend ab.

Der COPSOQ wird im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen von den Beschäftigten selbst ausgefüllt. Mittlerweile wird er in verschiedenen Ländern (und Sprachen) eingesetzt.

Die FFAS (Freiburger Forschungsstelle für Arbeits- und Sozialmedizin) führte 2003-2005 mit den Partnern Universität Wuppertal und Universität Freiburg im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) die COPSOQ - Erprobungsstudie in Deutschland durch.

Das dänische Instrument zur Erfassung psychischer Belastungen bei der Arbeit wurde im Rahmen dieser Studie im Jahr 2003 auf Deutsch übersetzt und nach einer Pilotstudie anhand eines breiten Branchenmix getestet. Die Gesamtfallzahl betrug N=2561.

Wissenschaftliches Ziel der Erprobungsstudie war es, Erkenntnisse über die Messqualitäten dieses Fragebogens zu erhalten. Die Eignung des COPSOQ zur Erfassung psychischer Belastungen bei der Arbeit sollte anhand einer großen und möglichst branchenheterogenen Population (Gewerbe, Dienstleistung, Industrie) geprüft werden. Wie im Projektbericht (link: s.u.) im Detail dargelegt, erwiesen sich die meisten Skalen des COPSOQ als gut geeignet zur Erhebung psychosozialer Belastungen, Beanspruchungen und Beschwerden bei der Arbeit. Der COPSOQ kann damit als screening- Instrument empfohlen werden.

Praktisches Ziel der Erprobungsstudie war, bei Eignung den Betrieben zukünftig ein valides und reliables Instrument zur Messung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen.

Ein Ziel war dabei, das Instrument möglichst kurz und prägnant zu gestalten, ohne aber dabei auf die besonders zu betonende inhaltliche Vielfalt des COPSOQ zu verzichten. Seit Sommer 2005 steht eine verkürzte COPSOQ- Version zur Verfügung (Papierversion und

online-Version), die diese beiden Ansprüche miteinander verbindet. Die Ausfüllzeit liegt bei knapp 20 Minuten.

Weitere Infos, der wissenschaftliche Projektbericht (F1885), die Fragebögen und eine Fülle von Zusatzmaterialien sind unter www.copsoq.de verfügbar.

2. Nutzung des COPSOQ

2.1 Inhalte

Grundsätzlich empfehlen wir interessierten Betrieben den Einsatz der vorgeschlagenen verkürzten Version des COPSOQ. Diese ist bei nur geringfügigem Verlust an Messqualität deutlich kürzer als die Langversion und beinhaltet trotzdem immer noch das breite Spektrum der psychischen Belastungen.

Da der COPSOQ ein branchen- und berufsübergreifender Fragebogen ist, sind die Fragen recht allgemein gehalten. Wenn Sie für Ihren Betrieb oder Ihre Berufsgruppe noch zusätzliche Aspekte für besonders relevant halten, können diese zusätzlich in den Fragebogen aufgenommen werden. Wir möchten aber davor warnen, den Bogen mit vielen zusätzlichen Aspekten zu überfrachten und damit die Teilnahmebereitschaft der Mitarbeitenden zu strapazieren.

2.2 Nutzen für Betriebe

Der Nutzen der Betriebe an einem Einsatz des COPSOQ- Fragebogens liegt darin, dass sie mit den Befragungsergebnissen die psychischen Belastungen ihrer Mitarbeiter auf Grund einer **soliden Datenbasis** beurteilen konnten (absolute Werte).

Zudem wird ein **externer Vergleich** der Belastungen nach Branchen / Berufen durchgeführt und allen Betrieben in anonymisierter Form vorgelegt (relative Werte, extern). Als drittes wird ein **interner Vergleich** (internes Benchmarking) von definierten Untereinheiten (Unternehmensteile, Standorte, Berufsgruppen) durchgeführt, der zeigen kann, wo intern besonders positive oder negative Befunde festzustellen sind (relative Werte, intern).

