

Maßnahmen – Beispiele für die vier Merkmalsbereiche

Merkmalsbereich: „Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe“

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
Handlungsspielraum – fehlende oder unzureichende zeitliche Freiheitsgrade	
<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/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)	
<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	
<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 -verarbeitung, 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	
<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

Merkmalsbereich: „Arbeitsorganisation“

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
Arbeitszeit	
<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
<ul style="list-style-type: none"> Die Ruhe- 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 wohnnaher Arbeitsaufträge bevorzugen Erreichbarkeit und Bereitschaft als prozentuale Arbeit werten

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> Kein Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung durch Arbeiten auf Abruf oder unvorhergesehenes Arbeiten an Sonn- 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 Nacht- 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
Arbeitsablauf – Arbeitsintensität	
<ul style="list-style-type: none"> Die Arbeitsmenge ist zu hoch, zum Beispiel bei Personalmangel durch Krankheit oder zum Beispiel bei Kommunikationsproblemen zwischen Auftragsannahme im Innendienst und Aufgabenbewältigungsmöglichkeiten im Außendienst 	<ul style="list-style-type: none"> Personalmangel zeitnah beheben Rückmeldeschleifen zwischen Innen- und Außendienst einrichten
<ul style="list-style-type: none"> Es gibt zu viele Termine bzw. mehrere Termine überschneiden sich 	<ul style="list-style-type: none"> realistische Terminplanung Puffer zwischen den Terminen mit einplanen Zeitfenster für mehrere Termine gemeinsam definieren
<ul style="list-style-type: none"> Häufige unvorhergesehene zusätzliche Arbeitsaufgaben fallen an, zum Beispiel wegen Krankheit von Kollegen 	<ul style="list-style-type: none"> Einsatzplanung so gestalten, dass zusätzliche Arbeitsaufgaben gut integriert werden können
<ul style="list-style-type: none"> Die Arbeitsaufgaben sind sehr komplex, zum Beispiel komplexe Koordinationstätigkeit im Katastrophenfall mit einer großen Anzahl von Betroffenen, die alle in kurzer Zeit Informationen benötigen 	<ul style="list-style-type: none"> Aus-, Fortbildung und Training für komplexe Situationen Checklisten für Notfall- und Ausnahmesituationen erstellen
Arbeitsablauf – Störungen/Unterbrechungen	
<ul style="list-style-type: none"> Hohe Anzahl von Störungen und Unterbrechungen, zum Beispiel durch Kollegen, Vorgesetzte, Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> störungsfreie Zeiten festlegen, organisieren und gegenseitig ermöglichen

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<ul style="list-style-type: none"> Funktionsstörungen von Maschinen oder Software, fehlendes Material oder fehlende Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> Informationsfluss gewährleisten für ausreichendes Material sorgen
<ul style="list-style-type: none"> Nach der Störung ist die Rückkehr zur unterbrochenen Handlung nicht möglich, ein Neubeginn ist notwendig, bisherige Resultate gehen verloren 	<ul style="list-style-type: none"> Sicherung von Zwischenergebnissen der Arbeit
<ul style="list-style-type: none"> Im Anschluss an die Störung ist nach Wiederaufnahme der Handlung eine Anpassung an einen anderen Prozesszustand notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> Anpassungen an verschiedene Prozesszustände definieren und einplanen

Kommunikation – Kooperation	
<ul style="list-style-type: none"> Zu geringe oder fehlende Kommunikations-/ Kooperations-erfordernisse, 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 Kommunikations-/ 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
<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

Merkmalsbereich: „Soziale Beziehungen“

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
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 Einzel- und Teamarbeit

Soziale Beziehungen zu den Vorgesetzten	
<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 aus- 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

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
<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 aus- 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

Merkmalsbereich: „Arbeitsumgebung“

Mögliche kritische Ausprägungen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung
Arbeitsmittel	
<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 sicherheits- und gesundheitsförderlich für die Mehrheit der Beschäftigten sind

Merkmalsbereich „Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe“	Ziel der Arbeitsgestaltung
• Vollständigkeit der Aufgabe	Optimierung bis Maximierung
• Handlungsspielraum	Maximierung bis Optimierung
• Variabilität (Abwechslungsreichtum)	Maximierung bis Optimierung
• Information/Informationsangebot	Optimierung
• Verantwortung	Optimierung bis Maximierung
• Qualifikation	Maximierung
• Emotionale Inanspruchnahme	Minimierung bis Optimierung

Merkmalsbereich „Arbeitsorganisation“	Ziel der Arbeitsgestaltung
• Arbeitszeit	Optimierung
• Arbeitsablauf	Optimierung
• Kommunikation/Kooperation	Optimierung

Merkmalsbereich „Soziale Beziehungen“	Ziel der Arbeitsgestaltung
• Kollegen	Optimierung
• Vorgesetzte	Optimierung

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

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