

An der Broschüre haben sich die folgenden IVSS Sektionen für Prävention beteiligt.
Diese sind zugleich Ihre Ansprechpartner:



**IVSS Sektion für
Eisen und Metall**

c/o Allgemeine
Unfallversicherungsanstalt
Büro für Internationale
Beziehungen und
Kongresswesen
Adalbert-Stifter-Straße 65
1200 Wien · Österreich
Fon: +43 (0) 1-33 111-558
Fax: +43 (0) 1-33 111-469
E-Mail: issa-metal@auva.at



**IVSS Sektion für
Elektrizität**

c/o Berufsgenossenschaft
Elektro Textil Feinmechanik
Gustav-Heinemann-Ufer 130
50968 Köln · Deutschland
Fon: +49 (0) 221-3778-6005
Fax: +49 (0) 221-3778-6009
E-Mail: electricity@bgetf.de



**IVSS Sektion für
Maschinen- und Systemsicherheit**

Dynamostraße 7-11
68165 Mannheim · Deutschland
Fon: +49 (0) 621-4456-2213
Fax: +49 (0) 621-4456-2190
E-Mail: info@ivss.org

www.issa.int

Klick auf „Sektionen für Prävention“ unter „Direkte Links“

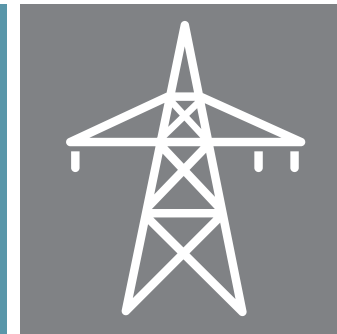
ISBN 978-3-941441-03-3

Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung in Klein- und Mittelbetrieben

5

Psychische Belastungen

Ermittlung und Bewertung von Gefährdungen;
Festlegen von Maßnahmen



issa

INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT | IVSS

Sektion für Eisen und Metall

Sektion für Elektrizität

Sektion für Maschinen- und Systemsicherheit

Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung in Klein- und Mittelbetrieben

5

Psychische Belastungen

Ermittlung und Bewertung
von Gefährdungen;
Festlegen von Maßnahmen



Impressum

Verfasser: Dr. Gabriele Richter
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Deutschland
Dr. Harald Gruber, Dr. Herbert Friesenbichler
IVSS, Sektion Metall
Anna Uscilowska
Central Unit for Medical Research and Development Medcover
Sp. z o.o. Warschau, Polen
Laurencia Jancurova
National Labour Inspectorate, Košice, Slowakische Republik
Darina Konova
General Labour Inspectorate, Sofia, Bulgarien

Gestaltung: Media-Design-Service e.K., Bochum, Deutschland

Gesamtherstellung: Verlag Technik & Information e.K.,
Wohlfahrtstraße 153, 44799 Bochum, Deutschland
Tel. +49(0)234-94349-0, Fax +49(0)234-94349-21

Printed in Germany Oktober 2008

ISBN 978-3-941441-03-3

Vorbemerkung

Die vorliegende Broschüre dient der Erfüllung der Forderung psychische Belastungen bei der Arbeit zu erfassen und zu bewerten.

Die Broschüre ist wie folgt aufgebaut:

1. Grundlagen

2. Erfassung im Betrieb

3. Arbeitsgestaltung

Anhang 1

Checklisten und Liste zur Auswertung

Anhang 2

Hinweise für die Durchführung schriftlicher, anonymer Mitarbeiterbefragungen im Betrieb

Hinweis:

Die Broschüre dient zur Umsetzung der Rahmenrichtlinie über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit (89/391/EWG) und der dazu erlassenen Einzelrichtlinien. Existieren dazu in das

nationalen Recht umgesetzte Vorschriften, so sind diese unbedingt zu beachten (siehe Seite 24).

Die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung ist nicht Thema dieser Broschüre, da hier in den einzelnen EU-Mitgliedstaaten nationale große Unterschiede bestehen.

Neben der vorliegenden Broschüre sind Handlungshilfen zu folgenden Themen geplant:

- **Lärm**
- **Gefährdungen durch Maschinen und andere Arbeitsmittel**
- **Chemische Gefährdungen**
- **Elektrische Gefährdungen**
- **Brand- und Explosionsgefährdungen**
- **Gefährdungen durch Ganzkörper- und Hand-Arm-Vibrationen**
- **Sturz und Absturz**
- **Physische Belastungen (z. B. schwere und einseitige Arbeiten)**

1. Grundlagen

Arbeit soll eine Quelle für Gesundheit im Sinne der Steigerung der Motivation und von persönlicher Entwicklung sein.

Arbeit fördert die Gesundheit, wenn sie grundlegende menschliche Bedürfnisse befriedigt. Diese sind neben der materiellen Existenzsicherung das Bedürfnis

- nach Selbstbestimmung (Entscheidungen treffen, Interessen und eigene Ziele verfolgen können, beteiligt werden)
- nach Kompetenzerhaltung (Herausforderungen bewältigen und sinnvoll handeln können)
- nach Zugehörigkeit und Anerkennung (akzeptiert und respektiert werden, Unterstützung erfahren, positive Gratifikationsbilanz erleben)

Eine gesundheitsfördernde Politik im Betrieb muss neben der Frage was nicht sein soll (Verhütung krankmachender Bedingungen) auch die Frage stellen und beantworten, was sein soll (Schaffen von Ressourcen). Gesunde, das heißt auch motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, leisten mehr, sind länger anwesend und dem Betrieb treu. Sie sind somit für den Betrieb ein wesentlicher wirtschaftlicher Faktor.

Arbeit darf nicht krank machen – das ist wichtig und darauf richtet sich ein großer Teil der Präventionsbemühungen in den Betrieben.