Auf der Basis dieser Ergebnisse können dann empirisch fundierte Verbesserungsmaßnahmen im Betrieb in Angriff genommen werden. Wie die Forschung zeigt, hat ein solcher Abbau psychischer Fehlbelastungen neben den positiven Effekten auf Motivation und Gesundheit der Beschäftigten nachweislich auch positive Effekte auf die „harten“ Betriebsdaten wie AU-Tage, Produktivität etc.

2.3 Ablauf der Befragung

Die FFAS bietet Ihnen die Abwicklung der Befragung in Ihrem Betrieb an. Der Ablauf gestaltet sich dann folgendermaßen:

1. Die FFAS stellt die gewünschte Anzahl Fragebogen samt Anschreiben und Rückumschlägen zur Verfügung bzw. schaltet den link für die bei online – Befragung frei. Die Befragung ist anonym und selbstverständlich vollkommen freiwillig.
2. Die Betriebe verteilen die Fragebögen an die Beschäftigten (z.B. mit der Gehaltsabrechnung oder bei kleinen Betrieben persönlich). Bei online- Version wird an alle Beschäftigten eine email mit dem Fragebogenlink und dem Passwort versandt.
3. Die Beschäftigten füllen den Fragebogen aus und senden ihn im portofreien Rückumschlag anonym an die FFAS. Bei online- Version werden die Daten über eine sichere Verbindung an die Datenbank auf dem FFAS- Server übermittelt.
4. Nach ca. 2 Wochen (= primäre Abgabefrist) wird an die Befragung erinnert, ggfs. für die Nachzügler nochmals einen zweiten Bogen samt Umschlag bereitstellen.
5. Die FFAS wertet die anonymisierten Daten aus. Aus statistischen und Gründen der Anonymität werden über Gruppen unter 20 Personen (in Ausnahmen 10 Personen) keine Aussagen gemacht.
6. Wir erstellen einen Bericht für Ihren Betrieb und jede definierte Untereinheit, dem Sie entnehmen können, wo Ihre Stärken und Schwächen im Vergleich zu anderen Branchen bzw. anderen Teilnehmern aus Ihrer Berufsgruppe liegen (externer Vergleich) bzw. wie innerhalb des Unternehmens die Stärken und Schwächen verteilt sind (interner Vergleich).

Sie auch Checkliste unter Punkt 2.7..

2.4 Inhalte der Auswertung

Das COPSQ zielt vor allem auf die Messung und den Vergleich von psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz. Gerade der Einsatz als standardisiertes Instrument in verschiedenen Berufsgruppen oder Tätigkeitsfeldern ermöglicht aussagekräftige Belastungsprofile auf der Ebene der Skalen oder sogar der Einzelaspekte.

„Was bekommen Sie?“

Teilnehmende Betriebe / Organisationen erhalten **4 Wochen nach Ende der Befragung** eine **detaillierte Dokumentation** ihrer Ergebnisse sowie einen **Ergebnisbericht**. Auf

Wunsch, können die aggregierten Daten zusätzlich als Datei im MS Excel-Format geliefert werden.

Der **Bericht** besteht aus

- einem **Textteil** mit der Interpretation der wichtigsten Ergebnisse
- einem **Tabellenband**, der alle Ergebnisse für die Gesamtheit der Befragten im Betrieb und evtl. Untergruppen beinhaltet.
- **Graphiken**, die die Ergebnisse auf einen Blick transparent machen
 - **Externer Vergleich** mit anderen Berufsgruppen und mit den **berufsgruppenspezifischen Referenzwerten** aus der COPSOQ- Datenbank.
 - **Interner Vergleich** von Untereinheiten im eigenen Betrieb

Jeder Betrieb erhält einen **externen Vergleich** der Berufsgruppen untereinander (und mit den Referenzdaten der eigenen Berufsgruppe). Hieran kann ermessen werden, ob die Werte für die Beschäftigten des eigenen Betriebs im Vergleich zu anderen Berufen und im Vergleich zu Beschäftigten desselben Berufes in anderen Betrieben berufsspezifisch besonders hoch oder niedrig sind. Wie Abb. 1 zeigt, sind hohe Belastungen im Bereich „Work-Privacy conflict“ in bestimmten Berufsgruppen deutlich überdurchschnittlich, z.B. bei Ärzten, Lehrern, Pfarrern und Priestern (echte Daten der COPSOQ- Haupterhebung).

