



**Praxissammlung  
Maßnahmenideen zur Vermeidung  
einer Gefährdung durch psychische  
Belastung bei der Arbeit**

## Impressum

Unfallkasse Nord  
Spohrstraße 2  
22083 Hamburg  
Telefon 040 27153-0  
praevention@uk-nord.de  
www.uk-nord.de

Redaktion:  
Sigrid Jacob – sigrid.jacob@uk-nord.de

### Autoren

Kimjana Curtaz	Arbeits- und Organisationspsychologin (M.Sc.), UK Nord
Sabine Blumenthal	Betriebliches Gesundheitsmanagement der Hansestadt Lübeck
Michael Gümbel	Anlaufstelle Perspektive Arbeit&Gesundheit, Hamburg

Ein besonderer Dank geht an die weiteren Experten und Expertinnen, die praxisorientierte Beispiele beigesteuert haben: Dr. Florian Schweden und Dr. Vincent Mustapha (Arbeits- und Organisationspsychologen), Alexandra Gerstner (Arbeitspsychologin und Organisationsberaterin) und Anna Regina Barz (systemische Personal- und Organisationsentwicklerin).

Titelfoto: Adobe.Stock

# Vorbemerkung

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber dazu, auf Basis einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind, um Gefährdungen bei der Arbeit möglichst zu vermeiden (vgl. § 5 ArbSchG). Bei dieser Gefährdungsbeurteilung ist auch die psychische Belastung bei der Arbeit zu berücksichtigen (vgl. § 5 ArbSchG, Ziffer 6).

Psychische Belastung bei der Arbeit umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher psychisch bedeutsamer Einflüsse, etwa die Arbeitsintensität, die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz oder die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Eine Arbeit ohne psychische Belastung ist genauso wenig denkbar und wünschenswert wie eine Arbeit ohne jede körperliche Belastung. Psychische Belastung ist daher wertneutral zu verstehen. Ähnlich wie bestimmte Arten und Ausprägungen körperlicher Belastung gesundheitsgefährdend sein können, kann auch die psychische Belastung bei der Arbeit eine gesundheitsgefährdende Wirkung haben und somit eine Gefährdung darstellen, zum Beispiel bei ungünstig gestalteter Schichtarbeit. Daher ist es erforderlich, die psychische Belastung bei der Arbeit in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen.

Die Arbeitgebenden haben bei der Wahl der konkreten Vorgehensweisen und Methoden einen großen Spielraum. Sie können verantwortlich Verfahrensweisen wählen oder entwickeln, die zu den spezifischen Gegebenheiten im Betrieb passen. Ob die gewählten Vorgehensweisen und Methoden zweckmäßig sind, bemisst sich vor allem daran, ob damit Gefährdungen durch die psychische Belastung bei der Arbeit erkannt und wirksam reduziert werden.

In der Broschüre des GDA-Arbeitsprogramms Psyche „Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung“<sup>1</sup> werden Gestaltungsanforderungen und -ziele zum Schutz von Beschäftigten vor Gefährdungen durch psychische Belastung genannt. In der Praxis fällt es Betrieben jedoch häufig schwer, konkrete Maßnahmen zur Umsetzung dieser Gestaltungsziele zu entwickeln. Eine Beteiligung der Beschäftigten ist dabei grundsätzlich empfehlenswert. Um darüber hinaus Anregungen und erste Ideen für konkrete Maßnahmen zu geben, wie die Gestaltungsziele umgesetzt werden können, finden Sie in dieser Broschüre eine Fülle von bewährten Beispielen aus der Praxis.

Selbstverständlich sind die konkreten Bedingungen in verschiedenen Betrieben sehr unterschiedlich, so dass die Maßnahmenbeispiele nicht eins zu eins auf andere Betriebe übertragbar sind – dennoch können sie Ansatzpunkte und Anregungen auch für andere betriebliche Situationen geben.

## Inhalt

<b>Arbeitsinhalte/-aufgabe</b> .....	4
<b>Arbeitsorganisation</b> .....	8
<b>Arbeitszeit</b> .....	10
<b>Soziale Beziehungen</b> .....	12
<b>Arbeitsmittel</b> .....	16
<b>Arbeitsumgebung</b> .....	17

<sup>1</sup> GDA Arbeitsprogramm Psyche (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung - Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Zugriff: [https://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Publikationen/DE/broschuere-empfehlung-gefaehrungsbeurteilung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=19](https://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Publikationen/DE/broschuere-empfehlung-gefaehrungsbeurteilung.pdf?__blob=publicationFile&v=19)

# Arbeitsinhalte/-aufgabe

## Vollständigkeit

Unvollständige, kleinteilige Tätigkeiten, z. B.

- nur vorbereitende,
- nur ausführende,
- nur kontrollierende Handlungen.

### Konkrete Situation

Beschäftigte erarbeiten Vorlagen für Gremiensitzungen, an denen sie selbst nicht teilnehmen. Sie erhalten häufig keine Rückmeldung, ob die Vorlagen verwendet wurden oder nicht.

