

Maßnahmen – Beispiele für die Gestaltungsbereiche

Gestaltungsbereich: „Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe“

Handlungsspielraum – fehlende oder unzureichende zeitliche Freiheitsgrade

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> genau festgelegte Dauer und/oder Zeitpunkte, wann welche Arbeiten erledigt werden müssen, obwohl eine flexiblere Gestaltung des Arbeitsablaufes möglich wäre 	<ul style="list-style-type: none"> flexible Pausenzeiten ermöglichen Einfluss der Mitarbeitenden auf Einsatzpläne
<ul style="list-style-type: none"> keine Möglichkeit, die Arbeit kurzzeitig zu unterbrechen 	<ul style="list-style-type: none"> Teamarbeit, die durch kurzfristige Mehrarbeit Pausen ermöglicht Unterbrechungen oder Pausen ermöglichen, ggf. durch Einsatz eines Springers
<ul style="list-style-type: none"> kein Einfluss auf die Inhalte der Arbeit bzw. feste Vorgaben wie eine Arbeit ausgeführt werden muss, d. h. Arbeitsmethoden, Arbeitsmittel sind festgelegt 	<ul style="list-style-type: none"> Anbieten von mindestens zwei alternativen Arbeitsmethoden und Arbeitsmitteln zur Wahl für den Mitarbeitenden

Fehlende Variabilität (Abwechslungsreichtum)

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> hoher Wiederholungsgrad einzelner, immer gleicher Verrichtungen zum Beispiel bei stark einförmigen Tätigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Tätigkeitswechsel im Laufe des Arbeitstags Tätigkeitszuständigkeit vergrößern

Information/Informationsangebot – Informationsdefizite

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> Informationen fehlen oder sind nicht aktuell, zum Beispiel wenn ein Mitarbeitender nur unzureichende Informationen über den nächsten Kundentermin erhält und sich nicht ausreichend auf diesen vorbereiten kann 	<ul style="list-style-type: none"> Ausstattung mit und Nutzung von neuen Medien, um relevante Informationen weiterzugeben

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> Informationen sind ungünstig dargeboten, unverständlich, schlecht zugänglich oder kommen verspätet, zum Beispiel bei einer hohen Anzahl von Bildschirmen/anderen Anzeigeelementen oder unterschiedlichen bzw. widersprüchlichen Anweisungen von dem oder den Vorgesetzten 	<ul style="list-style-type: none"> ergonomische Gestaltung der Informationen einbeziehen der Mitarbeitenden bei der Informationsgestaltung Kommunikationsmöglichkeit, um widersprüchliche Anweisungen aufzudecken und zu beenden
<ul style="list-style-type: none"> Informationsüberflutung, d. h. die Informationsmenge übersteigt die Möglichkeiten der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung, zum Beispiel E-Mails, die an die ganze Belegschaft gesendet werden - die Inhalte sind aber nur für einige Mitarbeitende relevant 	<ul style="list-style-type: none"> ausreichend Informationen zur Verfügung stellen verbindliche Regeln darüber, über was und wie informiert wird

Emotionale Inanspruchnahme

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> der Arbeitsauftrag enthält Vorgaben darüber, welche Gefühle zu zeigen sind (diese können der eigenen Gefühlslage widersprechen), zum Beispiel freundlich bleiben, auch wenn Kunden unhöflich sind 	<ul style="list-style-type: none"> Schulungen, die die Bewältigung des Arbeitsauftrags ermöglichen Pausen ermöglichen kollegiale Unterstützung ermöglichen

Gestaltungsbereich: „Arbeitsorganisation“

Arbeitszeit

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> die Arbeitszeit wird über einen längeren Zeitraum überschritten, zum Beispiel wenn über längere Zeit mehr als 10 Stunden am Tag oder mehr als 48 Stunden die Woche gearbeitet wird 	<ul style="list-style-type: none"> zeitnahen Überstundenausgleich ermöglichen Arbeitszeitgesetz beachten

