

**Praxis in NRW.** Psychische Belastungen vermeiden –  
gesünder arbeiten. Was können Sie tun? Ein Handlungs-  
modell für Betriebe

## **Inhalt**

- 2      Am Anfang steht Ihr Interesse**
- 4      Psychische Belastungen – ein Thema am Arbeitsplatz**
- 7      Einen günstigen Rahmen schaffen – die Vorbereitung**
- 10      1. Ziele bestimmen**
- 11      2. Handlungsbedarf ermitteln**
- 14      3. Maßnahmen treffen**
- 16      Gestaltung der Arbeit – die Grundsätze**
- 19      4. Erfolg überprüfen**
- 20      Unser Handlungsmodell – Ihre Chance**

**Vorwort** Die moderne Arbeitswelt verlangt dem Menschen einiges ab – rasche Veränderungen und der Ruf nach Flexibilität bestimmen das Tagesgeschäft. Begriffe wie Stress, Mobbing, Burnout sind in aller Munde. Das Thema „Psychische Belastungen“ ist so aktuell wie nie zuvor.

Eine Untersuchung des Meinungsforschungsinstitutes EMNID, die im Jahr 2000 im Auftrag der Arbeitsschutzverwaltung NRW durchgeführt wurde, bestätigt dies eindrucksvoll. Auf die Frage, was sie bei ihrer Arbeit am meisten belastet, nannten die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als erstes Faktoren, die dem Bereich psychische Belastungen zuzuordnen sind: Über 44% der Beschäftigten klagten über zu hohe Verantwortung, rund 36% fühlten sich durch zu großen Zeitdruck überfordert, die Arbeitsmenge belastete etwa ein Viertel der Umfrage-Teilnehmer.

Dies ist auch aus wirtschaftlicher Sicht für die Betriebe von großem Nachteil. Andauernde Störungen des Wohlbefindens sind nicht nur ein Nährboden für arbeitsbedingte Erkrankungen. Sie behindern auch Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Kreativität der Beschäftigten und mindern die Qualität der Arbeit – Faktoren, die für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und damit für seine Zukunft von zentraler Bedeutung sind. Nur Unternehmen mit gesunden und leistungsbereiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind fit für den globalen Wettbewerb.

Deshalb gilt: „Psychische Belastungen vermeiden – gesünder arbeiten“ ist eine wichtige Aufgabe modernen Arbeitsschutzes.

Vielen Arbeitgebern und ihren Beschäftigten ist dieses Thema jedoch noch fremd oder sie wissen nicht so recht, wie sie damit umgehen sollen. Mit dieser Broschüre bietet die Arbeitsschutzverwaltung NRW eine auch für kleine und mittlere Betriebe geeignete Hilfestellung an. Wir beschreiben darin eine Vorgehensweise, wie Problemstellungen im Zusammenhang mit arbeitsbedingten psychischen Belastungen erkannt und gelöst werden können.

Mein Appell: Machen Sie mit! Denn wenn der Betrieb reibungslos läuft, die Beschäftigten motiviert sind und der Krankenstand niedrig ist, werden nicht nur Kosten gespart, sondern auch Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit verbessert.

Sollten Sie Fragen haben, nutzen Sie das persönliche Beratungsangebot der Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz des Landes Nordrhein-Westfalen.

### **Harald Schartau**

Minister für Wirtschaft und Arbeit  
des Landes Nordrhein-Westfalen

## Am Anfang steht Ihr Interesse

Ihr Betrieb soll Wettbewerbsfähig sein und Ihren Beschäftigten einen gesicherten Arbeitsplatz bieten.

Sie wollen aktuellen wirtschaftlichen Anforderungen gerecht werden.

Und Sie wollen, dass sich Ihre Beschäftigten genauso engagiert für dieses Ziel einsetzen wie Sie selbst.

All das läuft bestens in Ihrem Betrieb? Oder fragen Sie sich manchmal, warum sich Beschäftigte über hohe Arbeitsbelastungen beschweren und durch Krankheiten ausfallen? Warum Produktionsprozesse nicht „rund“ laufen? Wieso ehemals engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen „Dienst nach Vorschrift“ verrichten? Weshalb Kunden schlechte Qualität reklamieren?

Derartige Probleme sind oft nicht auf den mangelnden Einsatzwillen oder bestimmte Persönlichkeitseigenschaften Ihrer Beschäftigten, sondern auf die verbesserungsfähige Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Arbeitsinhalte und der sozialen Beziehungen in Ihrem Betrieb zurückzuführen. Denn:

- Echte Kooperation ist bei schlechtem Betriebsklima nicht zu erwarten,
- Monotone Arbeit und ständige Über- oder Unterforderung nehmen Lust und Raum für Kreativität und Innovation und
- Zeit- und Termindruck erzeugen Stress, durch den der freundliche Umgang mit Kunden schon mal zu kurz kommen kann.

