

Informationsblatt 3: Psychische Belastung am Arbeitsplatz – Probleme und mögliche Lösungen

Erläuterung zum Informationsblatt:

Dieses Informationsblatt beschreibt alle psychischen Belastungsfaktoren des KFZA im Detail. Es werden **mögliche Gründe** aufgezeigt, weshalb ein Belastungsfaktor als **kritisch** bewertet werden könnte.

Zudem werden je Belastungsfaktor **Beispiele für**

Maßnahmen zur innerbetrieblichen Umsetzung aufgezeigt, die die Belastung beseitigen oder reduzieren können. Es ist sinnvoll, sich bei der Maßnahmenplanung am TOP-Prinzip zu orientieren. Außerdem sollte eine Maßnahme nach der SMART-Formel formuliert sein:

TOP-Prinzip

T	Technische Maßnahmen	Prüfen, ob die <i>Quelle</i> der Fehlbelastung <u>und/oder</u> die Fehlbelastung durch <i>technische Maßnahmen</i> zu beseitigen oder zu reduzieren ist.
O	Organisatorische Maßnahmen	Prüfen, ob die Fehlbelastung durch organisatorische Maßnahmen zu beseitigen oder zu reduzieren ist.
P	Persönliche Maßnahmen	Prüfen, ob die Fehlbelastung durch den Einsatz von <i>persönlicher Schutzausrüstung</i> <u>und/oder</u> durch Qualifizierung der Beschäftigten zu beseitigen oder zu reduzieren ist.

Das **TOP**-Prinzip unterstützt bei der Entscheidung, wo eine arbeitsbezogene Maßnahme ansetzen sollte, um die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern.

SMART-Formel

S	spezifisch	Ziele müssen so eindeutig und präzise wie möglich formuliert sein.
M	messbar	Es muss anhand bestimmter Kriterien überprüfbar sein, ob Ziele erfolgreich erreicht wurden.
A	ansprechend	Ziele sollten erstrebenswert sein.
R	realisierbar	Es muss möglich sein, die gesteckten Ziele tatsächlich zu erreichen.
T	terminiert	Das Ziel hat ein fixes Datum, an dem die Maßnahme durchgeführt bzw. abgeschlossen sein wird.

Die **SMART**-Formel erleichtert das Planen umsetzbarer Maßnahmen. Maßnahmen sollten danach formuliert sein.

Informationsblatt 3: Ermitteln und Beurteilen psychischer Belastung – Hintergründe und grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen (1/8)

	Psychische Belastung	Für den Fragebogen	Mögliche Gründe für eine kritische Bewertung	Mögliche Maßnahmen
Arbeitsinhalte				
Vielseitigkeit	Wenn Arbeit vielseitig ist, haben Beschäftigte verschiedene Aufgaben. Hierfür müssen sie verschiedene Dinge können und wissen. Sie haben bei der Arbeit Abwechslung und lernen Neues dazu.	Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen? (F1)	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit wird zur Routine: Beschäftigte arbeiten nur mechanisch. Sie müssen nicht viel dabei denken. • Die Arbeiten wiederholen sich oft. • Die Beschäftigten arbeiten nur mit wenigen, ähnlichen Arbeitsmitteln. Das sind zum Beispiel Geräte oder Werkzeuge. 	Stellen Sie sich die Frage, ob es abwechslungsreichere Aufgaben für die Beschäftigten gäbe. Die Aufgaben sollten sie fordern.
	Arbeit kann aber auch eintönig sein. Zum Beispiel die Arbeit am Fließband. Oder das Zusammenbauen von Dingen. Oder das Eintippen am Computer. Beschäftigte machen immer das Gleiche auf die gleiche Art. Die Arbeit ist zu einfach und bietet keine Abwechslung. Die Beschäftigten sind unterfordert.	Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen? (F2)	<ul style="list-style-type: none"> • Die Aufgaben sind zu eintönig. • Die Beschäftigten machen nicht die Arbeit, die sie gelernt haben. Die Arbeit ist zu schwierig. Dann sind sie überfordert. Oder die Arbeit ist zu leicht. Dann sind sie unterfordert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellen Sie sich die Frage, ob es verschiedene Aufgaben für Beschäftigte gibt. • Erstellen Sie ein Anforderungsprofil: Was müssen Beschäftigte für eine Aufgabe können? Machen Beschäftigte das, was sie können und was sie gelernt haben? • Wählen Sie die richtige Person für eine Aufgabe aus.
	Das ist auf Dauer schlecht. Die Beschäftigten können müde werden. Ihre Leistung kann schlechter werden oder schwanken.	Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben. (F3)	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte tun immer wieder das Gleiche. • Die Aufgaben sind sich zu ähnlich. • Beschäftigte werden nur einseitig belastet. Sie arbeiten zum Beispiel nur am Computer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Führen Sie „Mischarbeit“ ein: Beschäftigte sollen zum Beispiel körperliche und geistige Aufgaben bewältigen. • Regelmäßige Wechsel der Aufgaben.