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> die Ruhezeiten und Erholungszeiten sind unzureichend oder werden unterbrochen, zum Beispiel durch Überstunden, Bereitschaftsdienste, Forderung nach ständiger Erreichbarkeit, überlange Arbeitswegezeiten 	<ul style="list-style-type: none"> gesicherte Ruhe- und Erholungszeiten ermöglichen wohnnortnahe Arbeitsaufträge bevorzugen Erreichbarkeit und Bereitschaft als prozentuale Arbeit werten
<ul style="list-style-type: none"> kein Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung durch Arbeiten auf Abruf oder unvorhergesehenes Arbeiten an Sonntagen und Feiertagen 	<ul style="list-style-type: none"> Einfluss auf die Einsatzplanung ermöglichen Ersatzplanung in der Arbeitsgestaltung berücksichtigen
<ul style="list-style-type: none"> die Gestaltung der Nachtarbeit und Schichtarbeit entspricht nicht den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, zum Beispiel bei nicht ergonomisch gestalteten Schichtplänen durch viele Nachtdienste hintereinander 	<ul style="list-style-type: none"> vorwärtsrotierende, kurze Schichtpläne bevorzugen 8-Stunden-Schichten gegenüber längeren Schichten bevorzugen

Kommunikation – Kooperation

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> zu geringe oder fehlende Kommunikationserfordernisse bzw. Kooperationserfordernisse, zum Beispiel bei isolierter Einzelarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ausreichende und regelmäßige persönliche Kommunikationsmöglichkeiten einplanen technische Arbeitsplatzausstattung für eine gute Kommunikation einplanen
<ul style="list-style-type: none"> eingeschränkte Kommunikationsmöglichkeiten bzw. Kooperationsmöglichkeiten, zum Beispiel bei großen räumlichen Entfernungen 	<ul style="list-style-type: none"> ausreichende und regelmäßige persönliche Kommunikationsmöglichkeiten einplanen technische Arbeitsplatzausstattung für eine gute Kommunikation einplanen zusätzliche Einbindung in lokale Teams vor Ort

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> nur oder überwiegend indirekte Kommunikation, zum Beispiel bei virtueller Projektarbeit oder bei Arbeiten im Außendienst 	<ul style="list-style-type: none"> ausreichende und regelmäßige persönliche Kommunikationsmöglichkeiten einplanen technische Arbeitsplatzausstattung für eine gute Kommunikation einplanen zusätzliche Einbindung in lokale Teams vor Ort

Gestaltungsbereich: „Soziale Beziehungen“

Soziale Beziehungen zu den Kollegen

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> fehlende oder geringe soziale Unterstützung durch die Kollegen, zum Beispiel an Einzelarbeitsplätzen oder bei zu wenig Personal 	<ul style="list-style-type: none"> ausreichende und regelmäßige persönliche Kommunikationsmöglichkeiten einplanen
<ul style="list-style-type: none"> Konflikte und Streitigkeiten (soziale Stressoren), zum Beispiel durch unklare Aufgabenverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> klare Zuständigkeiten definieren Zuständigkeiten immer wieder auf Effizienz überprüfen Teammaßnahmen organisieren Verhaltensregeln für den Umgang miteinander festlegen, einführen und überprüfen
<ul style="list-style-type: none"> soziale Ausgrenzung oder Diskriminierung Einzelner (Mobbing), interkulturelle oder andere Verständigungsprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> Teammaßnahmen organisieren Verhaltensregeln für den Umgang miteinander festlegen, einführen und überprüfen
<ul style="list-style-type: none"> fehlendes oder geringes Vertrauen, zum Beispiel durch hohen Wettbewerbsdruck zwischen den Kollegen oder zum Beispiel hinsichtlich Provisionszahlungen 	<ul style="list-style-type: none"> ausgewogene Balance zwischen Einzelarbeit und Teamarbeit