### → Maßnahmenbeispiel

- Ein Treffen nach Gremiensitzungen zur Nachbesprechung der Vorlagen wurde eingeführt
- Die Beschäftigten nehmen nun nach Möglichkeit an Gremiensitzungen teil und stellen die erarbeitete Vorlage selbst vor oder stehen für Rückfragen zur Verfügung.

## Variabilität

- Abwechslungsarme Tätigkeiten (z. B. wenige bzw. ähnliche Inhalte)
- Einseitige Anforderungen (häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen)

### Konkrete Situation

Es gibt in einer Abteilung zwei Tätigkeiten, die von den Beschäftigten jeweils als einseitig und abwechslungsarm angesehen werden: die Empfangstätigkeit im Kundencenter und die Sachbearbeitung für Rechnungen im Kundenservice.

### → Maßnahmenbeispiel

- Unter Beteiligung der Beschäftigten wurde Job-Rotation eingeführt.
- Bei der Einführung wurde mit Widerstand gerechnet und dementsprechend angemessen damit umgegangen: Beispielsweise gibt es Job-Rotation nur bei dafür offenen und neuen Mitarbeitenden.
- Zudem wurden Berufsverlaufswege erarbeitet, die langfristige Wechsel zwischen verschiedenen Tätigkeiten und damit verbundenen Anforderungen und Belastungen vorsehen.

## Handlungsspielraum

Unzureichender Einfluss auf

- die Reihenfolge der Tätigkeiten
- Arbeitsinhalte
- Arbeitsabläufe
- Arbeitsmenge
- Arbeitstempo
- Arbeitsmittel
- Arbeitsziele

### Konkrete Situation

Den Teammitgliedern werden Aufgaben und deren Ausführungsweise von der Führungskraft sehr konkret zugeordnet und vorgegeben.

### → Maßnahmenbeispiel

- Die Zuordnung der Aufgaben erfolgt nun in Teambesprechungen.
- Es wird darauf geachtet, dass zumindest einige Aufgaben größeren Handlungsspielraum für die Beschäftigten zulassen.

Hohe Taktbindung.

### Konkrete Situation

Beschäftigte in der Reinigung müssen ihre Arbeit in der Zeit schaffen, die pro Quadratmeter bemessen wurde. Die so bemessene Zeit reicht jedoch häufig nicht aus.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurde ein zeitlicher Puffer eingeplant.
- Zudem wurde in die Zeitbemessung die konkrete Tätigkeit integriert (keine Pauschalzeiten).

## Informationen

Informationen sind zu umfangreich.

### Konkrete Situation

Beschäftigte leiden unter der täglichen E-Mail-Flut, insbesondere nach dem Urlaub.

### → Maßnahmenbeispiel

Es wurden Spielregeln für das Versenden von E-Mails festgelegt:

- Weitergeleitete E-Mails sollen nun immer mit einem Kommentar/ Auftrag versehen werden.
- Personen im cc erhalten durch E-Mails keinen Arbeitsauftrag (cc = kurze Kenntnisnahme).
- E-Mails werden mit eindeutigen Betreff-Bezeichnungen versehen, die eine schnelle Einordnung ermöglichen.

Informationen fehlen und sind unzureichend bzw. lückenhaft.

### Konkrete Situation

Den Beschäftigten fehlen Informationen zu den eigenen Bereichen sowie aus anderen Bereichen und zu Entwicklungen der Organisation insgesamt.

### → Maßnahmenbeispiel

- Regelmäßige Besprechungen mit Agenda und Zeitbedarfen wurden eingeführt.
- Fester Punkt der Besprechungen: Führungskraft berichtet aus Leitungsrunden und zu Neuigkeiten aus der Organisation.
- Es wurden quartalsweise Berichte aus den verschiedenen Bereichen mit vertiefender Diskussion eingeführt.

Informationen fehlen oder werden ungünstig dargeboten (z. B. sprachlich).

### Konkrete Situation

Beschäftigte finden sich im Intranet nicht zurecht; benötigte Informationen werden dort nicht gefunden oder verstanden.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurde eine Arbeitsgruppe zur Neugestaltung des Intranets eingerichtet.
- Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Abteilungen und die umsetzende IT-Abteilung nehmen teil.

Informationen sind unzureichend bzw. lückenhaft.

### Konkrete Situation

Beschäftigte bemängeln die fehlende Rückmeldung zur Qualität der Arbeit, die ihnen zur Aufrechterhaltung ihrer Motivation fehlt.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurde ein Mentoring-Programm eingeführt: Mitarbeitende begleiten sich gegenseitig und geben sich Rückmeldungen über Gütekriterien der Arbeit.
- Zudem wurden Coaches ausgebildet, die regelmäßig die Mitarbeitenden begleiten und ihnen eine Rückmeldung geben.

## Qualifikation

Unzureichende Einweisung/Einarbeitung in Tätigkeiten.