Ungenügend gestaltete Arbeit wirkt sich nicht nur negativ auf die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten aus, sondern sie

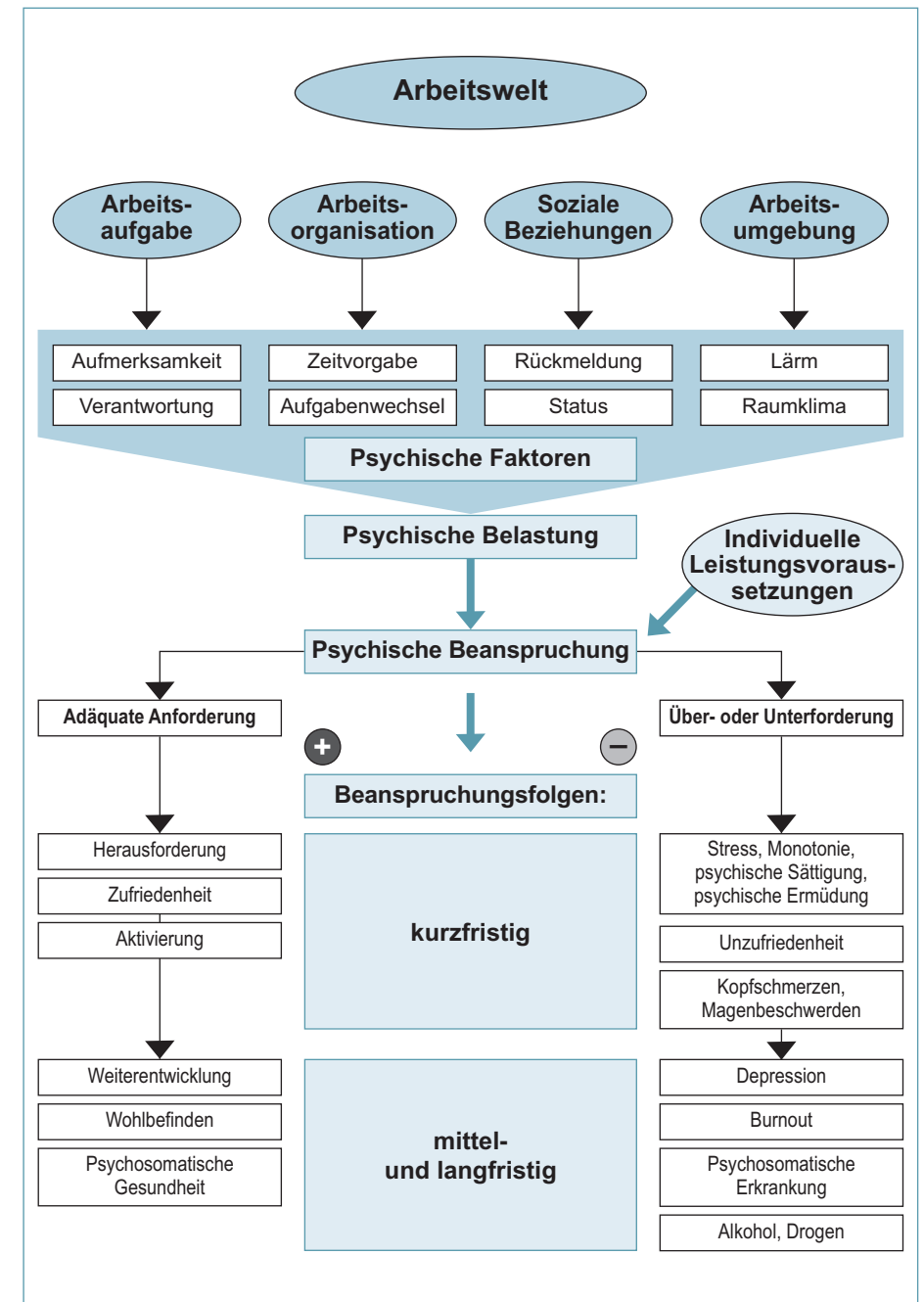
kann langfristig zu bleibenden Gesundheitsschäden führen.

Anzeichen, dass Belastungen und Anforderungen, nicht mehr bewältigt werden können, sind z.B.:

- Klagen der Beschäftigten über Belastungen und körperliche Beschwerden am Arbeitsplatz
- sinkende Arbeitsmotivation, schlechtes Betriebsklima, Mobbing, Suchtverhalten
- Kompetenzgerangel, ungenügende Abstimmung, Doppelarbeit
- Mangel an Flexibilität und Einsatzbereitschaft der Beschäftigten
- Ausfälle durch Fehlzeiten, Krankenstand, Fluktuation
- Ausschuss, Nacharbeit, Reklamationen
- Nichteinhaltung von Terminen zwischen Abteilungen innerhalb des Betriebes sowie gegenüber Vertragspartnern und Kunden
- viele Überstunden, zusätzlicher zeitlicher und materieller Aufwand
- zu lange Durchlaufzeiten, zu hohe Bestände, zu hohe Gemeinkosten.

Belastungen und Anforderungen aus der Arbeitswelt werden von den Beschäftigten unterschiedlich wahrgenommen und verarbeitet. Jeder Mensch besitzt individuelle Leistungsvoraussetzungen (z. B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, Gesundheitszustand) und eine individuelle Strategie, wie er Belastungen bewältigt.

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen psychischer Belastung und psychischer Beanspruchung



Jeder Beschäftigte wird unter den gleichen Bedingungen somit unterschiedlich beansprucht.

So kann beispielsweise eine schwierige Aufgabe auf den einen Beschäftigten anspornend und auf den anderen Beschäftigten „stressig“ wirken.

In Abhängigkeit von den individuellen Leistungsvoraussetzungen und der gewählten Bewältigungsstrategie der Beschäftigten können somit unterschiedliche Beanspruchungsfolgen auftreten.

Das können zum einen positive, d. h.

- gesundheits- und entwicklungsförderliche Beanspruchungsfolgen und zum anderen negative, d. h.
- gesundheits- und entwicklungsbeeinträchtigende Beanspruchungsfolgen

sein.

Die Abbildung 1 auf Seite 5 zeigt den Zusammenhang zwischen psychischer Belastung und psychischer Beanspruchung.

Unter psychischen Belastungen versteht man die Gesamtheit aller Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken (DIN EN ISO 10 075-1).

Durch arbeitsbedingte psychische Über- oder Unterforderung treten Kurzzeitfolgen (Stress, Monotonie, Sättigung und Ermüdung) auf, die zu Langzeitfolgen wie psychosomatische und psychische Erkrankungen führen können, wenn ungünstige Arbeitsanforderungen über einen längeren Zeitraum von den Beschäftigten bewältigt werden müssen.

Ziel muss es daher sein, mögliche Ursachen für psychische Über- oder Unterforderung zu erkennen, zu bewerten und Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung abzuleiten, um das Erleben negativer Kurzzeitfolgen möglichst zu vermeiden.

