

## Willkommen

### Zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Arbeitsfeld "Testgruppe Muster GmbH".

Die folgende Dokumentation zeigt mögliche psychische Belastungen seitens des Unternehmens auf und hilft bei der Identifizierung von:

- Treibern und den Ursachen für Störungen der Leistungskultur besonders
- belasteten Tätigkeitsbereichen
- Handlungsfeldern – wo setzen wir im BGM wie am besten an?
- BGM-Maßnahmen – wie gestalten wir sinnvolle und gezielte Maßnahmen? (Handlungsempfehlungen geben dazu Orientierung).
- Präsentismus-Faktoren und Krankenstands-Aspekten
- Ist-Soll-Verhältnissen – in wie weit Maßnahmen (aus z.B. BGM/BGF, PE, OE) erfolgreich waren

ganzheitlicher Prozess - RELIEF Gefährdungsbeurteilung ist ein ganzheitlicher Prozess. Wir ermitteln und beurteilen die psychischen Gefährdungen in Ihrem Unternehmen. Aus den Ergebnissen der Erhebung erstellen wir in einem Workshop gemeinsam mit Ihnen einen zielgerichteten Maßnahmenplan und setzen diesen anschließend praxisnah um. Hierbei berücksichtigen wir sowohl Ansatzpunkte, um die Arbeitsbedingungen in Ihrer Organisation optimal zu gestalten, als auch Maßnahmen, um den individuellen Umgang Ihrer Mitarbeiter mit Belastungen zu optimieren.

Basis für den individuellen Umgang Ihrer Leistungsträger mit Belastungen ist die RELIEF individual Analyse - sprechen Sie uns gerne an!

Die vorliegende RELIEF-Diagnostik-Dokumentation wurde aus den Ergebnissen der Befragung von 16 Teilnehmern, aus dem Arbeitsfeld „Testgruppe der Muster GmbH“ im Unternehmen Muster GmbH, berechnet. Er entspricht den Vorgaben des Gesetzgebers und ist zur möglichen Vorlage für Institutionen Desselben bereitzuhalten.

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	A
Checkliste 1.: Arbeitsanforderungen: Potentielle Überforderung.....	1
1.1 Arbeitsorganisation.....	2
1.2 Mehrbelastung/Krankenstände .....	3
1.3 Arbeitsumfeld.....	4
1.4 Monotonie.....	5
Checkliste 2.: Komplexität/Change .....	6
2.1 Information.....	7
2.2 Mentale Überforderung .....	8
2.3 Teamkultur .....	9
2.4 Komplexität/Projektintensität .....	10
Checkliste 3.: Arbeitsverhältnis: Potentielle Frustration .....	11
3.1 Entfremdung .....	12
3.2 Feedback-Kultur .....	13
3.3 Eingebunden sein .....	14
3.4 Karriere/Kompetenz .....	15
3.5 Potentielle Frustration/innere Kündigung .....	16
Checkliste 4.: Soziale Interaktion: mögliche psychische Grenzverletzungen .....	17
4.1 Mobbing .....	18
4.2 Bossing .....	19
4.3 Arbeitsklima .....	20
4.4 Diskriminierung .....	21
Checkliste 5.: Stressoren in der Leistungskultur .....	22
5.1 Bürokratie/Controlling .....	23
5.2 Standards/Qualität .....	24
5.3 Verantwortung .....	25
5.4 Feedback .....	26
5.5 Transparenz .....	27
5.6 Teamgeist .....	28
5.7 Werte .....	29
Checkliste 6.: Psychische Belastung im Führungsalltag .....	30
6.1 Unterstützung .....	31
6.2 Meetingkultur .....	32
6.3 Beanspruchung durch Komplexität .....	33
6.4 Mitarbeiterführung .....	34

## Arbeitsanforderungen: Potentielle Überforderung

Die Fragen sollen dem Management Aufschlüsse darüber geben, inwieweit die zugeteilte Arbeit vor dem Hintergrund vorgegebener Zeit, Auftragsklarheit, bereitgestellter Arbeitsmittel, und Arbeitsumfeld zu einer erhöhten Stressbelastung führt.

### GESAMTURTEIL CHECKLISTE 1

2.34 - ZU BEOBACHTEN

## 1.1 Arbeitsorganisation

Die Fragen zielen darauf ab, den Grad des Stresses zu ermitteln, der durch Arbeitsüberlastung ausgelöst wird.

### GESAMTURTEIL CHECKLISTE 1 · CLUSTER 1

2.03 - UNKRITISCH

Die Arbeitsorganisation ist in Bezug auf die Verteilung von Arbeit belastbar.

## Auffälligkeiten

1.1.1 «Meine Aufgaben sind in der vorgegebenen Qualität und Zeit nicht erfüllbar.»

2.38 - TRIFFT KAUM ZU

**TREIBER:** Zugeteilte Arbeitspakete sowie vorgegebene Zeit und verlangte Qualität sind nicht vereinbar.

**EMPFEHLUNG:** Überprüfung der Arbeitsorganisation in Bezug auf belastbare Balance zwischen Auftrag, Zeit und Qualität. Prüfen der Arbeitsfrequenz und – dichte in Bezug auf saisonale oder auftragsbezogene Stoßzeiten. Welche pro-aktiven Maßnahmen werden getroffen? Welche Prioritäten werden gesetzt?

1.1.2 «Ich habe nicht alle benötigten Arbeitsmittel, um mein Pensum zu schaffen.»

1.81 - TRIFFT KAUM ZU

1.1.3 «Ich erhalte nicht die notwendigen Informationen, um meine Arbeit richtig zu machen.»

2.13 - TRIFFT KAUM ZU

1.1.4 «Wenn etwas schief geht, bekomme ich nicht schnell genug Hilfe.»

1.81 - TRIFFT KAUM ZU

## 1.2 Mehrbelastung/Krankenstände

Die Fragen zielen darauf ab, die Stressbelastung von Mitarbeitern in Bezug auf die Übernahme zusätzlicher oder artfremder Arbeiten aufzuzeigen. Die jeweilige Einarbeitung stellt zusätzliche kognitive und organisatorische Anforderungen.

### GESAMTURTEIL CHECKLISTE 1 - CLUSTER 2

#### 2.6 - ZU BEOBACHTEN

Die Belastung von Mitarbeitern in Bezug auf Übernahme zusätzlicher Aufgaben ist noch nicht besorgniserregend, sie sollte jedoch weiter beobachtet werden. Gerade wenn die Belastung noch nicht so hoch ist, bietet sich an, mit Stressresilienz-Trainings vorbeugend evtl. absehbarer künftiger Belastungshochs entgegenzuwirken.

### Auffälligkeiten

#### 1.2.1 «Ich muss viele Arbeiten übernehmen, die nicht zu meiner eigentlichen Aufgabe gehören.»

##### 2.38 - TRIFFT KAUM ZU

**TREIBER:** Ressourcenknappheit oder –einsparungen belasten über Gebühr durch zusätzliche Arbeiten, die zu Lasten der eigentlichen Aufgaben gehen.

**EMPFEHLUNG:** Pro-aktiv im Vorfeld absehbarer Sonderbelastungen für einen Stab von gut eingearbeiteten externen Zeitarbeitern/innen sorgen, die bei Bedarf einspringen können. Budgets hierfür bereitstellen, da die Kosten bei dauerhaftem Ausfall von Fachkräften um ein Vielfaches höher sind.

#### 1.2.2 «Ich muss zu viele verschiedene Dinge gleichzeitig tun.»

##### 3.63 - TRIFFT ÜBERWIEGEND ZU

**TREIBER:** Einzelne Arbeitspakete stehen in keinem Sinnzusammenhang zueinander. Jedes erfordert für sich ein neues Hineindenken und organisatorischen Überblick. Alle sind gleichrangig wichtig. Auch evtl. überflüssige Bürokratie trägt zur Verschärfung der Situation bei.

**EMPFEHLUNG:** Bürokratische Prozesse entschlacken. Prioritäten durch Vorgesetzte verantworten lassen. Homogenisierung der Arbeitsanforderungen an einzelne Mitarbeiter/innen durch optimierte Verteilung.

#### 1.2.3 «Ich bekomme Aufgaben, für die ich eigentlich nicht qualifiziert bin.»

##### 1.81 - TRIFFT KAUM ZU

## 1.3 Arbeitsumfeld

Die Befragung in diesem Cluster zielt darauf ab, die Belastungen durch das Arbeitsumfeld in Bezug auf Unterbrechungen in Arbeitsabläufen zu ermitteln – sowohl in Bezug auf erwünschte wie unerwünschte. Es geht darum festzustellen, ob natürliche und gesundheitserhaltende Phasen von konzentrierter Arbeit und Erholung eingehalten werden können.

### GESAMTURTEIL CHECKLISTE 1 - CLUSTER 3

#### 2.41 - ZU BEOBACHTEN

Der Grad der Störungen in den Arbeitsabläufen ist noch nicht besorgniserregend. Auch können Pausen oft genug genommen und zur Erholung genutzt werden. Das Arbeitsumfeld ist nicht optimal, aber erträglich. Dennoch sollten präventive Maßnahmen ins Auge gefasst werden, um die Produktivität und Leistungsfähigkeit langfristig zu erhalten.

### Auffälligkeiten

#### 1.3.1 «Ich kann nicht ruhig und konzentriert Arbeitsgänge zu Ende bringen.»

##### 2.81 - TRIFFT TEILWEISE ZU

**TREIBER:** Spiegelt, inwieweit das unmittelbare Arbeitsumfeld konzentriertes Arbeiten in ausreichendem Maße zulässt. Die Unterbrechungen oder Ablenkungen können durch die Anwesenheit zu vieler Kollegen, die sich auf zu kleinem Raum aufhalten, verursacht werden, wie es insbesondere in Großraumbüros der Fall ist. Die Störungen systematischer Arbeit können auch durch Kunden- oder Kollegenanfragen zustande kommen. Studien belegen, dass der Grad der Unterbrechungen dazu führt, dass mindestens die doppelte Zeit für die fehlerfreie Erledigung von anspruchsvolleren Arbeiten aufgewendet werden muss.

**EMPFEHLUNG:** Räumlichkeiten und Ausstattung überprüfen in Bezug auf Störungsanfälligkeit und individuelle Gestaltungsspielräume zur Erhaltung der Gesundheit.

#### 1.3.2 «Die Menge an E-Mails und Telefon-Anfragen ist nicht zu bewältigen.»

##### 2.25 - TRIFFT KAUM ZU

**TREIBER:** Die virtuelle Kommunikation hat zwar Information und Abstimmung schneller gemacht – nicht aber die kognitive Verarbeitung durch den Menschen. Gleichzeitig besteht der empfundene Zwang zur schnellen Reaktion. Auch die Möglichkeit, viele Zielpersonen mit einer einzigen Mail per „cc“ zu erreichen, verführt dazu, zu viel Information zu breit zu streuen.

**EMPFEHLUNG:** E-Mail-Stop über feste Stundenkorridore im zentralen Server einrichten. Training zur E-Mail-Disziplin in Bezug auf Stringenz, Verständlichkeit und Zuständigkeit. Meetings- und Abstimmungsverhalten optimieren bzw. trainieren.

#### 1.3.3 «Ich kann meine Pausen nicht zu echter Erholung nutzen.»

##### 2.56 - TRIFFT TEILWEISE ZU

**TREIBER:** Pausen dienen der physischen und psychischen Erholung, dem Abschalten und Energie tanken (z.B. durch essen, trinken, Gespräche führen, ruhen, sich bewegen). Nicht nur die Dauer sondern auch die entsprechenden Räumlichkeiten spielen dabei eine Rolle. Sind diese so, dass echte Erholung möglich ist? Werden Pausen genommen, wird dazu der Arbeitsplatz verlassen oder wird durchgearbeitet?

**EMPFEHLUNG:** Ruheräume oder Lounges einrichten, Kantinegeräusche dämpfen oder Essbereiche abtrennen. Flexible Essenszeiten einführen. Sport- und Fitnessgeräte bereitstellen.

#### 1.3.4 «Ich werde durch Geräusche, Gerüche, Beleuchtung belästigt.»

##### 2 - TRIFFT KAUM ZU

## 1.4 Monotonie

Die Fragen in diesem Cluster wollen feststellen, inwieweit Monotonie in den Arbeitsabläufen zu einer psychischen Belastung führt. Menschen brauchen Anreize oder Herausforderungen, um dauerhaft aufmerksam bleiben zu können. Gleichförmigkeit der Arbeitsabläufe oder die Anforderung hoher Konzentration ohne visuelle, auditive oder kinästhetische Abwechslung bzw. Reize setzt Mitarbeiter unter Spannung und damit unter Stress.

### GESAMTURTEIL CHECKLISTE 1 - CLUSTER 4

2.31 - ZU BEOBACHTEN



Der Faktor Monotonie in den Arbeitsabläufen stellt noch keine besorgniserregende Stressbelastung dar. Doch sollten die Auffälligkeiten weiter beobachtet werden und in besonders kritischen Bereichen präventive Maßnahmen durchgeführt werden.

### Auffälligkeiten

1.4.1 «Meine Arbeit stellt keine Herausforderung für mich dar.»

1.75 - TRIFFT KAUM ZU



1.4.2 «Es fällt mir schwer, trotz gleichförmiger Routine konzentriert zu bleiben.»

2.13 - TRIFFT KAUM ZU



1.4.3 «Ich muss über einen zu langen Zeitraum konzentriert und aufmerksam bleiben.»

3.06 - TRIFFT TEILWEISE ZU



**TREIBER:** Die Antworten zeigen das Maß, in dem Mitarbeitern ein hoher Grad an Aufmerksamkeit in einem reizarmen Umfeld zugemutet wird. Dies betrifft z.B. die dauerhafte Überwachung von gleichförmigen Abläufen oder die Beobachtung von Monitoren in abgedunkelten Räumen etc.

**EMPEHLUNG:** Umfeld Reiz-intensiver gestalten. Zyklische Aufmerksamkeitsanker schaffen (Töne, Lichtsignale etc.). Evtl. die Häufigkeit von Kontrollgängen oder anderen Formen der kinästhetischen Abwechslung schaffen.

## Arbeitsverhältnis: Potentielle Frustration

Die Befragung soll Aufschluss geben über den Grad an Frustration, durch den Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern/innen beeinträchtigt werden und die treibenden Faktoren aufspüren. Es geht um zumeist unternehmenskulturell bedingte Defizite aufgrund mangelnder Möglichkeit zur Partizipation.

### GESAMTURTEIL CHECKLISTE 3

2.02 - UNKRITISCH



### 3.1 Entfremdung

Inwieweit erlaubt die zugewiesene Arbeit Selbstverantwortung und Gestaltungsspielräume in Bezug auf 1. die Bedingungen unter denen Arbeit entsteht und 2. die Qualität der Ergebnisse. Die Fragen ermitteln den Grad der Entfremdung, den Mitarbeiter von ihrer Arbeit empfinden. Es geht um Partizipation und die Ganzheitlichkeit der Arbeit.

#### GESAMTURTEIL CHECKLISTE 3 · CLUSTER 1

2.16 - UNKRITISCH

Mitarbeiter können sich ausreichend mit ihrer Arbeit identifizieren und empfinden genug Gestaltungsspielraum in Bezug auf Prozess und Ergebnis.

#### Auffälligkeiten

3.1.1 «Mir fehlt die Möglichkeit, meine Arbeitsbedingungen zu beeinflussen.»

2.13 - TRIFFT KAUM ZU

3.1.2 «Das Ergebnis/die Qualität meiner Arbeit hängt von Faktoren ab, die ich nicht beeinflussen kann.»

2.19 - TRIFFT KAUM ZU

### 3.2 Feedback-Kultur

Rechtzeitiges und konstruktives Feedback sind wesentliche Bestandteile einer motivierenden Arbeitskultur und guter Ergebnisse. Defizite führen zu Demotivation und Frustration.

#### GESAMTURTEIL CHECKLISTE 3 · CLUSTER 2

1.98 - UNKRITISCH

Die Feedback-Kultur ist wertschätzend und konstruktiv. Mitarbeiter erhalten rechtzeitig und präzise Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit. Besondere Leistungen werden wahrgenommen und anerkannt.

#### Auffälligkeiten

3.2.1 «Ich bekomme kein Feedback, ob meine Arbeit gut war.»

1.94 - TRIFFT KAUM ZU

3.2.2 «Meine Leistung/mein Beitrag zu einer Leistung wird nicht wahrgenommen.»

2.38 - TRIFFT KAUM ZU

**TREIBER:** Der individuellen Leistung wird keine Aufmerksamkeit geschenkt. Besondere individuelle Beiträge nicht kenntlich gemacht oder angesprochen. Persönliche Initiative erscheint zunehmend sinnlos.

**EMPFEHLUNG:** Einzelleistungen sollten kenntlich gemacht werden – z. B. in Präsentationen oder Mitarbeitern die Möglichkeit geben, die eigenen Beiträge zu erläutern. In Team-Meetings Einzelnen für ihren Beitrag danken.

3.2.3 «Kritik wird so geäußert, dass ich mich persönlich entwertet fühle.»

1.63 - TRIFFT KAUM ZU

### 3.3 Eingebunden sein

Die Fragen ermitteln den Grad, in dem Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Kompetenz geschätzt und für gute Entscheidungen gebraucht wird. Der Grad, in dem diese Wertschätzung allen in gleichem Maße zu Teil wird und Know-How sich ungehindert entfalten und vernetzen kann. Dazu gehört die Sicherheit, dass Zugang zur Information allen gleich gewährt wird. Defizite hier führen zu psychischer Dauerbelastung und Rückzug.

#### GESAMTURTEIL CHECKLISTE 3 · CLUSTER 3

1.96 - UNKRITISCH

Die Mitarbeiter fühlen sich ausreichend in Entscheidungen und Prozesse eingebunden. Sie haben ausreichend Möglichkeit, ein Gefühl der Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen zu entwickeln.

#### Auffälligkeiten

3.3.1 «Mein Fachwissen wird nicht geschätzt und abgerufen wenn nötig.»

2.31 - TRIFFT KAUM ZU

**TREIBER:** Mitarbeiter haben das Gefühl, dass ihre Kompetenz nicht abgerufen wird, wenn es Probleme gibt oder Entscheidungen anstehen.

**EMPFEHLUNG:** Vorschlagswesen institutionalisieren. Eine zyklische Meeting-Kultur einführen, die allen in gleicher Weise ein Forum bietet sich einzubringen. Methoden (z.B. moderierte Meetings) anwenden, die auch weniger dominante Personen zu Wort kommen lassen.

3.3.2 «Ich werde immer wieder von Team-Entscheidungen ausgeschlossen.»

1.75 - TRIFFT KAUM ZU

3.3.3 «Hier gibt es Seilschaften/Vorlieben, gegen die ich keine Chance habe.»

1.81 - TRIFFT KAUM ZU

### 3.4 Karriere/Kompetenz

Die Antworten geben Aufschluss darüber, in welchem Maß Mitarbeiter im Unternehmen Chancen zu professionellem Wachstum oder Beförderung sehen. Für Menschen, die ihren Beruf lieben und/oder vorankommen wollen, bedeuten andauernde Defizite in diesem Bereich eine erhebliche psychische Belastung. Auch die Möglichkeit, individuell erworbene Kompetenz und persönliches Engagement einzubringen, ist ein Faktor für psychisches Wohlbefinden. Fehlt diese dauerhaft, so sind Frustration und Demotivation Belastungsfaktoren.

#### GESAMTURTEIL CHECKLISTE 3 · CLUSTER 4

2.16 - UNKRITISCH

Aufstiegschancen und Möglichkeiten zur Entfaltung wie Weiterentwicklung professioneller Kompetenzen werden von der Belegschaft als zufriedenstellend empfunden.

#### Auffälligkeiten

3.4.1 «Ich habe hier keine Chancen voranzukommen/Karriere zu machen.»

2.31 - TRIFFT KAUM ZU

**TREIBER:** Mitarbeiter wird zu wenig Perspektiven für Aufstiegsmöglichkeiten oder Weiterbildung gegeben. Dies kann sich auch auf das Fehlen von prestigeträchtigen oder herausfordernden Sonderaufgaben beziehen.

**EMPFEHLUNG:** Fortbildungsangebote zur Entwicklung der fachlichen und/oder persönlichen Kompetenz (Kommunikation, Stressresilienz etc.) erhöhen und ermutigen diese anzunehmen. Prestigeträchtige oder fachlich herausfordernde Sonderaufgaben anbieten.

3.4.2 «Oft habe ich gute Ideen, die uns voranbringen, finde aber kein Gehör.»

2 - TRIFFT KAUM ZU

### 3.5 Potentielle Frustration/innere Kündigung

Die Fragen geben Aufschluss über das Maß, in dem die Unternehmenskultur und der Führungsstil Bottom-Up-Feedback zulässt. Die Antworten geben Hinweis auf das Ausmaß an bereits vorhandener Frustration, innerer Kündigung und des möglicherweise drohenden Abgangs von Leistungsträgern.

#### GESAMTURTEIL CHECKLISTE 3 · CLUSTER 5

1.84 - UNKRITISCH

Das Betriebsklima ist so förderlich, dass Mitarbeiter ausreichend Spielraum für die Entfaltung von Initiative und Know-How empfinden. Bottom-Up-Feedback gibt das Gefühl der Teilhabe an der sinnvollen Gestaltung von Arbeitsbedingungen und kollegialer Interaktion über Hierarchiegrenzen hinweg.

#### Auffälligkeiten

3.5.1 «Viele Enttäuschungen verstärken mein Gefühl der Zwecklosigkeit und Ohnmacht.»

1.94 - TRIFFT KAUM ZU

3.5.2 «Wenn ich etwas sage, bringt mich das nur in Schwierigkeiten.»

1.75 - TRIFFT KAUM ZU