

## Qualität der Arbeit verbessern

Psychische Fehlbelastungen  
im Betrieb vermeiden



Diese Broschüre informiert über das Auftreten psychischer Fehlbelastungen im Betrieb, ihre negativen Folgen und erste Schritte zum Erkennen und Vermeiden.

Sie richtet sich an die Verantwortlichen in kleinen und mittleren Betrieben, die sich über das Thema informieren wollen und auf der Suche nach Unterstützung für Maßnahmen zur (weiteren) Verbesserung der Arbeitsbedingungen sind.

**Text:**

**Klaus Dieckhoff  
Ingra Freigang-Bauer  
Jörg Hentrich  
Thomas Hoffmann**

**Gestaltung:**

**Jacqueline Aviény**

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Zur Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>Veränderte Arbeitsanforderungen und psychische Belastungen .....</b>	<b>5</b>
<b>Psychische Fehlbelastungen erkennen und vermeiden .....</b>	<b>12</b>
<b>Psychische Fehlbelastungen vermeiden - Stressoren beseitigen .....</b>	<b>23</b>
<b>Arbeitsbedingungen richtig gestalten .....</b>	<b>31</b>
<b>Erfolge sichern - KVP für Sicherheit und Gesundheit im Arbeitsprozess .....</b>	<b>38</b>
<b>Weiterführende Hinweise .....</b>	<b>48</b>

## Zur Einführung

Mit dem vielfach beschriebenen und wissenschaftlich untersuchten Wandel der Arbeitswelt haben sich die Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten und damit auch die Arbeitsbelastungen und -beanspruchungen verändert. Durch technologische Innovationen und verbesserte Arbeitsverfahren wurden physische Belastungen und Beanspruchungen stark verringert. Im gleichen Zusammenhang sind aber in vielen Arbeitsbereichen die Anforderungen an das psychische Leistungsvermögen der Beschäftigten gestiegen. Damit sind die arbeitsbedingten psychischen (Fehl-)Beanspruchungen stärker in den Blickwinkel des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie auch der Diskussion über Produktivitätsentwicklung und wirtschaftliche Erfolgsfaktoren gerückt. Denn ebenso wie die Folgen der körperlichen wirken sich auch die psychischen Fehlbelastungen nicht nur negativ auf die Gesundheit der Arbeitnehmer, sondern auch auf den Erfüllungsgrad der Leistungs- und wirtschaftlichen Ziele der Unternehmen aus.

Die angesprochene Veränderung der Arbeitsbelastungen muss gleichermaßen als wirtschaftliches Kosten- und individuelles Gesundheitsproblem Ernst genommen werden. Immerhin verursachen allein die Folgeerkrankungen psychischer Fehlbelastungen in der Arbeitswelt - abgesehen von den ausgelösten individuellen Leiden - nach Erhebungen der europäischen Kommission europaweit Kosten in Höhe von 20 Mrd. Euro. In einer in diesem Zusammenhang am häufigsten zitierten repräsentativen europäischen Umfrage der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen werden negative Folgen psychischer Fehlbelastungen von 28 Prozent der Befragten an zweiter Stelle der häufigsten arbeitsbedingten Gesundheitsprobleme genannt.

Die in der Arbeitswelt erhöhten psychischen Belastungen und Beanspruchungen werden auch in einer gemeinsamen Erklärung der **Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)** und des **Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB)** zur "Zukunft einer zeitgemäßen betrieblichen Gesundheitspolitik" angesprochen. Ausgehend von den veränderten Arbeitsanforderungen heißt es dort: "Durch diesen Wandel sind die sogenannten ‚weichen‘ Faktoren - wie psychische Fehlbelastungen - stärker in den Blickpunkt gerückt. Die Bedeutung der Prävention in diesem Bereich wird künftig zunehmen."

Prävention ist auch eine Zielorientierung der von der Bundesregierung im Jahre 2001 ins Leben gerufenen **"Initiative Neue Qualität der Arbeit"** (INQA). Sie ist ein Zusammenschluss von Bund, Ländern, Sozialversicherungspartnern und Unternehmen, die die "Förderung einer Neuen Qualität der Arbeit als eine wichtige, zukunftsweisende Aufgabe und Herausforderung" ansieht. Die Initiative will arbeitsschutz- und gesundheitsförderliche Ziele mit dem wirtschaftlichen Ziel des Erhalts und der Schaffung "wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze" verbinden.

Der Leitgedanke von INQA "Gemeinsam handeln - jeder in seiner Verantwortung" geht von der Einschätzung aus, dass keiner der "Arbeitsschutzakteure" die erforderlichen Maßnahmen und Verbesserungen isoliert umsetzen kann. Informationen und Wissen dafür müssen auf breiter Grundlage zusammengeführt und der betrieblichen Praxis in geeigneter Weise zur Verfügung gestellt werden. Die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sollen "großflächig" in Unternehmen und Verwaltungen umgesetzt werden und sich nicht in einer begrenzten Zahl von Modellprojekten erschöpfen, die für viele Betriebe nur ein Modell bleiben.

Arbeitsbedingte psychische Fehlbelastungen erschöpfen sich keineswegs in Mobbingtatbeständen. Und nicht alle psychischen Belastungskomponenten führen zu negativen Beanspruchungen der Beschäftigten. Die Verhältnisse sind sehr viel differenzierter und nicht "auf den ersten Blick" erkennbar. Die europäische Agentur für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz spricht sogar von einem "unsichtbaren" Problemfeld der betrieblichen Arbeitsorganisation.

Vor dem Hintergrund der veränderten Arbeitsanforderungen und der dadurch entstandenen neuen Herausforderungen für die betriebliche Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation informiert die vorliegende Broschüre über das Auftreten psychischer Fehlbelastungen im Betrieb, ihre negativen Folgen und erste Schritte zu ihrem Erkennen und Vermeiden. Sie richtet sich vor allem an kleine und mittlere Betriebe und in ihnen besonders an die Verantwortlichen, die auf der Suche nach Unterstützung für Maßnahmen zur Schaffung wettbewerbsfähiger und gesunder Arbeitsbedingungen sind.

In ihrem ersten Teil informiert die vorliegende Broschüre in kurzer Form über **wichtige Erkenntnisse** zum Thema arbeitsbedingte psychische Fehlbelastungen. Ihre Erscheinungsformen, Entstehungsbedingungen und Folgen im Unternehmen werden ebenso angesprochen wie mögliche Ansätze zu ihrer Bewältigung und Vermeidung. Der zweite Teil der Broschüre gibt **konkrete Handlungshilfen** zum Umgang mit psychischen Fehlbelastungen im Unternehmen. Checklisten und Empfehlungen geben erste Hilfestellungen dafür, das 'verborgene Problem' zu erkennen, realistisch zu beurteilen und Maßnahmen zur Vermeidung zu entwickeln. Anschließend werden die wichtigsten Schritte hin zu einem nachhaltigen **Qualitätsmanagement für Arbeit** beschrieben.

Die Broschüre knüpft an die Erfahrungen der Unternehmen und Verwaltungen mit den Regelwerken der Wirtschaft an, wie z. B. dem Qualitätsmanagement. Eine gute, auch arbeitsbedingte psychische Fehlbelastungen vermeidende Arbeitsorganisation kann mit einem Qualitätsmanagement entweder im Zusammenhang oder auch als ergänzende Maßnahme durchgeführt werden. In dieser Verknüpfung ist der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz keine isolierte unternehmenswirtschaftliche Kostengröße und keine Rechtsetzung des Gesetzgebers, die ökonomischen Optimierungsbestrebungen der Unternehmen entgegensteht. Sie trägt im Gegenteil zur Erhöhung der Prozesssicherheit und Leistungsqualität bei und sichert die unternehmenswirtschaftlichen Ziele ab.

Das Basismaterial für die vorliegende Broschüre ist eine Auswahl aus wissenschaftlichen Studien, die im Zusammenhang mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Auftrag gegeben wurden. Darüber hinaus wurden die vielen vorliegenden Fachmaterialien vor allem der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA), ergänzt durch Fachliteratur zu den Themen ‚Arbeitsorganisation‘ und ‚Arbeitsgestaltung‘ genutzt.

## Veränderte Arbeitsanforderungen und psychische Belastungen

Die Arbeit in Unternehmen fordert heute nicht mehr vorwiegend nur die körperlichen und geistigen Fähigkeiten der Mitarbeiter, sondern zunehmend auch ihre psychischen Kräfte. Größere Arbeitsverantwortung, gewachsener Termin- und Zeitdruck, höhere Anforderungen an die Aktualisierung des beruflichen Wissens und zunehmende Angst vor Arbeitsplatzverlust durch verschärften Unternehmenswettbewerb und Rationalisierungskonzepte sowie wenig mitarbeiterorientierte Führungsstile sind arbeitsbedingte Einflussfaktoren für die zunehmende psychische Beanspruchung der Beschäftigten, die zu negativen Folgen für die Gesundheit führen können.

### Wann sind Belastungen gesundheitsschädlich?

Eine DIN-Norm (DIN EN ISO 10075 - 1:2000) liefert eine erste einfache betriebliche Informationshilfe:

**Psychische Belastung** ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.

**Psychische Beanspruchung** ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.

Äußere Einflüsse sind z. B.

- ◆ die Arbeitsaufgabe
- ◆ die Arbeitsumgebung
- ◆ aber auch familiäre und gesellschaftliche Anforderungen.

Als **individuelle Voraussetzungen** zur Bewältigung der psychischen Belastungen werden alle persönlichen körperlichen, geistigen und psychischen Merkmale betrachtet, z. B.

- ◆ Fähigkeiten
- ◆ Fertigkeiten
- ◆ Erfahrungen
- ◆ Kenntnisse
- ◆ Einstellungen
- ◆ Motive
- ◆ sowie körperliche Verfassung und Gesundheit.