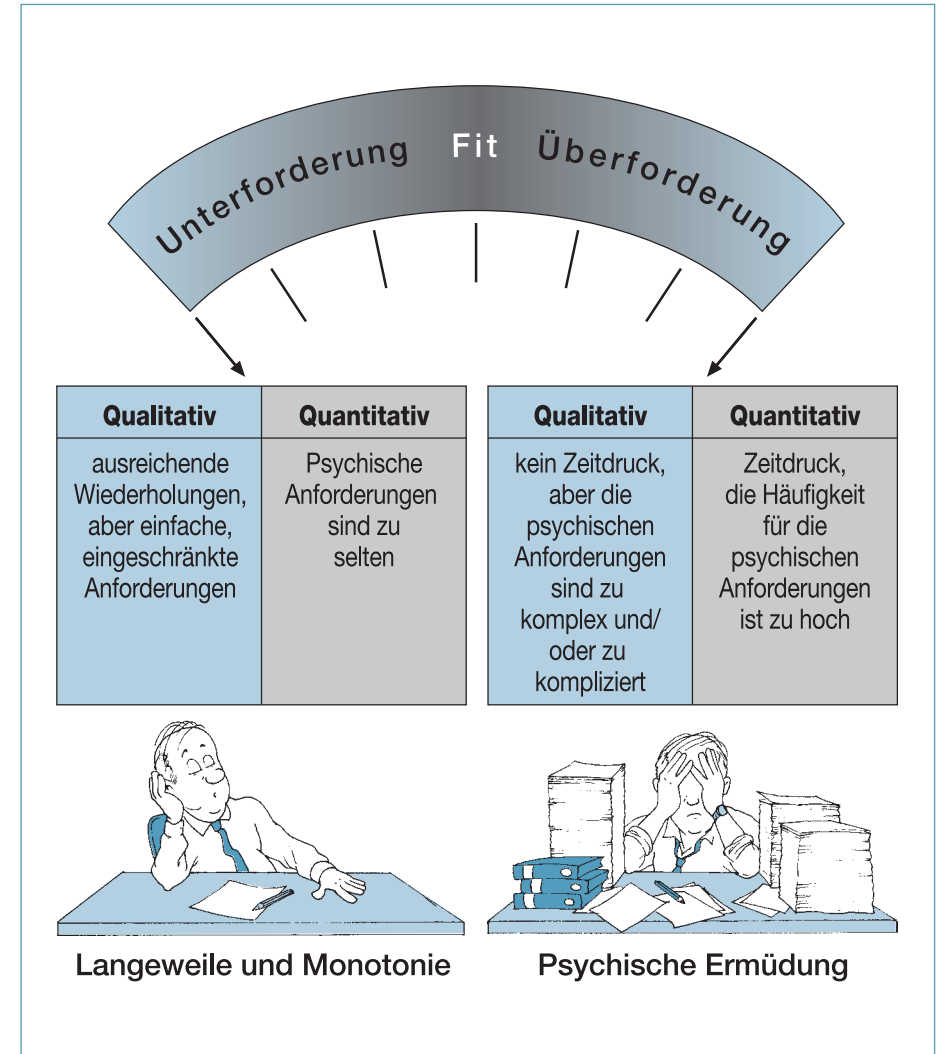
Im Folgenden werden die Kurzzeitfolgen erläutert, Hilfen zur Erfassung und Bewertung angeboten und es werden Hinweise für Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung unterbreitet.

1.1 | Kurzzeitfolgen psychischer Überforderung und Unterforderung

Mögliche Diskrepanzen zwischen objektiven Arbeitsanforderungen und individuellen Leistungsvoraussetzungen führen

zur psychischen Über- oder Unterforderung:

Abbildung 2: Unterforderung und Überforderung



• Psychische Überforderung

Die individuellen Leistungsvoraussetzungen sind kleiner als die Arbeitsanforderungen, die an eine Person gestellt werden. Qualitative psychische Überforderung entsteht, wenn das Qualifikationsniveau für die auszuführende Arbeitstätigkeit nicht ausreicht oder eine falsche Qualifikation vorliegt. Es kann aber auch sein, dass die kommunikativen oder sozialen Kompetenzen unzureichend sind.

Quantitative psychische Überforderung entsteht z. B., wenn zu viele Aufgaben auf einmal zu bearbeiten sind, keine Zeitpuffer vorgesehen sind oder Personal fehlt.

Negative Kurzzeitfolgen psychischer Überforderung bestehen im Erleben von Stress oder im Erleben von psychischer Ermüdung.

Das Erleben von Stress ist dadurch gekennzeichnet, dass z. B. Angst erlebt wird. Die Personen sind gereizt und nervös. Eine typische Situation, die jeder kennt und sicher als unangenehm empfunden hat, ist die Zeit vor einer Prüfung.

Um psychische Ermüdung handelt es sich, wenn sich ein Müdigkeitsgefühl vor Ablauf der Arbeitstätigkeit, d. h. vor dem eigentlichen Arbeitsende, einstellt. Sie entsteht, wenn sehr viel zu tun ist oder viele widersprüchliche Aufgaben zu bewältigen sind. Sie kann aber auch durch hohe körperliche Anstrengung bei der Arbeit hervorgerufen werden, z. B. durch stundenlanges schweres Heben und Tragen.

• Psychische Unterforderung

Bei der psychischen Unterforderung sind die individuellen Leistungsvoraussetzungen höher als die objektiven Anforderungen.

Qualitative psychische Unterforderung entsteht, wenn der Arbeitsplatzinhaber für die Tätigkeit überqualifiziert ist. Zu solchen Situationen kommt es z. B. nach Rationalisierungen, Stellenabbau oder Fusionen. Qualitative psychische Unterforderung entsteht auch, wenn die persönlichen Ziele oder Wertvorstellungen bei der Arbeit nicht erfüllt werden können.

Quantitative psychische Unterforderung wird meistens dann erlebt, wenn zu wenige Aufgaben je Zeiteinheit bearbeitet werden können. Bekannte Beispiele sind Überwachungs- und Steuertätigkeiten. Zu quantitativer psychischer Überforderung kommt es auch, wenn Tätigkeiten sehr einseitig sind bzw. sich ständig in gleicher Weise wiederholen.

Zu den negativen Kurzzeitfolgen bei psychischer Unterforderung zählen das Erleben von Monotonie und von psychischer Sättigung.

Das Erleben von Monotonie wird durch lang andauernde, einförmige oder sich wiederholende Arbeitsaufgaben oder Tätigkeiten ausgelöst. Es stellt sich ein Müdigkeitsgefühl ein, das einem Dämmern und Dösen ähnelt. Nach einem Tätigkeitswechsel verschwindet es schlagartig.

Die psychische Sättigung bezieht sich auf einen Zustand im Erleben, der eher nervös und unruhig ist. Er kann durch die Ablehnung einer sich wiederholenden Tätigkeit oder Situation entstehen oder durch Widersprüche zwischen eigenen Ansprüchen und den Realisierungsbedingungen. Arbeitsplatzinhaber sagen aus, dass sie das Gefühl des *Auf-der-Stelle-Tretens* oder des *Nicht-weiter-Kommens* haben.