### Konkrete Situation

Neue Kolleginnen und Kollegen haben Schwierigkeiten zu erfahren, woran andere gerade arbeiten und wo die Kompetenzen der anderen liegen.

### → Maßnahmenbeispiel

- Die Einarbeitung wurde angepasst: Es wurden Tandems (Erfahrene MA + neue MA) gebildet.
- Bei mehreren neuen Beschäftigten: Es gibt kurze Impulsvorträge zu aktuellen Tätigkeiten und Kompetenzen von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen.

# Arbeitsinhalte/-aufgabe

## Qualifikation

Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten.

### Konkrete Situation

Beschäftigte äußern Unsicherheiten bei bestimmten Arbeitssituationen, z. B. im Umgang mit bestimmten Kundensituationen. Es werden unzureichende Fortbildungen bemängelt.

### → Maßnahmenbeispiel

Es wurde ein moderierter Workshop mit Geschäftsleitung, Führungskräften und Beschäftigten durchgeführt.  
Ergebnisse:

- Einmal pro Jahr werden zukünftig die Fortbildungsbedarfe der Beschäftigten abgefragt, um diese bedarfsorientiert zu planen und zu buchen.
- Kompetenzen des eigenen Hauses werden genutzt, um themenbezogene Inhouse-Schulungen funktionsübergreifend anzubieten.
- Eine entsprechende Planung und Dokumentation wurde ins Qualitätsmanagement eingepflegt.

Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten .

### Konkrete Situation

Es tauchen Probleme im Kundenkontakt mit nicht deutschsprachigen Kundinnen und Kunden auf. Grund: Teilweise sind keine verhandlungssicheren und berufsspezifischen Englischkenntnisse vorhanden.

### → Maßnahmenbeispiel

- Ein bedarfsgerechter Englischkurs mit Materialien, die während der Arbeit nutzbar sind, wurde ausgesucht und den Beschäftigten angeboten.
- Es wurden „Sprachschablonen“ entwickelt, die in Gesprächen mit Kundinnen und Kunden verwendet werden können.

## Emotionale Inanspruchnahme

Traumatische Ereignisse bei der Arbeit (z. B. Unfälle, Gewalt).

### Konkrete Situation

Betrifft Fahrerinnen und Fahrer in der Personenbeförderung: Es ist unklar, was im Falle eines Unfalles zu tun ist und wer wofür zuständig ist.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es erfolgte die Bildung einer zentralen Stelle als Ansprechstelle für Fahrerinnen und Fahrer. Diese Ansprechstelle wurde für den Umgang mit Ersthelfenden geschult.
- Es wurden Kooperations- und Rahmenverträge mit relevanten Institutionen (für die Notfallversorgung und Nachsorge) geschlossen.
- Zusätzlich wurden den Fahrerinnen und Fahrern supervisorische Betreuungen angeboten.

- Umgang mit emotional stark berührenden Ereignissen und Situationen (z. B. schwere Krankheit, Sterbeprozesse, soziale Probleme).
- Ständiges Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z. B. von Kundinnen und Kunden, Patientinnen und Patienten, Schülerinnen und Schülern, Lieferantinnen und Lieferanten).

### Konkrete Situation

Beschäftigte im Jugendamt müssen häufig mit stark berührenden Schicksalsschlägen von Familien, Jugendlichen und Kindern umgehen. Dabei müssen sie auch auf die Bedürfnisse von Familien, Jugendlichen und Kindern eingehen.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurden regelmäßige Supervisionen eingeführt.
- Es wurde ein Coaching-Angebot eingerichtet.
- Regelmäßige Pausen wurden ermöglicht.
- Es erfolgt eine Thematisierung in regelmäßigen Teambesprechungen.

## Emotionale Inanspruchnahme

Gewalt, Aggressionen, Bedrohungen und Übergriffe durch andere Personen (z. B. durch Kundinnen und Kunden, Patientinnen und Patienten, Schülerinnen und Schüler, Lieferantinnen und Lieferanten).

### Konkrete Situation

Beschäftigte sind gelegentlich mit gewaltbereiten, verbal ausfallenden und/oder alkoholisierten Kundinnen und Kunden konfrontiert.

### → Maßnahmenbeispiel

Es wurde geprüft, inwieweit durch eine andere Gestaltung der Arbeitsumgebung bzw. Arbeitsorganisation Gewalt vermieden werden kann. Zudem wurden weitere Maßnahmen getroffen:

- Schulung in Deeskalation.
- Dienstunterweisung der Beschäftigten durch Expertinnen und Experten in relevanten Rechtsgrundlagen und effektiven Notfallmaßnahmen.
- Schulung in Coping-Strategien.
- Möglichkeit, sich bei belastenden Situationen durch eine Kollegin oder einen Kollegen unterstützen zu lassen.
- Kollegiale Beratung.
- Externe Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten (z. B. Supervision, Coaching).