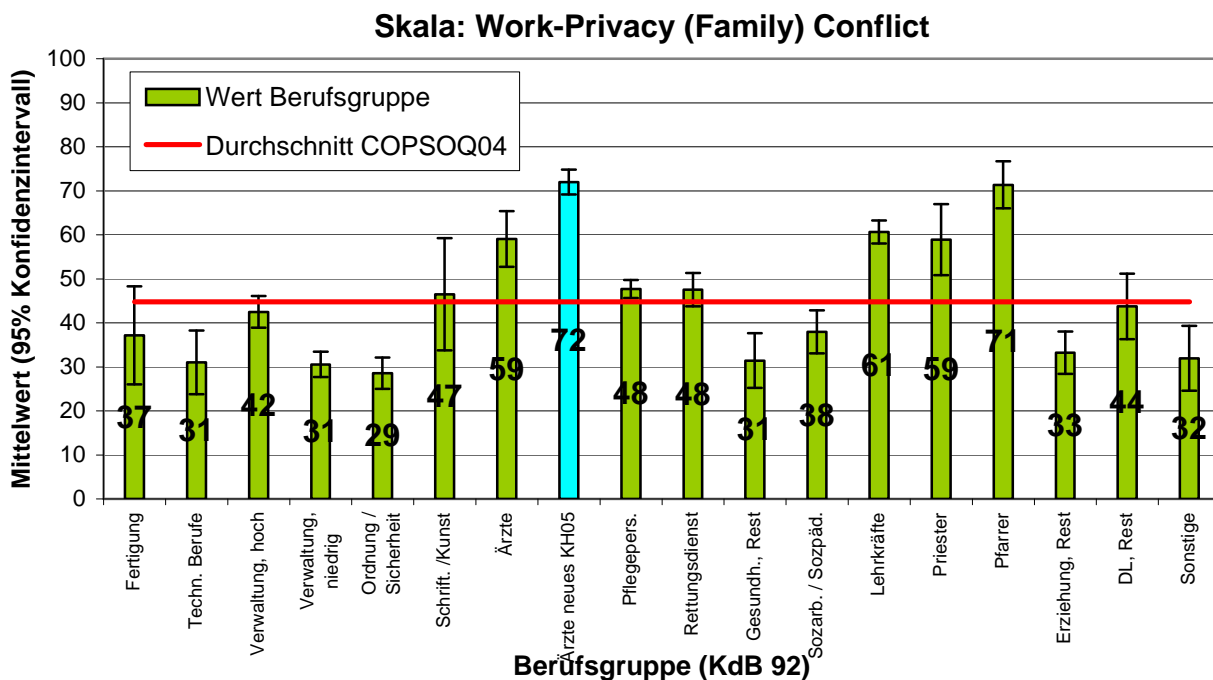


Abb.1: Externer Berufsgruppenvergleich. Beispiel: Skala Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz. Grüne Balken: Echte Daten COPSOQ Hauptstudie D 2005, Blauer Balken: fiktiver Messwert neuer Betrieb.

Für den fiktiv neu hinzugekommenen Betrieb, ein Krankenhaus, läge nun die Belastung der Ärzte aber noch mal deutlich höher als der Referenzwert für Ärzte allgemein. Dies würde hier einen primären Handlungsbedarf anzeigen. Analoge Graphiken gibt es zu allen 25 COPSOQ- Skalen.