Von den Arbeitswissenschaften angewendete Belastungs- und Beanspruchungsmodelle gehen ebenso wie die Norm zunächst ausdrücklich von einem neutralen, nicht negativ geprägten Belastungsbegriff aus. Psychische Belastungen werden als notwendige Voraussetzung für die geistige und körperliche Entwicklung des Menschen, für seine Lern- und Leistungsfähigkeit betrachtet. Über Lern-, Übungs- und Motivationseffekte wirken sie auf die individuellen Voraussetzungen zurück und verbessern diese. Werden die individuellen Voraussetzungen jedoch in einer ungünstigen Weise beansprucht, also beispielsweise über- oder unterfordert, treten gegenteilige Effekte auf. In diesem Fall werden Belastungen zu psychischen Fehlbelastungen.

Psychische Fehlbelastungen sind nicht über die Art und Höhe der Belastung definiert, sondern über ihre Wirkungen

auf den Menschen und seine individuellen Leistungsvoraussetzungen. Sie können Folge sehr unterschiedlicher Belastungssituationen und -bedingungen sein. **Monotonie** der Arbeit kann ebenso zu Fehlbelastungen führen wie **ständig neue hohe Anforderungen, hoher Zeitdruck** sowie wiederholte Wartezeiten und Informationsüberflutung oder fehlende Informationen.

Auch Belastungssituationen aus anderen Lebensbereichen, beispielsweise aus Familie und Partnerschaft oder eine latente Furcht um den Arbeitsplatz, können die Leistungsvoraussetzungen beeinträchtigen.

Als **psychische Fehlbelastungen** werden Ereignisse bezeichnet, die vom Individuum nicht als anregend, lern- und leistungsförderlich, sondern als lähmend, ermüdend oder beängstigend erfahren werden.

Psychische Fehlbelastungen können sich negativ auf die Gesundheit auswirken und stören das Wohlbefinden der Beschäftigten im Arbeitsprozess. Sie führen zu Unzufriedenheit und Demotivation, verhindern eine emotional positive Bindung zur Arbeit und setzen das Leistungsvermögen und Engagement herab.

Die Arbeitswissenschaften nennen als **Symptome psychischer Fehlbelastungen**:

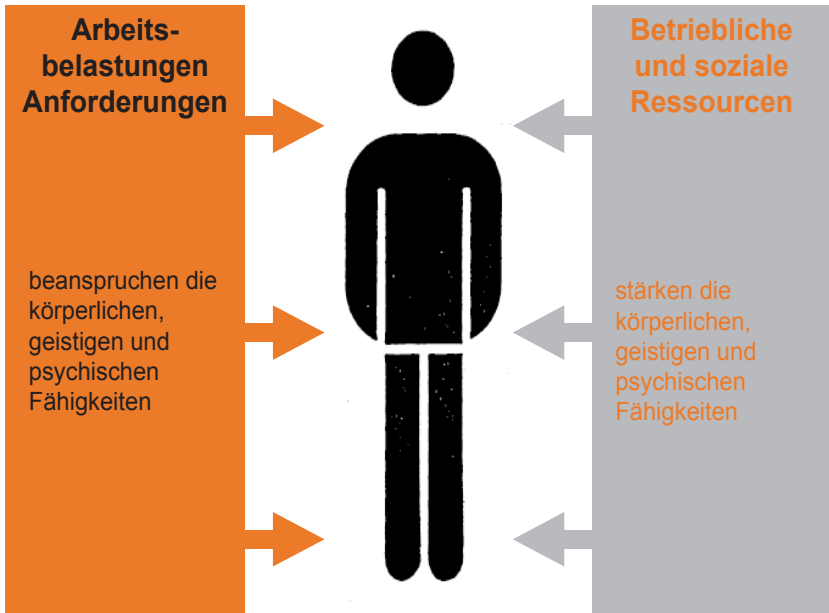
- ◆ Ermüdung
- ◆ Monotonieempfinden
- ◆ herabgesetzte Wachsamkeit
- ◆ Unzufriedenheit
- ◆ Leistungsminderung
- ◆ Resignation
- ◆ innere Kündigung

- ◆ allgemeine psychosomatische Erkrankungen (Verdauungsbeschwerden, Herzbeschwerden, Kopfschmerzen)
- ◆ Muskel- und Skeletterkrankungen
- ◆ erhöhtes Infaktrisiko
- ◆ Depression
- ◆ Burnout

Die **Bewältigung psychischer Belastungen** ist kein nur individueller sondern in wesentlichen Teilen auch ein sozialer Prozess. Psychische Belastungen beanspruchen nicht nur die individuellen Leistungsvoraussetzungen, sondern auch die des sozialen Umfeldes.

Das soziale Umfeld stellt wichtige Voraussetzungen zur Bewältigung von Anforderungen und Belastungen bereit. Neben den unmittelbaren Arbeitsvoraussetzungen, den Arbeitsmitteln und Werkzeugen, den Räumlichkeiten und der Arbeitsorganisation, zählen dazu unterstützende und motivierende Voraussetzungen, wie beispielsweise die Vermittlung von Kenntnissen und Informationen, soziale Anerkennung, Gratifikationen, Führungsverhalten und kollegiale Unterstützung.

Die Gesamtheit der betrieblichen und sozialen Voraussetzungen zur Bewältigung von Anforderungen und psychischen Belastungen werden als **äußere** Ressourcen bezeichnet. Sie können die **individuellen** Ressourcen des Einzelnen, also sein persönliches Arbeitsvermögen, ergänzen und unterstützen. Äußere Ressourcen werden vom sozialen Umfeld, also beispielsweise dem Unternehmen, Kollegen und Vorgesetzten oder dem privaten sozialen Umfeld, also der Familie oder dem Freundeskreis zur Verfügung gestellt.



Ein gut ausgebautes System sozialer und organisationaler Ressourcen verbessert die Chancen des Einzelnen zur Bewältigung von Anforderungen und Belastungen. Schlecht entwickelte äußere Ressourcen dagegen beanspruchen die inneren Ressourcen und vergrößern die Gefahr psychischer Fehlbelastungen.

Stehen dem Einzelnen insgesamt genügend individuelle und äußere Ressourcen für die Bewältigung von Anforderungen zur Verfügung, sind psychische Fehlbelastungen unwahrscheinlich.

## Ressourcen zur Bewältigung psychischer Belastungen

<i>individuelle Ressourcen</i>	<i>äußere Ressourcen</i>
<b>Berufliche und soziale Handlungskompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Wissen</li><li>- Erfahrungen</li><li>- Fertigkeiten</li><li>- Fähigkeiten</li></ul>	<b>Organisationale Ressourcen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Wissen und Informationen über Ziele und Rahmenbedingungen</li><li>- Handlungs- und Entscheidungsspielräume</li><li>- Materielle und immaterielle Gratifikationen</li><li>- Sozial anerkannter Status</li><li>- Entfaltungsmöglichkeiten</li><li>- Formelle Unterstützung (Qualifizierung, Personalentwicklung)</li><li>- Gestaltungs- und Beteiligungschancen</li><li>- Zeitsouveränität</li><li>- Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten</li></ul>
<b>Überzeugungen und Einstellungen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Wahrnehmungs- und Deutungsmuster</li><li>- Selbstsicherheit (Sicherheit, Anforderungen bewältigen zu können)</li><li>- Motivation</li></ul>	<b>Soziale Ressourcen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Soziale und emotionale Unterstützung</li><li>- Kollegialität</li><li>- Solidarität</li></ul>
<b>Körperliche und gesundheitliche Faktoren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kondition</li><li>- Konstitution</li><li>- Genetische Disposition</li><li>- Gesundheit</li></ul>	

Nach U. Pröll, G. Dude 2003

Aus der Übersicht lässt sich dieser Zusammenhang beispielhaft ablesen. Die berufliche und soziale Handlungskompetenz des Einzelnen kann beispielsweise durch eine formelle Unterstützung wie **Weiterbildung** und **Personalentwicklungsmaßnahmen** nachhaltig entwickelt und durch gut ausgebaute **Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten** (Unterstützung) verbessert werden.

Handlungsspielräume und Zeitsouveränität ermöglichen den Einsatz **individueller Arbeitsstile** entsprechend der körperlichen, geistigen und psychischen Kräfte und verbessern so nicht nur die Bewältigungschancen sondern auch die Selbstsicherheit, die Anforderungen bewältigen zu können.

Die Überzeugungssysteme des Einzelnen, also seine Wahrnehmungs- und Deutungsmuster, seine Selbstsicherheit und Motivation, können durch Transparenz (Information), Entfaltungsmöglichkeiten, Gratifikationen und soziale Anerkennung sowie durch **gute soziale Beziehungen** (Kollegialität, emotionale Unterstützung und Solidarität) gestärkt werden.

Der Ressourcenansatz eröffnet den Unternehmen konkrete Handlungsmöglichkeiten, indem er eine günstige Ausgestaltung der sozialen und Organisationsressourcen des Unternehmens in den Vordergrund stellt. Diese Potenziale des Unternehmens sollten erkannt und genutzt werden.

