

**Nr. 0053**

Stand 12/2022

**FI**

Fach-Information

## Psychische Belastung II

Beispiele zur Gestaltung sicherer und gesunder Arbeit

**Inhalt:**  
Erläuterungen  
Checkliste Teil II

„Welche Maßnahmen wurden in der Praxis wirksam umgesetzt?“



### Erläuterungen zur Checkliste:

Diese FI ergänzt die BGHM FI 0052. Genannt werden Beispiele aus der Praxis der Beratung und Überwachung. Diese dienen als „Ideegeber“ und müssen an die individuellen betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden, um wirksam sein zu können.

Bei der Maßnahmenableitung kann das Vorgehen, wie in der DGUV Information 206-007 „So geht’s mit Ideentreffen“ oder der BGHM-Broschüre „Gemeinsam zu gesunden Arbeitsbedingungen“ beschrieben, nützlich sein. Die direkte Beteiligung der Beschäftigten wird empfohlen. Es gilt, die Gesundheit, die Leistungs- und Lernfähigkeit des Menschen zu erhalten, mithilfe der Gestaltung von körperlich und psychisch ausführbaren, erträglichen, zumutbaren, sicheren und fördernden Tätigkeiten. Die Beseitigung der Gefährdungen ist dabei ein solider Beginn dieser betrieblichen Resilienzförderung (Krisenfestigkeit). Ziel ist auch der Erhalt und die Stärkung der Gesundheitskompetenz der Beschäftigten.

Anregungen zu weitergehenden Schutzmaßnahmen finden Sie unter [www.bghm.de](http://www.bghm.de), Webcode: 234, insbesondere in der FI 0028 sowie im Lernportal der BGHM. Zu empfehlen sind auch die Materialien des BMAS: [www.psyga.info/unsere-angebote](http://www.psyga.info/unsere-angebote) und der INQA: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) oder die Seite [www.good-practice.org](http://www.good-practice.org).

