

Inhaltsverzeichnis

9.2 Arbeitsorganisation	1
9.2.1 Art der Gefährdungen und deren Wirkungen	4
9.2.2 Ermittlung und Beurteilung	6
9.2.3 Arbeitsschutzmaßnahmen und Wirksamkeitskontrolle	7
9.2.4 Vorschriften, Regelwerk, Literatur	9
9.2.5 Autoren und Ansprechpartner	10

9.2 Arbeitsorganisation

Begriffsdefinition

Die "Arbeitsorganisation" umfasst die Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsverteilung im Unternehmen. Diese sind so zu organisieren, dass Beschäftigte in ihrer Arbeit angemessen gefordert und gefördert werden, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen und weiterentwickeln können sowie ihre Arbeitsaufgaben in der dafür vorgesehenen Zeit und der erwarteten Qualität mit einem angemessenen Aufwand erledigen können.

Angelehnt an die DIN EN ISO 6385 und die DIN EN ISO 10075-2 (vgl. auch GDA ARBEITSPROGRAMM PSYCHE, 2022) ist zur Umsetzung dieser Ziele die Arbeit so zu organisieren, dass:

- die für die Erledigung der Arbeitsaufgaben notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen (z.B. Zeit, Qualifikation, Sachmittel, Informationen) und situationsangemessen eingesetzt werden können,
- sich Beschäftigte konzentriert und störungsfrei einer Arbeitsaufgabe zuwenden können,
- Beschäftigte klar definierte Aufgaben, Berechtigungen, Befugnisse und Verantwortungsbereiche haben,
- ausreichende Möglichkeiten zu fachlichem Austausch, zur Abstimmung und Zusammenarbeit vorhanden sind.

Die Gestaltung einer guten bzw. ergonomischen Arbeitsorganisation ist grundsätzlich an diesen Kriterien auszurichten. Wichtige Aspekte der Beurteilung und Gestaltung sind u. a. die Organisation der Arbeitsabläufe, einschließlich der Arbeitsintensität, Störungen und Unterbrechungen der Arbeit, die Möglichkeiten und Erfordernisse zur arbeitsbezogenen Kommunikation und Kooperation sowie Berechtigungen, Befugnisse und Verantwortungsbereiche der Beschäftigten (siehe weiter unten in diesem Kapitel) und die Arbeitszeit (für weitere Erläuterungen zur Arbeitszeit siehe [Kapitel 10](#)).

Relevanz und Verbreitung

Ergebnisse aus dem Stressreport 2019 (BAuA, 2020) erlauben Aussagen darüber, in welchem Maße verschiedene Aspekte der Arbeitsorganisation unter den abhängig Beschäftigten in Deutschland verbreitet sind. In der folgenden Tabelle 9.2-1 ist jeweils dargestellt, wie viel Prozent der Beschäftigten einzelne Aspekte der Arbeitsorganisation als "häufig" auftretend beurteilen. So schätzen 60 Prozent dieser Beschäftigten, dass sie häufig verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen müssen, wobei dies besonders für den Wirtschaftszweig Erziehung und Unterricht gilt. Starken Termin- oder Leistungsdruck berichtet knapp die Hälfte aller Befragten (48 Prozent), insbesondere diejenigen im Dienstleistungsbereich. 46 Prozent der Beschäftigten geben an, bei der Arbeit häufig unterbrochen oder gestört zu werden. Mit 34 Prozent deutlich geringer ist der Anteil derer, die aussagen, häufig sehr schnell arbeiten zu müssen, wobei dies insbesondere für Beschäftigte im Gastgewerbe zutrifft.

Tab. 9.2-1 Aspekte der Arbeitsorganisation, differenziert nach Branchen (% der Beschäftigten, die angeben, dass dieser Aspekt "häufig" auftritt; BAuA, 2020)