All das sind Beispiele für vermeidbare psychische Belastungen am Arbeitsplatz, die sich negativ auf Ihre Beschäftigten und Ihren Betrieb auswirken. Wenn Sie eine solche Entwicklung beobachten, können Sie etwas dagegen tun.

Jeder Betrieb braucht eine eigene, auf seine individuelle Situation zugeschnittene Lösung. Wir möchten Sie bei Ihren ersten Schritten begleiten und Ihnen zeigen, wie Sie psychische Belastungen am Arbeitsplatz erkennen und ihnen in Zukunft wirkungsvoll begegnen können.

Nutzen Sie diese Chance zum Vorteil der Beschäftigten – und zum Vorteil Ihres Betriebes!

## Psychische Belastungen – ein Thema am Arbeitsplatz

Stress, Mobbing, BurnOut – nicht nur im Arbeitsschutz haben diese Begriffe längst Einzug gehalten. Das Thema „Psychische Belastungen“ ist so aktuell wie nie zuvor.

Schuld daran ist der Druck, den Betriebe und Beschäftigte in der modernen Arbeitswelt aushalten müssen. Zunehmende Automatisierung, der Ruf nach mehr und immer besserer Dienstleistung und das Verarbeiten von Informationen gehören zum Arbeitsalltag. Wer nicht um jeden Preis flexibel bleibt, verpasst den Anschluss.

Diese Veränderungen in der Arbeitswelt haben aus Sicht des Arbeitsschutzes sowohl positive als auch negative Folgen: Während schwere körperliche Anforderungen an den arbeitenden Menschen eher zurückgehen, nehmen die psychischen deutlich zu.

## Was sind psychische Belastungen genau?

Unter arbeitsbedingten psychischen Belastungen versteht man alle erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den arbeitenden Menschen zu kommen und psychisch auf ihn einwirken.

Sie kennen das aus Ihrem eigenen Arbeitsalltag: das Telefon klingelt unentwegt, auf dem Schreibtisch liegen zahlreiche Vorgänge, der elektronische Posteingang ist ebenfalls gut gefüllt – Kunden wollen bedient, Kollegen möchten informiert, Aufträge müssen fertiggestellt werden.

„Psychisch“ bedeutet dabei das Zusammenspiel aller geistigen, emotionalen und verhaltensmäßigen Vorgänge im Menschen.

Nahezu jeder Aspekt der Arbeit ist in diesem Sinne eine Belastung und wirkt sich psychisch aus. Wahrgenommen werden im allgemeinen aber eher die negativen Einflüsse. Die Vielzahl möglicher Belastungen kann man nach ihren Ursachen einteilen:

- Belastungen durch die Arbeitstätigkeit, etwa unerwartete Unterbrechungen und Störungen, Menge oder Schwierigkeit der Arbeitsaufgaben sowie widersprüchliche Anweisungen,
- Belastungen durch die Arbeitsorganisation, wie Arbeitszeiten, Zeit- und Termindruck oder Überstunden,
- Belastungen durch soziale Konflikte, zum Beispiel mit Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden,
- Belastungen durch die Arbeitsumgebung, etwa Lärm, Beleuchtung, Klima, Arbeitsplatzausstattung.

Diese treten in unterschiedlicher Form und Intensität an jedem Arbeitsplatz auf. Ob und wie stark sie sich auswirken, hängt von verschiedenen Faktoren ab, zum Beispiel

- der Dauer und Vorhersagbarkeit der Belastung,
- den arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen (Arbeitsmittel, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, soziale Unterstützung, ...) und
- den individuellen Fähigkeiten und Bewältigungsstrategien.

Aufgrund dieses komplexen Gefüges von Einflussfaktoren wirken sich psychische Belastungen individuell sehr unterschiedlich aus: Was für den einen eine angsterzeugende Situation darstellt, ist für den anderen eine neue Herausforderung, und für einen Dritten lediglich tagtägliche Routine.

Wenn die Anforderungen am Arbeitsplatz die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten übersteigen, spricht man von Überforderung: Arbeitsaufgaben bzw. -bedingungen und persönliche Leistungsvoraussetzungen passen nicht zusammen – mit negativen Folgen für das Befinden und das Arbeitsergebnis.

Sie können derartige Fehlbelastungen in Ihrem Betrieb dauerhaft vermeiden, indem Sie auf zwei Arten aktiv werden:

- Qualifizieren Sie Beschäftigte und Führungskräfte und verbessern Sie so ihre individuellen Fähigkeiten und Bewältigungsstrategien, damit sie mit Belastungen am Arbeitsplatz zurecht kommen (Verhaltensprävention).
- Verändern Sie die Arbeitsbedingungen im Betrieb! Nur so können Sie dauerhaft die Ursachen von Fehlbelastungen bekämpfen oder die Beschäftigten schon im Vorfeld davor schützen (Verhältnisprävention).