Informationsblatt 3: Ermitteln und Beurteilen psychischer Belastung – Hintergründe und grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen (2/8)

	Psychische Belastung	Für den Fragebogen	Mögliche Gründe für eine kritische Bewertung	Mögliche Maßnahmen
Arbeitsinhalte				
Ganzheitlichkeit	<p>Arbeit sollte ganzheitlich sein. Das heißt, alle diese Schritte sollten Teil der Arbeit sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planung der Arbeit. • Durchführung der Arbeit. • Kontrolle der Arbeit. • Rückmeldung zur Arbeit: Beschäftigte sollen erfahren, was sie gut und was sie nicht so gut gemacht haben. 	<p>Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht. (F4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte machen nur Teilaufgaben. Zum Beispiel bereiten sie die Arbeit nur vor. Oder sie bauen nur etwas zusammen oder tippen nur am Computer. Oder sie kontrollieren nur. • Beschäftigte bekommen keine Rückmeldung. Sie erfahren nicht, was sie zum fertigen Produkt beigetragen haben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geben Sie den Beschäftigten unterschiedliche Aufgaben mit mehr Abwechslung. Sie sollen ganzheitlich arbeiten können. • Beschäftigte sollen auch Arbeit kontrollieren dürfen. • Beschäftigten sollten Rückmeldung bekommen. Sie sollen erfahren: Das haben sie geleistet. Das haben sie zum fertigen Produkt beigetragen.
	<p>Beschäftigte sollten ihre Aufgaben mit planen dürfen. Dann können sie selbst einteilen, wie leicht oder schwierig ihre Arbeit ist und was ihre Ziele sind. Später bei der Arbeit erkennen sie ihre Fortschritte und können ihre Leistung selbst einschätzen. Beschäftigte erkennen: Das haben sie zum fertigen Produkt beigetragen. Das ist ihre Arbeit wert.</p>	<p>Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt (eine vollständige Arbeitsaufgabe) von Anfang bis Ende herzustellen. (F5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte machen nur Teilaufgaben. • Beschäftigte arbeiten anderen Personen nur zu. Oder sie machen nur Nacharbeiten am fertigen Produkt. • Beschäftigte können sich nicht mit Kolleg*innen aus anderen Bereichen abstimmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte sollen sich mit Kolleg*innen aus anderen Bereichen abstimmen können. Vor allem mit Kolleg*innen, die vor oder nach ihnen am Produkt arbeiten. • Beschäftigte sollen die Arbeit vorbereiten, die Arbeit ausführen und die Arbeit kontrollieren dürfen. • Stellen Sie sich die Frage, ob es abwechslungsreichere Aufgaben für die Beschäftigten gäbe. Die Aufgaben sollten sie fordern.

Informationsblatt 3: Ermitteln und Beurteilen psychischer Belastung – Hintergründe und grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen (3/8)