Wirtschaftszweige ¹	verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen	starker Termin- oder Leistungsdruck	bei der Arbeit gestört, unterbrochen	sehr schnell arbeiten müssen
Verarbeitendes Gewerbe	56	49	46	34
Energieversorgung	66	44	47	25
Wasserversorgung; Abwasser-, Abfallentsorgung/ Beseitigung von Umweltverschmutzungen	59	25	33	* ²
Baugewerbe	45	48	37	32
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	59	44	50	42
Verkehr und Lagerei	54	52	34	38
Gastgewerbe	69	53	41	62
Information und Kommunikation	64	53	45	29
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	61	53	56	33
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	68	56	52	30
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherungen	66	44	54	30
Erziehung und Unterricht	74	42	42	20
Gesundheit und Sozialwesen	66	52	54	40
Kunst, Unterhaltung und Erholung	60	41	37	* ²
Gesamt	60	48	46	34

¹Die Wirtschaftszweige Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Grundstücks- und Wohnungswesen, Private Haushalte, Exterritoriale Organisationen und Körperschaften entfallen

wegen zu geringer Fallzahlen.

*Zellen mit * bedeuten, dass aufgrund der geringen Fallzahlen und der Konvention, Daten unter 50 Personen nicht zu berichten, Aussagen nicht möglich sind.

9.2.1 Art der Gefährdungen und deren Wirkungen

Im Sinne des Arbeitsschutzes ist dann von einer Gefährdung für die Gesundheit der Beschäftigten auszugehen, wenn Arbeitsabläufe so organisiert sind, dass die Menge und Vielfalt an Arbeitsaufgaben in der dafür vorgesehenen Zeit und der erwarteten Qualität nur mit einem stark erhöhten Aufwand erledigt werden können. Daher gilt es bei der Arbeitsorganisation insbesondere zu vermeiden, dass:

- Ungleichgewichte von Arbeitsmenge, Aufgabenvielfalt und –komplexität und verfügbarer Zeit (zu hohe Arbeitsintensität, Zeitdruck) auftreten,
- Arbeitsabläufe häufig und/oder langandauernd unterbrochen und gestört werden,
- unzureichende Möglichkeiten zum fachlichem Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit und Unterstützung bestehen bzw. diese räumlich, zeitlich und ablauforganisatorisch so gestaltet sind, dass diese stark behindert werden (z.B. bei ortsflexiblen Arbeiten),
- Berechtigungen, Befugnisse und Verantwortungsbereiche, die Beschäftigte für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben benötigen, fehlen, zu eng begrenzt oder unklar sind (Rollenunklarheit)
- Arbeitsanforderungen widersprüchlich sind.

Eine zentrale Rolle für die Vermeidung von Gefährdungen durch die Arbeitsorganisation spielt das Verhältnis aus der für die Erledigung der Arbeitsaufgaben zur Verfügung stehenden Zeit und der in dieser Zeit zu erledigenden Menge an Arbeitsaufgaben bzw. ihrer Schwierigkeit/Komplexität'. Dieses wird in der arbeitswissenschaftlichen Literatur als Arbeitsintensität bezeichnet (vgl. STAB, JAHN & SCHULZ-DADACZYNSKI, 2016). Die im BAuA-Projekt "Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt" recherchierten Studien belegen die Gesundheitsrelevanz einer zu hohen Arbeitsintensität (BAUA, 2017; STAB et al., 2016). Hierbei wurden insbesondere gesundheitliche Beeinträchtigungen einer zu hohen Arbeitsmenge, also hoher quantitativer Anforderungen (bezogen auf die zur Verfügung stehende Zeit), untersucht und belegt. Je höher die Arbeitsintensität, desto häufiger treten Einschränkungen mentaler Gesundheit (z. B. Burnout und Depression), psychosomatische Beschwerden und Muskel-Skelett-Erkrankungen auf. Weiterhin, wenn auch seltener, wurde untersucht, wie sich zu eng bemessene Erledigungszeiträume bei Aufgaben mit hoher Schwierigkeit bzw. Komplexität, also hohen qualitativen Anforderungen, auf die Gesundheit, das Befinden und/oder die Leistung auswirken. Diese Studien zeigten, dass zu hohe qualitative Anforderungen (bezogen auf die zur Verfügung stehende Zeit) mit Beeinträchtigungen mentaler Gesundheit (z. B. Frustration, Burnout, emotionaler Erschöpfung) und psychosomatischen Beschwerden einhergehen.

