

Nr. 0053

Stand 08/2021

FI

Fach-Information

Psychische Belastung

Teil II - Beispiele zur Arbeitsgestaltung

Inhalt:
Erläuterungen
Checkliste Teil II

„Welche Maßnahmen werden in der Praxis als wirksam eingeschätzt?“



Erläuterungen zur Checkliste:

Die Checkliste Teil II ergänzt die Checkliste Teil I - Wesentliche Faktoren. Genannt werden Beispiele aus der Beratungspraxis. Diese dienen als „Ideegeber“ und müssen an die individuellen betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden, um wirksam sein zu können.

Es gilt, die Leistungs-, Lern- und Veränderungsfähigkeit des Menschen mithilfe (körperlich und psychisch) ausführbarer, sicherer und sinnerfüllender Tätigkeiten an einem optimal eingerichteten Arbeitsplatz zu erhalten. Bei der Maßnahmenableitung kann das Vorgehen, wie in der DGUV-Information 206-007 „So geht’s mit Ideentreffen“ beschrieben, nützlich sein (www.dguv.de). Die direkte Beteiligung der Beschäftigten wird, unabhängig davon, dringend empfohlen.

Die Stärkung der Gesundheit der Beschäftigten durch sogenannte salutogen (gesundheitlich) wirkende Faktoren, im Sinne der Förderung von Ressourcen, erfordert ein Vorgehen, das über die Checkliste hinausreicht.

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

Psychische Einwirkung (Belastungsfaktor)	Merkmale aus dem Arbeitsinhalt und der Arbeitsaufgabe	Maßnahmenbeispiele
Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe	Die Tätigkeiten sind nicht vollständig. Es fehlen entweder vorbereitende, ausführende oder kontrollierende Handlungen.	Arbeitsaufgaben neu verteilen: (a) Abfolge der Arbeitsaufträge planen, bearbeiten und kontrollieren durch eine Beschäftigte/einen Beschäftigten gewährleisten oder Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit verschiedenartigen Aufgaben betrauen (b) Maschinenbedienung abwechselnd mit Programmierungen und/oder Verwaltungstätigkeit
Handlungsspielraum	Die Beschäftigten haben keinen Einfluss auf das Pensum (Arbeitsumfang/-menge, „wie viel getan werden muss“ pro Arbeitsschicht/Arbeitstag) der zu verrichtenden Tätigkeit (Arbeitspensum). Die Beschäftigten haben keinen Einfluss bei der Auswahl der Methoden/Verfahrenswesen/Arbeitsmittel („womit“) der zu verrichtenden Tätigkeit (Arbeitsmethoden/-verfahren). Die Beschäftigten haben keinen Einfluss auf die Reihenfolge der Arbeitsschritte (Reihenfolge der Tätigkeiten).	autonome Arbeitsorganisation: Beschäftigte bestimmen in festgelegten Grenzen die Wahl der Arbeitsmittel, die Arbeitsverfahren, die Arbeitsabläufe und das Arbeitspensum. Rotation einfordern und fördern: Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten, soweit möglich, durch systematische Weiterbildung (Seminare oder Mentor/Mentorin, Ausbilder/Ausbilderin im Betrieb) befähigt werden, viele verschiedene Tätigkeiten 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).
Variabilität (Abwechslungsreichtum)	Die Anforderungen der Tätigkeit sind in der Regel ähnlich oder gleich (einseitige Anforderungen durch wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel). Die Arbeitsschritte der Tätigkeit wiederholen sich häufig in kurzen Abständen (einseitige Anforderungen durch häufige Wiederholungen gleichartiger Handlungen in kurzen Takt).	Informationen auf Nützlichkeit prüfen - 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“)
Information/ Informationsangebot	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). Die für die Tätigkeit benötigten Informationen sind regelmäßig zu gering/reichen regelmäßig nicht aus (lange Zeiten ohne neue Information, Aktualitätsprobleme, unklare Quelle, unklare Ziele). Die für die Tätigkeit benötigten Informationen sind schlecht lesbar/schlecht sichtbar (ungünstig dargeboten). Die für die Tätigkeit benötigten Informationen sind unvollständig (lückenhaft, wichtige Informationen fehlen).	Disziplin und Aktualitätsregeln festlegen: (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.
Verantwortung	Verantwortung, Rollen, Zuständigkeiten und Kompetenzen, die im Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe stehen sind unklar (keine eindeutigen Regelungen bezüglich: „wer für was verantwortlich ist“, „wer was entscheiden darf“).	systematische und gezielte Fort- und Weiterbildung: • durch eine Qualifikationsmatrix • mithilfe fester Einarbeitungspläne • durch jährliche Besprechung der Weiterbildungs- und Einweisungsnotwendigkeiten
Qualifikation	Die Qualifikation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters entspricht regelmäßig nicht den Anforderungen/Veränderungen der Arbeitsaufgaben, keine Qualifikationsanpassung (z. B. hochqualifizierte Beschäftigte für einfache Tätigkeiten, Überforderung/Unterforderung). Der oder die Beschäftigte erhält bei der Übertragung von Arbeitsaufgaben keine ausreichende Einweisung oder Gelegenheit zur Einarbeitung in die (neue) Tätigkeit (kein verlässlicher Plan, unzureichende Personalentwicklung).	systematische und gezielte Fort- und Weiterbildung: • durch eine Qualifikationsmatrix • mithilfe fester Einarbeitungspläne • durch jährliche Besprechung der Weiterbildungs- und Einweisungsnotwendigkeiten