Häufige/schwere Diskussionen, Streitigkeiten, Konflikte mit anderen Personen (z. B. mit Kundinnen und Kunden, Patientinnen und Patienten, Schülerinnen und Schülern, Lieferantinnen und Lieferanten).

### Konkrete Situation

Beschäftigte mit Arbeitssuchenden müssen mit vielen Problemlagen der Kundinnen und Kunden umgehen. Häufig „funktionieren“ die Kundinnen und Kunden nicht so, wie es vom Arbeitsprozess vorgesehen wird und es kommt zu Diskussionen und Konflikten. Es müsste mehr Zeit und Kompetenz in den Beziehungsaufbau sowie in das Erklären bestimmter Hintergründe und das Eingehen auf Emotionen, zur Prävention von Konflikten, investiert werden.

### → Maßnahmenbeispiel

- Die Themen „Beziehungsaufbau und Konfliktprävention“ wurden in die Teambesprechungen aufgenommen.
- Die Tätigkeiten „Beziehungsaufbau und Konfliktprävention“ wurden in die Aufgabenbeschreibung und in den Aus- und Fortbildungsplan integriert.
- Im Team wurden die Gründe für bestimmte Arbeitsprozesse besprochen und wie diese Kundinnen und Kunden erläutert werden können.

Permanentes Zeigen geforderter Emotionen unabhängig von eigenen Empfindungen (z. B. ständiges Lächeln).

### Konkrete Situation

Beschäftigte müssen bei der Arbeit mit Kundinnen und Kunden gelegentlich mit unangenehmen Gerüchen und dadurch ausgelöstem Ekel umgehen, ohne ihre eigenen Empfindungen dabei offen zeigen zu können.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurde Raum und Zeit zur Besprechung der Thematik im Team geschaffen.
- Zudem wurde durch das Erstellen eines Handlungsleitfadens mit Hilfe von Fachliteratur gemeinsam erarbeitet, wie ein adäquater Umgang mit der Situation aussehen kann.

# Arbeitsorganisation

## Arbeitsintensität

Ungleichgewichte von Arbeitsmenge, Aufgabenvielfalt und -komplexität und verfügbarer Zeit (zu hohe Arbeitsintensität, Zeitdruck).

### Konkrete Situation

Hoher Zeitdruck bzw. hohe Arbeitsintensität entstehen durch den knapp bemessenen Personalschlüssel und werden verschlimmert durch einen hohen Krankenstand und offene Stellen.

### → Maßnahmenbeispiel

- Ein Springerpool wurde implementiert.
- Höhere Anstrengungen in die Nachbesetzungen offener Stellen und in eine rechtzeitige Nachfolgeplanung werden unternommen.
- Personelle Ressourcen wurden überprüft und angepasst.
- Es wurde eine Aufgabenkritik durchgeführt und geklärt, welche Aufgaben ggf. entfallen oder mit geringerer Priorität bearbeitet werden können.

## Störungen/Unterbrechungen

Häufige oder langandauernde Unterbrechungen und Störungen der Arbeit.

### Konkrete Situation

Es erfolgen ständige Unterbrechungen durch Telefonate und Kolleginnen und Kollegen, die mit ad hoc-Anliegen ins Büro kommen.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es erfolgte ein Austausch über die Relevanz von konzentrierten Arbeitsphasen.
- Gegenseitige Vertretungen und vom Arbeitgeber gestellte „Nicht stören“-Schilder wurden eingeführt.

- Häufige und langandauernde Unterbrechungen und Störungen der Arbeit.
- Fehlende Nachvollziehbarkeit der Arbeitsabläufe.

### Konkrete Situation

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden oftmals durch akuten Kundenandrang gestört, auch wenn sie den vorherigen Vorgang noch nicht abgeschlossen haben. Grund: Die Kundschaft kann direkt an die Mitarbeitenden herantreten. Mitarbeitende verstehen nicht, weshalb dieser Arbeitsablauf nicht angepasst wird, um eine effizientere und für alle (Mitarbeitende sowie Kundinnen und Kunden) zufriedenstellendere Aufgabenerledigung zu ermöglichen.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurde ein Empfangsbereich eingeführt, ausgestattet mit Kundenampeln und Leitbändern.
- Zusätzlich wurde eine digitale Informationsanzeige installiert, durch die viele Anfragen reduziert wurden (Anzeige von Informationen zu Routineauskünften).

## Kommunikation/Kooperation

Unzureichende Möglichkeiten zum fachlichen Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit und Unterstützung (z. B. Einzelarbeitsplatz, bei mobilem Arbeiten, Homeoffice).

### Konkrete Situation

Außendienstmitarbeitende sind als Einzelarbeitende isoliert, gebrauchen Dienst-E-Mails nur sporadisch und haben wenig Austausch (periodisch alle drei Monate). Daraus folgt eine fehlende Eingebundenheit in die Gesamtorganisation.