Neben diesem zentralen Aspekt der Arbeitsorganisation gibt es weitere Arbeitsbedingungen, die einen erhöhten Arbeitsaufwand mit sich bringen. Hervorzuheben sind hier zunächst häufige bzw. länger andauernde Unterbrechungen und Störungen der Arbeitstätigkeit. Arbeitsunterbrechungen sind in der Regel mit einer zusätzlichen Aufgabe verbunden. Der Beschäftigte wird abgelenkt und muss entscheiden, ob er diese zusätzliche Aufgabe sofort oder verzögert bearbeitet, sie ignoriert oder delegiert. Dann muss er zur Erledigung seiner eigentlichen Arbeitsaufgabe zurückkehren (z. B. Telefonanrufe von Kunden während der konzentrierten Bearbeitung eines Versicherungsfalles). Dies kostet Zeit und mentale Ressourcen und erhöht somit den Aufwand zur Erledigung der Arbeitsaufgabe. Störungen beeinträchtigen und/oder unterbrechen ebenfalls den Handlungsfluss und erhöhen so den Arbeitsaufwand, sind aber nicht zwingend mit einer zusätzlichen Aufgabe verbunden (wie zum Beispiel Baulärm oder parallele Telefongespräche von Kollegen in einem Großraumbüro; vgl. RIGOTTI, 2016). Die Bedeutung von Unterbrechungen und Störungen der Arbeit wurde in den Studien, die im Kontext des BAuA-Projektes "Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt" systematisch ausgewertet wurden, belegt (BAUA, 2017; RIGOTTI, 2016). So zeigten sich positive Zusammenhänge zwischen Arbeitsunterbrechungen und verschiedenen gesundheitlichen Beeinträchtigungen, d. h. je häufiger (und nachhaltiger) Beschäftigte bei der Ausführung ihrer Hauptaufgabe unterbrochen wurden, desto häufiger berichteten sie bspw. Befindensbeeinträchtigungen, Symptome von Burnout, psychosomatische und körperliche Beschwerden. Außerdem gehen Unterbrechungen und Störungen mit Leistungsminderungen, erhöhter Fehleranfälligkeit (insbesondere nachgewiesen im Kontext von Medikationsfehlern im medizinischen Bereich) und erhöhtem Unfallrisiko (durch Beeinträchtigungen sicherheitsrelevanten Verhaltens) einher. Unterbrechungen und Störungen wirken in Abhängigkeit von den Anforderungen der Arbeitsaufgabe unterschiedlich. Werden z. B. Beschäftigte bei der Erledigung von Aufgaben mit hohen Gedächtnisanforderungen und/oder einer hohen Komplexität unterbrochen, wird die Leistung stärker gemindert als bei geistig weniger anspruchsvollen Aufgaben.

Um es Beschäftigten zu ermöglichen, die Arbeitsaufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit mit einem angemessenen Aufwand erledigen zu können, müssen Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten entsprechend gestaltet werden. Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten sind eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung eines (arbeitsbezogenen) fachlichen und sozialen Austauschs. In Unterkapitel 9.3 wird ausführlicher auf die Gesundheitsrelevanz und die Gestaltung sozialer Beziehungen bei der Arbeit eingegangen. Hier an dieser Stelle geht es um die Schaffung von Möglichkeiten zum fachlichen Austausch und der Gestaltung von Rahmenbedingun-

gen für die Kommunikation und Kooperation. Dazu sind schon bei der Gestaltung der Arbeitsaufgaben die jeweiligen Kooperationserfordernisse, die die Aufgaben an den Beschäftigten stellen, zu bedenken, d. h. die Frage danach, mit wem sich der Beschäftigte zu welchem Zweck und zu welchen Inhalten abstimmen muss, um seine Aufgaben in der erwarteten Qualität zu erledigen. Von einer Gefährdung ist auszugehen, wenn Möglichkeiten zum fachlichen Austausch unzureichend sind und die zeitlichen, räumlichen und ablauforganisatorischen Rahmenbedingungen für die notwendige Kommunikation und Kooperation so gestaltet sind, dass Abstimmungen und die Zusammenarbeit nur mit einem stark erhöhten Mehraufwand erfolgen können.