Psychische Einwirkung (Belastungsfaktor)	Merkmale aus dem Arbeitsinhalt und der Arbeitsaufgabe kritische Ausprägungen	Maßnahmenbeispiele
<p>Emotionale Inanspruchnahme</p>	<p>Bei der Tätigkeit kommt es vor, dass emotional stark berührende Ereignisse miterlebt werden müssen (Umgang mit oder die Wahrnehmung, die Hilfestellung, die Unterstützung bei schwerer Krankheit, schweren Unfällen, Sterben und Tod).</p> <p>Die Tätigkeit erfordert, regelmäßig auf die Bedürfnisse und Gefühle anderer Menschen (z. B. Kunden, Patienten, Schülerinnen und Schüler) einzugehen (Gefühle anderer Menschen „abzupuffern“, „aufzufangen“).</p> <p>Die Tätigkeit erfordert, permanent 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“).</p> <p>Bei der Tätigkeit kommen Bedrohungen durch die Gewalt anderer Personen vor (z. B. Kundschaft, Patient/Patientin, vitale Bedrohungen zwischen Beschäftigten).</p>	<p>gezielte Weiterbildung zum Umgang mit Bedrohungssituationen und Erweiterung der betrieblichen Notfallplanung um psychologische Angebote, z. B. Psychologische Notfallversorgung der BGHM (PDF) auf der Seite: www.bghm.de (über den Reiter „Unfall“)</p>

Psychische Einwirkung (Belastungsfaktor)	Merkmale aus der Arbeitsorganisation	Maßnahmenbeispiele
<p>Arbeitszeit</p>	<p>Die Tätigkeit erfordert regelmäßige Nacharbeit und/oder findet in ungünstig gestalteter Schichtarbeit statt (mangelnde Planbarkeit, fehlende Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Arbeitszeitgestaltung, freie Tage nicht 24h frei, lange Rückwärtswechsel).</p> <p>Die Tätigkeit erfordert häufig wechselnde (z. B. schlecht planbare Arbeitszeiten) und/oder lange Arbeitszeiten (8 Stunden).</p> <p>Die Erfüllung der Arbeitsanforderung ist regelmäßig nur mit umfangreichen Überstunden möglich (sehr kritisch: ohne systematischen Zeitausgleich).</p> <p>Die Erfüllung der Arbeitsanforderung lässt keine ausreichende Planbarkeit und Verlässlichkeit der Pausen zu (Pausenzeiten, Lage der Pausen, Möglichkeit zur Pause, unzureichendes Pausenregime).</p> <p>Die Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsanteile erfolgen regelmäßig als „Arbeit auf Abruf“ (ohne festen Dienstplan/Einsatzplan, ohne vereinbarte Arbeitszeiten, „Arbeiten nach Bedarf“).</p>	<p>Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes und die Planung des vermeintlich „Unplanbaren“:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Zeitpuffer bei der Auftragsannahme und im „Tagwerk“ bewusst einplanen (b) verlässliche Notfallpläne 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 Zeitausgleich (f) Pausenzeiten als Bestandteil der Arbeit bei Akkordarbeit berücksichtigen (g) Schichtsysteme gesundheitsgerecht gestalten (z. B.: www.inqa.de Suchwort: Schichtarbeit“)
<p>Arbeitsablauf</p>	<p>Bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben besteht regelmäßig hoher Zeitdruck bzw. eine hohe Arbeitsintensität (z. B. „Es werden zu viele Tätigkeiten in der zur Verfügung stehenden Zeit geplant“).</p> <p>Die Ausführung der Arbeitsaufgaben wird häufig gestört oder muss ungeplant unterbrochen werden (häufige Störungen/Unterbrechungen des Arbeitsablaufes).</p> <p>Die Arbeitstätigkeiten sind eng an einen hohen Takt gebunden (z. B. Fließbandarbeit ohne bzw. sehr geringen/nicht ausreichenden Produkt- bzw. Materialpuffer).</p>	<p>Keine Verknüpfung aus enger Taktung und Akkord oder Stücklohn:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) störungs- und unterbrechungsfreie Zeiten einräumen (b) Berechnungen zur Arbeitsintensität (z. B. Zeit pro Handgriff) mit Beschäftigten besprechen und ggf. anpassen sowie „eben-mal-so-nebenbei-Kleinigkeiten-zeit-fressende-Arbeitsaufträge“ berücksichtigen (c) feste Bezugspersonen kontaktieren und verlässliche Abläufe bei Störungen und Fehlern einhalten
<p>Kommunikation/ Kooperation</p>	<p>Die Arbeit erfolgt an einem Einzelarbeitsplatz (z. B. isoliert, ohne Sichtkontakt oder Austauschmöglichkeit).</p> <p>Vorgesetzte und Kollegen/Kolleginnen unterstützen nur gering (bei meiner/der Arbeit).</p> <p>Die Verantwortung ist unklar: Es ist nicht klar, wofür genau man während der Tätigkeit verantwortlich ist (z. B. Schnittstellen, Übergabestellen, Abstimmung bei Schichtübergaben).</p>	<p>Isolierte Einzelarbeit vermeiden:</p> <p>„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).</p>