2. Erfassung im Betrieb

Die Erfassung psychischer Belastungen (und Ressourcen) ist kein alltägliches Ereignis. Es gibt dazu in den meisten Betrieben kaum Erfahrung und Routine. Zudem kann bei den zu befragenden oder zu beobachtenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Skepsis oder Abwehr entstehen, wenn Unklarheit hinsichtlich des Sinnes und Zweckes einer Befragung oder anderen Form der Erhebung psychischer Belastungen besteht – handelt es sich doch um sehr persönliche Dimensionen des Arbeitserlebens.

Es werden daher im folgenden Abschnitt Empfehlungen für kleinere und mittlere Betriebe gegeben, was sie bei der Planung und Durchführung einer solchen Erfassung berücksichtigen sollten.

Schriftliche anonyme Mitarbeiterbefragungen sind ab Gruppengrößen $N \geq 10$ möglich. Wenn diese Methode in Frage kommt, sind weitere Hinweise (siehe Anhang 2) zu beachten.

2.1 Ermittlung und Bewertung psychischer Belastungen in Betrieben bis zu 10 Beschäftigten ($N \leq 10$)

Aufgrund der unterschiedlichen Ursachen für die beeinträchtigenden Folgen psychischer Belastung und Beanspruchung gibt es für Stress, psychische Ermüdung, Monotonie und psychische Sättigung jeweils eine eigene Checkliste zur Grob-erfassung. Jede Checkliste enthält Tätigkeitsmerkmale, Merkmale aus Arbeitsbedingungen und Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten.

Einsatz der Checklisten

Grundvoraussetzung für den Einsatz der Checklisten zur Groberfassung ist das Einverständnis aller Verantwortlichen und Beteiligten.

Für die **Erfassung der Merkmale** in Betrieben ($N \leq 10$) wird die **Beobachtung der Arbeitsabläufe und die Gruppendiskussion** genutzt.

Die Merkmale, die zutreffen, werden angekreuzt. Die nicht zutreffenden Merkma-

le bleiben frei. Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass eine kurze Einführung über Ziel, Sinn und Ergebnisse der Checklisten sinnvoll ist. Das kann einzeln oder in Gruppen erfolgen.

• Anleitung zur Beobachtung

Beobachten Sie die Arbeitstätigkeit an mehreren Tagen (insgesamt: 3 bis 4 h)! Lesen Sie sich die Merkmale für Stress, psychische Ermüdung, Monotonie und psychische Sättigung durch! Überlegen Sie, ob eines dieser Merkmale für die Arbeit zutreffend ist! Kreuzen Sie die zutreffenden Merkmale in den Checklisten an!

Hinweis:

Beachten Sie, dass Sie als Fremdbeurteiler die Merkmale zu den Bereichen Leistung und Verhalten nicht ausfüllen können, da eine externe Bewertung dieser Merkmale durch Sie nicht möglich ist.

• Anleitung zur Gruppendiskussion

Bereiten Sie die Gruppe auf das Gespräch und die Ergebnisse der Analyse vor!

Lesen Sie die Merkmale einzeln vor und diskutieren Sie in der Gruppe, ob es zutrifft oder nicht. Zutreffende Merkmale werden angekreuzt.

Die Diskussion in der Gruppe unterliegt der Anonymität. Kein Mitglied der Gruppe darf Einzelheiten an dritte Personen weitergeben.

Hinweis:

Ein Training zur Moderation von Gruppen wird empfohlen.

Auswertung für Betriebe $N \leq 10$ (Beobachtung)

Je Checkliste werden die angekreuzten Merkmale (ohne Merkmale des Erlebens, der Leistung und des Verhaltens) addiert.

Mögliche Handlungserfordernisse ergeben sich aus folgender Übersicht:

kein Risiko	erhöhtes Risiko	hohes Risiko
Handlungsbedarf bei einzelnen Merkmalen	Gestaltung empfohlen	Gestaltung dringend erforderlich
		
1 bis 3 Merkmale angekreuzt	4 bis 6 Merkmale angekreuzt	7 bis 10 Merkmale angekreuzt

2.2 Ermittlung und Bewertung psychischer Belastungen in Betrieben mit mehr als 10 Beschäftigten ($N > 10$)

Aufgrund der unterschiedlichen Ursachen für die beeinträchtigenden Folgen psychischer Belastung und Beanspruchung gibt es für Stress, psychische Ermüdung, Monotonie und psychische Sättigung jeweils eine eigene Checkliste zur Groberfassung. Jede Checkliste enthält Tätigkeitsmerkmale, Merkmale aus Arbeitsbedingungen und Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten.

Einsatz der Checklisten

Grundvoraussetzung für den Einsatz der Checklisten zur Groberfassung ist das Einverständnis aller Verantwortlichen und Beteiligten.

Für die **Erfassung der Merkmale** in Betrieben ($N > 10$) sind die **Beobachtung der Arbeitsabläufe und die Befragung der Beschäftigten** zu nutzen.

Bei Tätigkeiten, die von mehreren Beschäftigten ausgeübt werden, könnten auch **Gruppendiskussionen** in Gesundheits- und Sicherheitszirkel für die Datenerhebung durchgeführt werden. Die Merkmale, die zutreffen, werden angekreuzt. Die nicht zutreffenden Merkmale bleiben frei. Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass eine kurze Einführung über Ziel, Sinn und Ergebnisse der Checklisten sinnvoll ist. Das kann einzeln oder in Gruppen erfolgen.

• Anleitung zur Beobachtung

Beobachten Sie die Arbeitstätigkeit an mehreren Tagen (insgesamt: 3 bis 4 h)! Lesen Sie sich die Merkmale für Stress, psychische Ermüdung, Monotonie und psychische Sättigung durch! Überlegen Sie, ob eines dieser Merkmale für die Arbeit zutreffend ist! Kreuzen Sie die zutreffenden Merkmale an!

Hinweis:

Beachten Sie, dass Sie als Fremdbeurteiler die Merkmale zu den Bereichen Leistung und Verhalten nicht ausfüllen können, da eine externe Bewertung dieser Merkmale durch Sie nicht möglich ist.

• Anleitung zur Befragung

Lesen Sie sich die Merkmale für Stress, psychische Ermüdung, Monotonie und psychische Sättigung durch! Überlegen Sie, ob eines dieser Merkmale für Ihre Arbeit zutreffend ist!

Kreuzen Sie die zutreffenden Merkmale an!

• Anleitung zur Gruppendiskussion

Bereiten Sie die Gruppe auf das Gespräch und die Ergebnisse der Analyse vor!