¹ Beispielsweise berichteten Kundenberater einer Arbeitsagentur, dass sich die Schwierigkeit bzw. Komplexität der durch sie zu führenden persönlichen Beratung erhöht hat, nachdem Online-Angebote für Routineangelegenheiten eingeführt wurden. Dies erklärt sich daraus, dass die persönliche Beratung nun vermehrt Kunden in Anspruch nehmen, die kompliziertere Beratungsanliegen mitbringen, während Kunden mit Routineangelegenheiten die Online-Angebote nutzen. Auch das ist eine Form der Intensivierung der Arbeit, nicht bedingt durch die Menge von Beratungsgesprächen an sich, sondern durch die gestiegene Schwierigkeit der Beratungsgespräche (bezogen auf die zur Verfügung stehende Zeit, die entsprechend anzupassen ist, um zu eng bemessene Erledigungszeiträume zu vermeiden).

9.2.2 Ermittlung und Beurteilung

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung gilt es zu ermitteln und zu beurteilen, welche Maßnahmen erforderlich sind, um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens der in Kapitel 9.2.1 beschriebenen Gefährdungen soweit wie möglich zu reduzieren. Zu dieser Beurteilung gibt es keine spezifischen gesetzlichen Vorschriften und staatlichen Regeln außer der grundlegenden Forderung, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten und zu verbessern. Hierbei sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen. Grundsätzlich muss die Beurteilung tätigkeitsspezifisch erfolgen (also die konkreten Anforderungen und Ausführungsbedingungen der betrachteten Tätigkeit in den Blick nehmen) sowie sachlich begründet und nachvollziehbar sein.

Mögliche Indikatoren, die Gestaltungsnotwendigkeiten indizieren, sind:

- (häufige) Mehrarbeit und Überstunden,
- Abnahme sicherheitsrelevanten Verhaltens/Umgehung von Sicherheitsvorkehrungen,
- Ausfall/Verkürzung von Arbeitspausen,
- Arbeit wird mit nach Hause genommen,
- Zunahme von Fehlern/Leistungsminderung,
- zeitliche Vorgaben können nicht eingehalten werden,
- vermehrte/anhaltende Klagen über Zeit- und Leistungsdruck.

Zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung können Mitarbeiterbefragungen, Beobachtungsinterviews und Workshops zweckdienlich sein (siehe GDA Arbeitsprogramm Psyche, 2022; BAuA, 2014). Auch Dokumentenanalysen, z. B. zum systematischen Monitoring von Mehrarbeit / Überstunden, können hier sinnvoll hinzugezogen werden. Mit Hilfe dieser Methoden können vor allem kritische Belastungsausprägungen bestimmt werden.

Grundsätzlich empfehlenswert ist es, Führungskräfte und Beschäftigte als primäre Gestaltungsakteure einzubinden und den Gefährdungsbeurteilungsprozess gestaltungsorientiert auszurichten. Im Mittelpunkt der Ermittlung und Beurteilung sollte demnach die Frage stehen, welche Maßnahmen bereits umgesetzt wurden und welche ggf. weitergehend umgesetzt werden müssen, um die in Kapitel 9.2.1 beschriebenen Gefährdungen so weit wie möglich zu vermeiden. Für die Beurteilung, welche gezielten Maßnahmen noch umgesetzt werden müssen, ist es notwendig, die betrieblichen und ggfs. überbetrieblichen Hintergründe, die für die kritischen Ausprägungen der Arbeitsorganisation verantwortlich sind, genauer zu untersuchen. So können gezielt Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen identifiziert werden.

9.2.3 Arbeitsschutzmaßnahmen und Wirksamkeitskontrolle

Gesichertes Wissen über Gestaltungsoptionen zur Optimierung der Arbeitsorganisation ist noch rar. Es gibt jedoch bereits auf Basis von Forschungsergebnissen zu Zusammenhängen zwischen Aspekten der Arbeitsorganisation und der Gesundheit der Beschäftigten zahlreiche Hinweise dafür, wie Arbeitgeber Einfluss auf die Arbeitsorganisation nehmen können (vgl. STAB et al., 2016; STAB & SCHULZ-DADACZYNSKI, 2017; RIGOTTI, 2016; BAUA, 2017).

Ein besonderer Fokus sollte dabei auf die Arbeitsintensität gelegt werden, da diese im Projekt "Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt" als ein Schlüsselfaktor der Arbeitsgestaltung identifiziert wurde, der andere Faktoren stärker beeinflusst, als er von diesen beeinflusst wird. Es erscheint somit vielversprechend, bei der Arbeitsgestaltung primär an einem solchen "systemisch wirkenden Faktor" anzusetzen (BAUA, 2017).