### → Maßnahmenbeispiel

Es erfolgte die Bildung einer Arbeitsgruppe. Ergebnisse:

- Ausführliche Informationen werden im Intranet bereitgestellt.
- Dienstunterweisungen im Sinne der Transparenz werden übermittelt.
- Die Außendienstmitarbeitenden erhalten Information darüber, wann der Vorstand anwesend ist.
- Protokolle von Vorstandssitzungen werden ins Intranet gestellt.
- Es erfolgt die Einführung einer „Beschäftigtenzeitung“ mit Neuigkeiten in der Organisation.
- Außendienstmitarbeitende werden mit Tablets ausgestattet, um Zugriff auf aktuelle Informationen und Neuigkeiten der Organisation zu haben.

## Kompetenzen/Zuständigkeiten

- Unklare Kompetenzen (i.S. von Berechtigungen, Befugnissen), Verantwortungsbereiche und Rollen.
- Fehlende oder zu eng begrenzte Zuständigkeiten / Befugnisse
- Widersprüchliche Arbeitsanforderungen

### Konkrete Situation

Beschäftigte berichten über Schnittstellen-problematik zwischen verschiedenen Abteilungen sowie Hin- und Herschieben von Verantwortung. Daraus ergeben sich Schwierigkeiten, z. B. durch fehlende Entscheidungen oder widersprüchliche Ansagen der verschiedenen Abteilungen.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurden abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen zur Lösung des Problems gebildet.
- Beschreibungen der Schnittstellen wurden angefertigt.
- Es wurde ein Austausch zu gegenseitigen Erwartungen zwischen den Abteilungen initiiert.

# Arbeitszeit

## Dauer

Arbeiten über 10 Stunden täglich.

### Konkrete Situation

Beschäftigte arbeiten in überlangen Arbeitszeiten in langen Blöcken, die sich als Norm etabliert haben. Durch monetäre Anreize und die Möglichkeit eines Zweitjobs werden diese Arbeitszeiten von vielen Beschäftigten begrüßt.

### → Maßnahmenbeispiel

- Die Arbeitszeiten wurden auf die gesetzlich vorgeschriebene Regelzeit gekürzt.
- Um dem Unmut der Beschäftigten zu begegnen, der durch den Wegfall der monetären Vorteile teilweise entsteht, wurde die Veränderung über längere Zeit vorbereitet, eine Finanz- und Lebensberatung angeboten und u.a. für das Thema Gesundheit und Schlafhygiene sensibilisiert.

## Erholungszeiten

Erweiterte berufsbezogene Erreichbarkeit (z. B. Rufbereitschaft, mobile Arbeit/Homeoffice).

### Konkrete Situation

Alle Beschäftigten sind mit Laptop und/oder Smartphone ausgestattet. Problem: ständige Erreichbarkeit, aber auch fehlende Medienkompetenz. Den Beschäftigten fällt es schwer, Grenzen zu ziehen und nicht ständig auf E-Mails zu reagieren.

### → Maßnahmenbeispiel

- Server wurden so eingestellt, dass E-Mails rund um die Uhr versendet werden können. Nach 17:30 Uhr werden diese E-Mails jedoch anderen Personen erst am nächsten Morgen aktiv angezeigt.
- Nur wer E-Mails aktiv abrufen kann diese direkt lesen.
- Zusätzlich wurden Telefonzeiten kommuniziert, und es wurde betont, dass Smartphones auch ausgestellt werden dürfen.

Unzureichendes Pausenregime (bezogen auf die Lage der Pausen, deren Verkürzung oder Ausfall).

### Konkrete Situation

Beschäftigte halten ihre Pausenzeiten nicht ein, sondern verkürzen diese oder lassen sie ganz ausfallen.

### → Maßnahmenbeispiel

- Eine Überprüfung der Pausenzeiten wird zukünftig durch den Arbeitgeber vorgenommen.
- Es wurde eine Befragung der Beschäftigten durchgeführt, weshalb die Pausen nicht genommen werden.
- Die Rahmenbedingungen wurden so angepasst, dass die Pausen genommen werden können (insbesondere bei fehlenden Vertretungsregeln oder zu hoher Arbeitsintensität).

## Lage/Schichtarbeit

- Ungünstig gestaltete Schichtarbeit und Dienstpläne (z. B. mit geteilten Schichten).
- Nachtarbeit.

### Konkrete Situation

In Schichten arbeitende Mitarbeitende haben keinen Einfluss auf den Schichtbeginn und wann Nachtdienste zu übernehmen sind. Diesbezügliche Wünsche werden nicht berücksichtigt.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurde eine offizielle Plattform, z. B. zum Tausch von Schichten bei privaten Angelegenheiten oder Notfällen, eingerichtet.
- Es wird überwacht, dass Ruhezeiten durch einen Tausch nicht verletzt werden.
- Zusätzlich wurde ein „Wunschkonzept“ mit Tauschoptionen erarbeitet.
- Es wurde eine neue technische Plattform eingeführt, mit der die Schichtarbeit bestmöglich planbar ist.