Psychische Einwirkung (Gestaltungsbereich)	Merkmale aus dem Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe kritische Ausprägungen	Maßnahmenbeispiele
<b>Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe</b>	Die Tätigkeit ist unvollständig oder kleinteilig, also nur vorbereitend, nur ausführend oder nur kontrollierend (z. B. ausschließlich Maschinen bedienen oder nur Sichtprüfung zur Qualitätskontrolle).	
<b>Variabilität (Abwechslungsreichtum)</b>	Die Anforderungen der Tätigkeit sind in der Regel gleich bzw. abwechslungsarm (einseitige Anforderungen durch wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel).	<b>Arbeitsaufgaben neu verteilen:</b> (a) Abfolge der Arbeitsaufträge planen, bearbeiten und kontrollieren durch eine Beschäftigte/einen Beschäftigten gewährleisten oder Beschäftigte mit verschiedenartigen Aufgaben betrauen (b) Maschinenbedienung abwechselnd mit Programmierungen und/oder Verwaltungstätigkeit  <b>autonome Arbeitsorganisation:</b> Beschäftigte bestimmen in festgelegten Grenzen die Wahl der Arbeitsmittel, die Arbeitsverfahren, die Arbeitsabläufe und das Arbeitspensum.  <b>Rotation einfordern und fördern:</b> Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten, soweit möglich, durch systematische Weiterbildung (Seminare oder Mentor/Mentorin, Ausbilder/Ausbilderin im Betrieb) befähigt werden, möglichst viele Tätigkeiten mit verschiedenen Anforderungen auszuführen. Die verantwortlichen Personen haben die Möglichkeit, in diesem Zusammenhang einen systematischen Tätigkeitswechsel (qualitativ und quantitativ) zu fordern. Das sollte auch eine Rotation über Arbeitsbereiche oder Abteilungen hinweg beinhalten (z. B. Büro und Fertigung oder Führung und Mitarbeit).
	Die Arbeitsschritte der Tätigkeit wiederholen sich häufig in kurzen Abständen (einseitige Anforderungen durch häufige Wiederholungen gleichartiger Handlungen in kurzen Takten < 31 Sekunden).	
	Es müssen mehrere Tätigkeiten gleicher Priorität zur gleichen Zeit mit derselben Aufmerksamkeit durchgeführt werden (Multitasking).	
<b>Handlungsspielraum</b>	Beschäftigte haben <u>keinen</u> Einfluss auf den Inhalt der zu verrichtenden Arbeit (auf das, was zu tun ist: Tätigkeiten, Handgriffe, Abläufe etc.).	
	Beschäftigte haben <u>keinen</u> Einfluss auf Arbeitsumfang/-menge/-ziele („was und wie viel getan werden muss“) pro Arbeitsschicht/Arbeitstag.	
	Beschäftigte haben <u>keinen</u> Einfluss auf die Auswahl der Methoden/Verfahrensweisen/Arbeitsmittel („womit“) der zu verrichtenden Tätigkeit (Arbeitsmethoden/-verfahren).	
	Beschäftigte haben <u>keinen</u> Einfluss auf die Reihenfolge der Arbeitsschritte (Reihenfolge der Tätigkeiten).	
	Die Arbeitstätigkeiten sind eng an einen hohen Takt gebunden (z. B. Fließbandarbeit ohne/mit geringem/nicht ausreichendem Produkt- oder Materialpuffer).	
<b>Information/ Informationsangebot</b>	Für die Tätigkeit stehen regelmäßig zu viele Informationen zur Verfügung (zu umfangreiches, paralleles Angebot, ungeklärte Priorität – z. B. durch zu viele Anzeigen, Medien, Aushänge = Reizüberflutung).	<b>Informationen auf Nützlichkeit prüfen</b> - Informationen sollten grundsätzlich in drei Kategorien aufgeteilt und an unterschiedlichen Stellen zur Verfügung gestellt werden: (a) für die Beschäftigten und ihre jetzigen Tätigkeiten notwendig (am Arbeitsplatz) (b) interessant für das Arbeitsumfeld (am „Halleneingang“) (c) interessant für das Privatleben (am „Infobrett“)  <b>Disziplin und Aktualitätsregeln festlegen:</b> (a) Führungskräfte „misten“ einmal im Monat die Informationen aus. (b) Mails werden nur an eine Person und maximal eine weitere in CC/BCC gesandt. (c) „Lieber eine gezielte Information pro Monat als 1000 Gerüchte am Tag“. (d) Regelungen zur Bearbeitung von E-Mails bei Abwesenheit.
	Die für die Tätigkeit benötigten Informationen sind ungünstig dargeboten (z. B. sprachlich oder optisch).	
	Die für die Tätigkeit benötigten Informationen sind unvollständig (lückenhaft, wichtige Informationen fehlen, nicht aktuell, unklare Ziele, unklare Quelle...).	

Psychische Einwirkung (Gestaltungsbereich)	Merkmale aus dem Arbeitsinhalt und der Arbeitsaufgabe kritische Ausprägungen	Maßnahmenbeispiele
Qualifikation	Die Qualifikation des/der Beschäftigten entspricht regelmäßig <u>nicht</u> den Anforderungen/Veränderungen der Arbeitsaufgaben. Es folgt <u>keine</u> Kompetanzanpassung (z. B. hochqualifizierte Beschäftigte für einfache Tätigkeiten, Überforderung/Unterforderung).	<b>systematische und gezielte Fort- und Weiterbildung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>durch eine Qualifikationsmatrix</li> <li>mithilfe fester Einarbeitungspläne</li> <li>durch jährliche Besprechung der Weiterbildungs- und Einweisungsnotwendigkeiten</li> </ul>
	Beschäftigte erhalten bei der Übertragung von Arbeitsaufgaben <u>keine</u> ausreichende Einweisung bzw. Gelegenheit zur Einarbeitung in die (neue) Tätigkeit ( <u>kein</u> verlässlicher Plan, unzureichende Personalentwicklung).	
Emotionale Inanspruchnahme	Bei der Tätigkeit ist es wahrscheinlich, dass emotional traumatisierende Ereignisse miterlebt werden müssen (Umgang mit schwerer Krankheit, schweren Unfällen, Sterben und Tod, Amokläufen oder Suizid).	gezielte <b>Weiterbildung</b> zum Umgang mit Bedrohungssituationen und <b>Erweiterung der betrieblichen Notfallplanung</b> um psychologische Angebote, z. B. Psychologische Notfallversorgung der BGHM (PDF) auf der Seite: <a href="http://www.bghm.de">www.bghm.de</a> (über den Reiter „Unfall“)
	Die Tätigkeit erfordert, regelmäßig auf die Bedürfnisse und Gefühle anderer Menschen einzugehen (Gefühle anderer Menschen „abpuffern“, „auffangen“).	
	Die Tätigkeit erfordert es ständig, bestimmte Verhaltensweisen (Gefühle) zu zeigen, unabhängig von den eigenen Empfindungen (z. B. immer gleichbleibend freundlich, zuvorkommend, gut gelaunt oder dynamisch auftreten, weil man unter Beobachtung steht; „man kann quasi nie die eigenen Gefühle zeigen“).	
	Beschäftigte werden häufig durch Streitigkeiten/eskalierende Diskussionen oder Gewalt/Aggression mit/von anderen Personen bedroht (z. B. durch körperliche oder verbale Angriffe und Beleidigungen).	