Genau darum geht es in dieser Broschüre!



## **Einen günstigen Rahmen schaffen – die Vorbereitung**

Vielleicht haben Sie bereits den einen oder anderen Aspekt aus Ihrem betrieblichen Alltag wiedererkannt. Denn psychische Fehlbelastungen kommen häufig vor. Eventuell beschäftigt Sie ein solches Problem auch schon länger. Aber bisher wussten Sie nicht so recht, wie Sie es richtig „angehen“ sollten. Mit unserem Handlungsmodell möchten wir Ihnen hierbei Starthilfe geben.

Bevor Sie den ersten Schritt zur Optimierung der Arbeitsbedingungen machen, ist es wichtig, einen günstigen Rahmen zu schaffen:

### **Für ein vertrauensvolles Gesprächsklima sorgen**

Vielen Menschen fällt es schwer darüber zu sprechen, wenn sie sich im Arbeitsleben psychisch belastet fühlen – aus Sorge, dass dies als persönliche Schwäche ausgelegt werden könnte oder dass sie von Kollegen oder Vorgesetzten nicht ernst genommen werden.

Für eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit psychischen Fehlbelastungen am Arbeitsplatz ist daher ein vertrauensvolles Gesprächsklima wichtig. Vor allem durch Ihr Verhalten als Arbeitgeber können Sie hier Signale setzen, indem Sie zuhören, Probleme ernst nehmen und Kritik zulassen. Sie können es Ihren Beschäftigten leichter machen, wenn diese ihre Probleme auch anonym mitteilen können. Solch ein „geschützter Raum“ kann helfen, Ängste zu überwinden und sich frei zu äußern.

### **Die Beschäftigten beteiligen**

Beziehen Sie Ihre Beschäftigten von Anfang an mit ein. Ermuntern Sie sie zur aktiven Mitarbeit und geben Sie ihnen die Möglichkeit, ihr Wissen um die eigenen Arbeitsbedingungen einzubringen. Sie schaffen so die Voraussetzung dafür, dass alle an einem Strang ziehen und erforderliche Veränderungen mittragen.

## **Ein schlagkräftiges Team bilden**

Probleme aufdecken, Gründe erkennen, Verbesserungs- und Lösungsvorschläge entwickeln – das gelingt in der Regel am besten im Team.

Bei der Bildung des Teams sollten Personen mit besonderem Bezug zum Thema eingebunden werden. Hierzu gehören z. B. Führungskräfte, Arbeitnehmervertretung, Fachkraft für Arbeitssicherheit und der Betriebsarzt. Legen Sie nach Möglichkeit gemeinsam fest, wie Sie in Ihrem Betrieb konkret vorgehen wollen. Gewinnen Sie vor allem die kreativen, aufgeschlossenen und als Vertrauenspersonen anerkannten Beschäftigten zur Mitarbeit. Diese können erheblich zum Erfolg beitragen.

Wenn man im Betrieb „an Grenzen“ stößt, kann oft ein Anstoß von außen hilfreich sein. Zögern Sie nicht, sich dann auch Rat und Hilfe bei externen Fachleuten zu holen (weitere Infos s. S. 20 )

### **Vier Schritte zu optimalen Arbeitsbedingungen:**

1. Bestimmen Sie Ziele ,die Sie erreichen wollen
2. Ermitteln Sie den Handlungsbedarf
3. Treffen Sie entsprechende Maßnahmen
4. Überprüfen Sie den Erfolg der Maßnahmen

## 1. Ziele bestimmen

Probleme durch Stress, soziale Konflikte oder schlechtes Betriebsklima werden meist nur unterschwellig wahrgenommen. Konkret zu werden und Ziele zu formulieren, fällt deswegen häufig schwer.

Es ist jedoch wichtig, sich eine klare und realistische Vorstellung davon zu machen, was man erreichen möchte. Denn nur konkrete Ziele lassen sich vermitteln, verfolgen und nachprüfen.

Dies gilt auch bei betrieblichen Neuplanungen und Umorganisationen. Hier haben Sie die Chance, Arbeitstätigkeiten und -bedingungen gleich von Anfang an optimal zu gestalten.

Wie können diese Ziele im konkreten Fall aussehen? Sie können im Folgenden drei Beispiel-Unternehmen auf ihrem Weg begleiten:

### **Unternehmen A:**

Der unzureichende Informationsaustausch zwischen den Abteilungen, der in der Vergangenheit die Behandlung von Reklamationen verzögert hat, soll deutlich verbessert werden. Reklamationen sollen künftig innerhalb von drei Tagen bearbeitet werden.

### **Unternehmen B:**

Arbeitstätigkeit und Arbeitsumfeld im neuen hausinternen Call-Center sollen so gestaltet werden, dass eine hohe Servicequalität erreicht wird und die Beschäftigten sich an ihren Arbeitsplätzen wohlfühlen.