Lesen Sie die Merkmale einzeln vor und diskutieren Sie in der Gruppe, ob es zutrifft oder nicht. Zutreffende Merkmale werden angekreuzt.

Die Diskussion in der Gruppe unterliegt der Anonymität. Kein Mitglied der Gruppe darf Einzelheiten an dritte Personen weitergeben.

Hinweis:

Ein Training zur Moderation von Gruppen wird empfohlen.

Auswertung für Betriebe $N > 10$ (Befragung)

Die Datenauswertung erfolgt quantitativ bezogen auf die Anzahl der angekreuzten Antworten je Merkmal (umgerechnet in %). Je mehr Beschäftigte, die die gleiche oder ähnliche Arbeitstätigkeiten ausüben, ein Merkmal angegeben haben, desto wahrscheinlicher ist das Vorliegen dieses Belastungsfaktors. Wenn aus der Fremdsicht dieses Merkmal ebenfalls häufig angegeben wurde, ist das Vorliegen der Fehlbelastung „hoch“ wahrscheinlich.

Je mehr Merkmale in einer Checkliste zutreffen, desto eher muss das Vorliegen beeinträchtigender Folgen psychischer Belastung angenommen werden, so dass eine beanspruchungsoptimale Gestaltung der Tätigkeit erforderlich wird. Eine qualitative Auswertung der Antworten ist unabhängig von deren Anzahl möglich, wenn die Merkmale von den Beschäftigten, z. B. im Gesundheits- und Sicherheitszirkel, als bedeutsam angegeben werden. Auch daraus können sich Gestaltungserfordernisse ergeben.

Mögliche Handlungserfordernisse ergeben sich aus der Urteilerübereinstimmung innerhalb einer Gruppe je Merkmal einer Checkliste:

kein Risiko	erhöhtes Risiko	hohes Risiko
Handlungsbedarf bei einzelnen Merkmalen	Gestaltung empfohlen	Gestaltung dringend erforderlich
		
0 bis 33 %	34 bis 66 %	67 bis 100 %

Der Handlungsbedarf wird verstärkt, wenn die Fremdbeurteiler der gleichen Meinung wie die Befragten sind.

Hinweis:

Für feinere Analysen zur Ermittlung beeinträchtigender Folgen und für die Umgestaltung von Arbeitstätigkeiten mit dem Ziel, Über- und Unterforderungen zu vermeiden, wird die Zusammenarbeit mit Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologen empfohlen. Ein Vergleich der Ergebnisse von Selbst- und Fremdeinschätzung kann auf

den Arbeitsblättern (Auswertung Checkliste, siehe Anhang 1) vorgenommen werden. Bei der Fremdeinschätzung sind die Felder der Leistungs- und Erlebensmerkmale geschwärzt, da diese Merkmale der Beobachtung nicht zugänglich sind.

Ein Beispiel für eine Auswertung ist in der folgenden Abbildung dargestellt. Wichtige Merkmale, die zum Erleben von Stress führen, sind die Merkmale 2, 3 und 4. Sie wurden sowohl von den Arbeitsplatzinhabern als auch in der Fremdeinschätzung genannt.

Beispiel: Auswertung Checklisten

Arbeitsbereich/Berufsgruppe:*) **Fließband**

Arbeitstätigkeit:*) **Verpackung**

Checkliste 1: Stress

Merkmale	Selbst		Einschätzung	
	Anzahl	%	Anzahl	Fremd %
1	2	13,3	—	—
2	11	73,3	2	66,7
3	10	66,7	2	66,7
4	15	100,0	3	100,0
5	—	—	—	—
6	—	—	—	—
7	8	53,3	1	33,3
8	5	33,3	1	33,3
9	2	13,3	—	—
10	6	40,0	—	—
11	3	20,0	Diese Merkmale können nur von den Beschäftigten eingeschätzt werden.	
12	2	13,3		
13	—	—		
14	—	—		
15	5	33,3		
16	4	26,7		

Anzahl der gewerteten Checklisten

Selbsteinschätzung: 15

Fremdeinschätzung: 3

*) Angaben bei Bedarf

2.3 | Diskussion der Ergebnisse im Betrieb

Für die Rückmeldung der Ergebnisse im Betrieb gibt es keine allgemeinverbindlichen Vorgaben.

Folgende Schritte haben sich jedoch bewährt:

1. Einberufung einer Belegschaftsversammlung mit der Möglichkeit zur Diskussion oder Diskussion der Ergebnisse in kleineren Gruppen, in einigen Fällen ist auch eine schriftliche Stellungnahme möglich.

2. Einberufung einer separaten Sitzung mit dem Management und den Führungskräften.

3. In beiden Diskussionsrunden sollten nicht nur die Schwerpunktbereiche und Mängel diskutiert werden, sondern auch die Ressourcen einbezogen werden. Bei ihnen ist zu prüfen, ob sie in ausreichendem Maß vorhanden sind oder ob sie ausgebaut werden sollten.

3. Arbeitsgestaltung

3.1 | Vorgehen im Betrieb

Bei der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung sollten die betroffenen ArbeitsplatzinhaberInnen mit einbezogen werden. Im Rahmen von Sicherheits-, Gesundheits- oder Qualitätszirkeln können in Form moderierter Gruppenarbeit Maßnahmen erarbeitet werden.

Folgendes Vorgehen wird empfohlen:

1. In der Gruppe sollten die Ergebnisse hinsichtlich ihrer Wichtigkeit bewertet werden. Im nächsten Schritt muss gemeinsam überlegt werden, welche Veränderungen tatsächlich wünschenswert sind oder welche überhaupt möglich sind. Es sollten nur realistische Veränderungen geplant werden.
2. Das Management sollte sich mit allen Veränderungswünschen/Maßnahmen konstruktiv auseinandersetzen. Es sollten ein Terminplan und Verantwortliche benannt werden. Für die Umsetzung sollten betriebliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
3. Umgesetzte Maßnahmen sind hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu überprüfen (= Evaluation). Durch die Veränderungen in der Arbeitswelt wird empfohlen, die Erfassung psychischer Belastungen in regelmäßigen Abständen zu wiederholen.

3.2 | Wege

Bei dem **Risiko psychischer Überforderung** sollten Maßnahmen der Arbeitsfeldverkleinerung und des Aufbaus organisatorischer und technischer Ressourcen durchgeführt werden. Sie sollten mit personenbezogenen Maßnahmen, wie

Fort- und Weiterbildung oder dem Aufbau individueller Ressourcen kombiniert werden. Wenn das **Risiko für eine psychische Unterforderung** ermittelt wird, sind Maßnahmen der Arbeitsfeldvergrößerung ratsam (Abbildung 3).