	Psychische Belastung	Für den Fragebogen	Mögliche Gründe für eine kritische Bewertung	Mögliche Maßnahmen
Stressoren (was Stress verursacht)				
Qualitative Belastung	<p>Qualitative Belastung heißt:</p> <p>Die Aufgaben sind kompliziert und überfordern die Beschäftigten geistig. Das sind vor allem Aufgaben, bei denen sich Beschäftigte sehr konzentrieren müssen. Sie müssen sich viele Dinge merken. Sie müssen sehr viel denken.</p>	<p>Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind (z. B. aufgrund keiner oder unklarer Arbeitsbeschreibungen oder aufgrund mangelnder Qualifizierung). (F6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die Beschäftigten sind für diese Aufgabe nicht gut genug ausgebildet. Die Beschäftigten sind nicht richtig eingearbeitet worden. Den Beschäftigten fehlt eine Einweisung. Das heißt: Man hat ihnen ihre Aufgaben nicht gut genug erklärt und gezeigt. 	<ul style="list-style-type: none"> Beschäftigte gut einarbeiten. Einweisungen und Schulungen regelmäßig wiederholen. Die Aufgaben richtig verteilen. Die Beschäftigten sollen machen, was sie gelernt haben. Die Beschreibungen von Aufgaben sollen klar und vollständig sein. Fehlerkultur einführen: Beschäftigte sollen sich nicht schlecht fühlen wegen Fehlern. Sie sollen aus Fehlern lernen.
		<p>Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt. (F7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Beschäftigte haben nur Aufgaben, bei denen sie viel denken müssen. Die Aufgaben werden zum Beispiel nicht mit körperlicher Arbeit gemischt. Die Beschäftigten können sich am Arbeitsplatz schlecht konzentrieren. Zum Beispiel, weil es zu laut ist. Die Beschäftigten machen nicht die Arbeit, die sie gelernt haben. Die Aufgaben sind zu schwer oder zu leicht. 	<ul style="list-style-type: none"> Für genug Pausen sorgen. Prüfen, wie schwierig die Aufgabe ist. Für weniger Störungen am Arbeitsplatz sorgen. Anforderungsprofile erstellen. Das heißt: genau beschreiben, was Beschäftigte für eine bestimmte Arbeit können müssen. Wenn nötig, Beschäftigte für die Aufgaben schulen. Den Beschäftigten mehr Freiheiten geben. Sie sollen selbst entscheiden dürfen, in welcher Reihenfolge sie ihre Aufgaben machen.
Quantitative Belastung	<p>Quantitative Belastung heißt:</p> <ul style="list-style-type: none"> Es gibt zu viel Arbeit. Zu viel Arbeit muss in zu kurzer Zeit geschafft werden. Die Beschäftigten stehen dann unter Zeitdruck. 	<p>Ich stehe häufig unter Zeitdruck. (F8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die Zeitplanung stimmt nicht. Fristen oder Termine sind zu eng. Führungskräfte verteilen neue Aufgaben. Dabei achten sie nicht darauf, dass Beschäftigte in der Zeit schon andere Aufgaben haben. 	<ul style="list-style-type: none"> Zeitplanung im Betrieb ändern. Fristen sollten lang genug sein. Schulungen und Weiterbildungen für Beschäftigte möglich machen. Genug Pausen schaffen. Beschäftigte sollen sich erholen können. Werden die Aufgaben richtig verteilt? Wie sind Beschäftigte ausgelastet?
		<p>Ich habe zu viel Arbeit. (F9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben werden nicht gerecht verteilt. Zum Beispiel muss eine Person alles allein machen. Beschäftigte müssen viel leisten. Sie stehen unter Leistungsdruck. Führungskräfte verteilen Aufgaben, achten dabei aber nicht auf die persönliche Situation der Beschäftigten. 	<ul style="list-style-type: none"> Projekte richtig planen. Dabei besonders auf die Planung der Arbeit achten. Schichtplan anpassen. Dabei Empfehlungen aus der Arbeitswissenschaft beachten. Beschäftigte sollen bei ihren Arbeitszeiten mitentscheiden können. Beschäftigte sollen ihre Überstunden abbauen können. Bei den Arbeitszeiten auf die Gesundheit der Beschäftigten achten. Prüfen, ob mehr Beschäftigte nötig sind.

Informationsblatt 3: Ermitteln und Beurteilen psychischer Belastung – Hintergründe und grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen (4/8)