Psychische Einwirkung (Gestaltungsbereich)	Merkmale aus der Arbeitszeit kritische Ausprägungen	Maßnahmenbeispiele
Arbeitsintensität	Bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben besteht regelmäßig ein Ungleichgewicht von Arbeitsmenge, Aufgabenvielfalt, Komplexität und der verfügbaren Zeit. Zeitdruck und/oder Überstunden sind die Folge. („Es werden zu viele/anstrengende Tätigkeiten in der zur Verfügung stehenden Zeit geplant“).	<b>Keine Verknüpfung aus enger Taktung und Akkord oder Stücklohn:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>störungs- und unterbrechungsfreie Zeiten einräumen</li> <li>Berechnungen zur Arbeitsintensität (z. B. Zeit pro Handgriff) mit Beschäftigten besprechen und ggf. anpassen sowie „eben-mal-so-nebenbei-Kleinigkeiten-zeit-fressende-Arbeitsaufträge“ berücksichtigen</li> <li>feste Bezugspersonen kontaktieren und verlässliche Abläufe bei Störungen und Fehlern einhalten</li> </ol>
Störungen/ Unterbrechungen	Die Ausführung der Arbeitsaufgaben wird häufig oder langandauernd gestört/ muss ungeplant unterbrochen werden.  Die Arbeitsabläufe sind regelmäßig nicht nachvollziehbar.	
Kommunikation/ Kooperation	Es bestehen nur unzureichende Möglichkeiten zum fachlichen Austausch, zur Zusammenarbeit, zur Abstimmung und zur gegenseitigen Unterstützung.	<b>Isolierte Einzelarbeit vermeiden:</b> „Die Montagekräfte melden sich zweimal am Tag zurück, um neue Informationen zu bekommen und über Schwierigkeiten zu berichten.“ Sicht- oder Telefonkontakt sollte einmal pro Tag mit jedem Beschäftigten hergestellt werden (ggf. reicht der Kontakt untereinander).
Zuständigkeit/ Kompetenzen	Die Grenzen der Verantwortung und der Zuständigkeiten sind nicht eindeutig (z. B. Schnittstellen, Übergabestellen, Befugnisse, Verantwortungsbereiche, Rollen und Berechtigungen).	
	Es bestehen regelmäßig widersprüchliche Arbeitsanforderungen.  Notwendige Berechtigungen und Befugnisse fehlen oder sind zu eng begrenzt.	