### **Unternehmen C:**

Das Betriebsklima soll sich innerhalb des nächsten Jahres verbessern. Der Umgang miteinander soll kollegialer werden. Konflikte sollen offen und fair ausgetragen werden.

Diskutieren Sie in Ihrem Team offen Ihre jeweiligen Erwartungen und Wünsche. Stimmen Sie miteinander konkrete und nachvollziehbare Ziele ab, die Ihrer betrieblichen Situation gerecht werden und allen Beteiligten als Orientierung dienen.

**Tipp:** Sorgen Sie dafür, dass Sie Ihre Ziele nicht aus dem Auge verlieren. Halten Sie sie deshalb schriftlich fest.

## 2. Handlungsbedarf ermitteln

Für die Vermeidung von Fehlbelastungen am Arbeitsplatz gilt der Grundsatz: Symptome erkennen – Ursachen bekämpfen! Deshalb müssen Informationen gesammelt werden.

### Wie bekomme ich Informationen?

Die Auswirkungen psychischer Fehlbelastungen lassen sich nicht direkt wahrnehmen. Man kann sie nicht unmittelbar hören oder sehen, sie spielen sich im Inneren der Betroffenen ab. So ist es z. B. schwierig zu beobachten, was unklare Arbeitsanweisungen oder soziale Konflikte in einem Menschen bewirken.

Welche Informationsquellen Ihnen bei der Beurteilung helfen können, stellen wir Ihnen im Folgenden vor.:

### Nutzen Sie vorhandene Dokumente

Eine mögliche Informationsquelle sind Dokumente, die in Ihrem Betrieb bereits vorliegen oder mit geringem Aufwand zu erstellen sind, wie z. B.

- Fehlzeiten- und Krankenstandsanalysen
- Reklamationsstatistiken
- Arbeitsanweisungen und Aufgabenbeschreibungen
- Personaleinsatzpläne und Überstundenstatistiken
- Unfallanzeigen oder -statistiken
- Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Anhand dieser Daten können Problembereiche – z. B. bestimmte Abteilungen oder Aufgabengebiete mit hohem Krankenstand – zunächst einmal grob eingegrenzt werden.

### Beobachten Sie Arbeitsabläufe

Vorhandene Dokumente zu sichten, reicht erfahrungsgemäß nicht aus, um die Ursachen für Fehlbelastungen identifizieren zu können.

Es ist daher sehr wichtig, sich die Arbeitsabläufe „vor Ort“ – also am Arbeitsplatz – anzusehen. Denn manchmal lassen sich Ursachen für Fehlbelastungen durch Beobachtung direkt feststellen. Denken Sie z. B. an Störungen durch das Telefon, die ein konzentriertes Arbeiten verhindern.

### **Fragen Sie Beschäftigte**

Ob eine Situation von den Beschäftigten als Belastung empfunden wird oder nicht, hängt entscheidend davon ab, wie diese aufgrund vorhandener Kenntnisse und Fähigkeiten beurteilt wird.

Aus diesem Grund sind individuelle Meinungen und Einschätzungen wichtige Datenquellen. Hier gilt es, die Beschäftigten aktiv einzubeziehen und zu befragen, z. B. in Form von

- Gesprächen mit einzelnen Beschäftigten oder in kleinen Gruppen,
- Gruppengesprächen oder betrieblichen „Workshops“ mit Unterstützung eines Moderators
- fragebogengestützten (schriftlichen) Mitarbeiterbefragungen

**Tipp:** Zur Durchführung von Arbeitsplatzbeobachtungen und Mitarbeiterbefragungen gibt es bereits eine Vielzahl erprobter Verfahren. Weitere Infos dazu finden Sie im Internet [www.arbeitsschutz.nrw.de/asinfo/praxis/index.html](http://www.arbeitsschutz.nrw.de/asinfo/praxis/index.html) unter dem Menüpunkt „Belastungen am Arbeitsplatz – Psychische Belastungen“.

### **Wie gehe ich bei der Bewertung vor?**

Bewerten Sie die Informationen vor dem Hintergrund des angestrebten Zustandes. Liegen Ist und Soll zu weit auseinander, sollten Sie handeln!

Arbeit muss zunächst einmal so gestaltet sein, dass die körperliche Gesundheit der Beschäftigten nicht durch Unfälle oder arbeitsbedingte Erkrankungen geschädigt werden kann. Erst wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, können Sie den psychischen Fehlbelastungen erfolgreich auf den Grund gehen.

Im Gegensatz zu körperlichen Belastungen kann man bei psychischen Belastungen keine allgemeingültigen und anerkannten Normen und Standards heranziehen. Das heißt: Es gibt keine „Richtwerte“ dafür, wie eintönig Arbeitsinhalte sein dürfen, wie hoch der Zeitdruck sein darf oder wie gut das Betriebsklima sein sollte.