	Psychische Belastung	Für den Fragebogen	Mögliche Gründe für eine kritische Bewertung	Mögliche Maßnahmen
Stressoren (was Stress verursacht)				
Arbeitsunterbrechungen	<p>Arbeitsunterbrechungen heißt: Beschäftigte können nicht weiterarbeiten. Sie müssen kurz aufhören zu arbeiten. Gründe dafür können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Anderer Personen.</i> Zum Beispiel Kund*innen oder Kolleg*innen. • <i>Technische Probleme.</i> Zum Beispiel kaputte Computer. • <i>Probleme bei der Organisation.</i> Zum Beispiel kann der Materialraum abgeschlossen sein. <p>Manchmal kann man zwar arbeiten, aber es fehlen z. B. Informationen für die Arbeit. Oder Material ist kaputt. Oder die Werkzeuge sind schlecht.</p>	<p>Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel nicht zur Verfügung. (F10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte reden zu wenig mit den Beschäftigten. Die Beschäftigten reden zu wenig miteinander. • Beschäftigte haben nicht die richtigen Arbeitsmittel. Zum Beispiel Geräte oder Werkzeuge. • Die Arbeitsmittel werden nicht vorbereitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Den Beschäftigten die nötigen Arbeitsmittel geben und vorbereiten. Zum Beispiel Werkzeuge, Geräte (technische Hilfsmittel). • Mit den Beschäftigten über die Organisation der Arbeit reden. Den Beschäftigten regelmäßig wichtige Informationen geben. • Besprechungen in der Gruppe.
	<p>Manchmal kann man zwar arbeiten, aber es fehlen z. B. Informationen für die Arbeit. Oder Material ist kaputt. Oder die Werkzeuge sind schlecht.</p>	<p>Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen. (F11)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte werden oft gestört. Zum Beispiel durch Kund*innen oder Kolleg*innen. Oder das Telefon klingelt oft. • Beschäftigte werden gestört, wenn sie sich stark konzentrieren müssen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsunterbrechungen vermeiden. • Arbeitszeiten einführen, in denen Beschäftigte nicht gestört werden und sich konzentrieren können.
Umgebungsbelastungen	<p>Umgebungsbelastungen sind alles, was bei der Arbeit auf die Beschäftigten einwirkt. Dazu gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Äußere Bedingungen.</i> Zum Beispiel Lärm, Hitze oder Kälte, Staub, blendendes Licht. • <i>Körperliche Anforderungen.</i> Zum Beispiel langes Sitzen, Heben von schweren Dingen. • <i>Gestaltung des Arbeitsplatzes.</i> Zum Beispiel kaputte Stühle, zu alte Software. <p>Manchmal kann all das Stress verursachen. Beschäftigte können dadurch krank werden.</p>	<p>An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen, wie Lärm, Klima, Staub. (F12)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es ist zu laut. Beschäftigte arbeiten mit gefährlichen Stoffen. Das Licht am Arbeitsplatz ist schlecht. • Der Arbeitsplatz ist nicht ergonomisch. • Schwere körperliche Tätigkeiten. • Die Arbeitsmittel sind nicht gut oder ausreichend (Software, Werkzeug, Maschinen). • Die Arbeitsräume sind schlecht. Zum Beispiel zu groß oder zu eng. • Zu wenig oder schlechte Signale und Hinweise. • Die Räume sind sehr eng. Man kann sich am Arbeitsplatz nur schlecht bewegen. • Beschäftigte sind von der Außenwelt abgeschlossen. Es gibt zum Beispiel keine Fenster. • Das Licht ist zu schlecht. • Schlechte technische Ausstattung oder Arbeitsmittel. • Die Stühle und Tische sind nicht ergonomisch, also schlecht für die Gesundheit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schlechte Arbeitsbedingungen vermeiden. • Den Beschäftigten genug Arbeitsmittel bieten. Die Arbeitsmittel regelmäßig überprüfen. • Arbeitssicherheit am Arbeitsplatz regelmäßig überprüfen. • Schwere körperliche Tätigkeiten leichter machen. Zum Beispiel durch Hilfsmittel. • Prüfen, ob die Arbeitsplätze ergonomisch, also gut für die Gesundheit sind. • Pausenregelung an klimatische Bedingungen anpassen. • Klären: Wer ist wofür verantwortlich? • Arbeitsplätze genau überprüfen. Dabei das Wissen aus der Arbeitswissenschaft anwenden. • Richtige Ausstattung für Arbeitsplätze anschaffen. Sie sollte gut für die Gesundheit sein. • Die richtige Technik und die richtigen Arbeitsmittel beschaffen. • Dafür sorgen, dass sich Beschäftigte bewegen können.