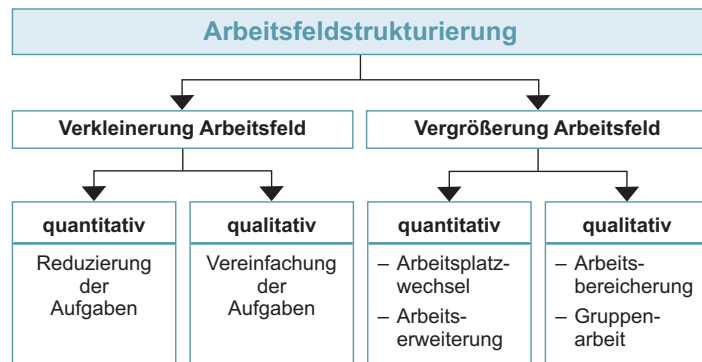


Abbildung 3:
Arbeitsfeld-
strukturierung

• Verkleinerung des Arbeitsfeldes

Bei psychischer Überforderung durch eine hohe Menge oder bei Zeitdruck wird eine quantitative Verkleinerung des Arbeitsfeldes empfohlen. Das bedeutet, dass die Aufgaben an Arbeitsplätzen mit psychischer Überforderung reduziert bzw. auf andere Arbeitsplätze mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben verteilt werden.

Psychischer Überforderung, die durch eine hohe Komplexität oder unzureichende Kompetenzen der Arbeitsplatzinhaber hervorgerufen wird, kann mit der qualitativen Arbeitsfeldverkleinerung entgegengewirkt werden. Dabei wird überlegt, wer besser für die Erledigung der Aufgabe geeignet ist bzw. Teilbereiche übernehmen kann.

• Vergrößerung des Arbeitsfeldes

Bei psychischer Unterforderung, die durch eine zu geringe Menge an Handlungserfordernissen, z. B. bei der Überwachung von technischen oder chemischen Prozessen, oder durch eine immer wiederkehrende Abarbeitung weniger gleicher Handgriffe, z. B. beim Arbeiten am Fließband, gekennzeichnet ist, helfen ein Tätigkeitswechsel oder eine Anreicherung der Tätigkeit durch gleiche oder ähnliche Handgriffe. Damit wird die Taktzeit erhöht.

Psychische Unterforderung, die sich qualitativ ergibt, weil die Qualifikationen der Mitarbeiter viel höher sind, als die Anforderungen, die an sie gestellt werden, kann vermieden werden, wenn neben den bestehenden Aufgaben, höherwertige Aufgaben erfüllt werden müssen, z. B. die Organisation oder Kontrolle der eigenen Arbeit auf die Mitarbeiter übertragen wird.

3.3 | Maßnahmen

Um dem Risiko psychischer Über- oder Unterforderung vorzubeugen, können Maßnahmen ergriffen werden, die das Erleben negativer Kurzzeitfolgen vermeiden helfen.

Beispiele sind:

■ zur Vermeidung von Stress

1. Reduzierung potentieller Stressoren, z. B. durch
 - die Schaffung von Freiheitsgraden (zeitlich/inhaltlich)
 - Möglichkeiten zur Unterstützung durch Kollegen oder Vorgesetzte
 - Schaffung vollständiger Aufgabenstrukturen

2. Steigerung der personellen Ressourcen
 - zielgerichtete fachliche Aus- und Weiterbildung
 - Selbstmanagement (Zeitmanagement, Stressbewältigung)
 - Einstellungsänderung (Perfektionismusstreben abbauen, Konkurrenzdenken)
 - flankierend: gesunde Ernährung und Sport

■ zur Vermeidung von psychischer Ermüdung

1. Systematische Pausengestaltung
 - Empfehlung: viele kurze Pausen
 - Einführung eines Kurzpausensystems
 - erholsamer Pauseninhalt

2. Steigerung der personellen Ressourcen
- Training geistiger und körperlicher Leistungsvoraussetzungen
 - Aufbau optimaler interner Repräsentationen durch gezieltes Erlernen

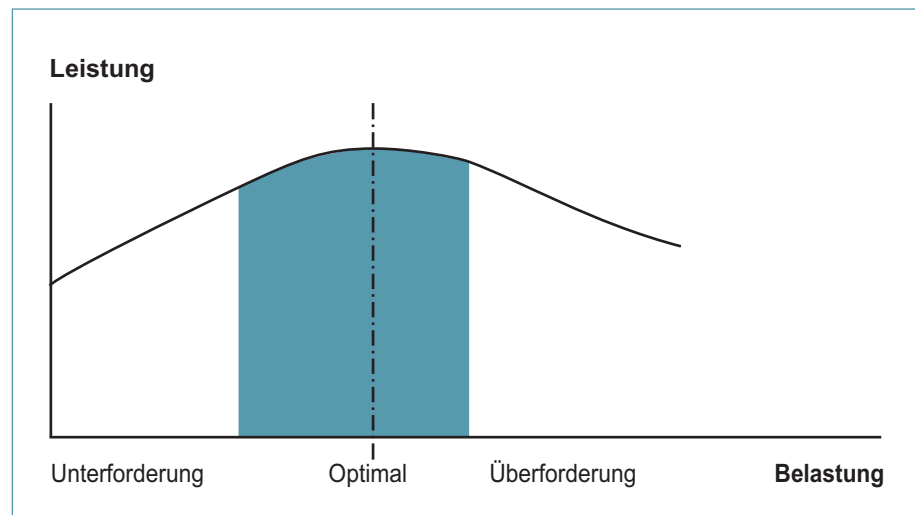
Durch die Einführung von Kurzpausensystemen kann die psychische Ermüdung vermieden werden. Außerdem werden weniger Fehler gemacht und insgesamt steigt die Leistung.

■ zur Vermeidung von Monotonie

- planmäßiger Tätigkeitswechsel
- Angebot von Misch Tätigkeiten
- Einführung von Gruppenarbeit

Das Erleben von Monotonie verschwindet nach einem Tätigkeitswechsel schlagartig. Deshalb empfiehlt sich die Einführung eines geplanten Arbeitsplatzwechsels (= job rotation).

Abbildung 4: Arbeitsleistung und Belastung



■ zur Vermeidung von psychischer Sättigung

- Änderung der Organisationsstruktur
- Abbau strenger zeitlicher Bindungen
- Schaffung von Transparenz
- Sensibilisierung für die Folgen von Fehlern
- direkte und baldige Rückmeldung über den Verlauf und die Ergebnisse der Arbeit
- Beteiligung der Beschäftigten an wichtigen Entscheidungen und Reorganisationsmaßnahmen
- Übertragung von Verantwortung
- qualifikations- und fähigkeitsgerechter Einsatz

Gestaltungsziel ist eine optimale Belastung und Beanspruchung der Mitarbeiter. Voraussetzung dafür ist ein optimales Verhältnis zwischen den Leistungsvoraussetzungen, wie Qualifikation, Fähigkeiten und Fertigkeiten, und der Höhe und Art der psychischen Belastung (siehe Abbildung 4).