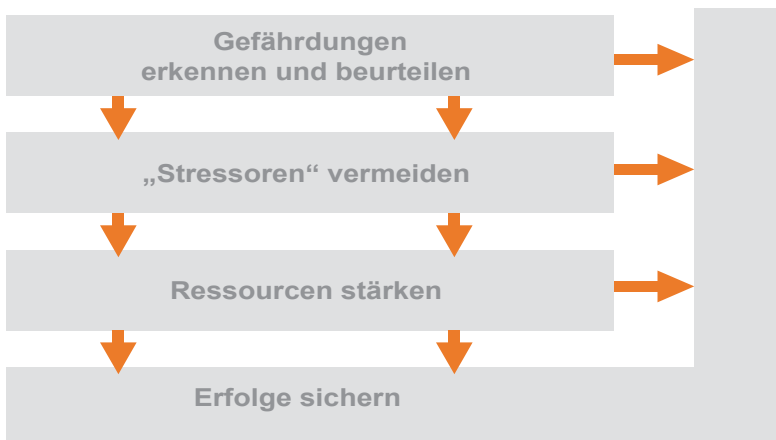
Gerade in turbulenten Zeiten, in denen Aufgaben und Anforderungen neu definiert und Prozesse neu gestaltet werden, Zeit- und Kostendruck steigen und die Leistungs- und Lernfähigkeit der Mitarbeiter über den Wettbewerbserfolg ihres Unternehmens mitentscheiden, bilden die betrieblichen Ressourcen einen wichtigen Erfolgsfaktor.

## Psychische Fehlbelastungen erkennen und vermeiden

Anders als in den "klassischen" Feldern des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes wie dem Schutz vor Lärm, Staub, Hitze und Arbeitsunfällen, sind die Gefährdungen durch psychische Belastungen und Fehlbelastungen sowohl in ihren Ursachen als auch in ihren gesundheitlichen Folgewirkungen wesentlich komplexer und schwerer zu beurteilen. Betriebliche Maßnahmen zum Schutz vor psychischen Fehlbelastungen und ihren Folgen können sich nicht auf klar definierte Grenzwerte und auch nur auf wenige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse stützen.

Die Vermeidung psychischer Fehlbelastungen ist eine strategische Aufgabe, die eine umfassende Sicht auf die Prozess-, Organisations- und Arbeitsgestaltung im Unternehmen und ein einheitliches Management erfordert. Für die Unternehmensführung leiten sich daraus vier Aufgaben ab.

### Aufgaben der Unternehmensführung



## Gefährdungen erkennen und beurteilen

Psychische Fehlbelastungen im Unternehmen zu erkennen und in ihrer Wirkung zu beurteilen, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten, ihre Leistungs- und Lernfähigkeit zu entwickeln und die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

### Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

§ 5,1 "Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind."

Die Beurteilung psychischer Belastungen und Fehlbelastungen erfordert ein Verfahren, mit dem zum einen objektive Belastungsmomente in der Arbeit, zum anderen individuelle Beanspruchungen und Bewältigungsmöglichkeiten der Mitarbeiter erfasst und beurteilt werden können.

Erste Informationen kann die Auswertung betrieblicher Daten und Statistiken beispielsweise zum Krankenstand, zu Kundenreklamationen, Betriebsstörungen oder Qualitätsproblemen geben. Sie liefert Hinweise auf Belastungsschwerpunkte und Problembereiche im Unternehmen (Abteilungen, Beschäftigtengruppen).

Eine aussagefähige Gefährdungsbeurteilung sollte zumindest Informationen über

1. die objektive Belastungssituation in der Arbeit und
2. das subjektive Belastungsempfinden der Mitarbeiter berücksichtigen.

Informationen über die **Belastungssituation** in der Arbeit können über Gespräche mit Führungskräften aus den jeweiligen Bereichen / Abteilungen sowie über Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeobachtungen gewonnen werden.

Darauf ist zu achten:

### Ungünstige Belastungen in der Arbeit

- ◆ mangelhafte Arbeitsplatzbedingungen (Arbeitsplatzausstattung, ungünstige Umwelteinflüsse wie Lärm, Lichtverhältnisse etc.)
- ◆ Probleme mit den Arbeitsmitteln (fehlerhafte Ausstattung)
- ◆ ungünstiger Zuschnitt der Aufgaben (repetitive Aufgaben, fehlender Dispositionsspielraum etc.)
- ◆ Probleme in der Zusammenarbeit (mangelhafte Koordinierung etc.)
- ◆ hoher, ständiger Zeitdruck
- ◆ Störungen im Arbeitsablauf
- ◆ Konflikte im Team
- ◆ Monotonie in der Arbeit
- ◆ Wartezeiten im Arbeitsablauf (mangelhafte Prozessgestaltung)
- ◆ ungenügende / ungünstige Erholungszeiten
- ◆ etc.

Informationen über das subjektive Belastungsempfinden und die Bewältigungsmöglichkeiten der Mitarbeiter werden über Mitarbeiterbefragungen und -gespräche gewonnen.

Das ist zu erfragen:

### **Belastungsempfinden und Bewältigungsstrategien**

- ◆ subjektive Beurteilung der Arbeitsbelastungen
- ◆ individuelle Einstellungen der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit und ihr Verhalten gegenüber belastenden Situationen
- ◆ aktuelle soziale Atmosphäre in dem jeweiligen Bereich bzw. der Abteilung
- ◆ Beurteilung von belastenden und entlastenden Faktoren in der Arbeit

### **Wie kommt man zu diesen Informationen?**

Mit Hilfe der zwei folgenden Checklisten können Informationen gewonnen werden, um eine erste Einschätzung von Gefährdungssituationen im Unternehmen vorzunehmen.

## Checkliste “Merkmale für psychische Fehlbelastungen im Unternehmen”

Indikatoren für psychische Fehlbelastungen	Ausprägung 0: trifft nicht zu +: trifft zu
Ist die Zahl der Fehltage in einzelnen Unternehmensbereichen oder bei einzelnen Beschäftigtengruppen besonders hoch?	
Ist die Fluktuation in einzelnen Bereichen oder bei einzelnen Beschäftigtengruppen besonders hoch?	
Gibt es in einzelnen Unternehmensbereichen besonders viele Arbeitsunfälle?	
Ist die Zahl der Kundenreklamationen bemerkenswert hoch? (Sind die Ursachen dafür bekannt?)	
Gibt es gravierende Qualitätsprobleme bzw. hohen Ausschuss in der Produktion?(In welchen Bereichen ist dies der Fall? Sind die Ursachen geklärt?)	
Hat sich die Produktivität des Unternehmens negativ entwickelt?(Sind die Ursachen dafür geklärt?)	
Müssen hohe Kosten für Fehler-/Krisenbewältigung aufgewendet werden (Überstunden, Beratereinsatz)? (In welchen Bereichen treten die Probleme auf?)	
Hören Sie häufiger Klagen von Mitarbeitern, dass die Arbeit nicht zu schaffen ist?	
Hören Sie häufiger Klagen von Mitarbeitern, dass der Zeitdruck zu hoch ist?	
Gibt es gravierende Probleme mit der Einhaltung von betrieblichen Regeln und Anweisungen?	
Gibt es bemerkenswerte Probleme und Spannungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern?	
Sind Ihnen Fälle von Mobbing oder Schikane in Ihrem Unternehmen bekannt? (Konzentrieren sich diese Fälle in einzelnen Bereichen?)	
Herrscht in einzelnen Unternehmensbereichen ein eher aggressiver Umgangston?	
Sind Ihnen Fälle bekannt, in denen sich Mitarbeiter zurückgezogen haben (geringer Kontakt zu Kollegen)?	

## Empfehlung

- ◆ Lassen Sie sich die in der Checkliste abgefragten betrieblichen Daten möglichst differenziert nach Bereichen bzw. Abteilungen und gegebenenfalls nach Beschäftigtengruppen vorbereiten.
- ◆ Nehmen Sie eine erste Einschätzung der Situation anhand der Fragen der Checkliste vor. Versuchen Sie dabei, die Fragen bezogen auf einzelne Bereiche bzw. Abteilungen zu beantworten.
- ◆ Bitten Sie den Betriebsrat Ihres Unternehmens - sofern vorhanden - ebenfalls um eine möglichst detaillierte Einschätzung anhand der Checkliste.
- ◆ Versuchen Sie, Gefährdungsbereiche in Ihrem Unternehmen zu identifizieren. Gleichen Sie gegebenenfalls Ihre Einschätzung mit der des Betriebsrates ab.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) hat eine kurze Checkliste entwickelt, mit der das subjektive Belastungsempfinden der Mitarbeiter grob eingeschätzt werden kann. Sie weist ausdrücklich darauf hin, dass eine schriftliche Befragung nur zu verwertbaren Ergebnissen führt, wenn sie anonym in Gruppen (Arbeitsbereich oder Berufsgruppe) mit mehr als 10 Beschäftigten durchgeführt wird. In kleineren Gruppen kann die Checkliste als Grundlage für Gruppengespräche verwendet werden.

## Checkliste "Stress"

Arbeitsbereich/Berufsgruppe: .....

Arbeitstätigkeit: .....

**Stress:** ...Konflikt zwischen den Anforderungen der Arbeitsaufgaben und dem Leistungsvermögen, der als bedrohlich, kritisch und unausweichlich erlebt wird. Der Beschäftigte sieht sich unter dem Druck von Aufgaben, die er seiner Einschätzung nach nicht hinreichend bewältigen kann.

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

Hinweis: Merkmale 8-13 entfallen bei Fremdeinschätzung.

Bei meiner Arbeit

1. habe ich zu hohe Verantwortung
2. kommen Termin- und Zeitdruck häufig vor
3. gibt es häufig Störungen und Unterbrechungen
4. gelten enge Vorgaben für die Ausführung meiner Arbeit
5. treffe ich Entscheidungen ohne ausreichende Informationen und mit unzureichenden Entscheidungshilfen
6. gibt es widersprüchliche Anforderungen, z. B. Konflikte zwischen Termineinhaltung und Qualität
7. werde ich zu wenig von meinen Kollegen und Vorgesetzten unterstützt
8. übersehe oder übergehe ich überdurchschnittlich häufig Informationen
9. habe ich das Gefühl, dass ich die Übersicht verliere

- 10. mache ich häufig Fehler
- 11. bin ich mir unsicher, ob ich alles richtig mache
- 12. bin ich unruhig und nervös
- 13. habe ich Angst, dass ich meine Arbeit nicht schaffe

*Liegen zusätzlich andere Einflüsse vor, z. B.*

- 14. soziale Spannungen
- 15. ist häufig zu wenig Personal da
- 16. ist die Zukunft meiner Arbeit oder des Betriebes unsicher

Welche Merkmale könnten für Ihre Arbeit ebenso zutreffen?