Wie in dieser Hinsicht die Arbeitsbedingungen in Ihrem Betrieb gestaltet sein sollten, bestimmen Sie selbst. Hierbei sollten Sie sich an folgenden Fragen orientieren:

1. Sind die Beschäftigten – so, wie die Arbeit momentan organisiert ist – aufgrund Ihrer psychischen und körperlichen Eigenschaften grundsätzlich in der Lage, diese wie gewünscht auszuführen?

Kann die Vielzahl von Informationen, die z.B. an Computerbildschirmen erscheinen, gleichzeitig verarbeitet werden? Sind Zeitvorgaben realistisch bemessen? Stehen alle notwendigen Hilfsmittel und Werkzeuge zur Verfügung? Sind Arbeitsaufträge eindeutig und verständlich formuliert?

2. Ist die derzeit bestehende Situation am Arbeitsplatz auf Dauer zumutbar?

Wird alles getan oder zumindest versucht, um Ärger, Frust und Stress zu vermeiden? Gibt es bei der Arbeit genug Abwechslung, damit Monotonie und Eintönigkeit soweit wie möglich vermieden werden? Ist die Arbeit so eingeteilt, dass Zeitdruck und Stress bei der Auftragsabwicklung gar nicht erst aufkommen können? Kann die Arbeitszeit so gestaltet werden, dass es nicht immer wieder wegen Überstunden zu Ärger unter den Beschäftigten kommt bzw. Familie und Beruf miteinander vereinbart werden können?

3. Sind die Beschäftigten mit ihrer Arbeit zufrieden? Dürfen sie zeigen, was sie können? Lernen sie Neues hinzu?

Sind die Arbeitsaufträge so zugeschnitten, dass vorhandenes Wissen genutzt und Interessen und Neigungen der Beschäftigten berücksichtigt werden? Können unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten eingesetzt und weiterentwickelt werden? Werden die Arbeitsleistungen anerkannt und gewürdigt? Werden Beschäftigte durch Maßnahmen der Aus- und Fortbildung für neue Aufgaben „fit“ gemacht?

Sollten Sie alle Fragen mit JA beantworten, verfügen Sie schon über optimale Arbeitsbedingungen. Falls nicht, besteht Handlungsbedarf und Sie sollten überlegen, was Sie wie verbessern können. Im Hinblick auf psychische Fehlbelastungen bedeutet das, dass die Arbeit durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung an die individuellen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten angepasst werden sollte.

Ihr persönliches Engagement ist gefragt!

### 3. Maßnahmen treffen

Sie haben sich mittlerweile ein Urteil darüber bilden können, wo in Ihrem Betrieb „der Schuh drückt“.

Nun geht es um den wichtigsten Schritt auf dem Weg zum Ziel, nämlich konkrete und auf Ihre betrieblichen Bedürfnisse zugeschnittene Maßnahmen zu treffen. Es ist sinnvoll, auch hier die Kompetenz der Beschäftigten zu nutzen.

**Tipp:** Diskutieren Sie die Ergebnisse und entwickeln Sie zusammen mit allen beteiligten und interessierten Beschäftigten Verbesserungsvorschläge.

Sammeln Sie in dieser Phase alle nur denkbaren Ideen. Es empfiehlt sich, zunächst der Kreativität freien Lauf zu lassen und Bewertungen zu vermeiden. Dann schließen Sie nicht vorschnell Alternativen aus, die sich bei näherer Betrachtung als optimale Lösung für Ihr Problem darstellen könnten.

Aus diesem Katalog der für Ihren Betrieb möglichen Maßnahmen können Sie nun die für Sie praktikablen und erfolgversprechenden Vorschläge auswählen. Folgende Kriterien sind hierbei hilfreich:

- Wirksamkeit
- Machbarkeit (technisch, organisatorisch, finanziell, zeitlich)
- Aufwand und erwarteter Nutzen
- Akzeptanz.

Sollten sich gleich mehrere Maßnahmen als sinnvoll für Ihren Betrieb herauskristallisieren, müssen Sie womöglich eine Auswahl treffen und dabei klare Prioritäten setzen: Wo besteht ganz akut Handlungsbedarf, leiden Beschäftigte besonders unter den momentanen Arbeitsbedingungen? Grenzen Sie ein, welche Maßnahme(n) unter den gegebenen Umständen Vorrang haben sollte(n).



Diskutieren Sie die Maßnahmen mit den Beschäftigten. Machen Sie Ihre Entscheidung und deren Hintergründe transparent. Abschließend muss festgelegt werden, wer die Maßnahmen umsetzt und welcher Zeitrahmen hierfür zur Verfügung steht. Halten Sie schriftlich fest: Wer macht was bis wann?

Auf diese Weise könnten in unseren Beispiel-Unternehmen folgende Entscheidungen getroffen werden:

**Unternehmen A:**

Unter Beteiligung aller betroffenen Abteilungen wird ein „Ablaufplan“ zum Reklamationsmanagement erarbeitet. In diesem wird eindeutig dargestellt, wie eine reibungslose Bearbeitung von Reklamationen erfolgen soll und wer dazu wen worüber informieren muss.