Psychische Einwirkung (Gestaltungsbereich)	Merkmale aus der Arbeitszeit	Maßnahmenbeispiele
<b>Dauer</b>	Die Arbeitszeit übersteigt regelmäßig 10 Stunden pro Tag oder 48 h pro 6-Tage-Arbeitswoche <b>oder</b> sie übersteigt 8 Stunden pro Tag insbesondere bei der Arbeit mit (a) Gefahrstoffen mit festgelegten Grenzwerten (z. B. in Schweißrauchen oder bei Lärm), (b) hohen Anforderungen an die Konzentration, (c) hoher Taktbindung, (d) starker körperlicher Anstrengung (z. B. Zwangshaltung oder Hitze/Kälte) oder (e) hoher sozialer Interaktionsdichte (z. B. Kunden oder Schüler).	<b>Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes und die Planung des vermeintlich „Unplanbaren“:</b> (a) Zeitpuffer bei der Auftragsannahme und im „Tagwerk“ bewusst einplanen (b) verlässliche Notfalleinsatzpläne für Störungen, unerwartete Auftragsveränderungen und im Krankheitsfall (c) Beschäftigte zur Einhaltung der Pausen „zwingen“ – Kurzpausen ermöglichen (d) Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeiten – auch bei Vertrauensarbeitszeit (e) Abbau von Überstunden grundsätzlich durch Freizeitausgleich (f) Pausenzeiten als Bestandteil der Arbeit bei Akkordarbeit berücksichtigen (g) Schichtsysteme gesundheitsgerecht gestalten (z. B.: <a href="http://www.inqa.de">www.inqa.de</a> Suchwort: Schichtarbeit“)
<b>Lage/Schichtarbeit</b>	Arbeiten an Sonn- und Feiertagen oder Nachtarbeit oder ungünstige Schicht-/Dienstpläne (z. B. geteilte Schichten).	
<b>Planbarkeit/Vorhersehbarkeit</b>	Die Arbeitszeit ist <u>nicht</u> verlässlich planbar/vorhersehbar. Es bestehen nur unzureichende Einflussmöglichkeiten auf die Dauer, Lage und Flexibilität der Arbeitszeit.	
<b>Erholungszeiten/Pausen</b>	Geplante Ruhe- und Pausenzeiten können regelmäßig nicht oder nur verkürzt eingehalten werden <b>oder</b> eine erweiterte berufsbezogene Erreichbarkeit (z. B. Rufbereitschaft) ist erforderlich.	

Psychische Einwirkung (Gestaltungsbereich)	Merkmale aus den sozialen Beziehungen/Bedingungen	Maßnahmenbeispiele
<b>Kollegen/Kolleginnen</b>	Es bestehen nur unzureichende Möglichkeiten des sozialen Austauschs (z. B. Alleinarbeit) oder ein Übermaß an sozialer Ablenkung (z. B. Arbeit im nicht verschließbaren Durchgang zur Cafeteria).	<b>Gemeinschaft fördern:</b> (a) „Stänkereien“, „Mobbing“, Gewalt haben unmittelbare Konsequenzen für die Täter und Täterinnen. (b) Gemeinschaftliche Unternehmungen werden unterstützt und die Beteiligung aller Beschäftigten wird erwartet. (c) Raum für Gespräche und Austausch während der Arbeitszeit wird geschaffen und toleriert – solange die Arbeitsleistung nicht leidet. (d) Kontaktpersonen für Konflikt oder Bedrohungssituationen werden benannt und unterstützt.
	Häufige Streitigkeiten oder Agressionen der Beschäftigten untereinander behindern die Arbeit und/oder schwächen das Betriebsklima. Eine gegenseitige Unterstützung ist nicht spürbar.	
Destruktives Verhalten der Beschäftigten untereinander (Herabwürdigung, Bloßstellen, soziale Abgrenzung, Beschimpfungen, Diskriminierungen, Belästigungen) tritt regelmäßig auf/wird regelmäßig toleriert.		
<b>Führungskräfte/Vorgesetzte</b>	Das Feedback und die Anerkennung für erbrachte Leistungen sind <u>nicht</u> ausreichend/ <u>nicht</u> gerecht. Es besteht ein regelmäßiges Ungleichgewicht zwischen Wertschätzung und „eingebrachter“ Arbeitsleistung.	
	Eine soziale Unterstützung und die Möglichkeit zum Austausch fehlen regelmäßig. Eine gegenseitige Unterstützung ist nicht spürbar. Die Führungskraft erfüllt die Aufgaben unzureichend (z. B. arbeitet nur „fachlich“, unterstützt <u>nicht</u> , hört <u>nicht</u> zu, setzt <u>keine</u> Prioritäten, trifft <u>keine</u> Entscheidungen).	
	Häufige Streitigkeiten oder aggressive Auseinandersetzungen mit Führungskräften behindern die Arbeit und/oder schwächen das Betriebsklima.	
	Destruktives Führungsverhalten (Herabwürdigung, Bloßstellen, soziale Abgrenzung, Beschimpfungen, Diskriminierungen, Belästigungen) wird regelmäßig zugelassen/toleriert.	