.....

.....

.....

Worauf würden Sie bezüglich Ihrer Arbeit ebenso hinweisen?

.....

.....

.....

Gabriele Richter: Orientierende Erfassung psychischer Belastung; in: ErgoMed März / April 2004

## Empfehlung

- ◆ Verwenden Sie die Checkliste zur Befragung der Mitarbeiter in den von Ihnen identifizierten Gefährdungsbereichen Ihres Unternehmens.
- ◆ Befragen Sie die Mitarbeiter anonym in Gruppen von mehr als 10 Mitgliedern.
- ◆ Sie können die Merkmale 1 bis 7 in der Checkliste auch dazu verwenden, eine Fremdbeurteilung beispielsweise durch die Vorgesetzten durchführen zu lassen.
- ◆ Verwenden Sie die Checkliste alternativ als Grundlage für Gruppendiskussionen beispielsweise in Abteilungen oder Arbeitsgruppen, die weniger als 10 Mitglieder haben.
- ◆ Gleichen Sie die Ergebnisse der Befragung mit Ihren Einschätzungen aufgrund der Checkliste zu den Indikatoren psychischer Fehlbelastungen ab.

## Anwendung arbeitswissenschaftlicher Methoden und Instrumente

Unternehmen, die mit arbeitswissenschaftlich erprobten Methoden und Instrumenten ihre Informationen erheben wollen, können auf entsprechende Untersuchungsverfahren zurückgreifen. Sie sind jedoch besonders von kleinen und mittleren Unternehmen ohne Expertenunterstützung kaum anwendbar und verursachen entsprechende Kosten. Solche Verfahren wurden im Rahmen der "Initiative Neue Qualität der Arbeit" (INQA) in betrieblichen Modellprojekten zum Thema psychische Fehlbelastungen angewendet.

### ◆ Tätigkeitsbeobachtungen:

Einschätzung der objektiven Belastungssituation an den Arbeitsplätzen

Bewertung der Beobachtungsergebnisse nach dem Verfahren "Screening psychischer Arbeitsbelastungen - Situation" (**SPA-S**)

### ◆ Mitarbeiterbefragungen:

subjektive Beurteilung der Belastungen und der Beanspruchungsrelevanz durch die Mitarbeiter nach dem Verfahren Screening psychischer Arbeitsbelastungen - Person" (**SPA-P**)

Einschätzung der individuellen arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter nach dem Verfahren "Arbeitsbezogenes Erlebens- und Verhaltensmuster" (**AVEM**)

Einschätzung der aktuellen sozialen Atmosphäre in dem jeweiligen Bereich nach dem Verfahren "Fragebogen zur Arbeit im Team" (**FAT**)

Erfassung der individuellen Sichtweise der Mitarbeiter auf ihre Arbeitssituation und die belastenden und entlastenden Faktoren nach dem Verfahren "Salutogene Subjektive Arbeitsanalyse" (**SALSA**)

Diese und andere Verfahren und Instrumente stehen in der Toolbox der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zur Verfügung ([www.baua.de/prax/toolbox.htm](http://www.baua.de/prax/toolbox.htm)).

Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (IfaA) des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall hat zwei beispielhafte Kostenberechnungen für die Durchführung von arbeitswissenschaftlichen Erhebungsverfahren im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung vorgelegt. Es wurden die Kosten für eine arbeitswissenschaftliche Tätigkeitsanalyse (AET) und eine subjektive Arbeitsanalyse (SAA/SALSA) jeweils für ein Unternehmen mit 25 Mitarbeitern und mit 150 Mitarbeitern berechnet.

Für ein Unternehmen mit 25 Mitarbeitern wurden Gesamtkosten in Höhe von ca. 11.500 Euro errechnet.

Für ein Unternehmen mit 150 Mitarbeitern wurden Gesamtkosten in Höhe von ca. 17.000 Euro errechnet.

J. Mittelstaedt: Psychische Belastungen im Unternehmen, was nun? in: angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 180, 2004 S. 13-32

## Psychische Fehlbelastungen vermeiden - Stressoren beseitigen

Die Arbeitsbedingungen, die zu psychischen Fehlbelastungen führen können, werden als Stressoren bezeichnet. Falls im Rahmen der Gefährdungsermittlung und -beurteilung Arbeitsplätze identifiziert wurden, wo psychische Fehlbelastungen die Gesundheit der Mitarbeiter beeinträchtigen können, ist es Aufgabe des Arbeitgebers, deren Ursachen zu beseitigen.

### Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

§ 4 “Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird...”

Faktoren, die zu ungünstigen Belastungen am Arbeitsplatz führen und psychische Fehlbelastungen auslösen können, haben ihren Ursprung nicht unbedingt in einer unzureichenden Gestaltung des einzelnen Arbeitsplatzes und der einzelnen Arbeitsaufgabe. Ihre Ursachen können auf allen Ebenen der Unternehmensgestaltung und auch im Unternehmensumfeld liegen. Häufig wiederkehrende Arbeitsunterbrechungen beispielsweise, also Störungen im Arbeitsfluss, können ihren Ursprung ebenso in einer unzureichenden Prozessgestaltung (Engpässe), einer mangelhaften Technik (wiederkehrende Technikausfälle) wie in einer ungünstigen Aufgabengestaltung haben. Maßnahmen zum Abbau von Stressoren lassen sich daher häufig nicht auf einzelne, nur arbeitsplatzbezogene Maßnahmen begrenzen.

Die Vermeidung von Stressoren sollte als **kontinuierlicher Verbesserungsprozess** (KVP) organisiert werden, in dem ungünstig gestaltete und störende Faktoren im Betriebsablauf systematisch beseitigt werden und eine wirtschaftliche und Gesundheit erhaltende Gestaltung von Arbeit, Organisation und Prozessen angestrebt wird. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass auch weniger kritische Stressoren bei ungünstigen Kombinationen zu erheblichen Fehlbelastungen führen können. Dies gilt beispielsweise für hohe Anforderungen an die Aufmerksamkeit bei gleichzeitigem Lärm oder für hohen Leistungsdruck bei gleichzeitig starkem Zeitdruck.

Eine wirkungsvolle Strategie zur Vermeidung von psychischen Belastungsfaktoren kann sich an den folgenden fünf Prozessschritten orientieren:



#### **Stressoren identifizieren**

(Gefährdungsbeurteilung, Schwachstellenanalyse etc.)



#### **Ursachen ermitteln**

(Arbeits-, Organisations-, Prozessgestaltung etc.)



#### **Maßnahmen entwickeln**

(an Good Practice / Bestgestaltung der Arbeit orientieren)



#### **Maßnahmen umsetzen**

(Arbeits-, Organisations-, Prozessgestaltung etc.)



#### **Erfolge bewerten**

(Ziel-Ergebnisabgleich)

## Empfehlung

Maßnahmen zum Abbau bzw. zur Vermeidung von Stressoren sollten sorgfältig geplant, im Unternehmen **gut kommuniziert** und möglichst **mit Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter** umgesetzt werden. Dabei sollte beachtet werden, dass Veränderungen am Arbeitsplatz oder in der Arbeitsorganisation, auch wenn sie dem Belastungsabbau dienen, von den Betroffenen zunächst als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden können (Veränderungsdruck).

Die folgende Checkliste informiert über wichtige Stressoren, die allein oder in Kombination zu psychischen Fehlbelastungen führen können. Die Einschätzung ihrer möglichen Ursachen zeigt Verbesserungspotentiale für den Betriebsablauf auf.

## Checkliste "Stressoren und ihre möglichen Ursachen"

<b>Wartezeiten</b>  insbesondere in Kombination mit Zeit-, Termin- oder Leistungsdruck	Liegen Fehler in der Prozessgestaltung vor? (Prozesssicherheit, Engpässe u.ä.)	<input type="checkbox"/>
	Ist die Technik fehlerhaft? Kommt es häufiger zu Technikausfällen?	<input type="checkbox"/>
	Ist die Zusammenarbeit im Bereich, zwischen den Bereichen ungünstig geregelt?	<input type="checkbox"/>
	Gibt es Personalengpässe in vor- oder nachgelagerten Bereichen?	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsunterbrechungen</b>  insbesondere in Kombination mit Zeit-, Termin oder Leistungsdruck und erhöhter Aufmerksamkeit / Konzentration	Ist die Aufgabe ungünstig gestaltet? (Kombination von Aufmerksamkeitsanforderungen und spontanen Anforderungen)	<input type="checkbox"/>
	Liegen Fehler in der Prozessgestaltung vor? (Prozesssicherheit, Engpässe u.ä.)	<input type="checkbox"/>
	Ist die Technik fehlerhaft? Kommt es häufiger zu Technikausfällen?	<input type="checkbox"/>
	Liegen Führungsfehler vor? (fehlende Unterstützung, unklare Anweisungen)	<input type="checkbox"/>
<b>Zeitdruck</b>  insbesondere in Kombination mit Leistungsdruck	Ist die Aufgabe ungünstig gestaltet? (fehlende Zeitpuffer)	<input type="checkbox"/>
	Liegt ein Prozessengpass vor?	<input type="checkbox"/>
	Gibt es Personalengpässe?	<input type="checkbox"/>
	Ist die vorhandene Qualifikation ausreichend?	<input type="checkbox"/>
<b>mangelnde Planbarkeit der Arbeit</b>  insbesondere in Kombination mit hoher Verantwortung oder Zeitdruck	Liegen Fehler in der Prozessgestaltung vor? (fehlende Ziele, fehlende Vorgaben)	<input type="checkbox"/>
	Ist die Aufgabe ungünstig gestaltet? (fehlende Entscheidungsspielräume, fehlende Zeitpuffer)	<input type="checkbox"/>
	Liegen Führungsfehler vor? (Ad-hoc-Anforderungen)	<input type="checkbox"/>