## Vorhersehbarkeit/Planbarkeit

- Mangelnde Vorhersehbarkeit und Planbarkeit von Arbeitszeit (z. B. kurzfristig erforderliche Überstunden durch Vertretung, Termindruck).
- Unzureichende Einflussmöglichkeit auf Dauer, Lage oder Flexibilität der Arbeitszeit (z. B. Arbeit auf Abruf).

### Konkrete Situation

Ständige Anfragen an Beschäftigte, zusätzliche Dienste und Vertretungen zu übernehmen, nehmen überhand.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurde ein verlässliches „frei“ eingeführt, ermöglicht durch einen qualifizierten Springerpool.
- Es wurden bezahlte Hintergrunddienste eingeführt (bezahlte Rufbereitschaft).

# Soziale Beziehungen

## Kolleginnen und Kollegen

Unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch.

### Konkrete Situation

Beschäftigte im Homeoffice sehen ihre Kolleginnen und Kollegen nur noch selten.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurden Videokonferenzmöglichkeiten für Beschäftigte geschaffen.
- Es wurde für alle die technische Möglichkeit geschaffen anzuzeigen, wann man im Homeoffice erreichbar ist und wann nicht.
- Einmal pro Woche gibt es ein informelles Treffen ohne Tagesordnung zum Austausch.

Mangelnde soziale Unterstützung (z. B. fehlende Hilfeleistung, kein Zuspruch).

### Konkrete Situation

Die Arbeit im Großraumbüro belastet die Beschäftigten sehr, insbesondere, da Telefonate und ungestörtes, konzentriertes Arbeiten hier kaum möglich sind. Darunter leidet auch die gegenseitige soziale Unterstützung - jede und jeder Beschäftigte versucht, sich nur auf die eigene Aufgabe zu konzentrieren und Anfragen von Kolleginnen und Kollegen „abzublöcken“.

### → Maßnahmenbeispiel

Es wurden kleinere Raumeinheiten gebildet.

Häufige Streitigkeiten, Konflikte, Aggressionen und Gewalt.

### Konkrete Situation

Konflikte entstehen u.a. durch Unklarheit, wer wieviel arbeitet. Erlebte Ungerechtigkeit in der Aufgabenverteilung führt ebenfalls zu Streitpotenzial.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurde ein Teamworkshop zur Reflexion bestimmter Themen im Team (Gerechtigkeit, Qualität der Arbeit und gemeinsames Verständnis) durchgeführt.
- Ein Teamboard zur Aufgabenverteilung wurde implementiert.
- Ein wöchentliches Meeting zum Wochenstart „Was steht an?“ wurde etabliert.

- Destruktives Verhalten (Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Belästigung).
- Zulassen von destruktivem Verhalten.

### Konkrete Situation

Eine Konkurrenzsituation und hoher Zeitdruck führen dazu, dass Beschäftigte über Bloßstellen und soziale Ausgrenzung von Kolleginnen und Kollegen klagen. Von einigen Teammitgliedern wird dieses Verhalten zwar nicht aktiv selbst gezeigt, jedoch toleriert.

### → Maßnahmenbeispiel

- Anreize für Konkurrenzen wurden abgebaut.
- Es wurde über die mangelnden Zeitressourcen gesprochen und ein gemeinsamer Umgang damit erarbeitet.

- Mangelnde soziale Unterstützung (z. B. fehlende Hilfeleistung, kein Zuspruch).
- Häufige Streitigkeiten, Konflikte, Aggressionen und Gewalt.

### Konkrete Situation

Austausch erfolgt lediglich über Fakten und Ergebnisse. Konflikte im Team werden nicht geklärt; dies führt zu hoher Unzufriedenheit und fehlender sozialer Unterstützung im Team.

### → Maßnahmenbeispiel

- Ein moderierter Teamworkshop wurde durchgeführt: Was brauchen wir, um eine hohe Arbeitsqualität zu erreichen?
- Es erfolgen 14-tägige Retrospektiven: Wie arbeiten wir zusammen?
- Zuständigkeiten im Team wurden geklärt.

## Kolleginnen und Kollegen

- Destruktives Verhalten (Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Belästigung)
- Zulassen von destruktivem Verhalten

### Konkrete Situation

Eine neue Kollegin ist in ein Team dazu gekommen, das bisher ausschließlich männliche Teammitglieder beinhaltet. Die neue Kollegin muss sich regelmäßig anzügliche Kommentare eines Kollegen über ihre Figur und ihre Kleidung anhören. Zudem zweifelt der Kollege häufig ihre fachliche Eignung an. Die übrigen Teammitglieder sagen nichts dazu.