Interner Vergleich Untereinheiten. Besteht der Betrieb aus mehreren zuvor definierten Untereinheiten, die genügend groß sind ($n > 20$), kann zusätzlich eine **vergleichende Analyse** der Belastungen in diesen **Einheiten** vorgenommen werden. Abb.2 gibt ein Beispiel eines solchen internen Vergleichs in einem Betrieb mit sieben fiktiven Abteilungen. Im Beispiel sähe man, dass die Führungsqualität in den Abteilungen 4 und 5 unterdurchschnittlich bewertet wird, in den Abteilungen 2 und 1 dagegen überdurchschnittlich. (Eine solche Auswertung gibt es aus Anonymitätsgründen natürlich nur, sofern jeweils mehrere Führungspersonen zur Beurteilungen stehen.) Auch hier erstrecken sich Analyse und Graphiken im Bericht über alle erhobenen 25 COPSOQ-Dimensionen.

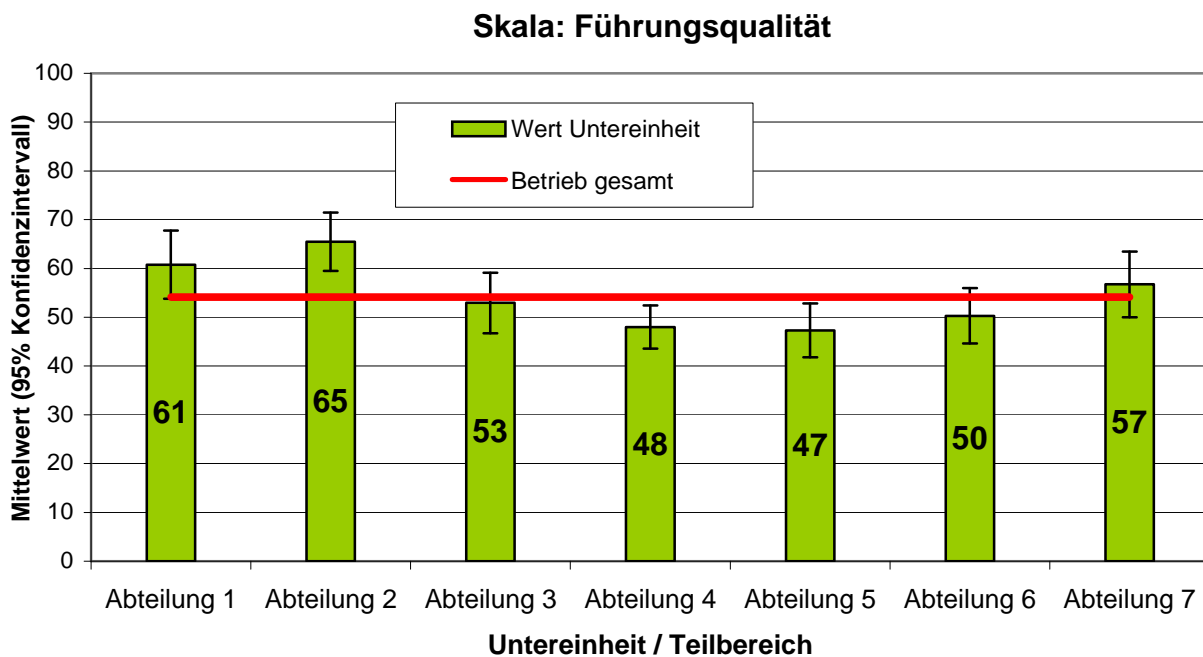


Abb.2: Vergleich der Belastung in verschiedenen Betriebsteilen (sieben Abteilungen in einem Betrieb). Beispiel: Führungsqualität. Fiktive Daten

2.5 Verwendung Ergebnisse: „Was kann man damit anfangen?“

Eine Mitarbeiterbefragung ist kein Selbstzweck, sondern dient der Gewinnung einer soliden Datenbasis, um fundierte Entscheidungen über Verbesserungsmaßnahmen treffen zu können.