<p><b>Arbeit an der Grenze der Leistungsfähigkeit</b></p> <p>insbesondere in Kombination mit Zeitdruck</p>	Ist die Aufgabe ungünstig gestaltet? (zu hohe Anforderungen)	<input type="checkbox"/>
	Ist die Zusammenarbeit unzureichend geregelt? (fehlende Unterstützung)	<input type="checkbox"/>
	Liegt eine mangelnde Übereinstimmung von Qualifikation und Anforderung vor?	<input type="checkbox"/>
	Liegt ein Führungsfehler vor? (ungünstige Verteilung von Aufgaben)	<input type="checkbox"/>
<p><b>Monotonie, gleichförmige Anforderungen</b></p> <p>insbesondere in Kombination mit erhöhter Aufmerksamkeit, geringer Anerkennung und fehlender Kommunikation</p>	Ist die Aufgabe ungünstig gestaltet? (fehlender Tätigkeitswechsel)	<input type="checkbox"/>
	Ist die Arbeit ungünstig verteilt? (sehr hohe Anforderungen an anderen Arbeitsplätzen)	<input type="checkbox"/>
	Ist die Technik ungünstig gestaltet? (monotone Resttätigkeiten)	<input type="checkbox"/>
<p><b>Routine, kurzzyklisch sich wiederholende Tätigkeiten</b></p> <p>insbesondere in Kombination mit erhöhter Aufmerksamkeit und geringer Anerkennung</p>	Ist die Aufgabe ungünstig gestaltet? (geringe Zeitpuffer, geringer Dispositionsspielraum)	<input type="checkbox"/>
	Ist die Arbeit ungünstig verteilt? (Aufgabenwechsel)	<input type="checkbox"/>
	Ist die Technik ungünstig gestaltet? (Tätigkeiten an der Schnittstelle zwischen Technologien, Doppelerfassungen etc.)	<input type="checkbox"/>
<p><b>erhöhte Aufmerksamkeit / Konzentration</b></p> <p>insbesondere in Kombination mit Arbeitsunterbrechung, schlechter Arbeitsumgebung (z.B. Lärm), Unsicherheit und Konflikten / Mobbing</p>	Ist die Prozessgestaltung mangelhaft? (fehlende Prozesssicherheit)	<input type="checkbox"/>
	Fehlt eine geeignete technische Unterstützung? (Überwachung, Regeltechnik, Messtechnik)	<input type="checkbox"/>
	Ist die Aufgabe ungünstig gestaltet? (Belastungswechsel, Dispositionsspielraum)	<input type="checkbox"/>
	Ist die Arbeit ungünstig verteilt? (Aufgabenwechsel)	<input type="checkbox"/>

<p><b>hohe Verantwortung für Menschen / Sachwerte</b></p> <p>insbesondere in Kombination mit Unsicherheit / Ungewissheit, geringer Anerkennung und Zeitdruck</p>	<p>Sind Verantwortlichkeiten im Unternehmen klar geregelt? <input type="checkbox"/></p> <p>Sind die Prozesse günstig gestaltet? (hohe Prozesssicherheit) <input type="checkbox"/></p> <p>Besteht eine hohe Übereinstimmung von Anforderung und Qualifikation? <input type="checkbox"/></p> <p>Ist die Aufgabe günstig gestaltet? (Handlungs- und Entscheidungsspielraum) <input type="checkbox"/></p> <p>Ist eine ausreichende Unterstützung sichergestellt? (Führung, Zusammenarbeit) <input type="checkbox"/></p>
<p><b>Unsicherheit, Ungewissheit</b></p> <p>insbesondere in Kombination mit Leistungsdruck, erhöhter Aufmerksamkeit und hoher Verantwortung</p>	<p>Sind den Mitarbeitern die Unternehmensziele bekannt? <input type="checkbox"/></p> <p>Ist der Informationsfluss im Unternehmen gesichert? (Transparenz) <input type="checkbox"/></p> <p>Werden Veränderungen und Reorganisationsprozesse ausreichend kommuniziert? <input type="checkbox"/></p> <p>Gibt es Gerüchte hinsichtlich Arbeitsplatzabbau u.ä.? <input type="checkbox"/></p> <p>Gibt es regelmäßige Mitarbeitergespräche über Ziele, Aufgaben und Entwicklungschancen? <input type="checkbox"/></p> <p>Gibt es eine institutionalisierte Personalentwicklung zur Anpassung und Weiterentwicklung von Qualifikationen? <input type="checkbox"/></p> <p>Ist die Arbeit der Führungskräfte kooperativ und unterstützend? <input type="checkbox"/></p> <p>Stimmen Anforderungen und Qualifikationen überein? <input type="checkbox"/></p>

<p><b>geringe finanzielle / soziale Anerkennung</b></p> <p>insbesondere in Kombination mit hohem Leistungsdruck und hoher Verantwortung</p>	<p>Ist das Entlohnungssystem leistungsgerecht und transparent? <input type="checkbox"/></p> <p>Gibt es regelmäßige Rückmeldungen der Führungskräfte an die Mitarbeiter? (nicht nur Kritik sondern auch Anerkennung) <input type="checkbox"/></p>
<p><b>schlechte Arbeitsumgebung</b> (Lärm, Staub, Licht, Temperaturen)</p> <p>insbesondere in Kombination mit Zeit- und Leistungsdruck und erhöhter Aufmerksamkeit</p>	<p>Liegen Mängel in der Arbeitsplatzgestaltung vor? (Lärmschutz, ausreichende Beleuchtung, Sauberkeit etc.) <input type="checkbox"/></p> <p>Liegen Mängel in der Arbeitsmittelgestaltung vor? (Ergonomie, Emissionen etc.) <input type="checkbox"/></p> <p>Liegen Mängel im persönlichen Arbeitsschutz oder Arbeitsschutzverhalten vor? (Ausrüstung, Tragen der Ausrüstung, Unfallverhütung etc.) <input type="checkbox"/></p>
<p><b>Konflikte, Mobbing</b></p>	<p>Sind die Führungskräfte ausreichend für eine kooperative und unterstützende Führungsarbeit geschult? <input type="checkbox"/></p> <p>Ist das Betriebsklima stark auf Konkurrenz ausgerichtet? <input type="checkbox"/></p> <p>Bestehen Ängste im Hinblick auf Arbeitsplatzsicherheit und den Erhalt des beruflichen Status? <input type="checkbox"/></p>

## Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen

Zum Abbau und zur Vermeidung von Stressoren werden von den Arbeitswissenschaften Empfehlungen ausgesprochen, deren Umsetzungserfolge in betrieblichen Modellprojekten im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit nachgewiesen wurden.

Die Empfehlungen sind Handlungsoptionen und müssen der individuellen betrieblichen Situation angepasst werden. Sie geben Anregungen zur Beseitigung von Schwachstellen in der Arbeits- und Unternehmensorganisation, die durch die Gefährdungsbeurteilung identifiziert wurden.

Folgende Maßnahmen wurden im Rahmen eines INQA-Projekts für die Berliner Stoffdruckerei entwickelt. Das traditionsreiche Familienunternehmen hat etwa 100 Beschäftigte.

- ◆ **Job Rotation**
  - physischer Belastungswechsel
  - qualifizierende Aufgabenanreicherung
- ◆ **Verbesserung des Prozessdurchlaufs**
  - Abbau von Zeitdruck
  - Optimierung von Kommunikation und Informationsfluss
- ◆ **Zusammenlegung von Abteilungen**
  - Vermeidung von Schnittstellenproblemen und Redundanzen
  - Verbesserung der Kundenorientierung (one-face-to-the-customer)
- ◆ **monetäre Anreize**
  - Erfolgserleben
  - Veränderungsbereitschaft
- ◆ **Führungsverhalten**
  - Anerkennung
  - positive Rückmeldungen

- ◆ **Arbeitsplatzgestaltung und Organisation**  
störungsfreie Arbeit
- ◆ **ergonomische Maßnahmen** (Licht, Raumklima, Werkzeuge, Ausstattung etc.)  
Abbau von Stör- und Belastungsfaktoren
- ◆ **Diverse arbeitsplatzbezogene Einzelmaßnahmen**
  - Qualifizierung
  - Abbau von Personalengpässen
  - räumliche Maßnahmen (Zusammenlegung von Arbeitsplätzen)

## **Arbeitsbedingungen richtig gestalten**

Psychische Belastungssituationen können nicht in jedem Fall vermieden werden, zumal wenn ihre Ursachen jenseits der Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten des Unternehmens liegen, wie beispielsweise Krisen- und Ausnahmesituationen des Unternehmens am Markt oder Konflikte und Probleme in der privaten Sphäre einzelner Beschäftigter. Für Abbau und Vermeidung psychischer Fehlbelastungen sollte die Unternehmensführung sowohl die sozialen und beruflichen Kompetenzen der Beschäftigten entwickeln als auch die Arbeitsbedingungen entsprechend verbessern (Fachleute sprechen in diesem Zusammenhang von der Stärkung der Ressourcen).