**Unternehmen B:**

Bei der Planung des hausinternen CallCenters werden Berater hinzugezogen und deren Vorschläge zur optimalen Gestaltung der Arbeitsplätze und -mittel, der Arbeitsorganisation sowie der Tätigkeitsgestaltung umgesetzt.

**Unternehmen C:**

Es werden regelmäßige Gruppenbesprechungen eingeführt, bei denen alle wichtigen betrieblichen Informationen ausgetauscht und Probleme erörtert werden können. Außerdem wird eine innerbetriebliche Beschwerde- und Konfliktberatungsstelle eingerichtet und eine Betriebsvereinbarung zum Umgang mit Konflikten getroffen. Die Führungskräfte werden in punkto Mitarbeiterführung und Konfliktmanagement geschult.

Wichtig ist: Die Maßnahmen, die Sie in Ihrem Betrieb treffen, sollten sich an allgemeingültigen Grundsätzen orientieren. Im folgenden Abschnitt werden Aspekte erläutert, die die Zufriedenheit am Arbeitsplatz steigern können.

## Gestaltung der Arbeit – die Grundsätze

Psychische Fehlbelastungen am Arbeitsplatz zu ermitteln und zu bewerten, dient dem Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit zu erhalten und zu verbessern.

Gute Arbeitsbedingungen steigern die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten und erhöhen die Leistungsfähigkeit des Betriebes.

Allgemeingültige Regeln, wie man Arbeitszufriedenheit sichern oder erzeugen kann, gibt es nicht. Individuelle Neigungen, Wertvorstellungen, Anspruchsniveaus und Wünsche spielen hierbei eine wichtige Rolle. Nicht jede(r) Beschäftigte arbeitet gerne in Teams oder strebt danach, möglichst vielfältige und komplexe Arbeitstätigkeiten zu verrichten.

Es gibt jedoch Aspekte der Arbeit, die nachgewiesenermaßen die Zufriedenheit am Arbeitsplatz beeinflussen. Diese als Arbeitgeber zu beachten heißt, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Beschäftigte sich an ihren Arbeitsplätzen wohlfühlen:

### **Arbeitstätigkeiten abwechslungsreich gestalten!**

Die Arbeit sollte sowohl aus Routine als auch aus komplexen Problemlöseaufgaben bestehen. Darüber hinaus sollte sie psychische und körperliche Anforderungen an die Beschäftigten stellen und sowohl planende als auch kontrollierende und ausführende Anteile enthalten. Dieses wirkt sich positiv auf Einschätzungen der Bedeutung der eigenen Tätigkeit aus. Die Beschäftigten können den Fortschritt der Arbeit besser beurteilen und ihre Fähigkeiten vervollkommen.

### **Vorschriften und Kontrolle nicht übertreiben!**

Handlungs- und Entscheidungsspielräume, z. B. im Hinblick auf das Arbeitstempo, die Reihenfolge und die Art und Weise, wie eine Aufgabe erledigt wird, steigern das Selbstwertgefühl und reduzieren Zeitdruck und Stress.

### **Beschäftigte nicht unter- oder überfordern!**

Wichtig ist es in jedem Fall, individuelle Leistungsvoraussetzungen zu berücksichtigen. Bei der Umgestaltung der Arbeitsinhalte – z. B. durch die Erweiterung oder die Bereicherung des Aufgabenspektrums – sollten Beschäftigte daher unbedingt einbezogen und deren Wünsche und Vorstellungen möglichst eingehend berücksichtigt werden.

### **Arbeitsaufträge vorhersehbar machen, realistische Ziele setzen!**

Bei der Arbeitsorganisation ist es wichtig, dass die Aufträge sich an realistischen Vorgaben – z. B. hinsichtlich der Menge und Komplexität der zu erledigenden Aufgaben – orientieren. Unnötige Störungen sollten vermieden werden, notwendige Informationen rechtzeitig und in geeigneter Form zur Verfügung stehen.

Pausen- und Arbeitszeiten sollten sich sowohl an den Bedürfnissen und der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten als auch an arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen orientieren. Schichtarbeit – v. a. Nachtarbeit – sollten Sie soweit wie möglich einschränken!

### **Kooperation und Kommunikation am Arbeitsplatz fördern!**

Einzelarbeit und soziale Isolation sollten vermieden werden, da diese den Austausch von Informationen blockieren und es auf Dauer unmöglich machen, Aufgaben und Probleme gemeinsam zu bewältigen.