### → Maßnahmenbeispiel

Die neue Kollegin wurde von der Führungskraft zu einem Gesprächstermin eingeladen, mit dem Hinweis, dass auch der Personalrat und die Gleichstellungsbeauftragte an diesem Gespräch teilnehmen könne. In dem gemeinsamen Gespräch wurde besprochen, wie mit der Situation weiter umgegangen werden soll. Das gemeinsam besprochene Vorgehen beinhaltete unter anderem:

- Ein mahndes Gespräch der Führungskraft mit dem diskriminierenden Beschäftigten
- Regelmäßige Gespräche der betroffenen Kollegin mit der Gleichstellungsbeauftragten, zur Vorbereitung auf ein Gespräch mit dem diskriminierenden Beschäftigten
- Meldung des Themas an die Geschäftsführung, um präventive Maßnahmen anzustoßen

## Vorgesetzte zu Mitarbeitenden

- Fehlende Rückmeldung und Anerkennung
- Unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch
- Mangelnde soziale Unterstützung (z. B. fehlende Hilfeleistung, kein Zuspruch)

### Konkrete Situation

Stabsstellenbeschäftigte oder andere Beschäftigte mit Sonderaufgaben (z. B. Gesundheitsbeauftragte, Sifa, Interessenvertretung ...) verfügen kaum über Unterstützung von Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen.

### → Maßnahmenbeispiel

- Die Einführung von regelmäßigen Besprechungen mit der Führungskraft wurde etabliert.
- Eine regelmäßige Teilnahme an Teambesprechungen anderer Abteilungen soll erfolgen.
- Die Möglichkeit zur Vernetzung mit Funktionsträgerinnen und -trägern anderer Betriebe wurde eingeräumt.

# Soziale Beziehungen

## Vorgesetzte zu Mitarbeitenden

- Destruktives Verhalten (Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Belästigung).
- Zulassen von destruktivem Verhalten im Team

### Konkrete Situation

Eine Führungskraft würdigt ihre Beschäftigte herab und stellt sie bloß. Dieses Verhalten wird auch innerhalb des Teams aufgegriffen, was von der Führungskraft befördert wird.

### → Maßnahmenbeispiel

- Ein Gespräch der nächsthöheren Führungskraft mit der destruktiv handelnden Führungskraft wurde geführt. Hierin wurden der betroffenen Führungskraft klare Vorgaben gemacht, wie sie ihr Handeln verändern muss, um keine weiteren disziplinarischen Maßnahmen zu erhalten. Hierzu gehört auch ein obligatorisches Coaching zum Thema „Fürsorgepflicht einer Führungskraft“.
- Ein Gespräch der nächsthöheren Führungskraft mit dem Team wurde geführt. Auch das Team soll zunächst an einem Gruppen-Coaching teilnehmen, bevor über weitere Schritte, wie Teilung des Teams, entschieden wird.

### Weitere Neuerungen:

- Entwicklung einer neuen Führungskultur.
- Entwicklung eines Führungsleitbildes.
- Stellenausschreibungen greifen das Thema „Gesunde Führung“ auf.

Fehlende Rückmeldung und Anerkennung.

### Konkrete Situation

Mitarbeitende erhalten von ihrer Führungskraft keine Rückmeldung über die Güte ihrer Arbeit; Rückmeldungen von Kundinnen und Kunden erfolgen meist über eine separate Beschwerdestelle.

### → Maßnahmenbeispiel

Es erfolgte eine Einführung von regelmäßigen, konstruktiven Mitarbeitergesprächen. Zudem wurde testweise eine „Lob- und Beschwerdestelle“ eingerichtet, auf die Kundinnen und Kunden aktiv hingewiesen wurden. Die dortigen Rückmeldungen sollen regelmäßig im Team besprochen werden.

## Vorgesetzte zu Mitarbeitenden

- Mangelnde soziale Unterstützung (z. B. fehlende Hilfeleistung, kein Zuspruch)
- Häufige Streitigkeiten, Konflikte, Aggressionen oder Gewalt.

### Konkrete Situation

Die Führungskraft baut vor Abgabeterminen noch mehr Druck auf, statt Beschäftigte zu beruhigen und zu entlasten. Wenn die Führungskraft selbst unter Stress gerät, kommt es zu verbaler Aggression in Form von Wutausbrüchen, die an den Beschäftigten ausgelassen werden.

### → Maßnahmenbeispiel

- Gespräch der nächsthöheren Führungskraft mit der betroffenen Führungskraft u.a. mit folgenden Inhalten: Klare Vorgaben zum zukünftigen Führungshandeln ohne aggressives Verhalten; Eruiieren von Gründen für das bisherige Fehlverhalten; Festlegung eines neuen Umgangs mit dem Thema „Einhalten von Abgabeterminen“ auch von der nächsthöheren Führungskraft; Empfehlung einer Beratungsstelle zur Unterstützung bei privaten Problemlagen.
- Gespräch der nächsthöheren Führungskraft und dem Team u.a. mit folgender Botschaft: Bei zukünftigem Fehlverhalten der direkten Führungskraft soll sich an die nächsthöhere Führungskraft gewandt werden.

# Arbeitsmittel

## Arbeitsmittel

Mangelhaft gestaltete Arbeitsmittel (z. B. Werkzeuge, Maschinen, PC-Hard- und Software).

- Ungeeignete, fehlende Arbeitsmittel.
- Mangelhaft gestaltete Arbeitsmittel (z. B. Werkzeuge, Maschinen, PC-Hard- und Software).