Dies verbessert die persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter zur Bewältigung psychischer Belastungen sowie die Chancen, auch außergewöhnliche Anforderungen zu bewältigen. Für das Unternehmen stellt die Ressourcenstärkung einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung dar. Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist sie ein wichtiges Element gesundheitlicher Prävention und Voraussetzung für eine befriedigende Arbeitssituation.

Ziel der betrieblichen Ressourcenentwicklung ist es, den Mitarbeitern eine möglichst große Sicherheit bei der Bewältigung ihrer Aufgaben zu geben, ihre Motivation durch sinnvolle Arbeit und Anerkennung bzw. Erfolgserleben zu verbessern sowie ihr berufliches Engagement durch eine möglichst hohe Übereinstimmung ihrer persönlichen Interessen mit ihren Arbeitsaufgaben zu erhalten.

## **Ziele der Ressourcenentwicklung**

**Handlungssicherheit in der Aufgabenbewältigung erhöhen  
beispielsweise durch:**

- ◆ klar definierte Aufgaben und Aufgabenziele
- ◆ Vermittlung notwendiger Kenntnisse und Informationen
- ◆ Handlungsspielräume (Zeitpuffer, Arbeitsstil)
- ◆ Unterstützung
- ◆ Gestaltung von Arbeitsmitteln und Umgebung

**Sinnhaftigkeit der Arbeit vermitteln / verbessern  
beispielsweise durch:**

- ◆ anspruchsvolle Aufgabengestaltung
- ◆ Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten
- ◆ Erläuterung der Aufgabenziele
- ◆ Vermittlung der Unternehmensziele

**Anerkennung und Erfolgserleben sicherstellen  
beispielsweise durch:**

- ◆ realistische Leistungsziele
- ◆ regelmäßige Rückmeldungen zum Leistungsverhalten
- ◆ materielle und immaterielle Anreize

**Interessen und Ziele der Mitarbeiter berücksichtigen  
beispielsweise durch:**

- ◆ Beteiligung der Mitarbeiter bei der Gestaltung von Aufgaben und Arbeitsumgebung

- ◆ Vermeidung gesundheitlicher Gefährdungen
- ◆ berufliche Entwicklungschancen
- ◆ angemessene, gerechte Entlohnung
- ◆ Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Ansatzpunkte zur Verbesserung der Ressourcen gibt es auf allen Ebenen des Unternehmens.

## Ansatzpunkte für die Ressourcenentwicklung

### Unternehmensführung:

- ◆ Transparenz der Unternehmensziele
- ◆ Grundsätze zur Unternehmenskultur
- ◆ Entlohnungs- und Anreizsystem
- ◆ institutionelle Verankerung (Abteilungen, Stabstellen, Verantwortung)
- ◆ Managementsysteme

### Organisation:

- ◆ Personal- und Organisationsentwicklung
- ◆ Weiterbildung
- ◆ Gesundheitsschutz
- ◆ Arbeitszeitregeln
- ◆ Informationsfluss / Transparenz
- ◆ Work Life Balance

### Mitarbeiterführung:

- ◆ kooperativer, unterstützender Führungsstil
- ◆ Transparenz / Information
- ◆ Mitarbeiterbeteiligung
- ◆ Aufgabenziele und Vorgaben
- ◆ Rückmeldung / Anerkennung
- ◆ Entwicklungschancen

### **Arbeitsgestaltung:**

- ◆ Dispositionsspielräume
- ◆ Zeitpuffer
- ◆ ganzheitliche Aufgaben
- ◆ Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten
- ◆ Arbeitsmittel
- ◆ Arbeitsumgebung

Die Stärkung der Ressourcen der Mitarbeiter zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen und psychischen Belastungen kann auf sehr unterschiedlichen Ebenen ansetzen und erfordert unterschiedlichen Aufwand. So können z. B. Informations- und Weiterbildungsangebote zum Thema "Stressbewältigung" oder Angebote zum körperlichen Training bereits wichtige Beiträge leisten. Andere Maßnahmen, wie beispielsweise Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche oder die Änderung des Führungsstils, erfordern ein systematisches Vorgehen, in dem Wechselwirkungen mit anderen Gestaltungsfeldern oder Beteiligungsrechte des Betriebsrates berücksichtigt werden müssen.

Die folgende Checkliste ermöglicht einen ersten Überblick über die Ressourcen im Unternehmen und über deren Ausbaupotential. Sie führt zu einer ersten Einschätzung und Kennzeichnung des Handlungsbedarfs.

## Checkliste: "Ressourceneinschätzung"

	Stand (trifft zu) kaum: 0 teilw.: + ja: ++	Ausbau- potential gering: 0 mittel: + hoch: ++
Über die Unternehmensziele und geplante Veränderungen wird umfassend informiert		
Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen ist hoch		
Die Mitarbeiter verstehen den Sinn geplanter Veränderungen		
Die Mitarbeiter können ihren Beitrag zum Unternehmensziel erkennen		
Die Aufgaben sind ausreichend komplex definiert (Belastungswechsel, Vermeidung von Monotonie)		
Die Aufgaben entsprechen im wesentlichen den Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter		
Es gibt ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Bewältigung der Aufgaben (Art und Reihenfolge der Bearbeitung)		
Es stehen ausreichende zeitliche Spielräume zur Bewältigung der Aufgaben zur Verfügung (kein ständiger Zeitdruck, Zeitsouveränität)		
Es bestehen ausreichende Kooperations- und Kommunikationschancen in der Arbeit (keine Einzelarbeitsplätze, Unterstützungsmöglichkeiten)		
Die Prozesse im Unternehmen laufen weitgehend fehlerfrei, Prozessstörungen und Korrekturen sind die Ausnahme		
Die Zusammenarbeit im Unternehmen (zwischen Bereichen, Abteilungen, Mitarbeitern) ist klar geregelt und geschieht sachlich-kollegial (keine Konkurrenz oder Abschottung)		
Die Mitarbeiter haben ausreichenden Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitsaufgaben und Arbeitsumgebung (Partizipationschancen)		

	Stand (trifft zu) kaum: 0 teilw.: + ja: ++	Ausbau- potential- gering: 0 mittel: + hoch: ++
Engagement, Leistung und Erfolg werden ausreichend anerkannt und belohnt (materielle und immaterielle Gratifikationen)		
Das Unternehmen bietet ausreichende berufliche Entfaltungsmöglichkeiten		
Das Unternehmen bietet ausreichende Möglichkeiten zur Weiterbildung		
Fälle außergewöhnlicher Belastungen (Vereinbarkeit Familie - Beruf) werden vom Unternehmen organisatorisch unterstützt		
Das Verhalten der Führungskräfte ist professionell und kooperativ-unterstützend		
Die sozialen Beziehungen im Unternehmen sind kollegial, solidarisch und unterstützend		
Das Betriebsklima ist von gegenseitigem Vertrauen geprägt		
Die Arbeitsumgebung (Lärm, Licht, Hitze etc.) ist günstig / angenehm		
Die Arbeitsmittel (Werkzeuge, Ausrüstung etc.) entsprechen dem Stand der Technik		

Die Ergebnisse bilden eine Grundlage und Orientierungshilfe für weitere Maßnahmen.

## **Empfehlung**

Ausgewählte Führungskräfte und - sofern vorhanden - der Betriebsrat sollten die Situation und den Handlungsbedarf ebenfalls einschätzen.

## **Das ist zu beachten**

Die Arbeitsgestaltung spielt für die Ressourcenstärkung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Allerdings müssen die einzelnen Maßnahmen im Zusammenhang mit den gegebenen persönlichen Voraussetzungen der Beschäftigten betrachtet werden. Denn trifft eine anspruchsvolle Arbeitsgestaltung auf unzureichende Mitarbeitervoraussetzungen, können statt positiver negative Beanspruchungen und Belastungen auftreten und somit psychische Fehlbelastungen ausgelöst statt vermieden werden. So kann z. B. eine anspruchsvolle Arbeitsaufgabe bei fehlenden qualifikatorischen Voraussetzungen zu Überforderung und entsprechenden psychischen Fehlbelastungen führen. Ebenso können große Tätigkeits-spielräume zu Handlungsunsicherheit und entsprechenden psychischen Belastungssituationen führen, wenn orientierende Vorgaben bzw. eine unterstützende Führung fehlen.

## **Erfolge sichern - KVP für Sicherheit und Gesundheit im Arbeitsprozess**

Psychische Fehlbelastungen rechtzeitig zu erkennen, ihre Ursachen zu beheben und die Ressourcen zur Bewältigung auch künftiger und außergewöhnlicher Anforderungen zu stärken, ist eine komplexe Aufgabe der Unternehmensführung. Sie muss die entsprechenden Ziele und Grundsätze im Unternehmen verankern, geeignete Strukturen und Voraussetzungen für eine qualifizierte Bearbeitung schaffen, die notwendigen Prozesse auslösen und verstetigen sowie die Erfolge regelmäßig bewerten.

Diese Aufgabe ist ein wesentlicher Beitrag zur strategischen Unternehmensentwicklung. Sie zielt auf das wettbewerbsfähige Unternehmen mit engagierten, leistungsfähigen und gesunden Mitarbeitern, die sich in ihrer Arbeit wohlfühlen und auch künftige und außergewöhnliche Herausforderungen motiviert bewältigen können.