### **Konstruktive Kritik zulassen und nutzen!**

Am Arbeitsplatz treffen die unterschiedlichsten Menschen aufeinander – das tägliche Miteinander ist angesichts so vieler Charaktere nicht immer einfach, niemand ist im Team geboren worden. Meinungsverschiedenheiten und Konflikte sind daher unvermeidlich und nicht unbedingt ein Zeichen für ein schlechtes Betriebsklima. Konstruktiv genutzt, können diese sogar zur Optimierung der Arbeitsbedingungen beitragen.

### **Entscheidungen nachvollziehbar machen, Mitarbeiter beteiligen!**

Vorgesetzte sollten den Beschäftigten konkrete Rückmeldung über Arbeitsergebnisse geben und einen beteiligungsorientierten Führungsstil pflegen. Bei Problemen und Konflikten sollten sie in der Lage sein, frühzeitig steuernd einzugreifen. Team- und Gruppenarbeit sollten ebenfalls gefördert werden. Es ist sinnvoll, Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung in Betriebsvereinbarungen zu verankern und somit für alle Beschäftigten verbindlich zu machen.

### **Arbeitsumgebung mitarbeiterfreundlich gestalten!**

Der Arbeitsplatz sollte sowohl auf die Arbeitsaufgaben als auch auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten abgestimmt sein. Beleuchtung, klimatische Bedingungen und Raumbedarf spielen dabei zum Beispiel eine entscheidende Rolle. Auch bei der Erstellung, Auswahl und Anschaffung von Arbeitsmitteln und Werkzeugen sollten unbedingt ergonomische, d.h. an den menschlichen Eigenschaften und Bedürfnissen ausgerichtete Prinzipien beachtet werden. Beschäftigte, die sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, werden weniger mit Stress zu kämpfen haben.

## 4. Erfolg überprüfen

Inzwischen haben Sie sich intensiv mit der Belastungssituation in Ihrem Betrieb befasst, möglicherweise Probleme oder Gestaltungsmöglichkeiten im Vorfeld von betrieblichen Veränderungen erkannt und bereits Maßnahmen getroffen.

Jetzt gilt es festzustellen, ob sich durch die Veränderungen der gewünschte Erfolg eingestellt hat. Und das bedeutet, dass Sie anhand eines auf Ihre betriebliche Situation zugeschnittenen Fragenkataloges überprüfen, ob Sie das Ziel erreicht oder sich ihm zumindest genähert haben.

Im Fall unserer Beispiel-Firmen heiße dies:

### **Unternehmen A:**

Wird der Ablaufplan eingehalten? Sind die notwendigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar? Können Reklamationen nun innerhalb von drei Tagen bearbeitet werden oder hat sich die Bearbeitungszeit zumindest verkürzt?

### **Unternehmen B:**

Fühlen sich die Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen wohl? Entspricht die Servicequalität Ihren Vorstellungen und denen Ihrer Kunden (z. B. kurze Verweilzeiten der Anrufer in Warteschleife, kompetente und freundliche Beratung, wenige Kundenbeschwerden)?

### **Unternehmen C:**

Finden die Gruppenbesprechungen in regelmäßigen Zeitabständen statt? Nutzen die Beschäftigten diese, um Probleme oder Konflikte anzusprechen? Gibt es neue Beschwerden über unkollegiales Verhalten?

Um hier Antworten zu bekommen, können Sie erneut auf die Beschäftigten zugehen, Arbeitsplätze in Augenschein nehmen oder andere Informationsquellen zu Rate ziehen. Die Methoden haben Sie in Schritt 2 kennengelernt.

Konzentrieren Sie sich hierbei auf die Bereiche, in denen Veränderungen vorgenommen wurden. Oftmals reicht ein stichprobenartiges Vorgehen aus.

**Tipp:** Seien Sie darauf gefasst, dass bei einer Maßnahme auch unerwartete Nebeneffekte auftreten können und beobachten Sie, ob diese den Erfolg gefährden.

Auf dieser Grundlage können Sie entscheiden, ob Ihr bisheriges Handeln erfolgreich war oder ob weitere bzw. andere Maßnahmen erforderlich sind.

## Unser Handlungsmodell – Ihre Chance

Sie haben nun unser Handlungsmodell kennengelernt. Es wird Ihnen dabei helfen, psychischen Arbeitsbelastungen in Ihrem Betrieb wirkungsvoll zu begegnen und so die Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Probieren Sie es aus!

Darüber hinaus erfüllen Sie auf diese Weise zugleich einen Teil Ihrer gesetzlichen Pflicht zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach dem Arbeitsschutzgesetz (§ 5).

Haben Sie noch Fragen oder Anregungen?