Checklisten und Listen zur Auswertung

Anhang 1

Checkliste 1: Stress

Arbeitsbereich/Berufsgruppe:*) _____

Arbeitstätigkeit:*) _____

In der Liste sind Merkmale enthalten, die das Erleben von Stress bei der Arbeit kennzeichnen. Treffen diese für die Arbeit, die Sie bewerten, zu?

Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Merkmale an.

Bei der Arbeit	
1	☐ ist die Verantwortung zu hoch.
2	☐ kommen Termin- oder Zeitdruck häufig vor.
3	☐ gibt es häufig Störungen oder Unterbrechungen.
4	☐ gelten enge Vorgaben für die Ausführung der Arbeit.
5	☐ müssen Entscheidungen ohne ausreichende Informationen und mit unzureichenden Entscheidungshilfen getroffen werden.
6	☐ gibt es widersprüchliche Anforderungen (z. B. Konflikte zwischen Termineinhaltung und Qualität).
7	☐ fehlt die Unterstützung der Kollegen und Vorgesetzten.
Liegen zusätzlich andere Einflüsse vor, z. B.:	
8	☐ soziale Spannungen.
9	☐ ist häufig zu wenig Personal da.
10	☐ ist die Zukunft der Abteilung oder des Betriebes unsicher.
Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten	
Bei der Arbeit	
11	☐ übersehe oder übergehe ich überdurchschnittlich häufig Informationen.
12	☐ habe ich das Gefühl, dass ich die Übersicht verliere.
13	☐ mache ich häufiger Fehler.
14	☐ bin ich mir unsicher, ob ich alles richtig mache.
15	☐ bin ich unruhig und nervös.
16	☐ habe ich Angst, dass ich die Arbeit nicht schaffe.
Die Merkmale 11 bis 16 können nur von den Beschäftigten eingeschätzt werden.	

*) Angaben bei Bedarf

Checkliste 2: Psychische Ermüdung

Arbeitsbereich/Berufsgruppe:*) _____

Arbeitstätigkeit:*) _____

In der Liste sind Merkmale enthalten, die das Erleben von psychischer Ermüdung bei der Arbeit kennzeichnen. Treffen diese für die Arbeit, die Sie bewerten, zu?

Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Merkmale an.

Bei der Arbeit		
1	☐	werden nur bearbeitende oder ausführende Tätigkeiten ausgeübt.
2	☐	muss für die Tätigkeit nichts vorbereitet und organisiert werden, der Ablauf oder die Ergebnisse sind nicht zu kontrollieren.
3	☐	gibt es kaum Rückmeldungen über den Arbeitsablauf oder die Arbeitsergebnisse.
4	☐	gibt es keine oder zu geringe Möglichkeiten zur Kooperation oder Kommunikation mit Kollegen.
5	☐	wird in einseitigen Körperhaltungen oder in Zwangshaltungen gearbeitet.
6	☐	herrscht Bewegungsmangel.
7	☐	sind kaum Pausen möglich.
Liegen zusätzlich andere Einflüsse vor, z. B.:		
8	☐	mangelhafte Wahrnehmungsbedingungen (z. B. verursacht durch ungenügende Beleuchtung, Staub, Dampf u. Ä.).
9	☐	schlecht gestaltete Arbeitsmittel (z. B. ungünstige Lage der Anzeigen oder Stellteile).
10	☐	störende Arbeitsumgebungsbedingungen (z. B. Lärm).
Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten		
Bei der Arbeit		
11	☐	benötige ich zunehmend mehr Zeit für die Tätigkeitsausführung.
12	☐	werden mir eigene Fehlleistungen erst später bewusst.
13	☐	fühle ich mich erschöpft und müde.
14	☐	lässt meine Konzentration nach.
15	☐	muss ich meine Müdigkeit überwinden.
16	☐	habe ich ein starkes Erholungsbedürfnis.
Die Merkmale 11 bis 16 können nur von den Beschäftigten eingeschätzt werden.		

*) Angaben bei Bedarf

Checkliste 3: Monotonie

Arbeitsbereich/Berufsgruppe:*) _____

Arbeitstätigkeit:*) _____

In der Liste sind Merkmale enthalten, die das Erleben von Monotonie bei der Arbeit kennzeichnen. Treffen diese für die Arbeit, die Sie bewerten, zu?

Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Merkmale an.

Bei der Arbeit		
1	☐	handelt es sich vorwiegend um eine ausführende Tätigkeit (z. B. Kontrolle von Abläufen u. Ä.).
2	☐	ist die Tätigkeit anregungsarm.
3	☐	kehren einförmige Verrichtungen immer wieder.
4	☐	wird die ganze Zeit Aufmerksamkeit gefordert, ohne dass etwas anderes getan werden kann oder muss.
5	☐	muss mit niemandem zusammengearbeitet werden.
6	☐	kann mit Keinem geredet werden.
7	☐	werden die Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten zu wenig genutzt.
Liegen zusätzlich andere Einflüsse vor, z. B.:		
8	☐	ist der Arbeitsraum überheizt.
9	☐	ist der Arbeitsraum zu dunkel.
10	☐	kehren gleichförmige Geräusche immer wieder.
Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten		
Bei der Arbeit		
11	☐	fühle ich mich unterfordert.
12	☐	sinkt meine Leistung immer wieder ab.
13	☐	benötige ich mehr Zeit, bis ich reagiere.
14	☐	führe ich Nebentätigkeiten aus oder meine Gedanken schweifen trotz geforderter Daueraufmerksamkeit ab.
15	☐	langweile ich mich.
16	☐	döse, dämmere oder träume ich vor mich hin.
Die Merkmale 11 bis 16 können nur von den Beschäftigten eingeschätzt werden.		

*) Angaben bei Bedarf

Checkliste 4: Psychische Sättigung

Arbeitsbereich/Berufsgruppe:*) _____

Arbeitstätigkeit:*) _____

In der Liste sind Merkmale enthalten, die das Erleben von psychischer Sättigung bei der Arbeit kennzeichnen. Treffen diese für die Arbeit, die Sie bewerten, zu?

Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Merkmale an.