Psychische Einwirkung (Gestaltungsbereich)	Arbeitsmittel kritische Ausprägungen	Maßnahmenbeispiele
<b>Arbeitsmittel</b>	Wichtige Signale, Informationen und Hinweise sind schlecht wahrnehmbar/erkennbar (z. B. Warnsignale an Maschinen fehlen, sind verdeckt oder „gehen unter“).	<b>Technische, ergonomische und organisatorische Probleme abzustellen hat Priorität:</b> (a) Werkzeuge gestalten, die die Arbeit erleichtern und nicht behindern (b) Softwareergonomie und Gebrauchstauglichkeit beachten (c) Beschäftigten mit körperlich beanspruchenden Tätigkeiten regelmäßige arbeitsmedizinische Vorsorge ermöglichen
	Regelmäßig fehlen die zur erfolgreichen Ausführung der Arbeitsaufgabe erforderlichen Werkzeuge/Arbeitsmittel oder sie sind ungeeignet gestaltet/ausgestattet.	
	Die benötigten Maschinen und Anlagen sind schlecht bedienbar, schlecht einzurichten und/oder schwer überschaubar.	
	Die Verständlichkeit und Bedienbarkeit von Arbeitsmitteln und Schutzeinrichtungen ist unzureichend.	
	Die Mensch-Maschine-Interaktion (z. B. Kranbedienung, CNC-Maschinen, Datenbrillen, Roboter) ist unzureichend gestaltet. Die benötigten Bedienelemente, Signale und Hinweise sind <u>nicht</u> zu verstehen.	
<b>Persönliche Schutzausrüstung (PSA)</b>	Durch die zu verwendende PSA entstehen zusätzliche Beeinträchtigungen.	

Psychische Einwirkung (Gestaltungsbereich)	Arbeitsumgebung kritische Ausprägungen nur in Bezug auf die psychische Wirkung	Maßnahmenbeispiele
<b>Physikalische, chemische und biologische Faktoren</b>	Der Geräuschpegel (Lärm > 55 bzw. 70 dB(A)), störende Hintergrundgeräusche und/oder Vibrationen am Arbeitsplatz beeinträchtigen die Wahrnehmung und Konzentration.	<b>Technische, ergonomische und organisatorische Probleme abzustellen hat Priorität:</b> (a) gesundheitsschädigende Arbeitsbedingungen möglichst vollständig beseitigen. Das gilt auch für die Konzentration störende Bedingungen, wie Dauergeräusche oder Vibrationen oder Gerüche etc. (b) Eignung der Beschäftigten, für körperlich beanspruchende Tätigkeiten, regelmäßig betriebsärztlich prüfen
	Ungeeignete tätigkeitsbezogene Beleuchtungsverhältnisse (z. B. kein Tageslicht; < 500 Lux) sind vorhanden.	
	Gerüche beeinträchtigen die Konzentration und Aufmerksamkeit.	
	Mit gefährlichen Stoffen (Dämpfe, Gase, Chemikalien, Erreger) muss umgegangen werden.	
	Die Umgebungsbedingungen sind ungünstig und/oder können nur unzureichend selbst beeinflusst werden (Lärm, Raumklima, Beleuchtung, Luftqualität, Strahlung, elektromagnetische Felder).	
<b>Ergonomische Faktoren</b>	Der/die Beschäftigte verrichtet schwere körperliche Arbeit (z. B. Heben schwerer Lasten ohne Hilfsmittel oder das Tragen zusätzlicher „schwerer“ Schutzbekleidung ist nötig etc.).	
	Der Arbeitsplatz ist eingengt, verwinkelt gestaltet, <u>nicht</u> ergonomisch gestaltet (ungünstige, unnatürliche Bewegungen, Zwangshaltungen, Verdrehungen etc.).	