Soziale Beziehungen zu den Vorgesetzten

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> • fehlende oder geringe soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten, zum Beispiel bei zu großen Arbeitsgruppen, zu vielen administrativen Aufgaben, unzureichender Qualifikation der Führungskraft • fehlende Wertschätzung der Kompetenzen oder Arbeitsleistungen durch den Vorgesetzten, zum Beispiel keine positive Würdigung, überwiegend Kritik 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfteauswahl • Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte fordern und fördern • Führungskräfte ausbilden und fortbilden • Teamstärken von maximal sieben direkten Mitarbeitenden je Führungskraft • zeitliche Einplanung und Organisation der Führungsaufgaben • zeitliche Einplanung und Organisation des nicht-administrativen bzw. nicht-disziplinarischen Kontakts • moderierte Besprechungen, die ausreichend Feedback für die Mitarbeitenden ermöglichen
<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte und Streitigkeiten mit Vorgesetzten (soziale Stressoren), zum Beispiel bei fehlender Transparenz der Entscheidungen, fehlenden oder zu späten Rückmeldungen, unzureichenden sozialen und kommunikativen Kompetenzen des Vorgesetzten 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfteauswahl • Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte fordern und fördern • Führungskräfte ausbilden und fortbilden • transparente Einbindung und Berücksichtigung der Mitarbeitenden in die Prozesse der Arbeit • zeitliche Einplanung und Organisation des nicht-administrativen bzw. nicht-disziplinarischen Kontakts • moderierte Besprechungen, die ausreichend Feedback für die Mitarbeitenden ermöglichen • Teamstärken von maximal sieben direkten Mitarbeitenden je Führungskraft

Gestaltungsbereich: „Arbeitsumgebung“

Arbeitsmittel

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> • fehlendes oder ungeeignetes Werkzeug, zum Beispiel veraltete oder defekte Maschinen oder Geräte 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess definieren für die Erneuerung und den Ersatz von Maschinen und Geräten • Beachtung ergonomischer und sicherheitstechnischer Aspekte
<ul style="list-style-type: none"> • ungünstige Bedienung oder Einrichtung von Maschinen, zum Beispiel die Positionierung der Arbeitsmittel entspricht nicht der Abfolge der Arbeitsschritte 	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung ergonomischer und sicherheitstechnischer Aspekte • Prozess definieren für die Optimierung von Arbeitsabläufen
<ul style="list-style-type: none"> • unzureichende Softwaregestaltung, zum Beispiel die Eingabemaske erfordert Einträge, für die die Daten fehlen und die Arbeit kann nicht fortgesetzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung ergonomischer und sicherheitstechnischer Aspekte • Prozess definieren für die Optimierung der Softwaregestaltung

Gestaltungsangebote für Maßnahmen, die im Allgemeinen sicherheitsförderlich und gesundheitsförderlich für die Mehrheit der Beschäftigten sind

Gestaltungsbereich „Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe“	Ziel der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> • Vollständigkeit der Aufgabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung bis Maximierung
<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsspielraum 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximierung bis Optimierung
<ul style="list-style-type: none"> • Variabilität (Abwechslungsreichtum) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximierung bis Optimierung
<ul style="list-style-type: none"> • Information/Informationsangebot 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung bis Maximierung
<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximierung
<ul style="list-style-type: none"> • emotionale Inanspruchnahme 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimierung bis Optimierung

Gestaltungsbereich „Arbeitsorganisation“	Ziel der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsablauf 	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung
<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation/Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung

Gestaltungsbereich „Soziale Beziehungen“	Ziel der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> Kollegen 	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung
<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzte 	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung

Gestaltungsbereich „Arbeitsumgebung“	Ziel der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> physikalische und chemische Faktoren 	<ul style="list-style-type: none"> Minimierung
<ul style="list-style-type: none"> physische Faktoren 	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung bis Minimierung
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatzgestaltung und Informationsgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> Maximierung bis Optimierung
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsmittel 	<ul style="list-style-type: none"> Maximierung bis Optimierung

Gestaltungsbereich „Neue Arbeitsformen“ <u>optional</u>	Ziel der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> räumliche Mobilität 	<ul style="list-style-type: none"> Minimierung
<ul style="list-style-type: none"> atypische Arbeitsverhältnisse diskontinuierliche Berufsverläufe 	<ul style="list-style-type: none"> Minimierung
<ul style="list-style-type: none"> zeitliche Flexibilisierung reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben 	<ul style="list-style-type: none"> Minimierung