Aus den Belastungsprofilen kann ersehen werden, ob und bei welchen der vielen Aspekte der psychischen Belastung die eigene Berufsgruppe oder der eigene Betrieb besonders stark bzw. besonders wenig betroffen ist.

Die Auswahl oder Priorisierung von innerbetrieblichen Verbesserungsmaßnahmen hängt aber nicht allein von der schieren Höhe der einzelnen Belastungsskalen ab. So ist z.B. zu erwarten, dass der Entscheidungsspielraum bei Straßenbahnfahrern nicht besonders hoch sein dürfte – es ist aber auch klar, dass daran wenig zu ändern ist, es ist „part of the job“. Wichtig ist vielmehr, die Ergebnisse in einer innerbetrieblichen Projektgruppe (evtl. unter Einbezug externer Experten) zu diskutieren, sie mit den Ergebnissen anderer Branchen (s. Abb. 2) und der Zielsetzung des eigenen Unternehmens (Leitbild etc.) ins Verhältnis zu setzen und abzuwägen, wo unter Einsatz welcher finanzieller wie personeller Ressourcen die maximalen günstigen Effekte zu erwarten sind. Es geht bei der Auswahl von Maßnahmen also um

- Wirksamkeit,
- Machbarkeit,
- Aufwand und erwarteter Nutzen und
- Akzeptanz.

Eine Unterstützung in diesem Prozess kann die FFAS im Rahmen dieses Projektes nicht leisten, wir geben jedoch gerne die Adressen kompetenter Ansprechpartner weiter.

Evaluation / Längsschnitt: Bei wiederholter Durchführung der Befragung mit dem COPSOQ nach 1-2 Jahren kann dann zusätzlich zu den gezeigten Auswertungsmöglichkeiten die Zu- oder Abnahme von Belastungen im Zeitverlauf geprüft und damit der Erfolg von Verbesserungsmaßnahmen dokumentiert werden. Ein Beispiel der längsschnittlichen Ergebnisdarstellung gibt Abbildung 4. Diesem Betrieb wäre es gelungen, die Quantitativen Belastungen seiner Beschäftigten zwischen 2003 und 2004 stark zu reduzieren.

Bei Durchführung von Mitarbeiterbefragungen in regelmäßigen Abständen („Lernende Organisation“, „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“) können diese längsschnittlichen Vergleiche dann auch einen längeren Zeitraum abdecken.