Informationsblatt 3: Ermitteln und Beurteilen psychischer Belastung – Hintergründe und grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen (5/8)

	Psychische Belastung	Für den Fragebogen	Mögliche Gründe für eine kritische Bewertung	Mögliche Maßnahmen
Ressourcen (was nötig ist)				
Handlungsspielraum	<p>Handlungsspielraum heißt: Beschäftigte haben Einfluss auf ihren Arbeitsplatz. Sie können Dinge selbst entscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das <i>Arbeitsverfahren</i>. Sie entscheiden, wie sie arbeiten. • Sie wählen ihre <i>Arbeitsmittel</i>. Zum Beispiel Werkzeuge, Geräte, Computer. • Die <i>zeitliche Organisation</i>. Sie teilen sich ihre Arbeit selbst ein. • <p>So können Beschäftigte selbst wählen, wie groß ihre Belastung ist. Und wie viel Stress sie haben.</p> <p>Allein diese Möglichkeit für Entscheidungen bedeutet oft schon weniger Stress. Egal, ob sie die Möglichkeit nutzen oder nicht nutzen.</p>	<p>Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen? (F14)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte können nicht entscheiden, in welcher Reihenfolge sie was tun. 	<ul style="list-style-type: none"> • Den Beschäftigten Handlungsspielraum geben. Sie sollen mitentscheiden dürfen. • Beschäftigte sollen über den Ablauf der Arbeit mitentscheiden dürfen.
		<p>Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird? (F15)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte teilen den Beschäftigten einfach Aufgaben zu. Sie achten nicht auf die einzelne Person: was sie kann, welche Bedürfnisse sie hat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben richtig verteilen. Auf die Bedürfnisse der Beschäftigten achten. • Beschäftigte sollen bei der Verteilung und Art der Aufgaben mitentscheiden dürfen
		<p>Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen? (F16)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte können kaum beeinflussen, auf welche Art sie ihre Arbeit machen und welche Methoden sie anwenden. • Beschäftigte können ihre Arbeit nicht selbst anpassen: Es wird nicht beachtet, wie gut sie sich konzentrieren können, was ihre Bedürfnisse sind, wie es ihnen geht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigten mehr Handlungsspielraum geben. Sie bei der Planung der Arbeit mitentscheiden lassen. • Beschäftigte sollen ihre Arbeit selbstständig planen dürfen. • Beschäftigte selbst entscheiden lassen, in welcher Reihenfolge sie ihre Arbeit machen. • Beschäftigte nicht zu sehr kontrollieren, wenn möglich.

Informationsblatt 3: Ermitteln und Beurteilen psychischer Belastung – Hintergründe und grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen (6/8)

	Psychische Belastung	Für den Fragebogen	Mögliche Gründe für eine kritische Bewertung	Mögliche Maßnahmen
Ressourcen (was nötig ist)				
Soziale Unterstützung	<p>Soziale Unterstützung können Beschäftigte von ihren Führungskräften und Kolleg*innen bekommen. Es gibt verschiedene Arten von sozialer Unterstützung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die <i>Gefühle</i> der Beschäftigten ansprechen: zum Beispiel durch Zuneigung und Respekt. <i>Lob oder Bestätigung</i>: den Beschäftigten sagen, was sie richtig gemacht haben. Ihnen sagen, wenn sie moralisch richtig gehandelt haben. <i>Hilfe</i>: zum Beispiel durch Ratschläge und Informationen. Führungskräfte oder andere Kolleg*innen können auch selbst „mit zupacken“, also selbst bei der Arbeit mithelfen. <p>Durch soziale Unterstützung bei der Arbeit gibt es weniger Stressoren. Sie sind gesünder und fühlen sich besser.</p>	<p>Ich kann mich auf meine KollegInnen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird. (F17)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Beschäftigte haben zu wenig oder zu viel Kontakt zu Kolleg*innen. Beschäftigte streiten sich häufig mit Kolleg*innen. Beschäftigte erhalten keine soziale Unterstützung von Kolleg*innen. Beschäftigte fühlen sich unter Druck. Die Beschäftigten halten untereinander nicht zusammen. 	<ul style="list-style-type: none"> Ziele sollten nicht zu hoch sein. Teamgespräche einführen. Aufgaben und Rollen klar verteilen. Prüfen, ob die Beschäftigten gut miteinander auskommen. Streit schlichten. Beschäftigte und Führungskräfte sollten ehrlich miteinander kommunizieren. Kolleg*innen sollen sich gegenseitig helfen und sich gegenseitig Anerkennung und Lob geben. Alle sollten sich gegenseitig wertschätzen.
		<p>Ich kann mich auf meine/n direkte/n Vorgesetzte/n verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird. (F18)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte sind für ihre Führungsaufgaben nicht gut genug ausgebildet. Beschäftigte erhalten zu wenig Anerkennung und Lob für ihre Leistung. Führungskräfte führen die Beschäftigten nicht richtig. Führungskräfte geben den Beschäftigten zu wenig soziale Unterstützung. 	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Gespräche mit den Beschäftigten. Fehlerkultur einführen: Beschäftigte sollen sich nicht schlecht fühlen wegen Fehlern. Sie sollen aus Fehlern lernen. Führungsleitlinien einführen: Regeln für die Führungskräfte, wie sie Beschäftigte führen sollen. Beschäftigte sollen ihre Führungskräfte immer ansprechen können. Führungskräfte und Beschäftigte sollten offen miteinander kommunizieren. Den Beschäftigten hilfreiche Rückmeldungen geben. Beschäftigte bei schwierigen Aufgaben unterstützen.
		<p>Man hält in dem Betrieb gut zusammen. (F19)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Es gibt keine Leitlinie, keine festen Regeln für gute Zusammenarbeit. Mobbing am Arbeitsplatz: Beschäftigte werden von Führungskräften oder Kolleg*innen zum Beispiel schlecht behandelt. Es gibt nur Einzelarbeitsplätze. Jeder arbeitet für sich allein. Zu wenig Veranstaltungen und Gespräche in der Gruppe. 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit bei den Aufgaben fördern. Faire Entlohnung. Gemeinsame Veranstaltungen. „Anti-Mobbing“-Vereinbarungen: festlegen, dass Mobbing am Arbeitsplatz nicht geduldet wird. Konflikt-Mediation: Streit unter Beschäftigten schlichten. Am besten durch eine dafür ausgebildete Person, zum Beispiel eine*n Mediator*in.