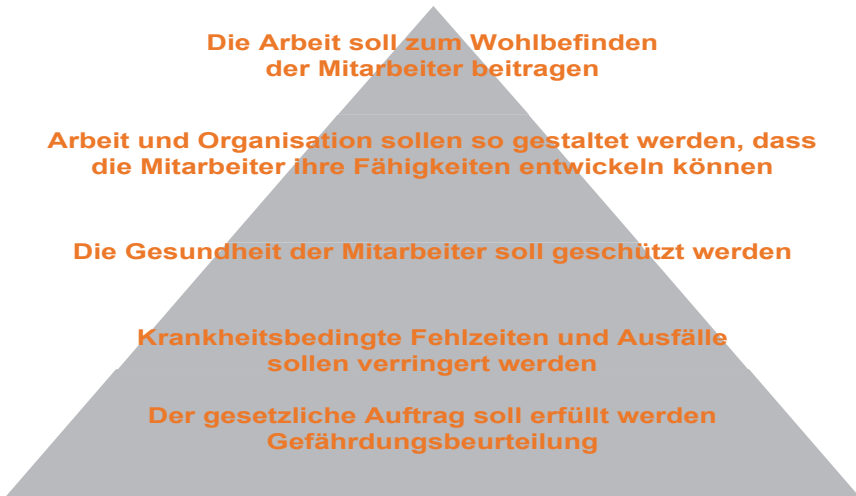
Die Aufgabe erfordert ein systematisches Vorgehen, das von klar definierten Zielen und Grundsätzen ausgeht, die notwendigen Kompetenzen und Wissensgrundlagen einbindet, die Umsetzung von als notwendig erkannten Maßnahmen unterstützt sowie Kontinuität und stetige Verbesserung gewährleistet. Das Vorgehen entspricht dem Aufbau eines Managementsystems.



## Ziele und Grundsätze

Wirksamkeit und der Erfolg des Vorhabens hängen - ähnlich wie beim Qualitätsmanagement - wesentlich davon ab, dass die Ziele klar formuliert und von allen Führungskräften und Mitarbeitern im Unternehmen verstanden, akzeptiert und aktiv mitgetragen werden.

Die Ziele sollen daher zum einen die strategischen Absichten der Unternehmensführung erkennen lassen und eine klare Perspektive für den weiteren Prozess aufzeigen, zum anderen sollen sie hinreichend konkret und realistisch sein und eine klare Arbeitsgrundlage bilden. Die Aufstellung einer Zielpyramide wird diesen Anforderungen am ehesten gerecht.



Die Unternehmensführung muss die Glaubwürdigkeit der Ziele durch verbindliche Grundsätze für das weitere Vorgehen ergänzen. Regelmäßige Information über Ziele und Maßnahmen, Transparenz von Strukturen und Prozessen, Beteiligung der Mitarbeiter und ihrer Interessensvertretung sind wesentliche Inhalte dieser Grundsätze.

### Allgemeine Grundsätze beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems für Arbeit

- ◆ Die Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates werden gewahrt
- ◆ Über die Ziele, den Prozess und seine (Zwischen-) Ergebnisse wird regelmäßig informiert
- ◆ Informationen aus Mitarbeiterbefragungen und Gruppendiskussionen werden anonymisiert und ausschließlich für das geplante Vorhaben verwendet
- ◆ Gestaltungsmaßnahmen im Rahmen des Vorhabens werden gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern entwickelt und umgesetzt
- ◆ Der Prozess führt nicht zu Sanktionen und Benachteiligungen

Die Ziele und Grundsätze müssen klar und verständlich formuliert und begründet sein. Eine frühzeitige Beratung mit der Interessensvertretung der Beschäftigten sowie mit Fach- und Führungskräften (Arbeitssicherheitsfachkraft, Personalleiter bzw. -verantwortliche, Betriebsarzt etc.) kann die Verbindlichkeit der Ziele und Grundsätze verbessern.

## **Strukturen und Verantwortung**

Die erfolgreiche Umsetzung der Ziele, die Entwicklung und Durchführung geeigneter Maßnahmen sowie die Einhaltung und Umsetzung der Grundsätze erfordern arbeitsfähige Strukturen und eine geregelte Verantwortung.

Bei dem Aufbau von Managementsystemen hat sich die Bildung einer speziellen Arbeitsgruppe bewährt, die das Vorhaben verantwortlich steuert und umsetzt. Die Lenkungsgruppe soll über fachliche Kompetenzen, gute Kenntnisse der Unternehmensstrukturen und Prozesse sowie eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern und Führungskräften verfügen.

Voraussetzung für die Arbeitsfähigkeit dieser Gruppe ist ein klar formulierter Auftrag der Unternehmensführung, aus dem die Aufgaben und Arbeitsziele, die verfügbaren Kosten- und Zeitbudgets, Informations-, Berichts- und Dokumentationspflichten sowie die Entscheidungsbefugnisse hervorgehen.

## Aufgaben der Lenkungsgruppe (Beispiele)

### Initiierung, Steuerung und Durchführung von:

- ◆ Sammlung von Informationen und Erkenntnissen
- ◆ Gefährdungsbeurteilung
- ◆ Pilotprojekten
- ◆ Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeit und Organisation
- ◆ Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter
- ◆ Mitarbeiterinformationen
- ◆ Einhaltung der Grundsätze

Die konkrete Zusammensetzung dieser Arbeitsgruppe richtet sich nach den Voraussetzungen im Unternehmen (Unternehmensgröße, Verfügbarkeit von Kompetenzen) sowie nach der Reichweite ihres Auftrages (Gefährdungsbeurteilung nach ArbSchG, Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeit und Organisation etc.). Der Arbeitsgruppe sollte zumindest ein Vertreter der Unternehmensführung, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Personalleiter bzw. Personalverantwortliche sowie ein Vertreter des Betriebsrates oder, falls es keinen Betriebsrat gibt, ein Vertreter der Belegschaft angehören.

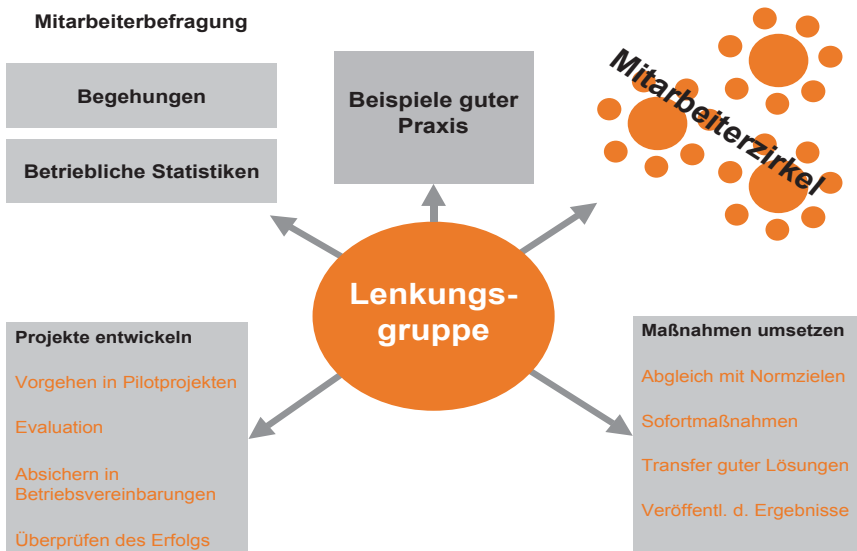
Die Lenkungsgruppe sollte die Möglichkeit haben und auch wahrnehmen, sich von externen Fachleuten, beispielsweise von der Berufsgenossenschaft oder den Krankenkassen, beraten zu lassen.

Unternehmen, die bereits über ein funktionierendes Managementsystem beispielsweise zum Qualitätsmanagement verfügen, sollten die bestehenden Strukturen nutzen.

## Prozesse und Beteiligung

Die erfolgreiche Bearbeitung der Aufgaben durch die Lenkungsgruppe erfordert das spezifische Wissen, die Akzeptanz und die Mitwirkung der betroffenen Mitarbeiter. Das gilt sowohl für die Durchführbarkeit der Gefährdungsbeurteilung als auch für die Entwicklung wirksamer Maßnahmen zur Arbeits- und Organisationsgestaltung und deren reibungslose Umsetzung.

Eine geeignete Form zur Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter sind sogenannte Mitarbeiterzirkel (nach dem Vorbild von Qualitätszirkeln, KVP - Gruppen u. a.), die der Lenkungsgruppe zuarbeiten, sie beraten, Vorschläge entwickeln und die Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen begleiten.



Die Aufgaben und das Arbeitsprogramm von Mitarbeiterzirkeln werden von der Lenkungsgruppe festgelegt. Bei der Gefährdungsbeurteilung können Mitarbeiterzirkel beispielsweise wichtige Hinweise auf arbeitsplatz- und personenbezogene Belastungssituationen geben sowie Verbesserungsvorschläge erarbeiten.

Die Kommunikation zwischen Lenkungsgruppe und Mitarbeiterzirkeln muß eindeutig geregelt sein. Die Lenkungsgruppe befasst sich mit den Arbeitsergebnissen und Vorschlägen der Mitarbeiterzirkel und gibt Rückmeldungen.

Die Zusammensetzung und Arbeitsweise der Mitarbeiterzirkel kann je nach betrieblichen Voraussetzungen und Arbeitszielen variieren:

- ◆ Mitarbeiterzirkel auf Abteilungs- oder Bereichsebene können beispielsweise Problemlagen, die aus den spezifischen Prozessen, Aufgaben oder Umgebungseinflüssen einer Abteilung resultieren, kompetent bearbeiten und geeignete Gestaltungsmaßnahmen entwickeln;
- ◆ abteilungsübergreifende Mitarbeiterzirkel, in denen ausgewählte Mitarbeiter verschiedener Abteilungen oder Bereiche zusammenarbeiten, können insbesondere Schnittstellenprobleme zwischen den Abteilungen (Prozessfraktionen, Informations- und Kommunikationsprobleme etc.) kompetent bearbeiten und geeignete Gestaltungsmaßnahmen entwickeln.