Direkte "Stellschrauben" für eine angemessene Arbeitsintensität ergeben sich bereits aus der Definition (Verhältnis von Menge der Arbeitsaufgaben bzw. ihrer Schwierigkeit/Komplexität und der für die Erledigung der Aufgabe zur Verfügung stehenden Zeit). Somit lässt sich die Arbeitsintensität gestalterisch beeinflussen über:

- die Zeit, die für die Erledigung von Arbeitsaufgaben zur Verfügung gestellt wird, unter Berücksichtigung der Schwierigkeit/Komplexität der zu erledigenden Aufgaben (z. B. in Form von zeitlichen Vorgaben/Deadlines)
- die Bemessung des Personals für die Erledigung der Arbeitsaufgaben (und die Verteilung der Arbeit auf das Personal) und
- die Menge an Arbeitsaufgaben, die in der zur Verfügung stehenden Zeit von den Beschäftigten erledigt werden muss.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Gestaltungsmaßnahmen auf sehr unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens möglich sind: So kann hoher Arbeitsintensität bereits an der Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Markt entgegengewirkt werden, z.B. über ein Angebots- und Auftragsmanagement, das die zur Verfügung stehenden Ressourcen (z.B. Personal, Zeit) berücksichtigt, also das Angebot entsprechend dieser Ressourcen gestaltet und Aufträge nur annimmt, wenn die entsprechenden Ressourcen vorhanden sind. Arbeitsaufgaben klar zu begrenzen und z.B. in Stellenbeschreibungen festzuhalten ist eine Möglichkeit, auf Unternehmensebene hoher Arbeitsintensität entgegenzuwirken. Daneben lässt sich die Arbeitsverteilung unter Berücksichtigung individueller Qualifikationen und Präferenzen der Beschäftigten einerseits und der Schwierigkeit und Komplexität der Arbeitsaufgaben andererseits vornehmen, um hoher Arbeitsintensität zu begegnen (vgl. SCHULLER & SCHULZ-DASACZYNSKI, 2022).

Es gibt noch weitere Gestaltungsmöglichkeiten, mit denen Arbeitgeber über arbeitsorganisatorische Maßnahmen einen erheblichen Mehraufwand bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben vermeiden können. Dies sind Aspekte der Arbeitsorganisation, über die sich, wenn günstig gestaltet, (möglichst) reibungslose Arbeitsabläufe organisieren lassen:

Unterbrechungen/Störungen

Die Vermeidung von häufigen und andauernden Unterbrechungen und Störungen bzw. die Schaffung unterbrechungs- und störungsfreier Arbeitszeiten (z. B. durch die Möglichkeit, das Telefon umzustellen oder E-Mails nur zu bestimmten Zeiten abrufen zu können, durch Einführung von "Sprechzeiten", "Bitte nicht stören"-Schildern, Kundenleitsystemen u.v.m.) ermöglicht es den Beschäftigten, konzentriert und ohne Mehraufwand ihre Arbeitsaufgaben zu bearbeiten. Negative Wirkungen von Unterbrechungen können reduziert werden, wenn Beschäftigte die Möglichkeit haben zu entscheiden, wie sie auf die Unterbrechung reagieren (z. B. erst die Aufgabe zu beenden und sich anschließend der Unterbrechung zuzuwenden). Auch Übung und Training im Umgang mit Unterbrechungen und die Ankündigung bzw. Vorhersehbarkeit von Unterbrechungen können negative Auswirkungen etwas abschwächen.

Rollenklarheit

Um Mehraufwand bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben zu vermeiden, sollte es ein Ziel der Arbeitsgestaltung sein, Klarheit über die Rolle der jeweiligen Beschäftigten im Arbeitsprozess zu entwickeln (auf Seiten des Arbeitgebers und der Führungskräfte) und dies den Beschäftigten entsprechend zu vermitteln. Wenn Beschäftigte wissen, welche Rolle sie im Arbeitsprozess genau einnehmen, d. h. welche konkreten Aufgaben sie haben, welche Erwartungen an die Arbeitsergebnisse gestellt werden, welche Entscheidungen sie treffen können und welche sie treffen müssen bzw. wie überhaupt Entscheidungswege im Unternehmen laufen, können sie ihr Arbeitshandeln entsprechend darauf ausrichten.

Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten

Da nahezu alle Beschäftigten bei ihrer Arbeit mit anderen Personen beruflich kommunizieren müssen, ist sicherzustellen, dass die für die Kommunikation und Kooperation notwendigen zeitlichen (z. B. Zeit einplanen für Abstimmungsprozesse), räumlichen (z. B. Möglichkeiten schaffen für ungestörte Kommunikation) und ablauforganisatorischen Rahmenbedingungen (z. B. Organisation von Schichtübergaben) gegeben sind.

Weiterbildung

Die Erledigung der jeweiligen Aufgabenmenge innerhalb einer bestimmten Zeit setzt bestimmte Qualifikationen (Fähigkeiten/Fertigkeiten) der Beschäftigten voraus. Sind diese nicht gegeben, ist die Arbeit in der dafür vorgesehenen Zeit nicht zu bewältigen, da die Beschäftigten ihre Zeit nicht nur für die Erledigung der Arbeitsaufgaben einsetzen können, sondern sich parallel erst die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen müssen. Dies führt zu einem Mehraufwand. Kurzfristig lässt sich dem durch eine Anpassung der Erledigungszeiträume begegnen, mittel- und langfristig sind angemessene Ressourcen für die zielgerichtete Weiterbildung und Qualifizierung der entsprechenden Beschäftigten bereitzustellen.

Tätigkeitsspielräume

Tätigkeitsspielraum wird als eigenständiger Gestaltungsaspekt der Arbeitsaufgabe in Kapitel 9.1 behandelt. Dennoch wird gerade am Beispiel des Tätigkeitsspielraumes deutlich, wie verschiedene Gestaltungsaspekte zusammenwirken. So sind Tätigkeitsspielräume bspw. auch im Kontext der Vermeidung von zu hoher Arbeitsintensität relevant, nämlich dann, wenn Beschäftigte sie nutzen können, um (zeitweilig) einer zu hohen Arbeitsintensität entgegenzuwirken (z. B. durch Verschiebungen von Deadlines, Anpassungen von Erwartungen an die Arbeitsergebnisse, Delegation von Arbeitsaufgaben, Anpassungen der Arbeitsweise). Allerdings muss hier sichergestellt werden, dass Spielräume nicht dazu genutzt werden, sicherheitsrelevantes Verhalten einzuschränken.

Soziale Unterstützung

Soziale Beziehungen werden als eigenständiger Gestaltungsaspekt in Kapitel 9.3 behandelt. Soziale Unterstützung als ein Aspekt sozialer Beziehungen kann aber ebenso dazu beitragen, einer hohen Arbeitsintensität (zeitweilig) entgegenzuwirken. Sie kann Ressourcen mobilisieren, die zur Reduktion der individuellen Arbeitsmenge (z. B. durch Umverteilung von Aufgaben, personelle Unterstützung) oder zur Anpassung der zur Verfügung stehenden Zeit beitragen (z. B. durch Neuverhandlungen von Deadlines).

Einhaltung von Pausen- und Ruhezeiten

Ein weiterer Ansatz für die Gestaltung der Arbeitsorganisation sollte darin bestehen, negativen Auswirkungen einer (zeitweilig) hohen Arbeitsintensität entgegenzuwirken. Hier ist insbesondere die Einhaltung von Pausen- und Ruhezeiten, aber auch die angemessene Ausgestaltung von Pausen (einschließlich Schaffung geeigneter Räumlichkeiten) hervorzuheben (vgl. Kapitel 10 zur Arbeitszeit). Aufgabenmenge, Aufgabenvielfalt sowie Aufgabenkomplexität sind so zu planen, dass Pausen- und Ruhezeiten eingehalten werden können.