### **Ihr zuständiges Staatliches Amt für Arbeitsschutz erreichen Sie ...**

0180 1 022 022\*

\* max. 4,6 Cent pro Minute

(automatische Weiterverbindung)

### **Infos im Internet**

[www.arbeitsschutz.nrw.de](http://www.arbeitsschutz.nrw.de)

### **Expertenberatung online ...**

[www.komnet.nrw.de](http://www.komnet.nrw.de)

Komnet – das Kompetenznetz Arbeitsschutz NRW

Per Telefon: 0180 3100110\*\*

\*\* 9 Cent pro Minute

## Impressum

### Herausgeber

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
Referat Presse und Öffentlichkeitsarbeit  
40190 Düsseldorf  
[www.mwa.nrw.de](http://www.mwa.nrw.de)

### Ansprechpartner

Referat Arbeitsorganisation, Grundsatzfragen  
Dr. Gottfried Richenhagen  
Telefon 02 11/86 18-3419  
Telefax: 02 11/86 18-3734  
[gottfried.richenhagen@mwa.nrw.de](mailto:gottfried.richenhagen@mwa.nrw.de)

Der Inhalt dieser Broschüre steht auch im Internet unter  
[www.mwa.nrw.de/Bibliothek/Download/Broschüren](http://www.mwa.nrw.de/Bibliothek/Download/Broschüren)

Die Druckfassung kann bestellt werden:

- im Internet: [www.mwa.nrw.de](http://www.mwa.nrw.de) (Service/Broschüren)
- telefonisch: 0 18 03-10 01 14
- schriftlich: GWN GmbH  
Schriftenversand  
Holzheimer Weg 42  
41464 Neuss  
Fax: 021 31/74 50 21 32

Bitte die Veröffentlichungsnummer **1007** angeben.

### Inhaltliche Bearbeitung

Felicia Thiemann (Projektleitung)  
Hans-Heinrich Barth  
Nicole Benteler  
Martin Figgen  
Dr. Jennifer Kölm  
Edmund Wiengarten

### Gestaltung

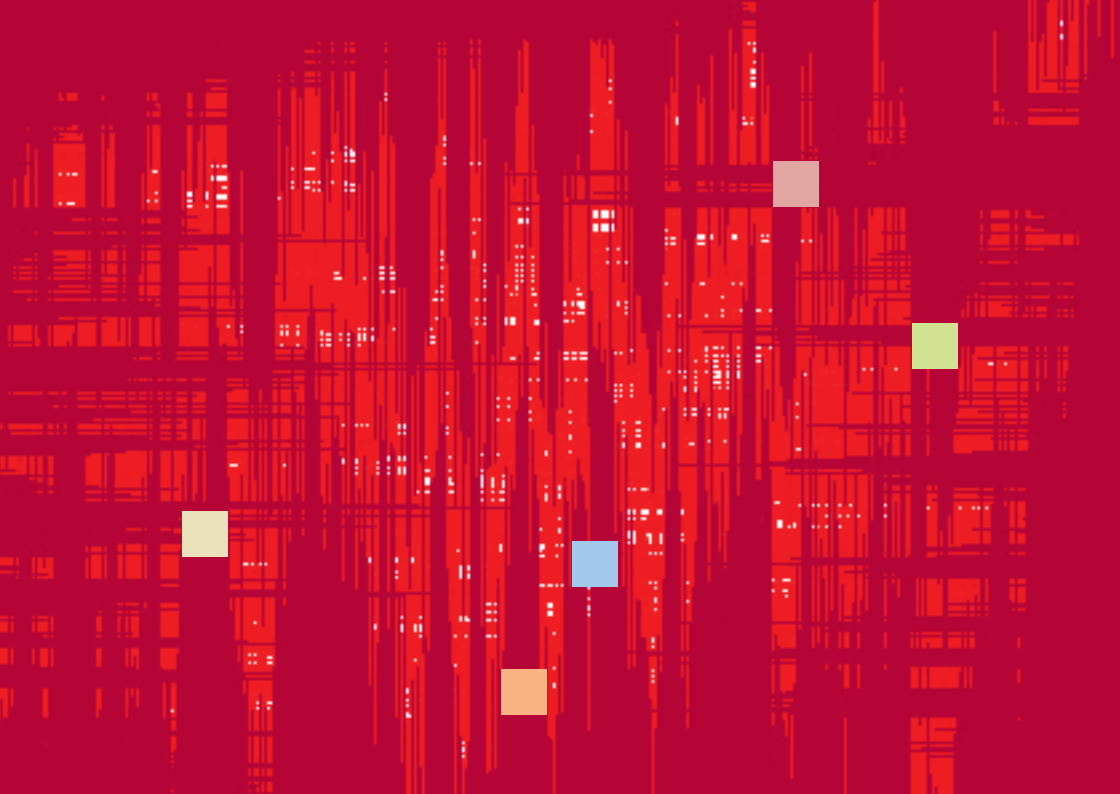
Giffhorn und Serres Design, Wuppertal

### Druck

© 2003/MWA 1007

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



[www.mwa.nrw.de](http://www.mwa.nrw.de)



Ministerium für  
**Wirtschaft und Arbeit**  
des Landes  
Nordrhein-Westfalen

**NRW.**



Gewerkschaftsbund  
Nordrhein-Westfalen e.V.