Skalenwerte Anforderungen (demands): Zeitverlauf

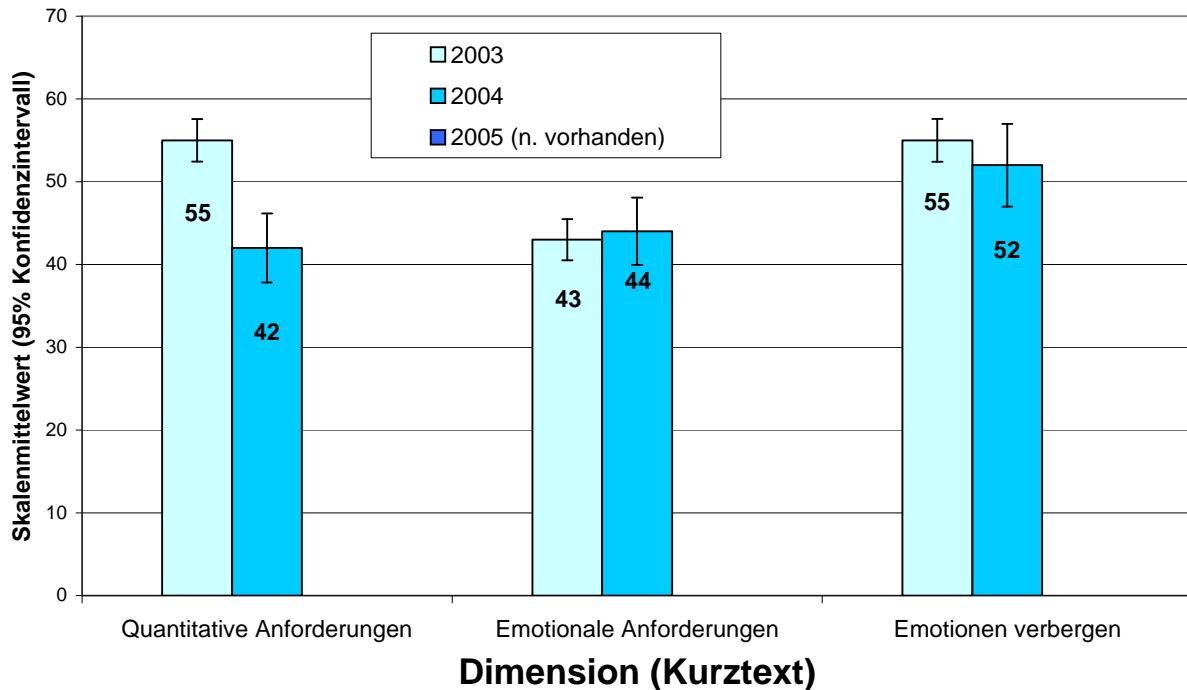


Abb.3: Längsschnittvergleich der Belastungen in einem Betrieb 2003-2004 (2005). Beispiel: Anforderungen bei der Arbeit (3 Dimensionen). Fiktive Daten

2.6. Was kostet das?

Wir haben ein wissenschaftliches Interesse am Aufbau einer deutschlandweiten großen berufsübergreifenden Datenbank zu psychischen Faktoren bei der Arbeit. Daher bieten wir Ihnen die Durchführung der Befragung in einem Kooperationsmodell zum Selbstkostenpreis an.

Die Kosten variieren nach 4 Parametern

- Gesamtzahl Beschäftigte
- Anzahl Untereinheiten (Abteilungen, Berufsgruppen, etc.)
- Papierversion oder online- Version
- Zusatzaufwand (Zusatzfragen etc.)

Als grobe Hausnummer müssen sie rechnen mit (online- Version, Nettobeträge zzgl. Ges. Mwst):

100 Beschäftigte: 15 € / Beschäftigte/r

500 Beschäftigte: 7 € / Beschäftigte/r

1.000 Beschäftigte: 5 € / Beschäftigte/r

Gerne erstellen wir Ihnen ein konkretes Angebot für Ihren Betrieb / Ihre Organisation.

2.7 Checkliste Mitarbeiterbefragung

Ziel der COPSOQ- Mitarbeiterbefragung ist die Erhebung möglichst verlässlicher Daten zu den psychischen Belastungen am Arbeitsplatz aus Sicht der Mitarbeitenden selbst.

Innerbetriebliche Entscheidungen können dann auf ein solides Datenfundament gestellt werden.

Neben

1. dem Einsatz eines **hochwertigen Messinstrumentes** (valide und reliabel, das ist Sache der Wissenschaft, hier also der FFAS) gilt es vor allem
2. die Motivation für die **Teilnahme** an der Befragung zu **maximieren**: je höher der Anteil der Teilnehmenden - also der Rücklauf - ist, desto verlässlicher sind die gewonnenen Daten und desto belastbarer sind die Ergebnisse. Hier sind innerbetriebliche Aufklärung, Werbung und Motivation – also Sie - gefragt.
3. Das dritte Qualitätsmerkmal – zumindest bei interventionistischen Mitarbeiterbefragungen- ist die **Umsetzung** der gewonnenen Erkenntnisse. Befragungen erzeugen auch Erwartungshaltungen – ein innerbetriebliches Gremium sollte klären, welche Maßnahmen im Bereich Mitarbeiterorientierung auf der Basis der Ergebnisse ergriffen werden sollen. Idealerweise wird dieses Gremium schon zu Beginn der Befragung konstituiert und begleitet den gesamten Prozess.