Informationsblatt 3: Ermitteln und Beurteilen psychischer Belastung – Hintergründe und grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen (7/8)

	Psychische Belastung	Für den Fragebogen	Mögliche Gründe für eine kritische Bewertung	Mögliche Maßnahmen
Ressourcen (was nötig ist)				
Zusammenarbeit	<p>Für eine gute Zusammenarbeit ist wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gute Kommunikation. • Beschäftigte erhalten schnell wichtige Informationen. • Beschäftigte können Fragen stellen oder Wünsche mitteilen. Führungskräfte und Kolleg*innen geben ihnen dann schnell eine Rückmeldung. <p>Gute Kommunikation bedeutet weniger Stress. Beschäftigte arbeiten besser und schaffen mehr. Beschäftigte haben schon weniger Stress, wenn sie wissen: „Ich kann über Probleme reden.“ Sie müssen gar nicht direkt Hilfe bekommen.</p>	<p>Diese Arbeit (einschließlich der Erreichung des gemeinsamen Unternehmensziels) erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen KollegInnen in dem Betrieb. (F20)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtige Informationen fehlen. • Einzelarbeitsplatz. Beschäftigte arbeiten allein. • Alle erledigen nur Teilaufgaben. • Beschäftigte unterstützen sich nicht gegenseitig. • Beschäftigte haben Angst vor Fehlern bei der Arbeit. • Beschäftigte machen sich gegenseitig Konkurrenz. • Alle fühlen sich als „Einzelkämpfer“. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelarbeit vermeiden. • Prüfen: Werden Informationen richtig dargestellt? Wie werden sie den Beschäftigten mitgeteilt? • Fehlerkultur fördern: Beschäftigte sollen sich nicht schlecht fühlen wegen Fehlern. Sie sollen aus Fehlern lernen. • Alle sollen Zugang zu wichtigen Informationen haben. • Mit digitalen Medien richtig umgehen. • Gespräche in Teams und in Gruppen einführen. • Es soll mehr Möglichkeiten geben, mit Führungskräften und Kolleg*innen zu kommunizieren. • Beschäftigte sollen Fragen stellen können und Hilfe erhalten.
		<p>Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen KollegInnen über dienstliche und private Dinge unterhalten. (F21)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Pausen sind schlecht gestaltet. • Beschäftigte können sich sozial zu wenig austauschen. • Beschäftigte können sich dienstlich zu wenig austauschen. • Es gibt nur Einzelarbeitsplätze. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Pausen so legen, wie es die Arbeitswissenschaft empfiehlt. • Möglichkeiten zur Kommunikation für Beschäftigte schaffen. • Möglichkeiten zum dienstlichen Austausch schaffen. Zum Beispiel Besprechungsräume. Mehr Möglichkeiten zum sozialen Austausch schaffen. Zum Beispiel Sportangebote, Pausenräume.
		<p>Ich bekomme von Vorgesetzten und KollegInnen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit. (F22)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte erhalten zu wenig Rückmeldung zu ihrer Arbeit und zu ihren Ergebnissen. • Führungskräfte führen die Beschäftigte nicht gut. • Führungskräfte sind nicht gut für Führungsaufgaben ausgebildet. • Beschäftigte können nicht genug mit Führungskräften und Kolleg*innen kommunizieren. • Es gibt keine Zielvereinbarungen. Beschäftigte wissen nicht, was sie erreichen sollen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genaue Zielvereinbarungen und Aufgabenbeschreibungen. • Feedback-Gespräche einführen: Beschäftigte erhalten regelmäßig Rückmeldung zu ihrer Arbeit. • Regelmäßige Gespräche zwischen Beschäftigten und Führungskräften. Auch Gesundheitsgespräche. • Klären: Wer ist wofür verantwortlich? • Offene und ehrliche Kommunikation fördern. • Führungskräfte schulen.