Wirksamkeitskontrolle

Zu den Grundpflichten des Arbeitgebers gehört es auch, ergriffene Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. Dazu gehören (1) die Kontrolle, ob festgelegte Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, sowie (2) die Beurteilung, ob damit Gefährdungen tatsächlich reduziert wurden. Eine Möglichkeit ist es, die Beschäftigten und Führungskräfte zu befragen, ob die vereinbarten Maßnahmen in ihrem Bereich umgesetzt wurden und zu den gewünschten Ergebnissen führen. Für die fortlaufende Beurteilung und Überprüfung der Wirksamkeit von Gestaltungsmaßnahmen zur Anpassung der Arbeitsintensität ist ein kontinuierliches und konsequentes Monitoring der Arbeitsintensität (z. B. durch konsequente Erfassung von Mehrarbeit/Überstunden) eine wichtige Voraussetzung.

9.2.4 Vorschriften, Regelwerk, Literatur

- www.gesetze-im-internet.de
- www.eur-lex.europa.eu/homepage.html
- www.baua.de
- www.dguv.de/de/praevention/vorschriften_regeln
- www.beuth.de

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020). Stressreport Deutschland 2019 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

DIN EN ISO 6385 (2016). Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen (ISO 6385:2016). Deutsche Fassung EN ISO 6385:2016. Berlin: Beuth.

DIN EN ISO 10075-2 (2000). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze (ISO 10075-2:1996). Deutsche Fassung EN ISO 10075-2:2000. Berlin: Beuth.

GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung - Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis (4., vollst. überarbeitete Aufl.). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Stand: 15. Juni 2022.

Rigotti, T. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Störungen und Unterbrechungen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. DOI: 10.21934/baua:bericht20160713/1e.

Schuller, K. & Schulz-Dadaczynski, A. (2022). Arbeitsgestaltung bei hoher Arbeitsintensität und Zeit- und Leistungsdruck - Herausforderungen und Herangehensweisen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 66(4), 198-212. DOI: <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000396>.

Stab, N., Jahn, S. & Schulz-Dadaczynski, A. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Arbeitsintensität. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. DOI: 10.21934/baua:bericht20160713/1d.

Stab, N. & Schulz-Dadaczynski, A. (2017). Arbeitsintensität: Ein Überblick zu Zusammenhängen mit Beanspruchungsfolgen und Gestaltungsempfehlungen. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71(1), 14-25.

9.2.5 Autoren und Ansprechpartner

- Dr. Katja Schuller
Fachgruppe 3.2 "Psychische Belastung und Mentale Gesundheit"
- Dr. Maren Formazin
Fachbereich 3.4 "Medizinischer Arbeitsschutz, Berufskrankheiten"

[Kontakt](#)

Impressum

Zitiervorschlag:

Marlies Kittelmann, Lars Adolph, Alexandra Michel, Rolf Packroff, Martin Schütte, Sabine Sommer, Hrsg., 2023.
Handbuch Gefährdungsbeurteilung
Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
DOI: 10.21934/baua:fachbuch20230531
[Bitte Zugriffsdatum einfügen]
Verfügbar unter: www.baua.de/gefaehrungsbeurteilung

Fachliche Herausgeber:

Marlies Kittelmann, Lars Adolph, Alexandra Michel, Rolf Packroff, Martin Schütte, Sabine Sommer

Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund
Postanschrift: Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund

Telefon: 0231 9071-2071
Telefax: 0231 9071-2070
E-Mail: info-zentrum@baua.bund.de
Internet: www.baua.de

Redaktion: Strategische Kommunikation und Kooperation, BAuA

Gestaltung: Susanne Graul, BAuA; eckedesign, Berlin

Fotos: Uwe Völkner, Fotoagentur FOX, Lindlar/Köln; Kapitel "Biostoffe": Nancy Heubach, BAuA

Diese Handlungshilfe benutzt eine geschlechtergerechte Sprache. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt würde, gelten die gewählten personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter.

Alle Urheberrechte bleiben vorbehalten. Die auf der Website der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hinterlegten Datenbankinhalte, Texte, Grafiken, Bildmaterialien, Ton-, Video- und Animationsdateien sowie die zum Download bereitgestellten Publikationen sind urheberrechtlich geschützt. Wir behalten uns ausdrücklich alle Veröffentlichungs-, Vervielfältigungs-, Bearbeitungs- und Verwertungsrechte an den Inhalten vor.

Die Inhalte dieser Handlungshilfe wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA jedoch keine Gewähr.

Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.