Die Beteiligung von Führungskräften an den Mitarbeiterzirkeln sollte davon abhängig gemacht werden, ob wesentliche Probleme zwischen Mitarbeitern und Führungskräften vermutet werden oder nicht. Generell ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiter eine größere Zurückhaltung bei der

Benennung von Arbeitsproblemen üben, wenn Vorgesetzte an den Zirkeln beteiligt sind.

Die Effektivität von Mitarbeiterzirkeln hängt wesentlich auch von ihrer Moderation ab. Diese Aufgabe sollte von Personen wahrgenommen werden, die über die notwendigen Kompetenzen zur Moderation verfügen und bei den Mitarbeitern hohes Vertrauen und hohe Akzeptanz genießen. In der Regel sollte diese Aufgabe nicht von Mitarbeitern oder Führungskräften aus der jeweiligen Abteilung wahrgenommen werden. Eine externe Moderation durch erfahrene Berater oder Experten beispielsweise der Berufsgenossenschaften oder Krankenkassen kann Anlaufprobleme der Zirkelarbeit überwinden helfen.

### **Mitarbeiterzirkel**

- ◆ Aufgaben und Arbeitsprogramm?
- ◆ Dokumentation, Berichte und Rückmeldungen?
- ◆ Auf Abteilungsebene oder abteilungsübergreifend?
- ◆ Mit oder ohne Führungskräfte?
- ◆ Interne oder externe Moderation?

### **Bewertung und Verbesserung**

Nachhaltige Erfolge kann das Qualitätsmanagement für Arbeit nur erzielen, wenn es als kontinuierlicher Prozess gestaltet wird, der auf systematischen Lern- und Verbesserungsprozessen basiert und zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur wird.

Voraussetzung und wichtigstes Steuerungsinstrument für diesen kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozess ist

die systematische und regelmäßige Bewertung des Gesamtprozesses sowie der einzelnen Maßnahmen und Teilprojekte. Die kritische Bewertung hinsichtlich der Zielerreichung und des Erfolgs der einzelnen Maßnahmen bildet die Grundlage für die Verbesserung des Prozesses und seiner einzelnen Maßnahmen.

## Maßnahmenbewertung

Den Ausgangs- und Bezugspunkt für die Bewertung bilden die Ziele bzw. die Zielhierarchie für den Gesamtprozess. Die Bewertung sollte sich daher grundsätzlich an den folgenden Fragen orientieren:

- ◆ Sind die Ziele erreicht worden bzw. ist eine deutliche Annäherung an die Ziele erkennbar?
- ◆ Sind die durchgeführten Maßnahmen geeignet, einen erkennbaren Beitrag zur Zielerreichung zu leisten?
- ◆ Sind die durchgeführten Maßnahmen ausreichend, die Ziele zu erreichen?
- ◆ Sind die durchgeführten Maßnahmen in geeigneter Weise entwickelt und durchgeführt worden?

Die Erfolge des Gesamtprozesses sollten im Rahmen einer regelmäßigen Gefährdungs- und Ressourcenbeurteilung überprüft werden. Die Ergebnisse sollten anhand der o.g. grundsätzlichen Fragen von der Unternehmensführung und der Lenkungsgruppe kritisch bewertet werden. Hierzu ist es hilfreich, wenn Einzelmaßnahmen und Teil- oder Pilotprojekte von vornherein so definiert werden, dass ihr Bezug und Beitrag zu den Gesamtzielen deutlich erkennbar ist. Bereits bei der Planung der Maßnahmen sollten quantitativ oder qualitativ messbare Erfolgskriterien zugeordnet

und geeignete Verfahren für die Erfolgskontrolle (Befragungen, Tätigkeitsbeobachtungen o.ä.) bestimmt werden. Die Bewertung der durchgeführten Einzelmaßnahmen sollte gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern bzw. mit den Mitarbeiterzirkeln erfolgen.

## Bewertungs- und Verbesserungsprozess



Die regelmäßige Bewertung des Gesamtprozesses und der Einzelmaßnahmen verfolgt das Ziel, Erfahrungen systematisch aufzuarbeiten, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und den Prozess und seine Einzelmaßnahmen systematisch zu optimieren.

Unternehmen, die bereits über ein Qualitätsmanagementsystem verfügen, sollten den Bewertungs- und Verbesserungsprozess in dieses System integrieren.

## Weiterführende Hinweise

### Literaturhinweise und -empfehlungen

Badura, B; Schellschmidt, H; Vetter, C. (Hrsg.)  
Fehlzeiten-Report 2003 - Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance  
2003, Heidelberg

Badura, Hehlmann (Hrsg.)  
Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation  
2003, Heidelberg

Badura, B.; Litsch, M.; Vetter, Chr. (Hrsg.)  
Fehlzeiten-Report 1999 - Psychische Belastungen am Arbeitsplatz  
1999, Heidelberg

Bundesanstalt für Arbeit  
Arbeit von morgen und heute gestalten  
2003, Dortmund

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)  
Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse Nr. 116: Psychische Belastung  
und Beanspruchung  
2000, Dortmund

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)  
Psychische Belastungen und Beanspruchung im Berufsleben  
2002, Dortmund, Berlin, Dresden

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)  
Stress im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis  
2004, Dortmund, Berlin, Dresden

DAK Gesundheitsmanagement (Hrsg.)  
DAK-Gesundheitsreport 2001  
2001, Berlin

Dieckhoff, K.; Hoffmann, T.; Schreurs, M.; Schröter, W.  
Arbeit innovativ gestalten. Erfahrungen und Hinweise zur  
Arbeitsgestaltung  
2003, Eschborn

Europäische Kommission GD Beschäftigung und Soziales (Hrsg.)  
Stress am Arbeitsplatz - Ein Leitfaden  
2002, Luxemburg

Flake, C.; Freigang-Bauer, I.; Gröben, F.; Wenchel, K.  
Psychischer Stress in der Arbeitswelt. Erkennen, Mindern, Bewältigen.  
Dokumentation der RKW-Fachtagung am 24. November 1999 in  
Frankfurt  
1999, Eschborn

Pröll, U.; Gude, D.  
Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitsformen -  
Risikoabschätzungen und Gestaltungsmöglichkeiten  
2003, Bremerhaven

Richter, G.  
Orientierende Erfassung psychischer Belastung: Checklisten zur  
Erfassung der Fehlbeanspruchungsfolgen (ChEF);  
in: ErgoMed, Zeitschrift für angewandte Arbeitsmedizin, März / April  
2004

## **Faktenblätter**

herausgegeben von der Europäischen Agentur für Sicherheit und  
Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz  
[http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/index\\_de.htm](http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/index_de.htm)

Über den Umgang mit psychosozialen Problemen und die Reduzierung  
von arbeitsbedingtem Stress (Factsheet 32)  
<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/32/de/index.htm>

Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress und seinen Ursachen: einige  
praktische Tipps für Arbeitnehmer (Factsheet 31)  
<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/31/de/index.htm>

Zugang zu Informationen über Stress bei der Arbeit von der Website  
<http://osha.eu.int/ew2002/> (Factsheet 30)  
<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/30/de/index.htm>

Mobbing (Factsheet 23)  
<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/23/de/index.htm>

Arbeitsbedingter Stress (Factsheet 22)

<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/22/de/index.htm>

Stress am Arbeitsplatz (Factsheet 8)

<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/8/de/index.htm>

## Good Practice Beispiele

Stressmanagement in der öffentlichen Verwaltung einer Großstadt in NRW

[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/v2.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/v2.htm)

Tatort Betrieb - Stress und psychische Belastungen im Arbeitsleben - Kampagne der IG Metall, Bezirk Baden-Württemberg

[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/v3.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/v3.htm)

Ganzheitliche Maßnahmen gegen Stress am Arbeitsplatz in einem Betrieb der Informationstechnologie

[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/v5.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/v5.htm)

Gesundheit am Arbeitsplatz - Reduktion psychischer Belastungen in der BASF

[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/v6.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/v6.htm)

Erfassung und Bewertung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz bei der Fa. Berthold Technologies GmbH & Co KG in Bad Wildbad

[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/a15.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/a15.htm)

Umbruch im Berufsleben - Stress und Chancen: Workshops für Mitarbeiter der Bewag, die sich wegen Umstrukturierungen einen neuen Arbeitsplatz im Unternehmen suchen müssen

[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/a29.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/a29.htm)

Unterstützung der Mitarbeiter im IT-Bereich beim Umgang mit psychosozialen Belastungen - Tagesworkshop zur Balancierung von persönlichen Ressourcen im Unternehmen SAP

[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/a33.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/a33.htm)

Handlungshilfe: "Damit Ihr Betrieb rund läuft" - ein Leitfaden der Süddeutschen Metallberufsgenossenschaft

[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/a36.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/a36.htm)

Entwicklung und Erprobung eines modularen betrieblichen Fortbildungsprojekts zur Ermittlung und Bewertung psychischer Belastungen und zur Entwicklung von Maßnahmen zur Entlastung und menschengerechten Gestaltung der Arbeit  
[http://www.baua.de/prax/gute\\_praxis/i12.htm](http://www.baua.de/prax/gute_praxis/i12.htm)

### **Beispiele zur Kostenberechnung von Gefährdungsbeurteilungen**

J. Mittelstaedt

Psychische Belastung im Unternehmen, was nun?

In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 180, 2004, S- 13 - 32

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)

Mit Sicherheit mehr Gewinn! Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit

2004, Dortmund, ISBN 3-88261-454-7

### **Instrumente zur Erfassung von psychischen Fehlbelastungen**

Dr. Gabriele Richter, Dr. Karl Kuhn,

Toolbox "Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen"

Version 1.0, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

<http://www.baua.de/prax/toolbox.htm>