<p>Psychische Einwirkung (Belastungsfaktor)</p>	<p>Merkmale aus den sozialen Beziehungen/Bedingungen kritische Ausprägungen</p>	<p>Maßnahmenbeispiele</p>
<p>Kolleginnen/Kollegen</p>	<p>Die Anzahl sozialer Kontakte beeinträchtigt regelmäßig die Arbeit (zu gering oder zu hoch). Häufige Streitigkeiten sowie Konflikte behindern die Arbeit und/oder schwächen das Betriebsklima. Es wird sozialer Druck „erzeugt“ („moralische“ Verpflichtungen, Gruppendruck, Mobbing etc.). Eine Unterstützung untereinander fehlt (sich „anschwärzen“ ist üblich, jeder denkt nur an sich).</p>	<p>Gemeinschaft fördern: (a) „Stänkereien“, „Mobbing“, Gewalt haben unmittelbare Konsequenzen für die Täter (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</p>
<p>Führungskräfte</p>	<p>Die Führungskräfte sind (vorrangig zur Führung der Beschäftigten) nicht qualifiziert. Das Feedback und die Anerkennung für erbrachte Leistungen sind nicht ausreichend/nicht gerecht. Es besteht ein regelmäßiges Ungleichgewicht zwischen Wertschätzung und „eingebrachter“ Arbeitsleistung. Die Führungskraft kommt seiner Führungsrolle nicht nach (z. B.: arbeitet nur „fachlich“, unterstützt nicht, hört nicht zu, setzt keine Prioritäten, trifft keine Entscheidungen).</p>	<p>Führungszeit ist Arbeitszeit: (a) Führungskräfte bekommen Zeit zur Mitarbeiterführung (b) direkte Führungsspanne sollte nicht größer als 20 Beschäftigte sein (c) mindestens einmal im Jahr Feedbackgespräche (Lob und Anerkennung) nach öffentlich bekannten Kriterien führen (d) Führungskräfte regelmäßig zu gesundheitsgerechtem Führen qualifizieren (z. B. http://psyga.info) (e) Arbeitsplatz der Führungskraft ebenfalls gesundheitsgerecht gestalten</p>
<p>Psychische Einwirkung (Belastungsfaktor)</p>	<p>Merkmale aus der Umgebung der Arbeitstätigkeiten („Arbeitsumgebung“) kritische Ausprägungen</p>	<p>Maßnahmenbeispiele</p>
<p>Physikalische und chemische Faktoren</p>	<p>Der Geräuschpegel (Lärm) und/oder Vibrationen am Arbeitsplatz beeinträchtigen die Sicherheit und Gesundheit. Die Beleuchtung, elektromagnetische Felder und/oder Optische Strahlung (z. B. Laser) beeinträchtigen die Sicherheit und Gesundheit. Gefährliche Stoffe (Dämpfe, Gase, Chemikalien) beeinträchtigen die Sicherheit und Gesundheit.</p>	<p>(a) Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen möglichst vollständig beseitigen (b) Werkzeuge (inkl. Software) gestalten, die die Arbeit erleichtern und nicht behindern (c) Eignung der Beschäftigten, insbesondere für körperlich beanspruchende Tätigkeiten, regelmäßig betriebsärztlich prüfen (d) Softwareergonomie beachten (e) Beschäftigte an der Auswahl und Gestaltung von Hard- und Software beteiligen</p>
<p>Physische Faktoren</p>	<p>Der Arbeitsplatz ist nicht ergonomisch gestaltet (ungünstige, unnatürliche Bewegungen, Zwangshaltungen, Bücken etc.). Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin verrichtet schwere körperliche Arbeiten (schwere Lasten ohne Hilfsmittel, notwendiges Tragen zusätzlicher „schwerer“ Schutzbekleidung etc.).</p>	<p>Technische, ergonomische und organisatorische Probleme abzustellen hat Priorität: (a) Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen möglichst vollständig beseitigen (b) Werkzeuge (inkl. Software) gestalten, die die Arbeit erleichtern und nicht behindern (c) Eignung der Beschäftigten, insbesondere für körperlich beanspruchende Tätigkeiten, regelmäßig betriebsärztlich prüfen (d) Softwareergonomie beachten (e) Beschäftigte an der Auswahl und Gestaltung von Hard- und Software beteiligen</p>
<p>Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung</p>	<p>Der Arbeitsplatz ist eingeengt, verwinkelt, ungünstig gestaltet (z. B. führt zu Zwangshaltungen). Man kann wichtige Signale, Informationen und Hinweise schlecht oder nicht erkennen/wahrnehmen (z. B. Warnsignale an Maschinen fehlen, sind verdeckt oder „gehen unter“).</p>	<p>(a) Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen möglichst vollständig beseitigen (b) Werkzeuge (inkl. Software) gestalten, die die Arbeit erleichtern und nicht behindern (c) Eignung der Beschäftigten, insbesondere für körperlich beanspruchende Tätigkeiten, regelmäßig betriebsärztlich prüfen (d) Softwareergonomie beachten (e) Beschäftigte an der Auswahl und Gestaltung von Hard- und Software beteiligen</p>
<p>Arbeitsmittel</p>	<p>Regelmäßig fehlen die zur erfolgreichen Ausführung der Arbeitsaufgabe erforderlichen Werkzeuge/Arbeitsmittel oder sie sind ungeeignet. Die benötigten Maschinen und Anlagen sind schlecht bedienbar, schlecht einzurichten und/oder schwer überschaubar. Die Gestaltung der benötigten Software (Programme) ist unzureichend, veraltet und/oder nicht unterstützend.</p>	<p>(a) Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen möglichst vollständig beseitigen (b) Werkzeuge (inkl. Software) gestalten, die die Arbeit erleichtern und nicht behindern (c) Eignung der Beschäftigten, insbesondere für körperlich beanspruchende Tätigkeiten, regelmäßig betriebsärztlich prüfen (d) Softwareergonomie beachten (e) Beschäftigte an der Auswahl und Gestaltung von Hard- und Software beteiligen</p>