Bei der Arbeit		
1	☐	sind die Beschäftigten zeitlich streng gebunden.
2	☐	liegen strenge inhaltliche Vorgaben vor.
3	☐	gibt es keine Möglichkeit, der Aufgabe zu entfliehen.
4	☐	werden die Beschäftigten nicht ausreichend informiert.
5	☐	gibt es kaum Rückmeldungen.
6	☐	ist die Verantwortung zu gering.
7	☐	werden Beschäftigte qualifikationsfremd eingesetzt.
Liegen zusätzlich andere Einflüsse vor, z. B.:		
8	☐	Führungsmängel.
9	☐	schlechtes Betriebsklima, Mobbing.
10	☐	sind die materiellen Arbeitsvoraussetzungen schlecht (z. B. der Arbeitsraum, die Arbeitsgeräte, das Arbeitsmaterial, ...).
Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten		
Bei der Arbeit		
11	☐	machte ich „Dienst nach Vorschrift“.
12	☐	kann ich mich zu wenig einbringen.
13	☐	ist mir der Sinn und der Nutzen meiner Tätigkeit für das Gesamtergebnis (der Arbeitsgruppe, des Betriebes) unklar.
14	☐	trete ich auf der Stelle und komme nicht vorwärts.
15	☐	bin ich missgestimmt, ärgerlich und gereizt.
16	☐	bin ich unzufrieden.
Die Merkmale 11 bis 16 können nur von den Beschäftigten eingeschätzt werden.		

*) Angaben bei Bedarf

Checkliste:

Dieses Formblatt kann für Checklisten 1 bis 4 verwendet werden.

Arbeitsbereich/Berufsgruppe:*) _____

Arbeitstätigkeit:*) _____

Tragen Sie bei den einzelnen Merkmalen ein, wie oft diese angekreuzt wurden und vergleichen Sie gegebenenfalls die Selbst- und Fremdeinschätzung:

Merkmale	Selbst		Einschätzung		Fremd	
	Anzahl	%		%	Anzahl	%
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
Anzahl der gewerteten Checklisten Selbsteinschätzung: Fremdeinschätzung:						

**Diese Merkmale
können nur von den
Beschäftigten
eingeschätzt werden.**

*) Angaben bei Bedarf

In größeren Betrieben und Arbeitsgruppen ist eine schriftliche, anonyme Mitarbeiterbefragung sinnvoll, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse mit einzubeziehen.

Dafür werden im folgenden Abschnitt Empfehlungen gegeben, was Sie bei der Planung und Durchführung einer solchen Erfassung berücksichtigen sollten.

1. Setzen Sie vertrauensbildende Maßnahmen

Nur wenn die Beschäftigten freiwillig und offen Auskunft geben, liefert eine Befragung brauchbare Ergebnisse.

- Informieren Sie die Belegschaft über eine geplante Erfassung psychischer Belastungen und Ressourcen. Sofern es einen Betriebsrat oder eine Personalvertretung gibt, ziehen Sie diese frühzeitig bei.
- Gewährleisten Sie Anonymität und Datenschutz. Sowohl während der Erhebung als auch bei der Auswertung schriftlicher Befragungen darf ein Missbrauch der Daten nicht möglich sein.
- Planen Sie, wann und wie die Ergebnisse an die Belegschaft zurückgemeldet werden.

2. Investieren Sie in die Planung und Vorbereitung

- Eine Befragung nur um der Befragung Willen ist nicht sinnvoll. Überlegen Sie schon davor, was mit den Ergebnissen geschieht, wie damit weitergearbeitet wird bzw. wer bei der Erarbeitung allfälliger Veränderungen oder Lösungen mit einbezogen wird.
- Überlegen Sie rechtzeitig, welche Gruppen von Beschäftigten gesondert ausgewertet werden sollten (z. B. Personen mit gleicher Tätigkeit). Die Fragebögen müssen vor der Befragung entsprechend gekennzeichnet (codiert) werden.

3. Durchführung und Auswertung

- Stellen Sie eine hohe Beteiligung bei der Erfassung sicher. Dazu muss überlegt werden:
 - Wann ist der geeignete Zeitpunkt
 - Wie erreiche ich Beschäftigte im Außendienst oder Teilzeitkräfte
 - Wie wird die Verteilung und der Rücklauf von Fragebögen organisiert
 - Beherrschen alle die entsprechende Sprache oder brauche ich Instrumente in anderer Sprache
 - Sind geschlechtsspezifische Unterschiede zu berücksichtigen
 - Sind andere Unterschiede wie Religion oder ethnische Zugehörigkeit wichtig
- Stellen Sie sicher, dass die Auswertung schriftlicher Erfassungen von neutraler Stelle durchgeführt wird und dass Untergruppen nur dann ausgewertet werden, wenn Anonymität gewährleistet ist.

4. Rückmeldung und Maßnahmen

- Eine Rückmeldung der Ergebnisse ist auf jeden Fall notwendig, Planen Sie diese rechtzeitig und überlegen Sie die Form und die Medien, die für diese Rückmeldung geeignet sind.
- Im Allgemeinen ist die Möglichkeit einer gemeinsamen Diskussion sehr sinnvoll. Eine gemeinsame Diskussion kann bereits als erste Maßnahme gewertet werden.
- Binden Sie Vertreter und Vertreterinnen der Belegschaft bei der Prioritätensetzung, bei der Planung und bei der Umsetzung von Maßnahmen mit ein. Beteiligung schafft Identifikation.
- Kann etwas nicht umgesetzt oder muss etwas auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden, begründen Sie dies.
- Überprüfen Sie die Wirksamkeit von Maßnahmen nach einer bestimmten Zeit (Evaluation) – z. B. in Form einer neuerlichen Befragung.

5. Etablieren einer dauerhaften Kommunikations- und Bearbeitungsstruktur

- Jede Befragung oder Beobachtung ist eine bestimmte Form der Kommunikation. Sie sollte kein einmaliges Ereignis bleiben. Ermöglichen Sie, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen regelmäßig Ideen, Vorschläge oder Beschwerden zum Thema Arbeitsbedingungen einbringen können und dass diese bearbeitet werden – z. B. im Rahmen eines Vorschlagswesens oder durch regelmäßige Gruppendiskussionen.
- Eine grundlegende Systematisierung der Auseinandersetzung mit allen Fragen der Sicherheit und der Gesundheit der Beschäftigten ist durch die Einführung eines Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsystems möglich.

Hinweis: Der Arbeitgeber, Unternehmer ist für die Erfassung psychischer Belastung verantwortlich. Er kann in jeder Phase, insbesondere auch bei der Umsetzung, Experten hinzuziehen.

Wenn Sie mehr Informationen wünschen, wenden Sie sich bitte an: