

ANHANG 2

Weitere Fallbeispiele zu psychischen Fehlbelastungen am Arbeitsplatz

Fallbeispiel 4: Psychische Belastungen von Instandhaltern

Situationsbeschreibung:

Es gibt Belastungssituationen, die sich aus mehreren einzelnen Belastungsfaktoren zusammensetzen, die wiederum zu einer hohen Gesamtbeanspruchung oder gar Fehlbeanspruchung mit negativen Folgen führen können. Das folgende Beispiel ist typisch für betriebliche Instandhalter, die mit folgenden Belastungssituationen konfrontiert werden können:

- Wenn Maschinen oder ganze Anlagen ausfallen, werden sie, die Instandhalter, gerufen (unvorhersehbarer Arbeitseinsatz).
- Reparaturarbeiten müssen dann häufig unter Zeitdruck durchgeführt werden (Stress).
- Die Bediener der instandzusetzenden Maschine warten ungeduldig, insbesondere, wenn Leistungslohn besteht (Akkord oder Prämie). Es können Konflikte entstehen.
- Wenn es zu Konflikten mit der „Linie“ kommt, haben Instandhalter häufig nicht die notwendige soziale Unterstützung, insbesondere durch ihren eigenen Vorgesetzten.
- Es kann zu weiteren „dringenden“ Reparaturaufträgen kommen, obwohl der jetzige Auftrag noch nicht beendet ist (konkurrierende Aufgabenfelder).
- Dadurch, dass Sicherheitsvorrichtungen außer Betrieb genommen werden müssen, um den Reparaturauftrag auszuführen und dadurch, dass Zeitdruck zu hektischerem Verhalten Anlass gibt, können höchst riskante sicherheitswidrige Situationen entstehen.
- Da unter Zeitdruck gearbeitet werden muss, besteht die Gefahr, dass notwendige Pausen nicht angetreten werden (Stressreaktionen und Müdigkeitsattacken können nicht abgedeckt werden).
- Notwendige Arbeitsmittel oder Ersatzteile sind nicht immer vor Ort. Sie müssen bestellt werden. Bis zur Lieferung kann u. U. nicht gearbeitet werden (Gefühl der Hilflosigkeit).
- Es kann eine paradoxe Situation eintreten, wenn schwierige technische Probleme unter Zeitdruck zu lösen sind. Fehlersuche setzt häufig ruhiges und wohlüberlegtes logisches Vorgehen voraus, das seine Zeit braucht, die jedoch nicht vorhanden ist. Für den Instandhalter entsteht eine Situation qualitativer Überlastung, in der eher Fehler begangen werden.
- Reparatur- und Wartungsaufträge müssen häufig unter ungünstigen ergonomischen Bedingungen (Zwangshaltungen, schlechte Beleuchtung usw.) durchgeführt werden. Dadurch kann es zur Einschränkung der Leistungsfähigkeit kommen.

Mögliche Folgen

Jede der hier aufgeführten Belastungen kann zu bedenklichen Folgen führen. Die Kombination mehrerer Belastungsfaktoren kann zu Fehlbelastungen mit Unfallfolgen und Gefahren für die Gesundheit führen. Präventionsmaßnahmen betreffen bei Instandhaltern in erster Linie organisatorische und dann erst technische und verhaltensbedingte Maßnahmen.

Fallbeispiel 5: Leiterunfall

Situationsbeschreibung

Sie untersuchen als Aufsichtsperson einen Leiterunfall.
Sie stellen hierbei fest:

Technischer Defekt der Leiter

Mögliche Folgen

für den Betrieb

Der verunfallte Mitarbeiter hatte den Defekt der Leiter erkannt und dem Vorgesetzten bereits gemeldet; vom Vorgesetzten wurde er veranlasst, aus Zeitgründen die Leiter trotzdem zu verwenden.

Vorschriftswidrige Anweisung des Vorgesetzten

für die Beschäftigten

Zeitdruck, Gehorsam

Präventionsansätze

Einwirkung auf das Vorgesetzten-Verhalten, Verdeutlichung der Folgen (Verletzungen, u. U. Tod, Arbeitsausfall)

Fallbeispiel 6: Call-Center

Situationsbeschreibung

In dem Call-Center eines großen Dienstleistungsunternehmens werden eingehende Anrufe von Kunden angenommen und bearbeitet oder an die zuständigen Fachabteilungen weitergeleitet. Dabei ist die Telefonanlage so geschaltet, dass Anrufer mit Beschwerden ausschließlich an bestimmte Arbeitsplätze vermittelt werden. Da die Mitarbeiter des Call-Centers immer an den gleichen Arbeitsplätzen eingesetzt werden, sind einige Mitarbeiter ausschließlich mit verärgerten Anrufern, Beschwerden und Problemen konfrontiert.

Mögliche Folgen

Die betroffenen Mitarbeiter bearbeiten deutlich weniger Anrufe als die anderen Kollegen. Sie sind durch die häufig persönlich formulierten Vorwürfe der Anrufer und die in der Regel nicht während des Telefonates herbeizuführende Lösung des Konfliktes stark belastet. Fast ausnahmslos treten Überlastungsreaktionen mit ungewöhnlicher Geiztheit auch in Alltagssituationen auf. Sie berichten über gestörten Schlaf und Unwohlsein. Die Fehlzeiten der betroffenen Mitarbeiter nehmen zu. Der Betrieb kann nicht mehr so flexibel wie bisher auf Kundenanforderungen reagieren. Auch die Mitarbeiter der Betroffenen werden stärker belastet und müssen immer mehr Ausfälle ausgleichen. Das Betriebsklima verschlechtert sich.

Präventionsansätze

Durch eine Verteilung der Anrufarten auf alle Mitarbeiter konnte eine gleichmäßige Zuordnung von Beschwerden und Problemanrufen auf alle Mitarbeiter erreicht werden. Die Fehlzeiten gingen bei gleichzeitig deutlich angestiegener Arbeitszufriedenheit zurück.

Fallbeispiel 7: Versicherungsvertreter

Situationsbeschreibung

Der Vertreter einer großen Versicherung besucht im Außendienst Kunden und benutzt für die Fahrten in dem großen, dünnbesiedelten Bereich einen Firmenwagen. Von der Zentrale werden je nach Kundenanforderung und Planung Terminvorgaben mit Routenvorschlägen erstellt. Der pünktliche Kundenbesuch wird als Voraussetzung für eine erfolgreiche Betreuung angesehen. Der Terminplan für den Vertreter sieht keine Lücken für tagesaktuelle Anforderungen von Kunden oder Zeitpolster zwischen den Terminen vor.

Mögliche Folgen

Dies führt zu kurzen Übergangszeiten zwischen einzelnen Terminen, die bei ungünstigen Verkehrsverhältnissen nicht mehr eingehalten werden können. Der Druck auf den Vertreter, den Termin dennoch einzuhalten und den Kunden noch rechtzeitig zu erreichen, führt zu einer riskanten Fahrweise, die schließlich zu einem durch überhöhte Geschwindigkeit verursachten Autounfall mit schweren Verletzungen des Vertreters und langen Ausfallzeiten durch stationären Aufenthalt in einem Krankenhaus mit anschließender Rehabilitation führt. Der Betrieb muss den Bezirk durch einen anderen Mitarbeiter versorgen lassen, der erst eingearbeitet werden muss. In dieser Einarbeitungsphase gehen die Geschäftsergebnisse deutlich zurück.

Präventionsansätze

Eine praxisgerechte Terminplanung unter Berücksichtigung auch zwischenzeitlich auftretender Anforderungen an den Vertreter und der Möglichkeit einer entspannten Anfahrt können Zeitdruck gerade im Außendienst verringern und damit die Sicherheit der Mitarbeiter und die Effektivität des Betriebes unterstützen.

Fallbeispiel 8: Wertpapierabteilung im Bankbereich

Situationsbeschreibung

Der Aufgabenbereich eines Gruppenleiters einer Großbank wird durch Umstrukturierungsmaßnahmen erweitert. Er erhält zusätzlich zwei weitere Funktionen, die seine Zuständigkeit in einem Bereich erweitern, der fachlich keine neue Herausforderung für ihn darstellt und zunächst mühelos bewältigt wird. Für die beiden neuen Funktionen sind aber weiterhin die Unterschriften eines Vorgesetzten erforderlich.

Mögliche Folgen

Die häufige Rücksprache und die fehlende formale Kompetenz empfindet der Gruppenleiter als Kontrollverlust in einem bisher gut bewältigten Bereich. Er fühlt sich überlastet, das bisher gute und produktive Arbeitsklima wird durch starke Stimmungsschwankungen des Gruppenleiters erheblich gestört. Es entwickelt sich ein Rollenkonflikt bei dem Mitarbeiter, Fehlzeiten treten auf. Die Effektivität der Abteilung sinkt trotz Mehrarbeit der motivierten Mitarbeiter.

Präventionsansätze

Eine Erweiterung des Aufgabenbereiches sollte, wenn möglich, auch mit einer Erweiterung der Kompetenz verbunden werden, um nicht Rollen- und Identitätskonflikte zu provozieren, die sich nur negativ auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von Beschäftigten auswirken können und die Produktivität des Unternehmens beeinträchtigen.

Fallbeispiel 9: Manipulation an Schutzeinrichtungen

Situationsbeschreibung

An einer umzäunten Rohrbiegemaschine kam es während der Nachtschicht zu einem Störfall. Der Störfall wurde ausgelöst durch ein Werkstück, das sich in der Rohrbiegemaschine verklemmte, was zu einem Stillstand der Maschine führte. Der Bediener, der alleine arbeitete und erst seit 6 Wochen mit der Anlage vertraut war, drang in den Wirkbereich ein, um das verklemmte Werkstück zu lösen. Der Bediener hatte dabei die Anlage nicht ausgeschaltet und die Umzäunung nach dem Vorbild seiner Kollegen mit Hilfe einer passenden Betätigungszunge vorschriftswidrig überbrückt. Beim mechanischen Lösen des Werkstücks wird der Bediener von der sich ansatzlos wieder in Bewegung setzenden Biegevorrichtung erfasst und gegen die seitliche Begrenzung gedrückt.

Folgen

1. Für den Versicherten:
schwerste Verletzungen, 12-wöchiger Krankenhausaufenthalt (Behandlungskosten ca. 54.000 Euro)
2. Für den Unternehmer:
Produktionsausfall an der Maschine sowie Reparaturen (Kosten ca. 15.000 Euro)
 - 2 Jahre Maximalzuschlag auf den BG-Beitrag (ca. 7.000 Euro Mehrkosten)
 - Kosten für die Lohnfortzahlung
 - Kosten für die Ersatzkraft

Anmerkung

Die Unfalluntersuchung hat u.a. ergeben, dass es kein betriebliches Reglement im Umgang mit Störungen dieser Art gibt und dass das Sicherheitsbewusstsein unter den Mitarbeitern kaum vorhanden war. Das Erreichen des Produktionssoll (Leistungslohn mit vorgegebenen Stückzahlen) war wichtiger als das Einhalten der Sicherheitsvorschriften. Die Schichtführung hat um die überbrückten Zugangsschalter gewusst und nichts dagegen unternommen, da es bisher nie zu Problemen gekommen ist.

Präventionsansätze

Manipulationen an Maschinen, die zu Sicherheitsrisiken führen, sind unter allen Umständen zu unterbinden. Der Einsatz von Betätigungszungen wurde vom Unternehmen verboten. Die Betriebsleitung hat insbesondere während der Nachtschicht entsprechende Kontrollen eingeführt. Das Unternehmen hat weiterhin festgelegt, dass Störungen dieser Art keinen Einfluss auf die Leistungslohn haben. Das Unternehmen hat ein Reglement zum Umgang mit Störfällen entwickelt. Des Weiteren wurden die Mitarbeiter eingehend unterwiesen.

Fallbeispiel 10: Pünktlichkeit im Baugewerbe

Situationsbeschreibung

Die Geschäftsführung eines Unternehmens mit ca. 80 Mitarbeitern beschließt etwas gegen die psychischen Belastungen der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu tun. Dazu wird ein Stressmanagementseminar vereinbart, an dem 12 Mitarbeiter mit einem Vertreter der Geschäftsführung teilnehmen. Im Laufe des Seminars stellt sich heraus, dass neben erlernbaren Methoden, die der Stressbewältigung dienen, der große Wunsch besteht eine permanente Stressquelle zu reduzieren: die Unpünktlichkeit. (Die Seminarleitung wandelt mit dem Einverständnis der Teilnehmer das Seminar in einen Workshop um, sodass die Anliegen der Teilnehmer vorrangig behandelt werden können.)

Folgen

Die Unpünktlichkeit vieler Mitarbeiter hatte solche Ausmaße angenommen, dass massive Auswirkungen auf alle Unternehmensprozesse die Folgen waren. Das führte zu enormen (vermeidbaren) psychischen Belastungen bei allen Mitarbeitern des Unternehmens.

Präventionsansätze

Die Teilnehmer des Seminars entwickelten gemeinsam ein auf die Bedürfnisse ihres Unternehmens zugeschnittenes Ziel sowie Maßnahmen zur Reduzierung der Unpünktlichkeit. Es wurde u.a. beschlossen, bei dauerhafter Missachtung des Ziels „Pünktlichkeit“ unangenehme Konsequenzen für den Betreffenden folgen zu lassen.

Anmerkung

Die Vereinbarung und das Ziel wurden allen Mitarbeitern in der folgenden Betriebsversammlung zur Abstimmung vorgelegt. Nach 2 Jahren lässt sich im Rückblick sagen, dass dieses einfach erscheinende Ziel immer noch eingehalten wird und im Unternehmen deutlich zur Reduzierung der Belastungen bei den Beteiligten beigetragen hat.

Fallbeispiel 11: Druckereibereich Fotosatz

Situationsbeschreibung

In einer Druckerei (30 Beschäftigte) wurden Untersuchungen und Befragungen zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen im Bereich Fotosatz durchgeführt. Die Arbeit in dieser Druckerei ist von häufig wechselnden, spezifischen Kundenwünschen und Kleinserien geprägt. Im Bereich Fotosatz handelt es sich vorwiegend um Computerarbeitsplätze. Die wichtigsten Teiltätigkeiten bestehen hier in der Texterfassung (Texteingabe und –bearbeitung), in der Bildbearbeitung und in der Seitengestaltung.

In der 1. Stufe der Gefährdungsbeurteilung wurde festgestellt, dass die Arbeitstätigkeiten vorwiegend durch eine monotone Texteingabe und/oder –bearbeitung gekennzeichnet ist. Die Vielzahl unterschiedlichster Kundenwünsche führt dazu, dass die Beschäftigten größtenteils unter Zeitdruck arbeiten müssen. Gleichzeitig wird der Arbeitsablauf häufig durch telefonische Kundenanfragen unterbrochen. Manuskripte werden von den Kunden in verschiedenartigen Dateiformaten auf unterschiedlichen Datenträgern eingereicht. Die daher permanent durchgeführten Softwareaktualisierungen erschweren die Arbeit der Beschäftigten. Bei starker Sonneneinstrahlung kann es zudem zu Blendungen und Reflexionen auf den Bildschirmen kommen.

Folgen

Die Beschäftigten gaben bei Befragungen zu möglichen Fehlbelastungen nachfolgend ihre Arbeit betreffende Mängel an:

- nachlassende Konzentration
- störende Arbeitsumgebungsbedingungen (Blendung)
- nachlassende Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse
- gereiztes unzufriedenes Befinden

Präventionsansätze

1. Schritt

- Anteil von Text- und Bildbearbeitung in der Arbeitsgruppe (AG) gleichwertig organisieren, Kurzpausensystem einführen (5 min/h)
- Jalousien anbringen (gegen Blendungen)
- realistische Zeitplanung der Arbeitsaufträge, Selbstorganisation der Aufgaben in der Arbeitsgruppe
- Einrichtung eines zentralen Kundentelefon mit wechselnder Besetzung
- regelmäßige Softwareschulungen durch Systemadministratoren durchführen und dokumentieren

In der Arbeitsgruppe wurde festgestellt, dass nicht alle Belastungen in der 1. Stufe der Risikobeurteilung erfasst werden konnten. Durch eine weitergehende Analyse in Form von Beobachtungen und Befragungen bzw. Interviews wurden die nachfolgenden Problemfälle von den Beschäftigten aufgezeigt bzw. konnten bestätigt werden.

Erkennen psychischer Belastungen in der Arbeitswelt - ein Leitfaden für Aufsichtspersonen der gewerblichen Berufsgenossenschaften

<u>Arbeitsorganisation</u>	<u>Techniknutzung</u>	<u>Gesundheitliche Beschwerden</u>
<ul style="list-style-type: none">- vorwiegend sitzende Tätigkeit- Termindruck/-überschneidungen- häufiges Nachfragen (unklare Absprachen zwischen Kunde und Aufgabenbearbeiter)- mangelnde Koordination von Arbeitsaufträgen	<ul style="list-style-type: none">- häufige Computerabstürze,- unzuverlässige Software- permanente Schulungen- ungeeignete Benutzerhandbücher	<ul style="list-style-type: none">- nach größeren Aufträgen mit Termindruck Beschwerden an Armen und Händen,- Müdigkeit- Anspannung- Gereiztheit

Aus Sicht des Vorgesetzten werden Kreativität und Flexibilität der Mitarbeiter als verbesserungsbedürftig eingeschätzt. Problematisch zeigten sich zusätzlich die gestörten Informationsflüsse und Abstimmungsverluste. Als kritische Belastungsfaktoren im Bereich Fotosatz wurden darüber hinaus ermittelt:

Mängel bei...

- Ganzheitlichkeit der Aufgaben
- körperlichen Abwechslung
- Beteiligung an der Arbeitsgestaltung
- zeitlichem Spielraum
- zeitnahen Rückmeldungen zur Qualität der Arbeit
- Informationsverfügbarkeit
- Störungsfreiheit

2. Schritt:

In einem Projektteam (betroffene Beschäftigte, Abteilungsleiter, Geschäftsführer) wurden auf Grundlage der durchgeführten Analysen umfangreiche Gestaltungsvorschläge erarbeitet und umgesetzt. So wurden beispielsweise die Beschäftigten zu allen Aufgabenbereichen des Bereich Fotosatz geschult, um die Aufgabenvielfalt und die Ganzheitlichkeit der Aufgaben zu erhöhen. Die daraus folgende Flexibilität der Beschäftigten führt zu einem höheren zeitlichen Spielraum, da die Beschäftigten die Arbeitsaufgaben in der morgendlichen Besprechungsrunde selbst nach Bedarf und Dringlichkeit aufteilen konnten. Die Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse wurden ebenfalls in den Rahmen der morgendlichen Besprechungsrunde integriert. Die Installation eines Intranets beschleunigte die Informationsflüsse und gestaltete sie übersichtlicher. Die Arbeitsplätze wurden nach den Anforderungen der Bildschirmarbeitsverordnung um und aufgerüstet und ein Gymnastikplan zum Ausgleich der Bewegungsarmut entwickelt. Mit den genannten Maßnahmen wurde eine Verminderung von Fehlbelastungen erreicht, was von Beschäftigten bzw. direkt Betroffenen auch bestätigt wurde.

Fallbeispiel 12: Werkstatt für behinderte Menschen

Situationsbeschreibung

Frau M. arbeitet als Mitarbeiterin in einer Werkstatt für Behinderte. Gemeinsam mit einer weiteren Mitarbeiterin ist sie für die Betreuung und Anleitung einer Gruppe von Beschäftigten zuständig. Herr W., einer der in der Werkstatt Beschäftigten, reagiert ihr gegenüber häufig aggressiv. Wiederholt kommt es zu Auseinandersetzungen. Aber Frau M. gelingt es immer wieder mit Hilfe ihrer Kollegin, die Lage zu entschärfen. Doch eines Tages eskaliert die Situation: Auf dem Weg in das Materiallager wird Frau M. von Herrn W. attackiert. Ihre Kollegin befindet sich außer Rufweite im Gruppenraum. Es gelingt Frau M. schließlich, sich zu befreien. Sie flüchtet auf die Toilette und schließt sich ein. Sie könnte erneut um die Hilfe ihrer Kollegin bitten oder die Polizei alarmieren. Doch sie lässt es, aus Angst vor möglichen negativen Reaktionen ihrer Kollegen/innen und Vorgesetzten. Sie verbringt eine Stunde auf der Toilette mit Ängsten und Selbstvorwürfen. Als sie sich ein wenig beruhigt hat, kehrt sie zur Gruppe zurück. Erst kurz vor Feierabend informiert sie die Werkstättenleitung. Die leitet - außer einem kurzen Gespräch - keine weiteren Maßnahmen ein. Man nähme den Vorfall zur Kenntnis, erwarte jedoch von Frau M., dass sie weiterhin mit dieser Gruppe arbeite.

Eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit Gewaltphänomenen findet in Werkstätten für behinderte Menschen nur selten statt. Die betroffenen Mitarbeiter/innen sind so gezwungen, diesem Problem allein zu begegnen.

Die Mitarbeiterin sieht sich in diesem Beispiel mit Belastungen wie körperlichen Attacken, Aggressivität der Beschäftigten, Mangel an Informationen über die richtige Arbeitsweise bzw. Bewältigungsstrategien sowie Probleme im Miteinander der Kollegen/innen konfrontiert.

Das Betriebsklima, in welchem sich die Beschäftigten kaum trauen, über ihre Ängste zu sprechen, stellt eine weitere Belastung für diese Mitarbeiterin dar.

Folgen

Die Mitarbeiterin begegnet ihrer weiteren Arbeit ängstlich und fühlt sich überfordert. Sie ist unsicher über den angemessenen Umgang mit den betreffenden Beschäftigten. Erhöhter Stress bei der Arbeit, Motivationsmangel und Arbeitsunzufriedenheit aufgrund dieses ungelösten Problems und dessen Folgen können mit Ängsten, Selbstzweifel, Schuldgefühlen, Weinkrämpfen, Schweißausbrüchen, erhöhtem Herzschlag etc. einhergehen.

Präventionsansätze

- *Organisatorische Maßnahmen/Organisationsbezogene Förderung der Ressourcen*
 - Schaffung eines positiven Betriebsklimas, in welchem es den Mitarbeitern möglich ist, ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und über eigene Ängste bzw. den Umgang damit zu sprechen.

Erkennen psychischer Belastungen in der Arbeitswelt - ein Leitfaden für Aufsichtspersonen der gewerblichen Berufsgenossenschaften

- Förderung eines ständigen Austausches zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie der Mitarbeiter untereinander.
 - Institutionalisierte Austausch und Teamgespräche, um den erforderlichen Informationsaustausch zu gewährleisten.
 - Beobachtung, Dokumentation und Analyse aggressiver Verhaltensweisen zur Erkennung individueller (Frühwarn-) Symptome. Ergebnisse der Beobachtung im Team besprechen (Deeskalationsstrategien).
 - Beschäftigung mit dem Thema „Warum reagiert/agt jemand aggressiv?“
 - Thematisieren ob die Werkstatt für Behinderte der geeignete Ort für Herrn W. ist, oder ob andere Einrichtungen zur Betreuung angemessener wären.
 - Personalstärke der Gruppe erhöhen.
- *Personenbezogene Maßnahmen/Förderung der Ressourcen*
 - Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit aggressivem Verhalten,
 - Rollenspiele zur Einübung eines angemessenen Verhaltens.
 - Reflexion der individuellen Reaktion auf aggressives Verhalten

Fallbeispiel 13: Altenpflegeheim

Situationsbeschreibung

In einem Altenpflegeheim werden geistig rege, wie demente Bewohner aufgenommen und versorgt bzw. gepflegt. Abhängig vom Grad der Pflegebedürftigkeit der Bewohner werden diese in unterschiedlichen Wohnbereichen betreut. Durch den täglichen Umgang entwickeln viele der Pflegekräfte häufig eine emotionale Beziehung zu den Bewohnern und nehmen entsprechend Anteil an deren Leben. Dabei erleben sie auch häufig den Übergang der Bewohner von geistig regen, an der Umwelt interessierten Menschen, zu dementen und passiven Schwerstpflegefällen. Einige der dementen Bewohner neigen zu Gewalttätigkeiten gegenüber den Mitarbeiter, wenn sie sich in ihrer Privat- oder Persönlichkeitssphäre bedroht oder bedrängt fühlen. Das Interesse der Verwandten an ihrem zu pflegenden Angehörigen ist stark unterschiedlich. Es reicht von häufigen Besuchen und „Heimholungen“ an den Feiertagen bis zu völligem Desinteresse. Insbesondere bei Desinteresse der Verwandten ist die Pflegekraft oft zur einzigen Bezugsperson geworden. Seitens der Verwandten von Bewohnern, kommt es häufig zu Vorwürfen, die Pflegekräfte würden die zu pflegenden Angehörigen nicht richtig und angemessen versorgen.

Hinzugekommen sind in den letzten Jahren die erhöhten Anforderungen an die Dokumentation der Pflegetätigkeiten. Bei gleichbleibenden engen personellen Ressourcen sowie aufgrund des Mangels an examinierten Pflegekräften entsteht so häufig Zeitdruck bei den Beschäftigten.

Mögliche Folgen

In Folge kann Unzufriedenheit, verbunden mit Motivationsmangel und Antriebslosigkeit, resultieren, insbesondere wenn die Pflegekräfte als Bezugspersonen fungieren. Der Pflegeprozess wird nicht mehr als vollständig erlebt, da insbesondere Pflegekräfte ihren Beruf als einen „helfenden“ Beruf ansehen, der auf die Hilfeleistung bei den Bewohnern abzielt. Aufgrund fehlender Ressourcen können Ermüdungszustände bei den Beschäftigten auftreten. In Verbindung mit dem Erleben des bloßen „Abfertigen“ der Bewohner können sich Erschöpfungszustände bis hin zum Burn-Out-Syndrom entwickeln.

Die evt. notwendige Trauerarbeit beim Tod von Bewohnern kann bei dem Versuch ihrer Bewältigung zu Suchtverhalten (Alkohol, Zigaretten oder Drogen) führen.

Präventionsansätze

Organisatorische Maßnahmen/Organisationsbezogene Förderung der Ressourcen

- Veränderungen in der Arbeitslogistik des Heims (z.B. Koordination der Arbeitsabläufe: Übergabezeiten und Essenausgabe/Waschen der Bewohner, Änderungen des Schichtsystems, Einführung der 5-Tage Woche)
- Mitarbeiter, die Probleme im Umgang mit bestimmten dementen Bewohnern haben, andere Bewohner pflegen lassen
- Schaffung zusätzlicher Stellen um zeitliche Ressourcen freizusetzen

Erkennen psychischer Belastungen in der Arbeitswelt - ein Leitfaden für Aufsichtspersonen der gewerblichen Berufsgenossenschaften

- Kontakt seitens des Betriebs zu den Angehörigen, um diese regelmäßig über die Situation ihrer Verwandten zu informieren bzw. zur Teilnahme an gemeinschaftlichen Veranstaltungen einzuladen
- Teamgespräche mit Wohnbereichsleitung (mögliche Themen: Austausch über problematische Bewohner, Zusammenarbeit Tag- und Nachtschicht, Maßnahmen zur Reduktion von Belastungen, ggf. Weiterleitung von Problemen an die Heimleitung/Pflegedienstleitung/Hauswirtschaftsleitung)
- Möglichkeit zur Teilnahme an Supervision
- Team achtet auf den Zustand der Teamkolleginnen
- Trauer und Trauerarbeit zulassen

Personenbezogene Maßnahmen/Förderung der Ressourcen

- Bezahlte Freistellungen der Mitarbeiter bei intensiven Trauererlebnissen
- Schulung der Mitarbeiter/innen im Umgang mit dementen Bewohnern

Fallbeispiel 14: Intensivpflege

Situationsbeschreibung

Die Intensivmedizin gehört zu den hoch spezialisierten medizinischen Fachbereichen in einem Krankenhaus. Das Anforderungsprofil an Pflegekräfte in diesem Fachbereich steht im Spannungsfeld zwischen medizinisch-technischen und kommunikationsintensiven Aufgabenschwerpunkten. Im therapeutisch–pflegerischen Kontext ist die Aufnahme sozialer Kontakte zwischen Pflegenden, Patient und dessen Bezugsperson unverzichtbar.

Die Überwachung und Interpretation der wichtigen Daten und die Versorgung des Patienten muss häufig unter hohem Zeitdruck und mit äußerster Genauigkeit erfolgen sowie präzise dokumentiert werden. Hinzu kommt das permanente Risiko, bei einem sich verschlechternden Patientenzustand aufgrund möglicher Fehler, wie Fehlmessung oder –dosierung, für die Situation verantwortlich gemacht zu werden. Eine erhebliche Arbeitsbelastung ergibt sich aus einem hohen Wechsel der Tätigkeiten (auf hoch spezialisierten Intensivstationen, wendet sich eine Pflegeperson durchschnittlich alle zwei Minuten einer jeweils neuen Tätigkeit zu). Die Notwendigkeit in einem interprofessionellen Team zusammenzuarbeiten, birgt erhebliches Konfliktpotential an den Schnittstellen. Eine zusätzliche Belastung stellt der Schicht- bzw. Wechseldienstes dar. Die Pflegekräfte auf der Intensivstation sind zudem einer hohen Lärmemission ausgesetzt, die von medizinischen Geräten als kontinuierliches Arbeitsgeräusch oder in Form von akustischen Signalen ausgeht. Emotionale Belastungen sind durch das Leiden des Schwerstkranken, durch seltene Erfolgserlebnisse wegen häufiger Todesfälle oder rascher Verlegung des Patienten auf eine Normalstation gegenwärtig.

Verständigungsprobleme treten durch die eingeschränkte Kommunikation mit äußereungsbehinderten, desorientierten und bewusstseinsbeeinträchtigten Patienten auf.

Vielfach fehlt den Pflegekräften das Feedback und die Anerkennung hinsichtlich ihrer geleisteten Arbeit. Zudem ist das Pflegepersonal Adressat von Sorge, Trauer und auch manchmal Vorwürfen seitens der Angehörigen der Patienten, da diese sich in einer ungewohnten Krisensituation befinden. Zugleich besteht der Anspruch, Angehörige als sozial unterstützende Bezugspersonen des Patienten in den Behandlungsprozess mit einzubeziehen. Eigene, negative Gefühle müssen im Umgang mit Patienten und Bezugspersonen unterdrückt werden. Demgegenüber steht die Anforderung an die Pflegeperson, die emotionale Stimmungslage des Patienten bzw. seiner Angehörigen wahrzunehmen und angemessen darauf einzugehen.

Mögliche Folgen

Kann der Anspruch einer qualitativ hochwertigen und patientenorientierten Pflege in dem Spannungsfeld zwischen medizinisch-technischen und kommunikationsintensiven Aufgabe nicht gewährleistet werden, können psychische Konflikte, eine damit verbundene Arbeitsunzufriedenheit bis hin zur inneren Kündigung auftreten. Der ständige, zum Teil unterbewusst erlebte Druck aufgrund des Risikos für mögliche, gegebenenfalls auch unverschuldete Fehler belangt zu werden, ermüdet. Zusätzlich kann es durch kontinuierlich erhöhte Lärmwirkungen zu Leistungsminderungen kommen.

Der intensive Kontakt zwischen dem Pflegepersonal, dem Patienten und den Angehörigen

und die dadurch bedingte Gefühlsregulierung kann zu einer Leugnung oder Zurückhaltung eigener und Darbietung sozial erwünschter bzw. beruflich erforderlicher Gefühle führen. Dieses kann in Folge zur emotionalen Überforderung der Pflegeperson führen. Fehlende oder unangepasste Bewältigungsstrategien können zu nachhaltigen gesundheitlichen Folgen führen, die sich in körperlichen und psychischen Beschwerden bei den Einzelnen auswirken können.

Als Folge des Schicht- und Wechselschichtdienstes verstärkt durch zahlreiche Belastungen am Arbeitsplatz, kann es zu Schlafstörungen aber auch zum Rückzug und Isolierung im Privatleben kommen. Kurze Regenerationszeiten und gestörter Schlaf können körperliches Unwohlsein aber auch Nervosität, Unausgeglichenheit, und Konzentrationsmangel hervorrufen.

Präventionsansätze

Grundsätzliche Änderungen hinsichtlich des zu leistenden Arbeitsvolumens und hinsichtlich der Personalstärke sind derzeit nicht durchführbar. Es können jedoch durch entsprechende betriebliche und außerbetriebliche Maßnahmen psychische Belastungen der Mitarbeiter vermieden, gemindert oder beseitigt werden (auch hier ist die Grenze zwischen Reduzierungen von Belastungen und Förderung von Ressourcen fließend).

- *Organisatorische Maßnahmen/Organisationsbezogene Förderung der Ressourcen*
 - Optimierung des Schicht- und Wechselschichtsystems
 - hinreichende Einarbeitungskonzepte und -zeiten für neue Mitarbeiter
 - Anpassung der Verfahrens- und Arbeitsabläufe an den betriebspezifischen Rahmenbedingungen und den aktuellen arbeitswissenschaftlichen und intensivmedizinischen Erkenntnissen
 - Optimierung der Übergabe- und Teambesprechungen
 - Verbesserung der intra- und interprofessionellen Kommunikation auf der Station (professionelle Schnittstellen)
 - Erstellung von Pflegestandards und Erarbeitung von Verfahrens- und Arbeitsabläufen in der Intensivmedizin
 - Bereitstellung von modernen, leicht bedienbaren Medizingeräten mit optischem Alarm und regulierbaren akustischen Alarmsignalen
 - Bereitstellung eines übersichtlichen, anwenderfreundlichen Dokumentationssystems
 - Klärung von Kompetenz- und Handlungsspielräumen innerhalb der Station und zwischen den Stationen
 - Bereitstellung von technischen Hilfsmitteln (Hebe- und Tragearbeit, Liegesystemen, etc.)
 - räumliche Ausstattung (z. B. Besprechungsräume für das Pflorgeteam und für die vertraulichen Gespräche mit den Angehörigen, Pausenräume, etc.)
 - helle und freundliche Gestaltung der Intensivräume
 - Zielgruppen- und bedarfsorientiertes Fort- und Weiterbildungskonzepte
 - Unterstützung bei der Teamentwicklung mit dem Ziel Optimierung der Zusammenarbeit
 - Supervision bzw. kollegiale Beratung
 - Verbesserung des Konfliktmanagements (Konzept)

Erkennen psychischer Belastungen in der Arbeitswelt - ein Leitfaden für Aufsichtspersonen der gewerblichen Berufsgenossenschaften

- *Personenbezogene Maßnahmen/Förderung der Ressourcen*
 - Training für die Kommunikation im Umgang mit Patienten und deren Bezugsperson
 - Training zur sachgerechten Handhabung medizinisch-technischer Geräte und technischer Hilfen (wie z. T. vom Medizinproduktegesetz gefordert)
 - Training zur rückengerechten Arbeit am Patienten
 - Verbesserung des Zeitmanagements
 - körperlicher Ausgleich z. B. durch Betriebssport
 - Verbesserung der Konfliktfähigkeit

Fallbeispiel 15: Gestaltung der Arbeit in einem Inbound-Call-Center

Situationsbeschreibung

Die Kundenarbeit im Call-Center betrifft Dienstleistungen des Informations- und Geldverkehrs. Die Arbeitstätigkeit besteht hauptsächlich aus dem Führen von kurzen Telefongesprächen. In der Regel rufen die Kunden die Berater an. Die Kommunikationsinhalte sind Beratung, Weitergabe oder Empfang von Information. Seltener sind Problemlösungen erforderlich.

Folgen

Als Belastungsfaktoren werden bei einer Befragung von den Beschäftigten angeführt: Wenig körperliche Abwechslung (90%), geringer zeitliche Spielraum (60%), mangelhafte Informationsverfügbarkeit (60%), keine Störungsfreiheit (60%), eingeschränkte Nutzerfreundlichkeit der Technik (60%), emotionale Belastung durch aggressives Kundenverhalten (80%). Als erlebte gesundheitliche Beschwerden und Beeinträchtigungen werden Beschwerden im Bereich Rücken, Schultern, Nacken (50%), Augen- und Sehbeschwerden (50%), Kopfschmerzen (50%) und Müdigkeit, Abgespanntheit (100%) genannt. Ebenfalls mit einer Befragung wurde die Lernförderung durch die Organisation aus der Sicht der Mitarbeiter im Ist- und Soll-Zustand erfasst. Sie lässt sich den Merkmalsbereichen Entwicklungsbedingungen, Partizipationsmöglichkeiten, zeitliche Bedingungen und Tätigkeitsspielraum zuordnen. Die durchgängig höher gewünschten Ausprägungen der Gestaltungsmerkmale sind ein Hinweis auf das hohe Anspruchsniveau der Mitarbeiter. Sie fühlen sich in der Lage und sind bereit, höhere Arbeitsanforderungen zu bewältigen. In einer Beratung wurden die Veränderungsziele der Kundenberater erfasst. Die Mitarbeiter wurden zunächst aufgefordert, zu überlegen, mit welchen Maßnahmen die Arbeitsbedingungen und -aufgaben verbessert werden können. Es ergaben sich drei Kernbereiche: Arbeitsorganisation (qualifiziertere Planung, genauere Information über Ansprechpartner, Termineinhaltung, bessere Beteiligung bei der Planung), Arbeitsaufgabe (bessere Qualität der Arbeit, bessere Gestaltung der Pausen) und Arbeitsplatzbedingungen (weniger Lärm, mehr Ruhe bei der Arbeit, weniger Mitarbeiter in einem Arbeitsraum, Verringerung der Lautstärke).

Präventionsansätze

Daraus wurde ein Maßnahmenkatalog zusammengestellt, der die Durchführung von regelmäßigen Arbeitsbesprechungen (14-tägig) mit Beteiligung der Kundenberater, Gruppenleiter, Führungskräfte und bei Bedarf der Fachkraft für Arbeitssicherheit und des Betriebsarztes beinhaltet.

Weitere Maßnahmen waren die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, der Abbau von Störungen, die Förderung der Zusammenarbeit und des Informationsaustauschs durch Bildung von Arbeitsgruppen mit zwei bis vier Mitarbeitern und die Einrichtung von qualifizierter Mischarbeit in diesen Arbeitsgruppen.

Die Erledigung der vollständigen Aufgaben erfolgte durch die Arbeitsgruppe. Dabei wurden entsprechende Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollfunktionen den einzelnen Mitgliedern für die Erfüllung der Gruppenaufgabe übertragen. Ferner wurden unterschiedlich Leistungsvoraussetzungen berücksichtigt und wenn möglich durch Fortbildung beseitigt.

Fallbeispiel 16: Wiederkehrende monotone Büroarbeit

Situationsbeschreibung

Ein Dienstleistungsunternehmen mit Verwaltungscharakter erhält häufig große Mengen ausgefüllter Formulare oder Freitexte über den Posteingang zur Aufbereitung und Weiterbearbeitung an die Fachabteilungen. Die Belege werden mit hohem personellen Aufwand sortiert und an Bildschirmarbeitsplätzen weiterbearbeitet.

Folgen

Die Tätigkeiten sind monoton und geistig wenig anspruchsvoll. Die Erfassung von Daten und die Erkennung und Behebung von Fehlern sind getrennt. Für die Gestaltung der Tätigkeiten besteht ein geringer Handlungsspielraum.

Präventionsansätze

Durch Umorganisation werden die genannten Mängel beseitigt. Die komplette Belegbearbeitung wird nun teils arbeitsteilig, teils im Tätigkeitswechsel ausgeführt. Mit einem Scanner werden die Belegdaten erfasst und können an den einzelnen Bearbeiterplätzen weiterbearbeitet werden. Eine Fremdfirma übernimmt die Vorsortierung der Post, zu Schichtbeginn beteiligen sich alle Mitarbeiter an der Postaufbereitung.

Jeweils zwei bis drei Mitarbeiter bereiten im flexiblen Wechsel die Belege zum Einscannen vor, sortiert nach unterschiedlichen Belegarten. Am Scanner werden die Belege von einem Mitarbeiter ohne Arbeitsplatzwechsel eingelesen. Es werden nach dem Scannen nur noch die anspruchsvolleren Tätigkeiten „Lesekorrektur“ und „Plausibilitätsprüfung“ durchgeführt. Die Belegart kann frei gewählt werden, jeder Mitarbeiter muss jede Belegart bearbeiten können.

Die bei der Plausibilitätsprüfung zurückgewiesenen Belege werden wieder an das Belegbearbeitungscenter zurückgeleitet und können in freier Wahl von den Mitarbeitern zur erneuten Bearbeitung abgerufen werden.

Gegenüber der reinen Erfassertätigkeit bei der früheren Bearbeitung sind nach der Umorganisation nur noch die anspruchsvolleren Tätigkeitselemente auszuführen.

Jeder Mitarbeiter beherrscht alle Teilaufgaben, dadurch wird ein unkomplizierter Tätigkeitswechsel erforderlich. Die meisten Mitarbeiter sind nun mit dem Tätigkeitsprofil zufrieden, nahezu alle haben kleine Zusatzaufgaben mit eigener Verantwortlichkeit.

Fallbeispiel 17: Unfall an einer Spritzgießmaschine

Situationsbeschreibung

Herr K. ist als Einrichter in der Spritzgießabteilung eines Unternehmens beschäftigt, das Kunststoffartikel für die Automobilindustrie herstellt. Zu seinen Aufgaben gehört die Störbeseitigung an allen Spritzgießmaschinen in dieser Abteilung.

Am Unfalltag trat nachts gegen 03:00 Uhr eine Störung an der Spritzgießmaschine S1 auf. Herr K. öffnete zu Kontrollzwecken verschiedene Gehäuseklappen. Kurz nach Beginn dieser Arbeit wurde er auf Grund weiterer Störungen zu einer anderen Maschine beordert. Nach Behebung dieser Störung kehrte Herr K. zur Spritzgießmaschine S1 zurück und setzte seine Tätigkeit dort fort.

Folgen

Durch das gleichzeitige Auftreten mehrerer Störungen während der Nachtschicht geriet Herr K. unter Zeitdruck. Sein Zustand pendelte zwischen Stress und Müdigkeit, dennoch musste er sich auf die Fehlersuche konzentrieren. Der Unfall geschah, als er sich wieder dem zuerst eingegangenen Reparaturauftrag widmete. Er ging davon aus, dass er die Maschine bereits über den Hauptschalter am Schaltkasten außer Betrieb genommen hatte, was jedoch nicht der Fall war. Im Verlauf der Arbeiten griff er zur Beseitigung einer Granulatstauung in den Dosierbehälter der Spritzgießmaschine. Dabei setzten sich die vorher blockierten Dosierscheiben wieder in Bewegung, was eine Quetschung des Mittel- und des Ringfingers der linken Hand einschließlich Teilamputation des ersten Mittelfingergliedes zur Folge hatte.

Präventionsansätze

Wenn es häufiger vorkommt, dass sich für den Einrichter in der Spritzgießabteilung konkurrierende Aufgabenfelder ergeben, sollte ein weiterer Einrichter pro Schicht beschäftigt werden, damit die anstehende Arbeit auf mehrere Personen verteilt werden kann. Wenn eine solche Anpassung des Personalbestandes nicht in Betracht kommt, sollten die Produktionsmitarbeiter dahingehend qualifiziert werden, dass sie kleinere Reparaturen an ihren Maschinen selbst durchführen können. Möglich ist auch die Einrichtung eines Bereitschaftsdienstes, sodass bei Engpässen z.B. auf den Einrichter einer anderen Schicht zurückgegriffen werden kann.