Psychische Einwirkung (Belastungsfaktor)	Merkmale aus den (neuen) Formen und Arbeit kritische Ausprägungen	Maßnahmenbeispiele
	<p>Die Tätigkeit verlangt, dass man jederzeit räumlich mobil ist (z. B. Montage, Verkauf).</p> <p>Die Beschäftigten erbringen ihre Arbeitsleistung in einem atypischen Beschäftigungsverhältnis (z. B. Befristungen, „Kettenpraktika“, Mehrfacharbeitsverträge etc.) und/oder haben ständig Angst vor dem Arbeitsplatzverlust.</p> <p>Die Arbeitszeit ist flexibel und kann nur schwer selbst bestimmt werden (z. B. 24h Service auf Abruf). Dabei kommt es regelmäßig zu Abgrenzungsproblemen zwischen Arbeit und Privatleben (z. B. durch unklare Einsatzorte und Einsatzlängen).</p>	<p>verlässliche, langfristig planbare und einhaltbare Mobilitäts-, Ruhe- und „Heimatzeiten“, entsprechende Beförderungs- und Aufenthaltsmöglichkeiten bereitstellen (z. B. Bahncard, Dienstwagen, Hotelcard)</p> <p>wiederholte zeitliche Befristung von Arbeitsverhältnissen vermeiden, Transparenz und frühzeitiges Aufzeigen der Perspektive, Gleichbehandlung bei Angeboten und Maßnahmen zum Arbeits- & Gesundheitsschutz, Pausenregelungen etc.</p> <p>technische Trennung: (a) Datenverkehr zu „Unzeiten“ (Wochenende: 22 bis 6 Uhr) (b) Feste Kontaktzeiten (z. B. Anrufannahme nur zwischen 7 und 20 Uhr) erlauben und einhalten. (c) Regelmäßige Aktionen und Erhebung der „Work-Life-Balance“ der Beschäftigten.</p>