Informationsblatt 3: Ermitteln und Beurteilen psychischer Belastung – Hintergründe und grundsätzliche Gestaltungsempfehlungen (8/8)

	Psychische Belastung	Für den Fragebogen	Mögliche Gründe für eine kritische Bewertung	Mögliche Maßnahmen
Betriebsklima				
Information und Mitsprache	Information heißt hier: die Informationspolitik im Betrieb. Zum Beispiel gibt es eine neue Technologie oder bei der Organisation hat sich etwas verändert. Wie teilen die Führungskräfte das den Beschäftigten mit?	Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert. (F23)	<ul style="list-style-type: none"> Unklar ist: Wie läuft die Arbeit ab? Wer ist für welche Schritte verantwortlich? Beschäftigte und Führungskräfte kommunizieren zu wenig miteinander. Beschäftigte kennen nicht die Ziele des Unternehmens. 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikationskanäle einrichten. Zum Beispiel: Wer bekommt wie welche Informationen? Per E-Mail, Intranet oder in regelmäßigen Versammlungen. Ziele des Unternehmens klar beschreiben und sie den Beschäftigten mitteilen. Regelmäßige Teambesprechungen einführen. Beschäftigte über wichtige Veränderungen im Voraus informieren.
	Mitsprache heißt: Führungskräfte hören die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten und nehmen sie ernst. Zum Beispiel dann, wenn sich Dinge im Unternehmen verändern.	Die Leitung unseres Betriebs ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten zu berücksichtigen. (F24)	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte beachten die Bedürfnisse der Beschäftigten zu wenig. Beschäftigte werden nicht genug an Entscheidungen beteiligt. 	<ul style="list-style-type: none"> Beschäftigte mitentscheiden lassen. Führungskräfte und Beschäftigte sollten besser zusammenarbeiten
Betriebliche Leistungen	Betriebliche Leistungen sind: Beurteilung und Bezahlung der Beschäftigten. Besonders die Möglichkeiten für Weiterbildung und Aufstieg. Der Arbeitsplatz soll fair und gerecht sein. So fühlen sich die Beschäftigten wohl und ihre Bindung an das Unternehmen wird gestärkt.	Unser Betrieb bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten. (F25)	<ul style="list-style-type: none"> Zu wenig Möglichkeiten zur Weiterbildung. Aufgaben sind einseitig. Es ist nicht möglich, andere oder vielfältigere Aufgaben zu bekommen. 	<ul style="list-style-type: none"> Zeitplanung im Betrieb ändern. Fristen sollten lang genug sein. Schulungen und Weiterbildungen für Beschäftigte möglich machen. Genug Pausen schaffen. Beschäftigte sollen sich erholen können. Werden die Aufgaben richtig verteilt? Wie sind Beschäftigte ausgelastet?
		Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen (z. B. auch durch Erweiterung des bisherigen Tätigkeitsfeldes). (F26)	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben wiederholen sich oft. Arbeit wird nicht interessanter und vielfältiger. Es gibt keine anspruchsvolleren Aufgaben. Im Betrieb gibt es keine Möglichkeiten, beruflich aufzusteigen. 	<ul style="list-style-type: none"> Beschäftigten teilweise Führungs- und Leitungsaufgaben geben. Aufgaben mit höheren Anforderungen und mehr Verantwortung bieten. Beschäftigten Möglichkeiten zum Aufstieg bieten. Das erreicht man durch Weiterbildungen.