### Konkrete Situation

Es herrscht große Unzufriedenheit mit den vorhandenen Programmen zur Dokumentation bestimmter Arbeitsvorgänge (Funktionen und Verlässlichkeit).

### Konkrete Situation

Beschäftigte befinden sich ohne adäquate technische Ausstattung im Homeoffice. Zudem gibt es ein Verbot der Nutzung von Kollaborationstools. Beanstandet wird, dass es keine offiziell erlaubte Möglichkeit des kollegialen Austauschs gibt.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurde eine Arbeitsgruppe zur Verbesserung des Programms etabliert: Diese erfasste zunächst die Bedarfe aus Anwendersicht, um Änderungswünsche in das Programm zu integrieren.
- Zukünftig erfolgt eine Erprobung von Programmen, bevor diese unternehmensweit implementiert werden.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurden Softwaretools zur digitalen Zusammenarbeit (wie z. B. Microsoft Teams) und weitere Kollaborationstools eingeführt.
- PCs wurden technisch angemessen ausgestattet.
- Vorhanden sind jetzt Laptops mit Kamera und Videofunktion.
- Es werden regelmäßige Teambesprechungen via Videokonferenztool durchgeführt.
- Ein regelmäßiges virtuelles Kaffeetrinken zum informellen Austausch wurde eingeführt.

# Arbeitsumgebung

## Physikalische, chemische und biologische Faktoren

- Lärm, ungünstige bzw. störende Hintergrundgeräusche.
- Unzureichende Einflussmöglichkeiten auf Umgebungsbedingungen (z. B. Lärm, Raumklima, Beleuchtung, Luftqualität).

### Konkrete Situation

Hoher Geräuschpegel im Großraumbüro machen konzentriertes, ungestörtes Arbeiten unmöglich. Obwohl eine Lärmmessung ergibt, dass keine Gefahr für einen langfristigen Gehörschaden besteht, leidet die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurden Akustikdecken eingebaut.
- Es erfolgte die Einrichtung kleinerer Raumeinheiten.

Unzureichende/ungünstige Beleuchtung.

### Konkrete Situation

Schlechtes Licht im Homeoffice schadet langfristig der Gesundheit der Beschäftigten.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurde vermehrt zum Thema Beleuchtung im Homeoffice informiert und sensibilisiert.
- Die Büroausstattung für Zuhause wurde vom Arbeitgeber bezuschusst.

Unzureichende Einflussmöglichkeiten auf Umgebungsbedingungen (z. B. Lärm, Raumklima, Beleuchtung, Luftqualität).

### Konkrete Situation

Es gibt Sorgen und Ängste von Beschäftigten über gesundheitsgefährdende Stoffe in den Arbeitsräumen, obwohl bei einer Messung kein kritischer Wert überschritten wurde.

### → Maßnahmenbeispiel

- Vom Arbeitgeber wurden mehrfach Messungen durchgeführt.
- Die Sorgen der Beschäftigten wurden ernstgenommen und es wurde sich bemüht, den Gefahrenstoff zu beseitigen. Über nicht entfernbare Reste wurde aufgeklärt

## Ergonomische Faktoren

- Räumliche Enge, ungünstig bemessene Arbeitsräume und Arbeitsplätze.
- Ungünstige ergonomische Gestaltung.

### Konkrete Situation

Außendienstmitarbeitende mit viel Fahrtätigkeit leiden unter Bewegungsmangel durch überwiegend einseitige Sitzpositionen.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurde eine Abfrage zu den bestehenden Gesundheitsbedarfen durchgeführt.
- Es erfolgte eine Einführung von „Pausen-Coaches“, die (teilweise digital) Bewegungsangebote und Kurzinterventionen durchführen.

Ungünstige ergonomische Gestaltung.

### Konkrete Situation

Klagen einiger Beschäftigten über schweres Heben wird als unwichtig und „verweicht“ abgetan. Es wird keine Diskussion über Lösungen ermöglicht.

### → Maßnahmenbeispiel

- Klagen wurden von der Geschäftsführung ernst genommen und es wurde Raum dafür geschaffen, über Lösungen nachzudenken.
- Insbesondere für ältere Beschäftigte und Beschäftigte mit Beeinträchtigungen wurde eine körperlich geringere Belastbarkeit eingeplant und in die Personalbemessung integriert.

Räumliche Enge, ungünstig bemessene Arbeitsräume und Arbeitsplätze.

### Konkrete Situation

Die Raumplanung wird zentral gesteuert und zugeordnet, daher passen einige Räume nicht zu den dort ausgeführten Tätigkeiten.

### → Maßnahmenbeispiel

- Es wurde eine Bestandsaufnahme darüber durchgeführt, wer welche Räumlichkeiten für bestimmte Tätigkeiten benötigt.

Spoehrstraße 2  
22083 Hamburg  
Tel. 040 27153-213  
Fax 040 27153-1213