Anhand der folgenden Checkliste können Sie prüfen, ob alle wichtigen Punkte rechtzeitig in Angriff genommen worden sind.

Checkliste Mitarbeiterbefragung COPSOQ

Nr	Was?	Wann?	Erledigt?
1	Zustimmung Unternehmensleitung einholen	Vor Beginn	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
2	Zustimmung Betriebsrat / Personalrat einholen	Vor Beginn	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
3	Information / Einbeziehen Betriebsärztin / Betriebsarzt, Qualitätsbeauftragte /r, + evtl. weitere wichtige betriebliche Instanzen	Vor Beginn	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
4	Abklärung Teilnahmekonditionen mit FFAS	Vor Beginn	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
5	Bildung Projektteam. Alle Gruppen insb. Beschäftigte und Management beteiligen! Ziele der Aktion definieren und dokumentieren. „Was wollen wir mit dieser Befragung erreichen?“	Vor Beginn	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
6	Festlegung Zeitplan, Abstimmung mit FFAS	Vor Beginn	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
7	Definition teilnehmende Einheiten, Fallzahl(en)	Vor Beginn	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
8	Papierversion: Bestellung Materialien (Stückzahl!) bei FFAS; Online-Version: Freischaltung beantragen	Vor Beginn	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
9	Werben (Plakat aufhängen, Werbung auf Betriebsversammlung, in Betriebszeitung, im Intranet, etc.)	Vor und zu Beginn	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
10	Verfassen und kopieren Betriebsempfehlung für Teilnahme (Vorlage von FFAS erhältlich), Aushang und Beilegen zum Fragebogen	Vor Beginn	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
11	Austeilen Fragebögen (z.B. mit monatlicher Gehaltsmitteilung), Dokumentation der ausgegebenen Fallzahl; Online-Version: Versand email mit link und Passwort an Beschäftigte; Freischaltung online-FB	= Beginn	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
12	Erinnerung (weitere Fragebögen bereithalten), Dokumentation der ausgegebenen Fallzahl	2-4 Wochen nach Beginn	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
13	Übermittlung Anzahl aufgeforderte Beschäftigte an FFAS (Berechnung Teilnahmequote)	Ende der Befragung	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
14	Klärung, ob externe Hilfe für Umsetzungsmaßnahmen angefordert werden soll. Evtl. Kontakte herstellen (Adressen bei FFAS)	Spätestens hier, zwischen Befragung und Ergebnissen	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
15	Klärung Umgang mit Ergebnissen: wer soll wann welche Ergebnisse erhalten?	Spätestens hier, auf jeden Fall vor Vorliegen Ergebnisse	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
16	Diskussion der erhaltenen Auswertung in Projektgruppe oder größerem Gremium, Ableitung von Handlungsbedarf	Bei Vorliegen Auswertungsergebnisse	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
17	Mitteilung der Ergebnisse an Mitarbeitende (Betriebsversammlung, Schwarzes Brett, Betriebszeitung, Intranet). evtl. Diskussion	Bei Vorliegen Auswertungsergebnisse	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
18	Dokumentation und Umsetzung (kick off) beschlossener Verbesserungsmaßnahmen, Mitteilung an Beschäftigte (Diskussion mit diesen?!)	Zeitnah nach Diskussion Ergebnisse	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
19	Erfolg überprüfen (Evaluation ergriffener Verbesserungsmaßnahmen)	Ca. 1-2 Jahre später. 2. Runde COPSOQ	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
20	Klärung, ob Mitarbeiterbefragungen in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden sollen („Lernende Organisation“, „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“)	Nach 1. bzw. nach 2. Runde	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein