

Teil 2: Nachschlagewerk

zum ASCA-Modul “Psychische Belastung“

Erläuterungen zum Erhebungsinstrument

Im Nachschlagewerk wird der Inhalt des Erhebungsinstrumentes erläutert.

Dieses besteht aus:

1. einem allgemeinen Erhebungsbogen zur Arbeitsaufgabe und organisatorischen Eingliederung, der sich an dem TOPU-Modell (Technik-Organisation-Personen-Umwelt) orientiert,
 - ⇒ Das TOPU-Modell wird vorgestellt und
 - ⇒ die einzelnen Fragen erläutert.
2. einem Leitfaden, der auf die Analysekriterien abgestimmt ist und die Erhebung der bewertungsrelevanten Informationen unterstützt,
 - ⇒ Die Analysekriterien werden beschrieben,
 - ⇒ Bewertungshilfen genannt und
 - ⇒ verschiedene Maßnahmen aufgeführt.
3. einem Bewertungsbogen.

Die Grobanalyse berücksichtigt psychische Belastungen, die sich aus der Arbeitsorganisation und der Arbeitsaufgabe ergeben (ergänzt durch Ergebnisse aus der Untersuchung der Arbeitsumgebungsbedingungen). Für die Ermittlung psychosozialer Belastungen müssen andere Verfahren eingesetzt werden (z.B. Mitarbeiterbefragungen, moderierte Gruppengespräche).

Inhalt

1	Allgemeiner Erhebungsbogen zur Arbeitsaufgabe und organisatorischen Eingliederung	2
1.1	TOPU-Modell	2
1.2	Eröffnung des Beobachtungsinterviews	3
1.3	Fragen des allgemeinen Erhebungsbogens	3
2	Leitfaden zur kriterienorientierten Erhebung	7
2.1	Allgemeines	7
2.2	Analysekriterien	7
2.3	Maßnahmenkataloge	8
2.4	Erläuterungen zu den Analysekriterien	8
	1. Anforderungswechsel	9
	2. Aufgabenkomplexität	13
	3. Körperliche Abwechslung	16
	4. Handlungs- und Entscheidungsspielraum	19
	5. Emotionsarbeit	23
	6. Widersprüchliche Bedingungen	27
	7. Zeitvorgaben/Zeitdruck	31
	8. Arbeitsunterbrechungen	34
	9. Kooperationsmöglichkeiten	37
	10. Software	41
	11. Arbeitsumgebung, Ausstattung und Arbeitsmittel	43
2.5	Literatur	45
3	Bewertungsbogen	46

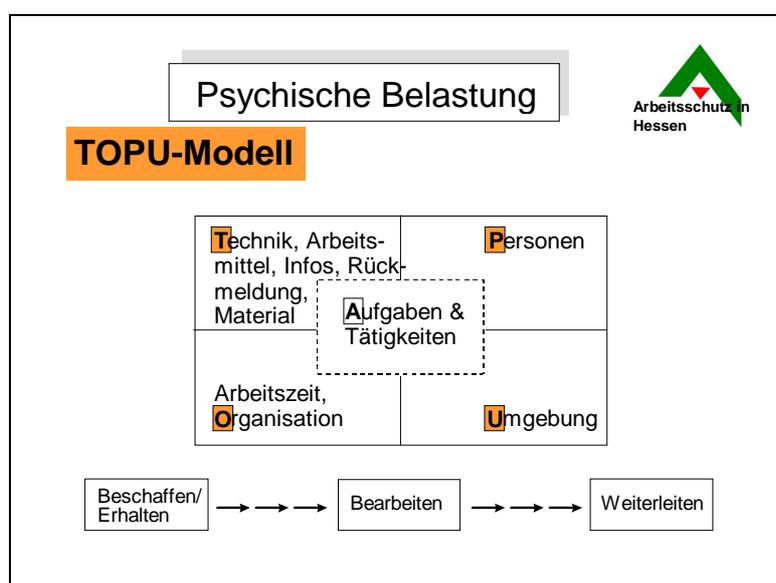
1 Allgemeiner Erhebungsbogen zur Arbeitsaufgabe und organisatorischen Eingliederung

Der allgemeine Erhebungsbogen und Demonstrationen der Aufgabenbearbeitung (Beobachtungsinterview) helfen dem Beurteilenden, einen möglichst schnellen Überblick über die Arbeitsaufgaben, Tätigkeiten und die organisatorische Eingliederung des jeweiligen Arbeitsplatzes zu erhalten. Die Fragenkomplexe dieses Erhebungsbogens orientieren sich an dem TOPU-Modell.

1.1 TOPU-Modell

Aufgaben und Ausführungsbedingungen

Das TOPU-Modell bezieht sich auf verschiedene Aspekte des Arbeitssystems (**T**echnik, **O**rganisation, **P**ersonen und **U**mgebung), die untersucht werden sollen. Dazu muss der Interviewer zunächst den Aufgabenzuschnitt und die dazu erforderlichen Tätigkeiten erfragen. In der Folge werden dann die verschiedenen Aspekte der Ausführungsbedingungen, z.B. technische Gegebenheiten, Arbeitsmittel und Informationen, Organisation, beteiligte Personengruppen sowie Umgebungsbedingungen erhoben. Diese Ausführungsbedingungen flankieren die Aufgabenbearbeitung und Tätigkeiten. Sie können diese fördern, aber auch behindern, etwa wenn Arbeitsmittel und Informationen nicht rechtzeitig zur Verfügung stehen, Arbeitsaufgaben nicht eindeutig zugeteilt werden oder Kooperationspartner nicht erreichbar sind.



Arbeitsprozess

Die Arbeitsaufgaben und Ausführungsbedingungen sollen a) je für sich und b) unter dem Aspekt des Arbeitsablaufes betrachtet werden, um die organisatorische Eingliederung und die prozessualen Aspekte der Beschaffung, der Bearbeitung und der Weiterleitung zu erfassen (siehe Abbildung):



Durch Fragen des Typus "Woher erhält der Beschäftigte seine Arbeitsaufträge?" oder "Woher bekommt er die Arbeitsmittel und Informationen?" etc. (und eine ergänzende Demonstration wo sich etwa die Ablage befindet, wohin Informationen weitergeleitet werden) wird der Arbeitsablauf für den Interviewer nachvollziehbar.

Jeder der Fragenkomplexe wird im Erhebungsbogen so weit aufgeschlüsselt, dass er als Interviewleitfaden verwendet werden kann. Als Gedächtnisstütze ist zu jedem Komplex die Ablauffolge wiedergegeben.

1.2 Eröffnung des Beobachtungsinterviews

Der Beurteilende eröffnet das Beobachtungsinterview mit der Erläuterung der Zielstellung, des Ablaufs und der Inhalte für die Gesprächspartner.

Was sollte dabei vermittelt werden?

- Die Dauer des Interviews beträgt etwa zwei Stunden.
- Es werden Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel untersucht.
- Die Ergebnisse beziehen sich auf die Arbeitsbedingungen; es handelt sich um Merkmale der Aufgabe und Arbeitsorganisation und die Ergebnisse sind **unabhängig** von den interviewten Personen.
- Es soll Handlungs- und Gestaltungsbedarf in der Arbeitsorganisation aufgezeigt werden.
- Mitarbeiter wird gebeten, seine Aufgaben und Tätigkeiten zu erklären und ggf. zu demonstrieren; weiterhin wird der Gesprächspartner zu verschiedenen Aspekten der Organisation befragt.

1.3 Fragen des allgemeinen Erhebungsbogens

Allgemein

Der allgemeine Fragebogen beinhaltet 10 offene Leitfragen, mit denen die Arbeitsaufgaben, Ausführungsbedingungen und ihre organisatorische Eingliederung erfasst werden sollen.

Die Zugehörigkeit einer Frage zur jeweiligen Dimension des TOPU-Modells ist durch den Buchstaben zu Beginn der Frage gekennzeichnet:

A = Aufgaben und Tätigkeiten

T = Technik, Arbeitsmittel und Informationen

O = Arbeitsorganisation, Arbeitszeitregelungen

P = Personen

U = Umgebung, räumliche Bedingungen

Mit diesen Fragen werden grundlegende Informationen zu den Arbeitsbedingungen und Analysekrise erhoben. Eine gründliche Erhebung dieser allgemeinen Informationen erleichtert und verkürzt ggf. die kriterienorientierte Erhebung.

Die Fragen im Einzelnen

A Welche Aufgaben führt der/die Stelleninhaber/in aus?
(hilfreich sind hier Stellen- oder Funktionsbeschreibungen)
Welcher Zeitaufwand ist für die verschiedenen Aufgaben erforderlich?
(Prozenteinschätzungen, Rangfolge)
Welche Prioritätensetzung gibt es? (Rangfolge)

Die ersten Fragen im allgemeinen Erhebungsbogen beziehen sich auf die Arbeitsaufgaben:

Zu beachten ist:

- Der Aufgabenzuschnitt wird zu Beginn erfragt. Hilfreich für die Strukturierung der zu erfassenden Arbeitsaufgaben, die meistens aus mehreren (Teil-)Aufgaben bestehen, sind Stellen- oder Funktionsbeschreibungen.
- Als Einstieg in das Beobachtungsinterview eignet sich eine kurze Besprechung der Stellen- oder Funktionsbeschreibung (mit dem unmittelbaren Vorgesetzten und dem Mitarbeiter). Gleichzeitig dient der Vergleich zwischen Dokumentenlage und gelebter Praxis einer Plausibilitätsprüfung. Falls kein entsprechendes Dokument vorliegt, müssen die Aufgaben und Tätigkeiten möglichst präzise im Gespräch erhoben werden. Gerade in diesen Fällen – um subjektive Verzerrungen zu reduzieren – sollten die Fragen sowohl dem unmittelbaren Vorgesetzten als auch dem Mitarbeiter gestellt werden.
- Um die wesentlichen Aufgaben zu erfassen und die Beantwortung zu unterstützen, sind möglichst konkrete Fragestellungen hilfreich, z.B. "Wenn Sie am Montagmorgen ins Büro kommen, was machen Sie als erstes"? oder "Für welche ihrer Aufgaben muss eine Stellvertretung gefunden werden, wenn sie in Urlaub gehen?".
- Falls Diskrepanzen zwischen den Aufgaben der Stellenbeschreibung bestehen, die der Vorgesetzte und/oder Mitarbeiter nennt, sollte dies dem Ansprechpartner im Betrieb mitgeteilt werden. Dies ist ein Hinweis auf eine möglicherweise unklare Aufgabenzuweisung und sollte angesprochen werden, da Unsicherheit, Mehraufwand und Störungen daraus resultieren können.
- Hinsichtlich der Erfassung der Zeitanteile (Prozente, Prioritäten, Rangfolge) gilt: Schätzwerte, oder auch nur die Rangfolge (Für welche Aufgaben müssen Sie viel Arbeitszeit aufwenden?) reichen aus; allerdings müssen die Angaben im Gespräch sorgfältig erhoben und abgesichert werden, damit die folgende Analyse der Belastungen sich vor allem auf die Aufgaben bezieht, mit denen der Mitarbeiter tatsächlich hauptsächlich beschäftigt ist.

A. Welche Tätigkeiten führt der/die Stelleninhaber/in zur Bearbeitung der Aufgaben aus (einschließlich Beschaffung und Weiterleitung) ? Wie lange dauern einzelne Ausführungen?

Die Tätigkeiten, die zur Erfüllung der Aufgaben erforderlich sind, sind zu erfragen:

Zu beachten ist:

- Die Aufgaben sind in einem Prozess eingegliedert, der nach Erläuterung der Tätigkeiten erkennbar sein sollte.
- Der Befragte sollte überlegen, welche Tätigkeiten für die genannten Aufgaben ausgeführt werden müssen und zwar

- a) für die Bearbeitung
 - b) aber auch für das Beschaffen/Erhalten und das Weiterleiten
- Die Fragen sollten konkret und orientiert am Verlauf des Arbeitsprozesses gestellt werden. ("Wenn Sie morgens zur Arbeit kommen, woher wissen Sie, mit welcher Bearbeitung Sie beginnen sollen?")
 - Die Tätigkeiten sollten möglichst für die verschiedenen Aufgaben aufgelistet werden. (Hilfreich ist die Auflistung auf einem Zusatzblatt/Strukturierungshilfe)

Strukturierungshilfe: Aufgaben der Beschäftigten

(Aufgaben der Beschäftigten eintragen)

Als Gedächtnisstütze können hier die erfragten Aufgaben des Stelleninhabers eingetragen werden. Es ist hilfreich, sich bei der kriterienorientierten Erhebung jeweils zu vergegenwärtigen, welche Aufgaben die Beschäftigten zu erfüllen haben, um die Ausführungsbedingungen und Tätigkeitsmerkmale für jede Aufgabe mit nennenswertem Zeitumfang zu erfragen.

T. Welche technischen Arbeitsmittel sind für die Aufgabenbearbeitung notwendig?
(Zentralrechner, Bildschirmgerät, Telefonanlage, Head-set)

T. Welche informatorischen Arbeitsmittel sind für die Aufgabenbearbeitung notwendig?
(Unterlagen, Broschüren, Formulare, Computerdateien oder auch Personen)

Die Arbeitsmittel und Informationen, die zur Erfüllung der Aufgaben erforderlich sind, sind zu erfragen.

Dabei ist zu beachten:

- Erforderliche technische Geräte und Informationen, mit denen überwiegend gearbeitet wird, sollen aufgelistet werden.
- Der gesamte Arbeitsprozess sollte geklärt werden. (Beschaffen/Erhalten und Weiterleiten) Dazu dienen Fragen wie: "Woher bekommen Sie die Arbeitsmittel?" "Wohin leiten Sie sie weiter?"

O. Wer teilt die Aufgaben zu? Im Wochenverlauf? Im Tagesverlauf?

O. Welche Arbeitszeit- und Pausenregelungen, welche Vertretungsregeln gibt es? Wann gelten sie?

Die Arbeitsorganisation wird erfragt.

Zu beachten ist:

- Es ist zu klären, welche arbeitsorganisatorischen Regelungen bestehen und wer den Beschäftigten die Arbeit zuteil. Zu erfragen ist weiterhin, wie diese Zuteilung erfolgt - über die Woche, am Tag oder in noch kürzeren Perioden. Relevant ist weiterhin die Information, inwieweit die Beschäftigten auf Art und Inhalt der Arbeitszuteilung Einfluss nehmen können, ggf. in Absprache mit dem direkten Vorgesetzten oder mit Kollegen.

- Arbeitszeitliche Regelungen sind zu ermitteln und ebenfalls die Vertretungs- und Pausenregelungen. Auch hier sollten die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten erfragt werden.
- Wichtig: Selbst- und Fremdbestimmung detailliert erfragen.

P. Bei welchen Aufgaben wird mit Kollegen zusammengearbeitet? Wie eng? Gemeinsam oder nacheinander?

P. Welche zeitlichen oder inhaltlichen Absprachen sind erforderlich?
(mit eigenen Kollegen, Kollegen vor-, neben-, nachgeordneter Abteilungen, mit Führungskräften)

Es werden die Kooperations- und Kommunikationserfordernisse erfragt:

Zu beachten ist:

- Es sollte erläutert werden, mit wem kooperiert und kommuniziert wird, etwa Kollegen der gleichen Abteilung, anderen Abteilungen, Kunden etc.
- Es sollte konkretisiert werden, bei welchen Aufgaben und Tätigkeiten zusammengearbeitet wird und wie eng diese Kooperation ist, ob beispielsweise gemeinsam an einem Arbeitsergebnis gearbeitet oder nacheinander?
- Zu klären ist, welche Inhalte Gegenstand der Kooperation und Kommunikation sind: (zeitliche und/oder inhaltliche Absprachen - wer, was, wann; zur Klärung von Sachverhalten)
- Benötigt wird weiterhin die Information bei welchen Tätigkeiten im Arbeitsprozess (Beschaffung und Weiterleitung) Kooperationserfordernisse bestehen.

U. Welcher Orts-/ Arbeitsplatzwechsel oder arbeitsbedingten Gänge sind erforderlich?

U. Welche räumlichen Bedingungen liegen vor? (z.B. Türen, Personen, Bürogröße, Verkehrswege)

Die Umgebung und räumliche Bedingungen sollen beobachtet und hinterfragt werden:

Zu beachten ist:

- Aufgabenbedingte (Boten-)Gänge (z.B. zur Ablage, Postfach, Aktenschrank oder einem anderen Arbeitsplatz) sollen erfragt werden.
- Hinweis: Falls Arbeitsplatzwechsel oder Gänge erforderlich sind, bedeutet das Abwesenheit vom Arbeitsplatz. Dies bedeutet gleichzeitig, dass eine technische oder organisatorische Lösung erforderlich ist, um diese Abwesenheit zu kompensieren z.B. Umleiten von Telefonaten auf andere Kollegen oder Vertretungsregelungen.
- Räumliche Bedingungen (Bürogröße, Türen, Personen, Verkehrswege) sind zu erfassen und zu dokumentieren.

Wie bereits erwähnt, werden mit dem allgemeinen Erhebungsbogen grundlegende Informationen zu den Arbeitsbedingungen und Analysekriterien erhoben. Eine gründliche Erhebung der allgemeinen Informationen erleichtert und verkürzt ggf. die Informationsgewinnung im weiteren Beobachtungsinterview.

2 Leitfaden zur kriterienorientierten Erhebung

2.1 Allgemeines

Der Leitfaden soll dazu dienen, das Beobachtungsinterview zu strukturieren und zu lenken. Er unterstützt die Erhebung der Informationen, die für die Bewertung der Analysekriterien erforderlich sind.

Der Aufbau des Leitfadens orientiert sich an den Kriterien und ist entsprechend strukturiert. Einleitend sind jeweils die Bewertungshinweise / Indikatoren aufgelistet, zu denen Informationen erhoben werden sollen. Im Anschluss sind verschiedene Fragen aufgeführt, die diese Erhebung lenken und unterstützen. **Dabei handelt es sich um Leitfragen, die der Interviewer durch Beobachtung und Befragung beantworten sollte, um abschließend eine richtige und nachvollziehbare Bewertungen vornehmen zu können.**

Die Leitfragen sind unterschiedlich formuliert. Es gibt offene Fragen (z.B. "Welche Aufgaben muss der Beschäftigte ...?") und geschlossene Fragen, bei denen Antwortmöglichkeiten einschließlich Wertung vorgegeben werden (z.B. Ja Nein )

Bei den meisten Fragen werden Beispiele gegeben, die kursiv und mit Spiegelstrichen gedruckt sind und die den zu überprüfenden Sachverhalt veranschaulichen:

Beispiel:

Werden diese Schwankungen in der Arbeitsmenge durch organisatorische Regelungen aufgefangen? z.B. *durch*.

- *personelle Unterstützung*
- *offizielle Freistellung von anderen Aufgaben*
- *zeitliche Verschiebung von anderen Aufgaben*
- *veränderte Prioritätensetzung*.

Bei einigen Fragen werden Aufzählungen genannt; diese sind mit Buchstaben gekennzeichnet (a), b), c) ...). Sie sollen ein umfassendes Bild über den zu prüfenden Sachverhalt ermöglichen, daher ist es bei diesen Aufzählungen ratsam jeden Aspekt einzeln zu erfragen. Meist wird in diesen Aufzählungen bezug auf das TOPU-Modell (Technik, Organisation, Personen und Umgebung) genommen.

2.2 Analysekriterien

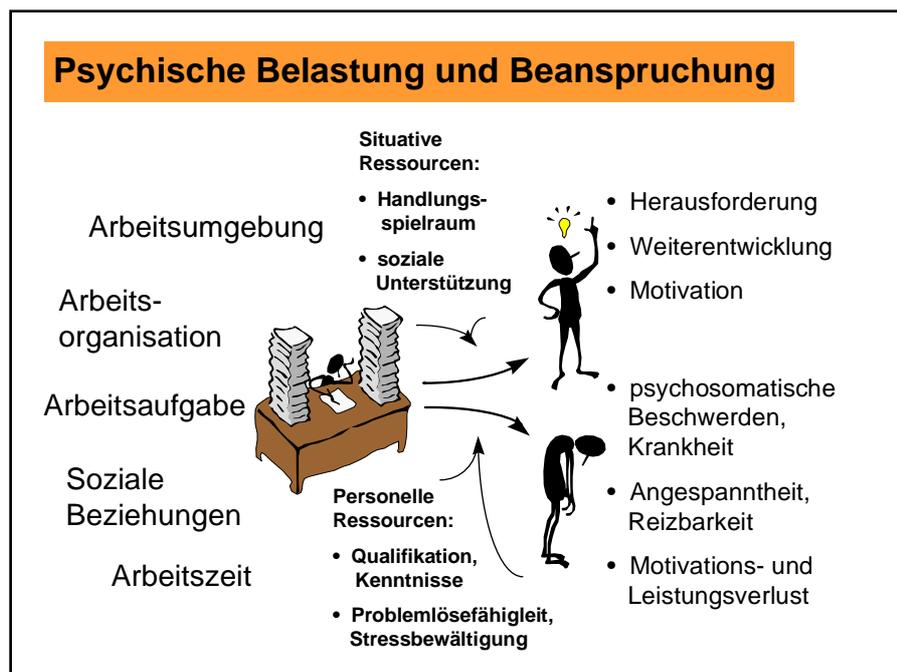
Die Analysekriterien beschreiben die Tätigkeitsmerkmale, die allgemein Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation kennzeichnen. Zusammengestellt, definiert und operationalisiert wurden sie im Abgleich mit den DIN EN ISO-Normen und mit Verfahren, die von verschiedenen Universitäten und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin entwickelt wurden, sowie in Absprache mit einer Arbeitsgruppe, der hessischen Arbeitsschutzverwaltung, in der auch Vertreter von Verbänden, Berufsgenossenschaften, Arbeitgeber und Gewerkschaften vertreten waren.

Die Kriterien bzw. Tätigkeitsmerkmale sind nicht in allen Fällen selbsterklärend. Daher werden sie in diesem Nachschlagewerk (S. 9 ff) näher beschrieben und anhand von Beispielen erläutert. Weiterhin werden Bewertungs- und Gestaltungshinweise gegeben.

Wichtig: Das Modul F.1 berücksichtigt psychische Belastungen, die sich aus der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation ergeben. Für die Ermittlung psychosozialer und emotionaler Belastungen müssen andere Verfahren eingesetzt werden.

2.3 Maßnahmenkataloge

Zu jedem Analysekriterium wird auf den folgenden Seiten ein Maßnahmenkatalog zur Verbesserung des jeweiligen Tätigkeitsmerkmals vorgeschlagen. Auch bei Maßnahmen zur Verminderung der psychischen Fehlbelastungen kann, wie bei den sicherheitstechnischen Maßnahmen, eine Rangfolge aufgestellt werden. Einerseits gibt es arbeitsgestalterische Maßnahmen, die unmittelbar an den belastenden Arbeitsbedingungen (Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel, Arbeitszeit und sozialen Beziehungen) ansetzen. Eine solche Maßnahme 1. Ranges wäre beispielsweise die Auflösung einer hohen Arbeitsteilung, die i.d.R. zu Anforderungswechsel und einer Erweiterung der Handlungsspielräumen führt.



Zum anderen gibt es Maßnahmen, die nicht unmittelbar an den Arbeitsbedingungen ansetzen, sondern die die Verbindung zwischen Belastung und Beanspruchung modifizieren (2. Ranges: Maßnahmen zur Förderung situativer und personeller Ressourcen). Denn manche belastenden Arbeitsbedingungen sind unmittelbar mit bestimmten Arbeitsaufgaben verknüpft, beispielsweise die belastende Auseinandersetzung mit Schicksalen wie Krankheit und Tod in Pflege- und Sozialberufen. In diesen Fällen kann die Arbeitsgestaltung wenig ausrichten. Aber die Stärkung situativer/organisatorischer und personeller Ressourcen kann helfen, die Belastungen leichter zu bewältigen oder tw. zu kompensieren. Beispielsweise könnten Krankenhäuser oder Pflegeeinrichtungen Gesprächszirkel oder Supervisionen anbieten, in denen sich die Beschäftigten über die Erfahrungen und Probleme austauschen, kritische Ereignisse besprechen und aufarbeiten können (organisatorische Maßnahme). Zudem helfen Schulungen bei der Problembewältigung.

2.4 Erläuterungen zu den Analysekriterien

Folgeseiten

1 Anforderungswechsel

1.1 Begriffserklärung und Beispiele

Unter "Anforderungswechsel" wird in der Grobanalyse der fehlende oder geringe Wechsel von unterschiedlichen Anforderungen in den Arbeitsaufgaben und die hohe Wiederholungshäufigkeit gleichförmiger Arbeitsausführungen verstanden.

a) Wechsel anforderungsverschiedener Arbeitsaufgaben

Aufgaben mit unterschiedlichen geistigen Anforderungen liegen beispielsweise an Arbeitsplätzen vor, an denen sich Arbeiten mit einfache Routineaufgaben mit anspruchsvollen Aufgaben abwechseln oder bei Mischarbeitsplätzen, wenn die Beschäftigten sowohl Bildschirmarbeit als auch andere Aufgaben wahrnehmen. [2]

Anforderungsverschiedene Aufgaben können auch vorliegen, wenn ein Beschäftigter nicht nur bestimmte Aufträge bearbeitet, sondern sie vor- und nachbereitet, organisiert, oder/und kontrolliert¹ [7]. Übertragen auf das genannte Mischarbeitsbeispiel liegen z.B. Teilaufgaben mit ausführendem und organisierendem Charakter vor, wenn der Beschäftigte den Wechsel zwischen den Aufgaben mit und ohne Bildschirmarbeit oder den Wechsel zwischen Routine- und anspruchsvollen Tätigkeiten selbst organisieren und festlegen kann.

Beispiele für typische vor- und nachbereitende Arbeiten an Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen sind das Beschaffen und Zusammenstellen von Informationen bevor eine Arbeit begonnen werden kann oder das Sammeln, Registrieren und Archivieren von Informationen im Nachhinein. Organisierende Elemente liegen vor, wenn sich der Stelleninhaber mit Kollegen über Ziele, die Aufgabenteilung, den Tagesverlauf oder Termine abstimmen muss.

Wenn der Stelleninhaber sein Arbeitsergebnis selbst (zwischen-/vor-)prüft, umfasst die Tätigkeit zusätzlich kontrollierende Elemente.

Aufgaben stellen meistens dann unterschiedliche Anforderungen, wenn der Stelleninhaber für die Bearbeitung von (Teil-)Aufgaben unterschiedliche Arbeitsgegenstände, Arbeitsmittel, Arbeitswege oder Arbeitsergebnisse nutzt, verschiedene Kooperationspartner einbezieht oder wenn ein organisierter Wechselrhythmus oder eine Springertätigkeit vorliegt. [4]

Als kritisch ist eine Tätigkeit zu bewerten, wenn nicht Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen ausgeführt werden müssen oder wenn diese Aufgaben zu selten wechseln.

Alternative arbeitspsychologische Analyseverfahren geben als Orientierungshilfe zur Bewertung an, dass die anforderungsverschiedenen Aufgaben täglich oder mehrmals wöchentlich wechseln sollen [2],[3],[4],[11].

b) Wiederholungshäufigkeit gleichförmiger Arbeitsausführungen

Eine hohe Wiederholungshäufigkeit gleichförmiger Arbeitsausführungen liegt bei einer engen Aufeinanderfolge von Arbeitsvorgängen und Handlungen vor, die in nahezu gleicher Weise abgearbeitet werden müssen. So wiederholen sich bei der Dateneingabe immer wieder die

¹ Die Beschreibung lehnt sich an das Konzept der "Vollständigkeit" an. In verschiedenen arbeitspsychologischen Verfahren wird dieser Aspekt als ein eigenständiges analytisches Tätigkeitsmerkmal aufgeführt. In der Grobanalyse wird darauf verzichtet. Hier werden die Teilarbeiten mit vor- oder nachbereitendem, bearbeitendem, organisierendem oder kontrollierendem Charakter als Indikatoren für anforderungsverschiedene Aufgabenteile herangezogen, da sie zumeist verschiedene geistige und körperliche Anforderungen umfassen. Ob sie wirklich unterschiedliche Anforderungen beinhalten, muss jeweils überprüft werden.

gleichen oder vergleichbare Handgriffe und Bewegungsabläufe oder Vergleichs- und Urteilsprozesse.

Dabei ist eine geringe Abweichung von Anzahl, Inhalt und eine kurz-zyklische Abfolge der Verrichtungen eher typisch für Tätigkeiten mit überwiegend geistiger Arbeit [1], etwa in der Verwaltung und bei allgemeiner Bürotätigkeit. Beispielsweise variieren i.d.R. bei der Datenverarbeitung lediglich die Informationen, Zahlen oder Ziffern, die übertragen werden oder die Vorlagen, Formulare oder Tabellen, die verglichen werden müssen, die geistige Anforderung bleibt in etwa gleich. Damit bieten diese Tätigkeiten keinen Anforderungswechsel und keine Auflösung der Gleichförmigkeit.

Als kritisch ist zu bewerten, wenn sich die gleichförmigen Ausführungen pro Schicht häufig wiederholen.

Alternative arbeitspsychologische Analyseverfahren geben als Orientierungshilfe an, dass eine kritische Wiederholungshäufigkeit von Arbeitsvorgängen oder gleichförmigen Ausführungen bei etwa 50 mal pro Schicht (ca. alle 7 Minuten) liegt. [1],[4],[12].

1.2 Bewertungshilfe

Die gesamte Arbeitsaufgabe sollte Teilaufgaben umfassen, die unterschiedliche geistige und körperliche Anforderungen an den Mitarbeiter stellen.

Als kritisch bzgl. des Aufgabenwechsels ist eine Gesamtaufgabe zu bezeichnen,

- die keine oder kaum anforderungsverschiedene Aufgaben umfasst oder
- bei der die anforderungsverschiedenen Aufgaben selten wechseln oder
- bei denen sich gleichförmige Arbeitsausführungen häufig pro Schicht wiederholen.

1.3 Maßnahmenkatalog Anforderungswechsel

1.3.1. Bewertungsaspekt: keine/kaum anforderungsverschiedene Aufgaben

In der DIN EN ISO 10075 wird als Gestaltungsleitlinie ein Wechsel in den Aufgabenanforderungen gefordert, um die Intensität der Arbeitsbelastung durch die Inanspruchnahme unterschiedlicher Ressourcen der Informationsverarbeitung zu reduzieren.

Dies kann gewährleistet werden durch:

- **Wechsel von Aufgaben**, die unterschiedliche geistige Anforderungen stellen [5],
- Erhöhung der **Aufgabenvielfalt** [5], d.h. durch die Erweiterung der Arbeitsaufgabe mit vor- und nachbereitenden, organisierenden, oder/und kontrollierenden Tätigkeiten.
- Erhöhung des Beteiligungsgrades der Beschäftigten.

Aufgabenwechsel (Aufgabengestaltung, 1. Rang)

Die DIN EN ISO 10075 schlägt Wechsel zwischen Aufgaben mit unterschiedlichen geistigen Anforderungen vor, z.B. den Wechsel

- von Überwachungs- zu Steuerungstätigkeiten oder
- von der Ausführung logischer Analysen zu Routinetätigkeiten [5].

Als organisatorische Maßnahme könnte dies bedeuten:

- Neuverteilung und Umschichtung der Arbeitsaufgaben in der Arbeitseinheit in Richtung Mischarbeit,
- systematischer Arbeitsplatzwechsel oder
- Springertätigkeit (nur bei einzelnen Personen umsetzbar).

Die letzten beiden Maßnahmen bieten nur die gewünschte Abwechslung, wenn unterschiedliche Anforderungen an den Arbeitsplätzen gestellt werden.

Aufgabenvielfalt (Aufabengestaltung, 1. Rang)

Aufgabenvielfalt sollte durch eine Integration von planenden, vorbereitenden, ausführenden, überwachenden und organisierenden Aufgabenanteilen in die Arbeitstätigkeit gewährleistet werden (job enrichment).

Als organisatorische Maßnahme könnte dies bedeuten, dass bei einer hohen Arbeitsteilung (Teil-)Aufgaben, die bisher von anderen Beschäftigten ausgeführt wurden, an den Stelleninhaber übertragen werden [4], beispielsweise:

- selbständige Handlungsvorbereitungen (z.B. Dokumentenpflege, Anpassen von Arbeitsmitteln an die Anforderungen der Aufgabe) [2],
- Prüftätigkeiten oder
- Korrektur der eigenen Fehler, die ggf. durch andere Arbeitskräfte bzw. Kunden festgestellt wurden [4],
- Übertragung von Planung- und Organisationsfunktionen, u.a.
 - Auftragsverteilung in der Arbeitsgruppe/Einheit,
 - Arbeitszeitplanung, Pausen- und Vertretungsregel in der Arbeitsgruppe/Einheit,
 - Urlaubsplanung in der Arbeitsgruppe/Einheit,
 - Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Abteilungen im Zusammenhang mit der (Planung der) Auftragsbearbeitung [4].

Eine wichtige Rolle spielt beim Aufgabenwechsel und bei der Aufgabenvielfalt, in wie weit die Einzelaufgaben als miteinander verbunden erlebt werden und dadurch der Eindruck eines vollständigen Arbeitsvorganges ermöglicht wird. Ein bloßer Wechsel zwischen unverbundenen Tätigkeiten (etwa wenn Telefonate, sonstige Informationen und Besucher nahezu gleichzeitig während der Bearbeitung eines Schriftstücks eintreffen) wird eher als störend und belastend erlebt (vergleiche Arbeitsunterbrechung). [2]

Erhöhung des Beteiligungsgrades (2. Rang)

- Erhöhung des Beteiligungsgrades der Mitarbeiter durch Einbindung der Beschäftigten in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse, die das eigene Arbeitssystem betreffen (z.B. Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzeinrichtung, Produktentwicklung);
- Beteiligung bei der Problemdefinition, Analyse, Erarbeitung und Auswahl von Lösungen sowie die Einführung der neuen Lösungen;
- Bildung von Projektgruppen mit ca. 5 - 7 Personen, die (zeitliche begrenzt) an Aufgaben, Störungen und Problemen der Arbeitsorganisation arbeiten. Dabei können die Mitarbeiter sich aktiv beteiligen, ihre Interessen und Erfahrungen einbringen;
- Bearbeitung von Fragen der eigenen Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Raumausstattung, Anordnung der Arbeitsmittel) durch die Mitarbeiter selbst oder durch kleine Beschäftigtengruppen;

Veränderungen dieser Art beeinflussen andere Merkmale der Arbeitsaufgabe, vor allem den Handlungs- und Entscheidungsspielraum und ggf. die körperliche Abwechslung sowie die Kooperationsmöglichkeiten, z.B.:

- die Erledigung problemhaltiger Aufgaben erfordert zeitlichen Spielraum und ggf. die Unterstützung von erfahrenen Kollegen,
- je nach Aufgabe können Haltungs- und Bewegungswechsel erforderlich oder möglich werden,
- durch Planung und Organisation erhält der Stelleninhaber einen Überblick über alle in einer Schicht zu erledigenden Aufträge. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um seine Arbeitstag selbständig einteilen und sein eigenes Arbeitstempo variieren zu können [3],
- die Einbeziehung in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse bedeutet eine Erhöhung des Beteiligungsgrades und der Kooperationsmöglichkeiten der Mitarbeiter.

Des Weiteren ermöglichen Anforderungswechsel und Aufgabenvielfalt die Entwicklung und Anwendung verschiedener Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse [2].

1.3.2. Bewertungsaspekt: anforderungsverschiedene Aufgaben wechseln zu selten

In der BGI 742 steht, dass Aufgaben mit unterschiedlichen geistigen (und körperlichen) Anforderungen täglich oder mehrmals wöchentlich wechseln sollen (vgl. auch [2],[3],[4]).

Diese zeitliche Dimension sollte bei der Konzipierung der Arbeitsaufgabe nach den Gestaltungsleitlinien *1.3.1 Anforderungswechsel* berücksichtigt werden.

Konkrete gestalterische Maßnahmen wären [2]:

- Aufgabenwechsel: z.B. Bildschirmarbeit (bei stark fixierter Haltung) wird möglichst auf die Hälfte der täglichen Arbeitszeit bzw. maximal 4 Stunden pro Tag reduziert und in der verbleibende Arbeitszeit werden Aufgaben ohne PC-Einsatz erledigt (Mischarbeit);
- Anforderungsvielfalt durch zusätzlich organisatorische Tätigkeiten: die Arbeitseinteilung und damit Zeitpunkt und Dauer der Tätigkeit wird dem jeweilige Mitarbeiter überlassen.

1.3.3. Bewertungsaspekt: häufige Wiederholung gleichförmiger Ausführungen

Die Hauptarbeitsaufgabe sollte aus so vielen verschiedenen Teiltätigkeiten bestehen, so dass sich die gleichen Teiltätigkeiten nicht zu häufig wiederholen [3] und hohe repetitive Leistungsanforderungen entstehen [5]. Bei nahezu allen Beschäftigten (einschließlich angelernten Hilfskräften) führt ein hoher Anteil repetitiver Tätigkeiten zu Monotonieeffekten, einem Nachlassen der Aufmerksamkeit (und damit zur Erhöhung der Fehlerhäufigkeit) und einer Verringerung des Arbeitsinteresses (und des Qualitätsbewusstseins) [2].

Eine Verbesserung ist durch Maßnahmen gewährleistet, die unter *1.3.1 Anforderungswechsel* aufgeführt sind. Dabei sollte berücksichtigt werden:

- die Herabsetzung des Wiederholungsgrades von sich gleichförmig wiederholenden Aufträgen,
- die Bildung von umfangreicheren Tätigkeitsvollzügen (hin zu möglichst vollständigen Vollzügen), so dass ein hoher Wiederholungsgrad ausgeschlossen wird.

2 Aufgabenkomplexität

2.1 Begriffserklärung und Beispiele

Die "Aufgabenkomplexität" wird in diesem ASCA-Modul über die Gleichzeitigkeit, das Verhältnis Arbeitszeit-Menge und die Komplexität von Aufgabenanforderungen beschrieben.

a) Gleichzeitige Aufgabenbearbeitung bzw. Tätigkeitsausführung

Wenn zwei oder mehrere Aufgaben/Tätigkeiten, die Aufmerksamkeitszuwendung erfordern, gleichzeitig ausgeführt werden müssen, werden sehr schnell die Grenzen der Konzentrationsfähigkeit und Verarbeitungskapazität erreicht. Berücksichtigt werden muss bei der Parallelität, inwieweit die Ausführung bereits automatisiert und routiniert ist oder inwieweit sie Aufmerksamkeit und Konzentration bindet und bewusste Planung erfordert. Daher ist es günstig, Teilaufgaben nacheinander ausführen zu können [5] und/oder Systeme zu haben, die die Bearbeitung unterstützend strukturieren oder lenken (Leitfäden, Checklisten).

Beispiele:

Das Schreiben von Briefen nach Diktat stellt beispielsweise i.d.R. keine zu hohen Anforderungen an den Beschäftigten, da beide Leistungen (Informationsaufnahme und motorische Umsetzung) automatisiert sind.

Dagegen verlangt die Durchführung eines Beobachtungsinterviews, bei dem beobachtet, gefragt, die Antworten notiert und gleichzeitig die Informationen auf ihre Brauchbarkeit hinsichtlich der abschließenden Bewertung überprüft werden müssen, eine parallele Aufgabenausführung, hohe Aufmerksamkeit und bewusste Planung, bei der wenig Automatisierung möglich ist.

In diesem Fall sollten organisatorische oder technische Unterstützungssysteme zur Verfügung gestellt (s.u.) und Aufgabenteile bewusst in Folge ausgeführt werden. Übertragen auf das Beispiel "Durchführung eines Beobachtungsinterviews" sollte dem Fragesteller ein Leitfaden an die Hand gegeben werden, der auflistet, welche Informationen eingeholt werden müssen, der Raum für Notizen lässt und Fragen zur Prüfung der Informationsbasis bereitstellt. Darüber hinaus sollte der Prozess der Datenerhebung (durch Beobachtung und Hinterfragung) und Bewertung getrennt nacheinander erfolgen.

Ein weiteres Beispiel stellt eine Aufgabe dar, bei der der Beschäftigte Informationen aus verschiedenen Quellen heraussuchen bzw. entgegennehmen und z.B. in einen PC eingeben muss. Bis zur Eingabe muss er die verschiedenen Informationen für Vergleichsprozesse im Gedächtnis behalten. Falls zu viele Informationen in kurzer Zeit oder ohne sinnhaltige Inhalte behalten werden müssen (z.B. ein 12stelliger Zahlencode), kann dies zu einer Überbeanspruchung führen, vor allem wenn kaum Möglichkeiten bestehen, alle Daten mitzuschreiben oder zu notieren [4].

b) Hohe Komplexität der Aufgabenanforderungen

Eine Aufgabe von zu hoher Komplexität kann bedeuten, dass der Stelleninhaber zu viele Entscheidungen mit unsicherem Ausgang und schwer absehbaren Konsequenzen in einer bestimmten Zeiteinheit zu treffen hat, wobei mehrere sich gegenseitig beeinflussende Merkmale eingeschätzt und komplizierte Sachverhalte berücksichtigt werden müssen. Beispiel sind Prognosen über Veränderungen an der Börse, Ferndiagnosen für eine "Reparaturanlei-

tung" per Telefon an einer EDV-Hotline, komplexe Steuermechanismen wie etwa Leitstellen von Kraftwerken etc.

Die Beanspruchung des Stelleninhabers steigt, wenn seine Handlungen mit gravierenden Konsequenzen verbunden sind, z.B. Produktionsverlusten oder der Gefährdung von Menschen. In solchen Fällen sollten Entscheidungsunterstützungs- und Informationssysteme zur Verfügung gestellt werden, die helfen, Vorhersagen über die Ergebnisse der Handlungen des Stelleninhaber zu treffen [5], [6] sowie Informationen und Handlungsanforderungen zu systematisieren (z.B. Checklisten, Diagnosesysteme/-leitfäden, Aufzeichnungsgeräte, Prognose Tabellen, aktuelles Informationssystem). Die Unterstützung sollte über die Möglichkeit, eigene kompensierende Arbeitsstile zu entwickeln, hinausgehen.

Als kritisch ist zu beurteilen, wenn bei der Entscheidungsfindung keine Informationen, Unterlagen oder Systeme zur Unterstützung zur Verfügung gestellt werden.

2.2 Bewertungshilfe

Eine Überforderung aufgrund zu vieler Anforderungen sollte vermieden werden.

Als kritisch bzgl. der Aufgabenkomplexität ist eine Gesamtaufgabe zu bezeichnen,

- bei der regelmäßig zwei oder mehrere Aufgaben/Tätigkeiten gleichzeitig ausgeführt werden müssen, die - jede für sich - Aufmerksamkeitszuwendung und Konzentration erfordern (hohe Konzentrationsanforderung) oder
- bei der zu viele Entscheidungen mit unvorhersehbaren Konsequenzen in einem bestimmten Zeitraum getroffen werden müssen, aber technische oder organisatorische Unterstützungsmöglichkeiten fehlen.

2.3 Maßnahmenkatalog Aufgabenkomplexität

2.3.1 Bewertungsaspekt: Gleichzeitige Aufgabenbearbeitung

Wenn zwei oder mehrere Aufgaben, die Aufmerksamkeitszuwendung erfordern, gleichzeitig ausgeführt werden müssen, werden sehr schnell die Grenzen der Verarbeitungskapazität erreicht [5].

Als Ziel ist eine sequentielle Aufgabenausführung (Aufgaben/Tätigkeiten nacheinander ausführen) vorzusehen (ISO 10075) (Maßnahmen 2. Ranges) z.B.:

- in der Arbeitsanweisung sollte explizit formuliert sein, dass Teilaufgaben nacheinander auszuführen sind [5] (entsprechend müssen Zeit- und Handlungsspielraum bemessen werden) oder
- Systeme sollten angeboten werden, die die sequentielle Bearbeitung unterstützend strukturieren und lenken (Leitfäden, Checklisten).

Alternativ kann die Automatisierung bzw. Routinierung gefördert werden (2. Ranges) z.B. :

- Üben mit konsistenter Reiz-Reaktion-Zuordnung kann bei einigen Aufgaben dazu genutzt werden, die Arbeitsbelastung durch Reduktion der Aufmerksamkeitszuwendung zu vermindern, wenn die Folgen von Fehlern (etwa bei falscher Dateneingabe) von geringerer Bedeutung sind [5].

2.3.2 Bewertungsaspekt: hohe Komplexität der Aufgaben

Wenn die Aufgabenkomplexität zu hoch ist, sollten Entscheidungsunterstützungssysteme angeboten und benutzt werden, die es ermöglichen, eine Vorhersage über die Ergebnisse der Handlungen des Operators zu treffen [5] (1./2. Rang) z.B.:

- "technische" Unterstützungssysteme sind beispielsweise Checklisten, Diagnosesysteme/-leitfäden, Aufzeichnungsgeräte, Prognosetabellen, aktuelle Informationssysteme,
- "organisatorische" Unterstützungssysteme:
 - neuartige schwierige Arbeitsaufgaben sollten besprochen werden, damit der Mitarbeiter einschätzen kann, welche Ergebnisse zu erwarten sind und Ungewissheiten transparent werden,
 - Absicherung durch den Vorgesetzten,
 - systematischer Erfahrungsaustausch mit Beschäftigten gleicher Aufgabenstellung,
- "personelle" Unterstützungssysteme: Schulung des Beschäftigten, Teilnahme an Messen, Bereitstellung von Literatur, Zugang zu aktuellen Informationssystemen.

Maßnahmen, dieser Art werden vor allem Einfluss auf die Ausführungsbedingungen haben, die sich auf Arbeitsmittel und Informationen beziehen.

3 Körperliche Abwechslung

3.1 Begriffsklärung und Beispiele

Das Tätigkeitsmerkmal "Körperliche Abwechslung" wird in der Grobanalyse über die Möglichkeit des Haltungs- und Bewegungswechsels durch Gestaltung der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsplatzeinrichtung beschrieben.

a) Möglichkeit zum Haltungswechsel

Verschiedene Haltungen ergeben sich aus einem Wechsel zwischen Gehen, Stehen oder Sitzen. Die Arbeitsgestaltung ermöglicht Haltungswechsel, wenn die Arbeitsaufgabe Tätigkeiten umfasst, die in unterschiedlichen Haltungen ausgeführt werden können. Wenn sich beispielsweise die tägliche Bildschirmarbeit im Sitzen mit Tätigkeiten im Stehen oder Gehen abwechselt (z.B. Telefonieren im Stehen, Informationen aus Aktenschränken, dem Archiv oder von Kollegen in anderen Räumen holen, Dienstgänge, Steharbeitsplätze).

Alternative Analyseverfahren bewerten Aufgaben als kritisch, bei deren Ausführung der Stelleninhaber mehr als 6 Stunden der Arbeitszeit in einer Haltung arbeitet [2],[4].

b) Möglichkeiten zum Bewegungswechsel

Unterschiedliche Bewegungen können sich sowohl auf den gesamten Körper als auch auf bestimmte Körperteile beziehen und in einer Haltung ausgeführt werden [2],[4]. Bewegungswechsel liegt vor, wenn sich die auszuführenden Bewegungsformen mehrmals im Tagesverlauf ändern (wenn z.B. Bildschirmarbeit, handschriftliche Arbeiten, Lesen, Nachschlagen in Unterlagen, Sortieren usw. wechseln oder mit unterschiedlichen Arbeitsmitteln hantiert wird). Die Möglichkeit für "Körperliche Abwechslung" wird wie bei "Aufgabenwechsel" durch Gestaltungskonzepte wie Mischarbeit und Kombination von Aufgaben mit vor- und nachbereitendem, organisierendem und kontrollierendem Charakter gestärkt, denn sie erfordern in der Regel unterschiedliche Ausführungen und zum Teil eine Aufgabenbearbeitung an verschiedenen Plätzen. Auch das Hantieren mit unterschiedlichen Arbeitsmitteln gibt Aufschluss über Bewegungswechsel.

Alternative Analyseverfahren bewerten Aufgaben als kritisch, bei deren Ausführung der Stelleninhaber mehr als 6 Stunden der Arbeitszeit gleichartige Bewegungen ausführt [2],[4].

c) Arbeitsplatzeinrichtung

Zudem sollte der Arbeitsplatz so eingerichtet sein, dass dem Stelleninhaber genügend Raum zur Verfügung steht, um bei der Tätigkeitsausführung eine natürliche Körperhaltung einnehmen und harmonische Bewegungen ausführen zu können.

Die Einrichtung des Arbeitsplatzes und der Raumbedarf sind auf die auszuführenden Tätigkeiten und die Körpermaße des Beschäftigten abzustimmen. Wichtige Indikatoren sind das Vorhandensein bewegungsergonomischer Arbeitsmittel und ausreichender Bewegungsraum (z.B. unter, vor und auf der Schreibtischplatte).

Abgleich mit den Ergebnissen aus dem ASCA-Bogen E.9 Bildschirmarbeit.

3.2 Bewertungshilfe

Der Stelleninhaber sollte Aufgaben ausführen, die ihm die Einnahme verschiedener Haltungen und die Ausführung verschiedener Bewegungen ermöglichen, um statische und einseitige körperliche Belastungen zu mindern.

Als kritisch ist das Tätigkeitsmerkmal "Körperliche Abwechslung" zu werten, wenn:

- die Gesamtaufgabe keine oder kaum Aufgaben umfasst, die in unterschiedlichen Haltungen ausgeführt werden können oder
- die Gesamtaufgabe keine oder kaum Aufgaben umfasst, die mit unterschiedlichen Bewegungsfolgen ausgeführt werden können oder
- am Arbeitsplatz nicht genügend Raum für wechselnde Arbeitshaltungen und -bewegungen vorhanden ist.

3.3 Maßnahmenkatalog Körperliche Abwechslung

3.3.1 Bewertungsaspekt: kaum Haltungswechsel

Zunehmend klagen Beschäftigte mit sitzender Tätigkeit über Probleme - Schmerzen und Bewegungsprobleme - im Rücken, im Nacken und über Verspannungen im Schulter-Arm-Bereich. Damit sind nur ganz grob einige Phänomene umrissen, die als Zunahme von Muskel- und Skeletterkrankungen diagnostiziert werden. Diese Erkrankungen und Beschwerden, die akute und chronische Verlaufsformen haben können verursachen einen großen Anteil Arbeitsunfähigkeitstage überhaupt [2]. Bewegungsarmut wird vorwiegend durch fixierte Tätigkeiten - wie z.B. dauerhaftes Beobachten des Bildschirms, Dateneingabe usw. - bedingt. Durch eine Konzentration auf diese Tätigkeiten treten die genannten muskulären Verspannungen zunächst unbemerkt auf und werden erst wahrgenommen, wenn sie belästigend sind [2].

In der ISO 10075 und in der BGI 742 wird daher die Bereitstellung von Möglichkeiten zur körperliche Aktivität gefordert. Dies kann erfolgen durch Maßnahmen der

Aufgabengestaltung (1. Rang):

- Mischarbeit, die mit einem Belastungswechsel verbunden ist (z.B. Bewegungen bei der Arbeitsausführung, Wechsel der Arbeitshaltungen, Aufgaben mit/ohne Computernutzung;
- z.B. Begrenzung der Bildschirmarbeit (bei fixierten Handlungen) möglichst auf die Hälfte der täglichen Arbeitszeit bzw. maximal 4 Std. pro Tag und Ergänzung durch Tätigkeiten ohne PC;
- Bei Aufgaben mit einer hohen Bindung am Arbeitsplatz, bei denen der Arbeitsplatz also nicht verlassen werden kann, sollten gezielt Möglichkeiten zur Bewegung geschaffen werden, etwa durch "Dienstgänge" oder Tätigkeiten, die an einem anderen Ort zu erledigen sind.

Arbeitsplatzausstattung (1. Rang):

- Stühle zur Verfügung stellen, die zum dynamischen Sitzen anregen;
- Stehhilfen für Arbeiten im Stehen zur Verfügung stellen.

Inhaltliche Gestaltung der Pause (2. Rang):

- Pausen, in denen die Körperhaltung verändert wird, sind aus gesundheitlichen Gründen sehr wichtig, d.h. in der Pause den Sitzarbeitsplatz verlassen, um sich körperliche Abwechslung zu verschaffen;

- Einrichten einer "Pausenecke", Teeküche, körperlicher Betätigung, z.B. durch Nebentätigkeiten

Ausgleichsgymnastik (2. Rang):

- Unterweisung im dynamischen Sitzen,
- Ausgleichsgymnastik am Arbeitsplatz,
- Rückenschule oder ähnliche betriebliche oder überbetriebliche Projekte.

3.3.2 Bewertungsaspekt: Bewegungswechsel

Ständig gleichartige Aufgaben und Handgriffe bergen die Gefahr einseitiger Belastung von Bewegungsapparat und Sinnesorganen, die wiederum zu häufigen körperlichen Beschwerden führen können (Schmerzen im Rücken-, Schulter- Nackenbereich sowie Augen- und Sehbeschwerden, Erkrankungen der Sehnenscheiden und des Sehnengleitgewebes etc.).

Bewegungsvielfalt ergibt sich aus

- dem Umgang mit unterschiedlichen Arbeitsmitteln und
- der Ausführung verschiedener Verrichtungen.

Gewährleistet werden kann dies durch Maßnahmen der Aufgabengestaltung wie sie unter 1.3.1 aufgeführt sind.

4 Handlungs- und Entscheidungsspielraum

4.1 Begriffsklärung und Beispiele

Handlungs- und Entscheidungsspielräume beziehen sich auf die Möglichkeit, Arbeitsbedingungen zu beeinflussen. In der Grobanalyse werden sie darüber beschrieben, inwieweit der Stelleninhaber den Arbeitsprozess inhaltlich und zeitlich beeinflussen kann. Zudem wird die Begrenzung der Einflussnahme durch einschränkende organisatorische und technische Rahmenbedingungen wie fehlende Planbarkeit, Abhängigkeit und Bindung (als Merkmale von Fremdbestimmung) beschrieben.

Inhaltliche und zeitliche Spielräume sind eng miteinander verknüpft.

a) Inhaltlicher Spielraum

Der inhaltliche Spielraum beschreibt, in welchem Umfang der Stelleninhaber die Möglichkeit hat, die Vorgehensweise bei der Arbeit zu modifizieren und zu entwickeln. Zu klären ist, inwieweit er Einfluss auf die Abfolge der Ausführungen, die Bearbeitungswege und die einzusetzenden Mittel (Arbeitsmittel, Informationsquellen) nehmen kann. Der Grad des inhaltlichen Spielraums einer Aufgabe kann stark variieren: von einer festen Vorgabe der Arbeitsschritte (und ihrer Abfolge) über die Möglichkeit, die Art oder Reihenfolge der Aufgabenbearbeitung selbst festlegen zu können bis hin zu Arbeitsaufträgen, bei denen selbst die Eigenschaften des Arbeitsergebnisses nicht vollständig definiert sind.

Möglichkeiten für inhaltliche Einflussnahme sind auch häufig bei "vollständigen" Arbeitsaufträgen gegeben (Aufgaben mit vor-/nachbereitenden, organisierenden und kontrollierenden Teilaufgaben) oder durch selbstbestimmte Aufgabenwechsel.

Zu beachten ist, dass auch kollektive Handlungsspielräume vorliegen können, wenn beispielsweise Mitarbeiter ihre Arbeit untereinander absprechen und inhaltlich aufteilen können. Mit wachsendem inhaltlichen Spielraum steigt auch der zeitliche Spielraum. Denn je weniger feste Vorgaben bestehen, desto mehr Raum braucht der Stelleninhaber zum Planen und Disponieren von Ausführungen.

Alternative Analyseverfahren fordern, dass der Stelleninhaber zumindest Einfluss auf die Reihenfolge der Aufgabenbearbeitung und auf die Nutzung der Arbeitsmittel haben soll [4].

b) Zeitlicher Spielraum

Dieser beschreibt die Möglichkeit der Einflussnahme auf den zeitlichen Ablauf und die Lage der eigenen Arbeit im Tagesverlauf, oder in größeren zeitlichen Einheiten. Ist zeitlicher Spielraum gegeben, dann besteht z.B. die Möglichkeit das Arbeitstempo je nach Müdigkeit und Motivation zu variieren oder schwierige Dinge zu Zeiten zu erledigen, in denen man nicht gestört wird.

Zeitlicher Spielraum liegt auch vor, wenn der Stelleninhaber die Anzahl, Lage und Dauer von Arbeitsunterbrechungen und Pausen variieren oder Arbeitsabschnitte zeitlich verlagern oder verschieben kann.

Der zeitliche Spielraum kann sehr unterschiedlich gestaltet sein, von einer extrem engen zeitlichen Bindung mit kurzen Bearbeitungsspannen (dies liegt häufig bei getakteter Arbeit vor, bei der auch inhaltlich kaum variiert werden kann bzw. dies nicht erforderlich ist, da Arbeitsschritte, Arbeitsmittel und Abfolge festliegen,) bis hin zu einer weitestgehend freien zeit-

lichen Arbeitseinteilung über mehrere Arbeitstage hinweg, wenn die Ergebnisse erst mittelfristig benötigt werden (zumeist liegen hier auch erhebliche inhaltliche Spielräume vor).

Zu beachten ist, dass auch kollektive Handlungsspielräume vorliegen können, wenn z.B. Mitarbeiter ihre Arbeit untereinander absprechen und zeitlich verteilen.

Alternative Analyseverfahren fordern, dass der Stelleninhaber zumindest auf die zeitliche Arbeitseinteilung am Tag (zeitlicher Tagesablauf) Einfluss haben soll [1],[4].

c) **Fehlende Planbarkeit, Abhängigkeit und Bindung**

Es gibt verschiedene Arbeitsbedingungen und Festlegungen, die gegebene Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten einschränken. Es sind Elemente der "Fremdbestimmung":

Fehlende Planbarkeit

- Der Tagesverlauf kann kaum geplant werden, da Arbeitsaufträge in hoher Frequenz oder unregelmäßig eingehen und ihr Inhalt nicht absehbar ist. Ein typisches Beispiel sind unvorhersehbar eintreffende Kunden, die Aufmerksamkeit und Leistung verlangen (Kundenstrom).

Abhängigkeit

- Kooperationspartner sind nur zu bestimmten Zeitpunkten erreichbar, z.B. Sprechstunden.
- Der Stelleninhaber ist in seinen Ausführungen abhängig von den Leistungen bzw. Vorlagen von Kollegen oder Kunden. Der Zeitpunkt der Übergabe von Informationen oder Zuarbeiten sowie ihre Qualität können vom Stelleninhaber kaum beeinflusst werden.
- Zeitliche Spielräume können nicht genutzt werden, da Vertretungsregelungen für Pausen fehlen oder keine Delegationsmöglichkeiten bestehen.
- Die Nutzung erforderlicher Technik ist nur zu bestimmten Zeiten möglich.

Bindung

- Zeitliche Freiräume können nicht genutzt werden, etwa um andere Aufgaben auszuführen, da der Arbeitsplatz nicht verlassen werden darf (Bindung an den Arbeitsplatz z.B. Kassen-, Schalterarbeitsplätze).
- Bindung an einen technisch vorgegebenen Arbeitstakt.

4.2 Bewertungshilfe

Dem Mitarbeiter sollten bei der Aufgabenbearbeitung inhaltliche und zeitliche Spielräume eingeräumt werden.

Aufgaben sind als kritisch zu bezeichnen (auch wenn sie vom Beschäftigten nicht unbedingt so empfunden werden²), wenn

² Arbeitsaufgaben mit geringem Handlungsspielraum werden vom Beschäftigten nicht unweigerlich als kritisch erlebt, auch wenn sie mittel- und längerfristig beeinträchtigende Effekte nach sich ziehen.

- der Stelleninhaber keinen oder kaum Einfluss auf die inhaltliche Arbeitsausführung hat oder
- der Stelleninhaber keinen oder kaum Einfluss auf die zeitliche Struktur der Aufgabenbearbeitung hat, z.B. wenn enge Reaktionszeiträume oder zeitliche Vorgaben bestehen, die die Arbeitshandlungen oder den Tagesablauf strukturieren, oder
- organisatorische Bedingungen existieren, die die vorhandenen inhaltlichen und zeitlichen Handlungs- und Entscheidungsspielräume extrem einschränken, z.B. durch fehlende Planbarkeit, Abhängigkeit von anderen oder Bindung am Arbeitsplatz.

4.3 Maßnahmenkatalog Handlungs- und Entscheidungsspielraum

4.3.1 Bewertungsaspekt: kaum inhaltliche Spielräume

Die inhaltlichen Handlungsspielräume können durch folgende Maßnahmen ([2], [3], [4]): erweitert werden

Aufgabengestaltung (1. Rang) z.B.:

- Zusammenführen von möglichst vielen "Merkmale vollständiger Tätigkeiten", dabei sollten vor allem organisatorische und planerische Elemente berücksichtigt werden.
- Schaffung von Möglichkeiten zur selbständigen Zielsetzung. Damit wird für den Stelleninhaber der Überblick über alle in einer Schicht zu erledigenden Aufträge erleichtert.
- Anbieten verschiedener Bearbeitungswege.

Kompetenzübertragung an die Beschäftigten (1. Rang):

- Selbständige Entscheidung über den Weg der Bearbeitung (z.B. Wahl der Arbeitsmittel, Reihenfolge der Bearbeitungsschritte);
- Festlegung, dass sich die Mitarbeiter untereinander über die zeitliche und inhaltliche Bearbeitung der gemeinsamen oder individuellen Arbeitsaufgaben abstimmen,
- Festlegung von Terminvereinbarungen durch Mitarbeiter bei Terminplanung und Besprechungen in der Arbeitsgruppe;
- Selbständige Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Arbeitsbereichen (Beteiligung an der Festlegung von Terminen, Absprachen über Gerätenutzung).

Erhöhung des Beteiligungsgrades (2. Rang):

- Erhöhung des Beteiligungsgrades der Mitarbeiter durch Einbindung in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse, die das eigene Arbeitssystem betreffen (z.B. Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzeinrichtung, Produktentwicklung),
- Beteiligung bei der Problemdefinition, Analyse, Erarbeitung und Auswahl von Lösungen, Lösungserarbeitung sowie die Einführung der neuen Lösungen;
- Bei Störungen und Problemen der Arbeitsorganisation, Bildung von Projektgruppen mit ca. 5 - 7 Personen mit einer klaren Zielstellung; die betroffenen Mitarbeiter können sich aktiv beteiligen, ihre Interessen und Erfahrungen einbringen.
- Bearbeitung von Fragen der eigenen Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Raumausstattung, Anordnung der Arbeitsmittel) durch die Mitarbeiter selbst oder durch eine kleine Gruppe.

Die Mitarbeiter dürfen die Beteiligung nicht als zusätzliche Belastung erleben. Als Voraussetzungen sind genügend zeitliche Spielräume zu schaffen und die Beschäftigten für diese Aufgabe zu qualifizieren [2].

4.3.2 Bewertungsaspekt: kaum zeitliche Spielräume

Beschäftigte sollten bei der Aufgabenerfüllung zeitlichen Spielraum erhalten und nicht nur stets kurzfristig Aufgaben ausführen (BGI 742). Die ISO 10075 fordert Taktarbeit zu vermeiden und Autonomie in Bezug auf das Arbeitstempo zu gewähren.

Möglichkeiten, den Beschäftigten mehr zeitlichen Spielraum zu geben, bestehen in folgenden Maßnahmen:

- Der Stelleninhaber sollte einen Überblick über die zu erledigenden Arbeitsaufträge eines Arbeitstages erhalten, so dass er sich seine Arbeit selbst einteilen und sein Arbeitstempo variieren kann.
- Die Arbeitseinteilung und damit auch Zeitpunkt und Dauer der jeweiligen Tätigkeit sollte jeder Mitarbeiter weitgehend selbst bestimmen.
- Bei Taktarbeit Zeitpuffer bilden, Möglichkeit zum Tätigkeitswechsel und zur Pausengestaltung geben.

4.3.3 Bewertungsaspekt: fehlende Planbarkeit, Abhängigkeit, Bindung

Technische und / oder organisatorische Maßnahmen können die Fremdbestimmung entschärfen (1./2. Rang):

Fehlende Planbarkeit

Die Planbarkeit steigt, wenn Zeitpunkt, Anzahl und Inhalt absehbarer werden, z.B.

- der Kundenstrom zeitlich kanalisiert wird (z.B. Sprechstunden),
- erforderliche Handlungen hinsichtlich Zeitpunkt, Umfang, Art angekündigt oder für den Beschäftigten erkennbar werden (transparente Arbeitsplanung, Auftragszahl und Inhalt),
- Arbeitsaufträge laufen an einer Stelle zusammen, werden zeitlich und inhaltlich vorstrukturiert und dann weiterverteilt.

Abhängigkeit

Falls der Stelleninhaber zeitlich von dem Arbeitsergebnis anderer Kollegen oder Personen abhängig ist, sollte versucht werden,

- diese Abhängigkeit durch die Einrichtung von Puffern und durch zunehmende Autonomie zu verringern [ISO 10075]. Dies trägt außerdem zu einer gleichmäßigeren Arbeitsverteilung bei, da Wartezeiten vermieden werden.
- im Fall von technischer Abhängigkeit bei der Aufgabenerledigung (z.B. Rechner netz) sind technische Ausweichlösungen zu installieren, die im Bedarfsfall die unbedingt notwendigen Aktionen erlauben [2].

Bindung

Die räumliche Bindung kann durch die Schaffung von Möglichkeit zum Verlassen des Arbeitsplatzes und zur Unterbrechung von Überwachungstätigkeiten oder Telefonbereitschaften geschaffen werden:

- Mischarbeit mit Arbeitsplatzwechsel,
- systematische Vertretungsregelung,
- Pausenregelung.

Ebenso ist eine technische Bindung an einen Arbeitstakt zu vermeiden. Bei unvermeidlicher Taktarbeit sollten sinnvolle Puffer oder Speicher (z.B. zur Zwischenlagerung mehrerer Arbeitsaufträge/Werkstücke, die 5 bis 10 Minuten vorhalten sollten) eingerichtet werden [3].

5 Emotionsarbeit

In Dienstleistungsberufen ist ein positiver Umgang mit Kunden, Patienten und Klienten eine Grundanforderung. Fachliche Kompetenz reicht in der Regel nicht mehr aus, um auf dem Markt bestehen zu können. Freundlichkeit, Zuvorkommenheit und das Eingehen auf Gefühle und Stimmungen sind gefragt, um neue Kunden zu gewinnen und den Kundenstamm zu halten.

Hier ist Emotionsarbeit gefordert. Unter Emotionsarbeit ist zu verstehen, die bezahlte Arbeit, bei der die Regulation der eigenen Gefühle erforderlich ist, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht.

Über den Ausdruck von Emotionen soll der Kontakt bzw. die Beziehung mit den Kunden, Patienten und Klienten gesteuert werden [13]. Überwiegend ist das Zeigen positiver Gefühle erforderlich, z.B. Freundlichkeit, Freude und Zuversicht als Verkäufer, Berater oder Pfleger, aber auch Strenge ist gefragt, wenn es um das Aufzeigen von Grenzen geht, wie z.B. bei Polizisten, Kontrolleuren, Lehrkräften und Erziehern.

Wesentliche Elemente der Emotionsarbeit sind:

- positive oder negative Emotionen zu zeigen,
- auf individuelle Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse von z.B. Kunden einzugehen (den Kunden dort „abzuholen“, wo er steht oder sich in einen Patienten hineinzusetzen),
- Anteilnahme und Verständnis aufzubringen, mitzufühlen, wenn sich der Kunden, Patient oder Klient z.B. in einer schwierigen Situation befindet, aber auch
- Emotionen zu zeigen, die nicht mit der wirklichen Gefühlslage übereinstimmen (emotionale Dissonanz).

!!! Wichtig ist, Emotionsarbeit und Kundenkontakt nicht per se negativ zu bewerten. Sie beinhaltet viele positive Aspekte. Durch soziale Kontakte erfahren Beschäftigte in Dienstleistungs- und Pflegeberufen Anerkennung, Selbstbestätigung und ein positives Gefühl der Leistungserfüllung. Dies ist der Fall, wenn meist positive Gefühle spontan gezeigt werden können und wenn Gespräche ein Mindestmaß an Bedeutungsgehalt besitzen und nicht vollständig routinemäßig abgspult werden [13].

Eine **Quelle für Fehlbelastungen** ist vielmehr, wenn Beschäftigte häufig in Situationen geraten, in denen sie Emotionen zeigen müssen, die ihren inneren Empfindungen nicht entsprechen (emotionale Dissonanz). Sie müssen in diesen Fällen ihre Gefühle reguliert oder unterdrückt. Dies ist auf Dauer sehr anstrengend und erschöpfend. Wenn solche Situationen sehr häufig auftreten, führt dies langfristig zu emotionaler Erschöpfung (sich ausgelaugt und schlapp fühlen) und psychosomatischen Beschwerden (z.B. Kopfschmerzen, Magen-Darm-Beschwerden). Um die Regulation der aufgestauten Gefühle zu erleichtern sollten von Seiten der Organisation, den Mitarbeitern Distanzierungs- und Rückzugsmöglichkeiten in und nach der Kundeninteraktion eingeräumt werden.

5.1 Begriffsklärung und Beispiele

Das Kriterium „Emotionsarbeit“ wird in diesem Modul über die Häufigkeit von Situationen emotionaler Dissonanz sowie Distanzierungs- und Rückzugsmöglichkeiten beschrieben.

a) Situationen emotionaler Dissonanz

Emotionale Dissonanz ist der Widerspruch zwischen den wirklich empfundenen Gefühlen und den nach außen gezeigten Empfindungen, z.B. wenn

- ein Mitarbeiter Ärger empfindet, da ein Kunden wütend und unverschämt wird, und er aber weiterhin freundlich sein muss,
- ein Kunde arrogant auftritt und die Beschäftigte sich nichts anmerken lassen darf,
- ein Kundenberater oder Pfleger verunsichert ist, da ihm Informationen fehlen und er Zuversicht ausstrahlen muss,
- ein Beschäftigter, der unter hohem Zeit- und Leistungsdruck und somit unter hoher Anspannung arbeitet, im Gespräch aber Ruhe ausstrahlen und sich für den Kunden oder Patienten „Zeit nehmen“ muss, um sein Arbeitsziel zu erreichen.

Diese emotionale Unstimmigkeit tritt beispielsweise in folgenden Situationen auf [13]:

- die **Qualität der Situation** entspricht nicht der zu zeigenden Emotion, d.h. wenn eine positive Emotion gezeigt werden soll, die Situation aber natürlicherweise eine negative oder beeinträchtigende Emotion hervorruft (z.B. Beschwerde- oder Reklamationsannahme, Arbeiten auf einer Krebsstation).
- **Kunden verhalten sich kritisch**, z.B.
 - stellen außergewöhnliche Forderungen
Einige Kunden erwarten immer eine besondere Behandlung oder Kunden fordern den Mitarbeiter auf, etwas zu tun, was sie auch selbst machen könnten.
 - greifen Mitarbeiter persönlich an,
Kunden schreien einen an oder greifen einen persönlich mit Worten an.
 - wenn Abstimmungsschwierigkeiten bestehen, da Wünsche von Kunden widersprüchlich sind oder unklar ist, was die Kunden wollen.
- die Mitarbeiterposition durch **arbeitsorganisatorische Mängel** geschwächt ist. Auslöser hierfür können Zeitdruck, Informationsmangel, fehlende Qualifikation und Einweisung, unklare Kompetenzzuschreibung sein
- **strikte Darbietungs- und Verhaltensregeln** bestehen, die keinen Interaktions- und Regulationsspielraum bieten.
(z.B. man muss ständig ...).

b) Fehlende Rückzugs- und Distanzierungsmöglichkeiten

Der Betrieb oder die Organisation sollte ihren Mitarbeiter, die häufig in Situationen arbeiten, die emotionale Dissonanz hervorrufen, Distanzierungs- und Rückzugsmöglichkeiten einräumen, so dass die Emotionen abgebaut werden können oder es erst gar nicht zu dem Aufbau der beeinträchtigenden Emotionen kommt. Denn zu bedenken ist, stauen sich unangenehme Gefühle auf, besteht die Gefahr, dass sie eine Eigendynamik entwickeln und sich der Emotionsregulation entziehen und sich z.B. in einem Kunden-/Patientengespräch entladen. Dies wäre ausgesprochen kontraproduktiv für Mitarbeiter, Kunden und Betrieb ([13]).

Wichtige Distanzierungs- und Rückzugsmöglichkeiten in Situationen emotionaler Dissonanz sind (siehe auch Maßnahmenkatalog):

- Erhöhung des Interaktionsspielraums und der Regulationsmöglichkeiten
(Erhöhung des Entscheidungsspielraums, mit wem und wie interagiert wird)
Beispiele:

- Die Beschäftigten im Kundenkontakt sollten die Entscheidung treffen können, Kunden, mit denen sie eine beeinträchtigende Interaktionsgeschichte haben, an Kollegen weiterleiten zu können.
 - Darbietungs- und Verhaltensregeln im Umgang mit Kunden sollten im Dialog mit den Beschäftigten definiert werden. Dazu sollten mögliche Verhaltensweisen von Kunden, Patienten und Klienten besprochen und Verhaltensgrenzen für Kunden definiert werden. Des Weiteren sollte bestimmt werden, in welchen Situationen, die Beschäftigten die Regeln außer Kraft setzen können.
 - Mögliche Reaktionsweisen auf problematisches Kunden- bzw. Patientenverhalten sind zu besprechen und auszutauschen.
 - Schulungen z.B. im Umgang mit schwierigen Kunden (zugeschnitten auf die Kundenzielgruppen der Beschäftigten), Kommunikationstraining und Supervision erhöhen die Fähigkeit Interaktionen zu regulieren.
- Ausbau von Rückzugsmöglichkeiten
 - Beschäftigten sollten eine Pause nach einem anstrengenden Gespräch einlegen dürfen, um Abstand zu gewinnen.
 - Back stage: die Mitarbeiter sollten sich zurückziehen können, um sich abzureagieren (laut schreien, Sandsack aufhängen – alles was zum Abreagieren hilft)
 - Gegenseitige Unterstützung und regelmäßiger Erfahrungsaustausch mit Kollegen in Mitarbeiter-Meetings bieten Rückhalt.

5.2 Bewertungshilfe

Die Anforderungen aus der Emotionsarbeit bzw. aus dem Kundenkontakt sind als kritisch zu bezeichnen

- wenn häufig Situationen, die emotionale Dissonanz induzieren, auftreten, z.B. durch schwierige Kundenkontakte, organisatorische Schwachstellen wie Zeitdruck, Informationsmangel und fehlende Schulung bzw. Einweisung und strikte Darbietungsregeln.
- wenn Distanzierungs- und Rückzugsmöglichkeiten zur Regulation emotionaler Dissonanz fehlen.

5.3 Maßnahmenkatalog Emotionsarbeit

Für den Abbau von Situationen emotionaler Dissonanz und den Ausbau von Distanzierungs- und Rückzugsmöglichkeiten bieten sich folgende Handlungsmöglichkeiten an [13] :

- Reduktion von Anlässen zur negativen Kunden-/Patientenkontakten
Anlässe, auf die Menschen normalerweise mit negativen Emotionen reagieren, sollten vermieden werden (z.B. Wartezeiten, falsche Lieferungen, Produktfehler). Es sollte den Fragen nachgegangen werden, warum Kunden ärgerlich reagieren, ob sie womöglich im Recht sind oder ob betriebliche Gründe für die Verärgerung vorliegen? Ursachen, die in betrieblichen Organisationsmängeln begründet sind, bieten in der Regel einen guten Ansatzpunkt für Verbesserungen.
- Erhöhung des Interaktionspielraums
Eine Erhöhung des Interaktionsspielraums beinhaltet, dass der Mitarbeiter einen gewissen Einfluss darauf hat, mit wem und vor allem wie er interagiert.
Hat ein Mitarbeiter z.B. mit einem Kunden keine glückliche Interaktionsgeschichte, könnte dieser Fall von einem Kollegen übernommen werden. Entlastend wäre es auch, wenn er

Kunden an Kollegen weiterleiten könnte, Darbietungsregeln außer Kraft setzen und Gespräche abbrechen darf, Angriffe zurückweisen kann, sich nicht alle Unverschämtheiten von Kunden gefallen lassen muss und Kunden in die Schranken weisen darf.

- Realistische Darbietungsregeln (keine „man muss immer ...“)
Positiv wirkt es sich aus, wenn die Darbietungsregeln von Mitarbeitern mitgestaltet und akzeptiert werden, wenn sie nicht überzogen sind, sondern dem entsprechen, was ein qualifizierter Mitarbeiter erbringt. Mitarbeiter sollten den Freiraum erhalten, sie in bestimmten Situationen außer Kraft setzen zu können. Die Darbietungsregeln, der Umgang mit solchen Regeln und den damit verbundenen Erwartungen von Kunden sollte Gegenstand regelmäßiger Mitarbeiter-Meetings sein
- Möglichkeiten zum Abbau beeinträchtigender Emotionen
Durch eine negative Interaktion (aggressiv, konfliktbehaftet) mit Kunden bauen sich im Mitarbeiter negative Emotionen auf. Hilfreich könnte es sein, eine Möglichkeit zu haben diese abzureagieren, z.B. wenn es Rückzugsmöglichkeiten gibt, wo man sich richtig abreagieren kann und Ärger auch einmal laut loswerden kann.
- Weiterhin können emotionale Dissonanzen reduziert werden, wenn die Verfügbarkeit über die Zeit erhöht wird, wenn Mitarbeiter z.B. nach einem sehr anstrengenden Gespräch eine kurze Pause einlegen können, um Abstand zu gewinnen.
- Zeitliche Begrenzung der Emotionsarbeit
Begrenzung des zeitlichen Umfang der Emotionsarbeit (Interaktionszeit mit Kunden), z.B. durch die Übertragung von Aufgaben ohne Kundenkontakt und Pausengestaltung
- Reduktion arbeitsorganisatorischer Schwachstellen
Emotionale Dissonanz und Zeitdruck korrelieren beispielsweise stark miteinander. Die Reduktion von Zeitdruck, Informationsmangel und fehlender Qualifizierung durch eine geeignete Organisation kann auch zur Reduzierung emotionaler Dissonanzen beitragen.
- Unterstützung und Austausch mit Kollegen
Kollegen können emotional unterstützen und so bei der Verarbeitung schwierigen Situationen helfen. Es ist sehr entlastend, wenn ein anderer zuhört oder man sich mit anderen über Erlebnisse und Erfahrungen im Umgang mit Kunden und Patienten austauschen kann (Mitarbeiter-Meetings, Supervisionsgruppen). Dies kann zudem qualifizierend sein, da Praxiserfahrungen weitergegeben werden.
- Rückhalt durch den Vorgesetzten
Nicht zuletzt ist auch der Rückhalt, den ein Mitarbeiter durch einen Vorgesetzten erfährt, eine wichtige Ressource, um mit Belastungen aus Kundeninteraktionen umzugehen. Eine Führungskraft, die Verständnis für die Grenzposition des Mitarbeiters zwischen Betrieb/Organisation und Kunden zeigt und Rückhalt bietet, kann Fehlbelastungen „abfangen“.
- Erhöhung der persönlichen Ressourcen
Die persönlichen Fähigkeiten, mit den Interaktionssituationen und Emotionen umzugehen, kann durch Schulungsmaßnahmen erhöht werden. Kommunikationsschulungen sollten auf die Kundenzielgruppe des Betriebes/der Organisation abgestimmt sein. Ebenso sind Schulungen in Techniken der Ärgerregulation und Entspannungstechniken eine hilfreiche Ergänzung.

6 Widersprüchliche Bedingungen

6.1 Begriffserklärung und Beispiele

Das Tätigkeitsmerkmal "Widersprüchliche Bedingungen" wird in der Grobanalyse über die Vorgaben und Forderungen beschrieben, die aus den Arbeitsaufträgen resultieren und über ungünstige Ausführungsbedingungen. Zu überprüfen ist, ob Widersprüche zwischen Vorgaben und Ausführungsbedingungen bestehen.

Widerspruch zwischen Vorgaben/Anforderungen und Ausführungsbedingungen

Widersprüche treten dann auf, wenn die technischen, informatorischen, organisatorischen oder personellen Rahmenbedingungen nicht mit Vorgaben (wie, wann, welche Leistung erbracht werden soll) übereinstimmen.

Vorgaben/Anforderungen

Der Beschäftigte muss bei der Aufgabenbearbeitung in der Regel bestimmten qualitativen und quantitativen Anforderungen gerecht werden [2], beispielsweise in Bezug auf:

- Qualitätsmerkmale (z.B. als Dienst an den Kunden soll der Sachbearbeiter alle eingehenden Fachfragen beantworten, sich Zeit nehmen, individuell auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen, freundlich und kompetent sein sowie Ruhe und Souveränität ausstrahlen),
- Umfang und Menge (z.B. bestimmte Anzahl von Telefonaten entgegennehmen oder Vorgänge bearbeiten),
- Termine und Zeitumfang (z.B. Abgabetermine, vorgegebene Bearbeitungszeiträume),
- Arbeitsmittel (z.B. die zu nutzende Software, um die Kompatibilität zu gewährleisten oder weil kein alternatives Programm zur Verfügung steht).

Ausführungsbedingungen/Rahmenbedingungen

Ungünstige Ausführungsbedingungen bzw. Rahmenbedingungen ergeben sich beispielsweise durch folgende Gegebenheiten:

- Technik und Arbeitsmittel:
Die zur Auftragsausführung benötigten Arbeitsmittel sind verschlissen, veraltet oder stör anfällig und genügen nicht den gestellten Anforderungen [1]. Dies trifft zu, wenn das technische System (z.B. PC) nicht zuverlässig arbeitet, ein Feedbacksystem (Bestätigungen etc.) fehlt oder schnelle Reaktionen gefordert werden, aber das System nur langsam arbeitet.
- Informationen, Rückmeldung oder Material:
Zur Auftragsausführung benötigte Informationen, Rückmeldungen oder Materialien fehlen, sind unvollständig, fehlerhaft, vage oder kommen zu spät [1].
Beispielsweise erhält der Beschäftigte keine oder nur zeitlich stark verzögert Informationen darüber, ob er die Vorgaben erreicht hat oder er erhält keine Informationen über Zwischenergebnisse und kann so nicht mehr regulierend / korrigierend eingreifen.
- Organisatorische Bedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation)
Die Aufbau- und Ablauforganisation, in die die Arbeitsaufgabe eingebunden ist, weist Schwachstellen auf. Aufgaben und Kompetenzen wurden beispielsweise nicht deutlich zugewiesen und/oder der Arbeitsablauf weist Verzögerungen, Engpässe und Lücken auf. Hinweise darauf sind z.B., wenn

- Arbeiten doppelt beauftragt werden (Doppelarbeit)
 - Entscheidungen notwendig sind, aber die entsprechenden Kompetenzen nicht übertragen wurden,
 - die Verantwortung für ein Arbeitsergebnis getragen werden muss, obwohl Güte, Menge und Terminierung nur unzureichend vom Stelleninhaber beeinflusst werden können,
 - Arbeitsaufträge zu spät an den Beschäftigten weitergeleitet werden,
 - schnelle Reaktionen gefordert werden, aber das organisatorische System nur langsame Antworten zulässt,
 - Kooperationspartner nicht zur Verfügung stehen oder Unterstützung im Bedarfsfall fehlt,
 - Engpässe bei der Nutzung von Maschinen oder Geräten die Verschiebung des Auftrags auf einen anderen Zeitpunkt erfordern.
- Personelle Bedingungen
Eine knappe Personalbemessung liegt vor, so dass Vertretungsregelungen für Pausen und im Krankheitsfall nicht realisiert werden können. Die Qualifikation und Kenntnisse entsprechen nicht den Anforderungen der Arbeitsaufgabe. Dies gilt z.B. bei hoher Qualifikation des Stelleninhabers und zugleich geringer Aufgabenanforderung. Oder der Beschäftigte nicht sicher ist, ob er die Aufgaben erwartungsgemäß erfüllen kann, da ihm z.B. Kenntnisse oder Informationen fehlen.
 - Umgebungsbedingungen
Konzeptionelles Arbeiten ist bei hoher Lautstärke erforderlich (z.B. Telefonate, Gespräche im gleichen Raum).

Der Grad der widersprüchlichen Anforderungen hängt davon ab, mit welcher Häufigkeit diese ungünstigen Ausführungsbedingungen auftreten. Je höher die Eintrittswahrscheinlichkeit ist, desto stärker wird die psychische Regulation und die fließende Aufgabenbearbeitung behindert und desto größer ist das Risiko, dass Fehlbeanspruchungen auftreten, aber auch dass die Qualität beeinträchtigt wird [1].

Alternative Verfahren fordern, dass keine widersprüchlichen Anforderungen bestehen dürfen und beurteilen bereits das gelegentliche Auftreten von Widersprüchen als kritisch [1],[2], [11].

6.2 Bewertungshilfe

Die gestellten Aufgaben dürfen sich in ihren Forderungen hinsichtlich Qualität, Quantität und Terminvorgaben mit den Ausführungsbedingungen nicht widersprechen.

Die Arbeitsorganisation ist als kritisch zu bezeichnen:

- wenn dauerhafte Widersprüche bestehen, da die Vorgaben (Qualität, Menge, zeitliche Vorgaben, Arbeitsmittel oder Arbeitsschritte) und Ausführungsbedingungen (z.B. Technik, Informationen Material, Organisation, Personal und/oder Umgebung) nicht übereinstimmen.

6.3 Maßnahmenkatalog Widersprüchliche Bedingungen

Die Ursachen für die widersprüchlichen Bedingungen müssen geklärt, beseitigt oder entschärft werden. Die Ursachen und Maßnahmen oder auch generell Störungen und Probleme

der Arbeitsorganisation können von Mitarbeitergruppen mit ca. 5 - 7 Personen und einer klaren Zielstellung bearbeitet werden. Die betroffenen Mitarbeiter können sich so aktiv beteiligen und ihre Interessen und Erfahrungen einbringen.

Je nach Art der Ursachen können unterschiedliche technische oder/und organisatorische Maßnahmen entwickelt werden.

6.3.1 Technik und Arbeitsmittel

- Das Arbeitsmittel muß gegebenenfalls ganz oder teilweise erneuert werden, wenn es nicht zuverlässig oder zu langsam arbeitet.
- Ein Feedbacksystem (technisch oder organisatorisch) sollte eingerichtet werden, wenn Rückmeldungen z.B. die Bestätigung des Bearbeitungsfortschritts fehlen (Wichtige Voraussetzung für zielgerichtetes Handeln).
- Bereitstellung aller notwendigen Hilfsmittel in ausreichender Zahl, um die Arbeitsaufgaben zu erledigen.
- Regelmäßige Wartung und Instandhaltung sowie ggf. Austausch der verwendeten Hilfsmittel.

6.3.2 Informationen, Rückmeldung oder Material

Zur Auftragsausführung benötigte Informationen, Rückmeldungen oder Materialien fehlen, sind unvollständig, fehlerhaft, vage oder kommen zu spät [1].

- Fehlende und überflüssige **Informationen** tragen zur psychischen Belastung bei. Folglich sollen die Informationen bereitgestellt werden, die zur Aufgabenerfüllung notwendig sind.
- Aktualität gewährleisten: Informationen über neue Angebote, moderne Hilfsmittel sammeln, beispielsweise auf Kongressen oder bei Produktschulungen.
- Wartezeiten infolge verspäteter Informationsbereitstellung sind im allgemeinen keine willkommenen "Pausen", sondern eher unliebsame "Arbeitsunterbrechungen" und Hindernisse.
- Informationskanäle (z. B. Bücher, Kataloge, elektronische Datenverarbeitungssysteme, aber auch Personen) sollten bekannt und leicht zugänglich sein.
- **Rückmeldungen** sind wichtige Faktoren für eine zielorientierte Vorgehensweise.
 - Zeitpunkt: Rückmeldungen sollten rechtzeitig erfolgen, d.h. möglichst während oder direkt im Anschluss an die Beendigung einer Arbeit gegeben werden.
 - Art: Sie sollten gegenstandsbezogen sein. Konkrete Hinweise sind besser als pauschale Äußerungen.
 - Rückmeldungen sollten konstruktiv sein, erkennen lassen, wie Verbesserungen eingeleitet werden können.
 - Inhalt: Die Beschäftigten sollten Rückmeldung darüber erhalten, wie gut sie die Aufgabe bewältigt haben (Qualität, Quantität).
 - Kritik sollte so geübt werden, dass der Mitarbeiter genau weiß, was von ihm verlangt wird.

6.3.3 Organisatorische Bedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation)

Die Aufbau- und Ablauforganisation, in die die Arbeitsaufgabe organisatorisch eingebunden ist, weist **Schwachstellen** auf. Aufgaben und Kompetenzen wurden beispielsweise nicht deutlich zugewiesen und/oder der Arbeitsablauf weist Verzögerungen, Engpässe und Lücken auf. Den Ursachen muss nachgegangen und entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden.

Diese könnten sein:

- klare Aufgabenziele festlegen und die Prioritäten verschiedener Ziele spezifizieren, z.B. die Erhaltung der Funktionsfähigkeit des Sicherheitssystems hat Priorität vor der Effizienz der Produktion;
- Aufgabenverteilung und Kompetenzübertragung zwischen den Operatoren deutlich und transparent regeln (z.B. in gemeinsamer Besprechung);
- Komplexe Aufgaben, deren Bewältigung Fachwissen aus verschiedenen Bereichen erfordert, sollten im Team bearbeitet werden;
- Präzise Vorgaben werden manchmal von Menschen geschätzt, die wenig Erfahrungen in Entscheidungssituationen haben. Hier können Weiterbildungsmaßnahmen zu einer größeren Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme beitragen.

6.3.4 Personelle Bedingungen

Das Personal kann nicht sinnvoll und angemessen eingesetzt werden. So kommt es vor, dass Vertretungsregelungen aufgrund einer zu knappen Personbemessung nicht wahrgenommen werden können oder dass den Beschäftigten erforderliche Qualifikationen, Kenntnisse und/oder Informationen fehlen.

Maßnahmen könnten sein:

- Aufgabenkritik oder Umschichtung von Aufgaben,
- Durchführung von Schulungen ,
- Information der Mitarbeiter über Verfahrensweisen bei Ausfällen und Fehlfunktionen der technischen Systeme (z.B. Aushang mit Liste von Ansprechpartnern bei verschiedenen Notfällen).
- Abbau der Personalengpässe

6.3.5 Umgebungsbedingungen

Die Umgebungsbedingungen stehen im Widerspruch zum Arbeitsauftrag, z.B. wenn ein Beschäftigter bei hoher Lautstärke konzeptionelle Arbeiten bewältigen soll (z.B. Telefonate, Gespräche im gleichen Raum):

- Lärmreduktion durch technische Lösungen, Besprechungsräume, räumlicher Abstand zwischen den Arbeitsplätzen vergrößern, kleine Büros, Sprechstunden und Aufgabenverschiebung auf ruhigere Zeiten, etc.

7 Zeitvorgaben/Zeitdruck

7.1 Begriffserklärung und Beispiele

Das Tätigkeitsmerkmal "Zeitvorgaben/Zeitdruck" wird in der Grobanalyse über Zeitzwänge durch unrealistische Zeitvorgaben und schwankende Arbeitsmengen beschrieben sowie über verschiedene arbeitszeitliche Hinweise auf Zeitdruck.

Zudem können die Ergebnisse zu dem Merkmal "Widersprüchliche Bedingungen" im Hinblick auf "Zeitvorgaben/Zeitdruck" ausgewertet werden.

a) Zeitzwänge durch unrealistische Zeitvorgaben

Vorgegebene Termine und Zeitvorgaben sollten sich an der Auftragsmenge und am Umfang der Aufgaben orientieren.

Zu prüfen ist, welche Aspekte bei der Festlegung der Zeitvorgaben berücksichtigt wurden und ob sie auf dokumentierten aktuellen Erfahrungswerten beruhen. Realistisch kann diese Zeitvorgabe (Beispiel: durchschnittliche Dauer einer telefonischen Beratung) nur dann sein, wenn die Bemessung berücksichtigt, dass die Bearbeitungszeiten stark streuen können (z.B. Auskunft geben, einfache und anspruchsvolle Beratung mit Diagnose der Ausgangs- und Problemlage). Unrealistische Zeitvorgaben liegen auch dann vor, wenn die reinen Bearbeitungszeiten richtig bemessen, aber die Zeitanteile nicht berücksichtigt wurden, die z.B. die Arbeitsvorbereitung und/oder -nachbereitung in Anspruch nehmen.

b) Temporärer Zeitdruck durch schwankende Arbeitsmengen

Die Arbeitsmenge schwankt über den Tag, die Woche oder auch Monate sowie periodisch wiederkehrend. Es ist daher vorhersehbar und in der Planung zu berücksichtigen, dass in bestimmten Phasen die Arbeitsmenge größer ist als üblich und zeitliche Engpässe auftreten.

Beispiele:

- Eine Sachbearbeiterin im Einkauf bearbeitet die Materialanforderungen verschiedener Produktionsbereiche. In den ersten drei Tagen jedes Monats muss sie zusätzlich die Materialanforderungen der Verwaltungsabteilungen bearbeiten.
- Der Kundenstrom steigt zu bestimmten Uhrzeiten oder an bestimmten Tagen.
- Eine Schreibkraft von zwei Abteilungsleitern erhält eine unvorhergesehene Anzahl von Schreibaufträgen von ihren Vorgesetzten [8].

Hier ist es wichtig zu erfahren, welche Maßnahmen zur Bewältigung der schwankenden Arbeitsmenge eingeleitet wurden, z.B. personelle Unterstützung, offizielle Freistellung oder zeitliche Verschiebung von anderen Aufgaben.

c) Arbeitszeitliche Hinweise auf zeitlichen Engpässe

Es gibt verschiedene Hinweise aus der Arbeitszeit, die als Indikatoren für Zeitdruck gewertet werden können, z.B. wenn Aufgaben häufig auf den nächsten Tag verschoben werden müssen, Termine nicht eingehalten werden können oder regelmäßig Überstunden anfallen.

Des Weiteren kann das Vorhandensein bzw. Fehlen von Zeitpuffern (auch als Größe in der Bemessungsgrundlage von Zeitvorgaben) Aufklärung über potentiellen Zeitdruck geben.

Hinweis: Die Widersprüche zwischen den Vorgaben und Anforderungen des Arbeitsauftrags und den technischen, organisatorischen, personellen und informatorischen Rahmenbedingungen können potentiell zu Zeitdruck führen. Daher sind die Ergebnisse zu den Merkmalen "Widersprüchliche Arbeitsbedingungen", "Arbeitsunterbrechungen" und "Kooperationsschwernisse" hinsichtlich des Zeitdrucks zu überprüfen.

7.2 Bewertungshilfe

Die Arbeitsorganisation ist als kritisch zu bezeichnen, wenn der Stelleninhaber unter starkem Zeitdruck arbeiten muss, da z.B.

- die Zeitvorgaben auf einer unvollständigen und/oder nicht aktuellen Bemessungsgrundlage basieren oder
- die Arbeitsmenge häufig periodisch schwankt und die Mehrarbeit nicht durch organisatorische Regelungen kompensiert wird oder
- Überstunden zu leisten sind, Termine verfallen, sich verschieben und Zeitpuffer fehlen (arbeitszeitliche Indikatoren für Zeitdruck).

7.3 Maßnahmenkatalog Zeitvorgaben/Zeitdruck

Zum Abbau von Zeitdruck sind vor allem organisatorische Maßnahmen einzuleiten.

7.3.1 Bewertungsaspekt: Zeitdruck durch unvollständige Zeitvorgaben

Gesundheitsgefährdende Auswirkungen von Zeitdruck sind durch Untersuchungen belegt. Zeitdruck gilt als ein wesentlicher Risikofaktor für Herzinfarkt. Typisch sind auch Leistungsver schlechterungen durch Abkürzungen in der Aufgabenausführung und Fehler. Zu Zeitdruck kommt es, wenn vorgegebene Termine und Zeitbemessungen unrealistisch sind.

Deshalb sollte bei der Festlegungen:

- die Kompliziertheit des Arbeitsauftrages und die Auftragsmenge bei der zeitlichen Planung berücksichtigt werden,
- Zeiteile für das Planen, Vorbereiten, Organisieren und Kontrollieren der Auftragsausführung eingeplant werden,
- Terminvereinbarungen in Absprache mit den Mitarbeitern oder der Arbeitsgruppe erfolgen.

7.3.2 Bewertungsaspekt: zeitlich schwankende Arbeitsmengen

Wenn ständig oder phasenweise ein zu großes Arbeitsvolumen zu bewältigen ist, herrscht Zeitdruck, der zur Überforderung führen kann. Als Konsequenz werden Mengenvorgaben unterschritten, Fehlerzahlen erhöhen sich und Sicherheitsbestimmungen werden umgangen. Beispiele für Maßnahmen, die ein großes Arbeitsvolumen kompensieren können:

- personelle Unterstützung, so dass sich die Arbeit auf mehrere Beschäftigte verteilt,
- offizielle Freistellung oder
- zeitliche Verschiebung von anderen Aufgaben.

7.3.2 Bewertungsaspekt: arbeitszeitliche Verschiebungen

Indikatoren für ständigen Zeitdruck und erhöhtes Arbeitsvolumen sind Nichteinhaltung von Terminen, Qualitätsmängel, Überstunden, Durcharbeiten in Pausen, Krankenstand, Fehlzeiten, Unzufriedenheit der Mitarbeiter, Anzahl der "Feuerwehreinsätze".

Die Ursachen müssen geklärt und beseitigt -oder zumindest in der Wirkung gemildert - werden.

8 Arbeitsunterbrechungen

8.1 Begriffserklärung und Beispiele

Das Tätigkeitsmerkmal "Arbeitsunterbrechungen" wird in der Grobanalyse durch fremdbestimmte Unterbrechungen der Aufgabenbearbeitung beschrieben, die auf unvorhergesehene technische oder organisatorische Ereignisse oder Personen zurückgeführt werden können.

Kritische und andere Unterbrechung

In den meisten Fällen erfordert das Auftreten von arbeitsbedingten Unterbrechungen einen Tätigkeitswechsel. Nach Vollendung der zwischengeschobenen Tätigkeit (z.B. Informationssuche, Erledigung eines vordringlichen Auftrages usw.) kann die unterbrochene Arbeit wieder aufgenommen werden [2],[4].

Kritisch ist, wenn die Häufigkeit derartiger Unterbrechungen und die Bearbeitung der zwischengeschobenen Tätigkeiten die Tagesplanung zunichte machen.

Einfache Unterbrechungen wie private Telefonate oder persönliche Gespräche, die keinen arbeitsbedingten Tätigkeitswechsel umfassen, sind nicht als kritisch zu bewerten [4].

Ursachen für Unterbrechungen: unvorhergesehene Ereignisse

Technik

- Typische Beispiele für technisch bedingte Unterbrechungen sind Funktionsstörungen, Systemzusammenbrüche, Geräteausfälle.
- Es handelt sich aber auch um eine Unterbrechung, wenn "Antwortzeiten des EDV-Systems stark und unvorhersehbar schwanken, so dass nicht mehr erkennbar ist, ob es sich um eine Verzögerung oder einen Systemzusammenbruch handelt." [8]

Informationen und Arbeitsmittel

- Informationen sind aktuell nicht verfügbar und müssen gesucht werden (Post ist nicht gekommen, die Hauspost hängt irgendwo oder der Kooperationspartner, der über die benötigte Information verfügt, ist nicht erreichbar).
- Arbeitsmittel (PC, Telefon, Telefax, Kopierer, Drucker, Akten, Unterlagen etc.) werden gerade von Kollegen genutzt, so dass die aktuellen Aufgaben nicht ausgeführt werden können.

Organisation: Aufgabenzuweisung

- Der Stelleninhaber muss seine Arbeit unterbrechen, weil ihm ein Vorgesetzter einen besonders eiligen Arbeitsauftrag übergibt.

Personen

- Bei personenbezogenen Unterbrechungen handelt es sich um Störungen durch Besuche oder Nachfragen von Arbeitskollegen oder Kunden, persönlich oder telefonisch.

Umgebungsbedingungen

- z.B. Lautstärke

8.2 Bewertungshilfe

Die Ausführungsbedingungen sollten so gestaltet sein, dass der Mitarbeiter nicht ständig bei der Bearbeitung einer Aufgabe unterbrochen bzw. gestört wird.

Als kritisch ist eine Arbeitsorganisation zu bezeichnen,

- wenn die Häufigkeit der Unterbrechungen und der Umfang der zwischengeschobenen Tätigkeiten die Tagesplanung zunichte machen.

8.3 Maßnahmenkatalog Arbeitsunterbrechungen

Generell: Unterbrechungen erfordern immer wieder neues "Hineindenken" in die bisherige Arbeitsaufgabe. Dabei kann es zu einer erhöhten Fehlerhäufigkeit, Konzentrationsstörungen und Frustration kommen [2]. Ursachen für die Arbeitsunterbrechungen müssen geklärt und beseitigt werden - oder zumindest in der Wirkung gemildert - werden.

Je nach Ursachen können unterschiedliche technische oder/und organisatorische Maßnahmen abgeleitet werden.

8.3.1 Technik und Information

Bei häufigeren Arbeitsunterbrechungen aufgrund technischer Probleme sollten die technischen Gegebenheiten überprüft und optimiert werden. Mögliche Maßnahmen, die sich anschließen:

- Austausch durch neue Technik,
- systematischer Wartungsplan,
- Dauer der Unterbrechung sollte abschätzbar sein, damit Wartezeiten effektiv genutzt werden [3] können.

Bei Unterbrechungen aufgrund von Informationsdefiziten können folgende Maßnahmen Abhilfe schaffen:

- systematisch Informationskanäle schaffen,
- Kompetenz und Verantwortung für die Aktualisierung von Informationen übertragen,
- Informationen über neue Inhalte z. B. auf Kongressen oder bei Produktschulungen zentral sammeln und leicht verfügbar machen.

8.3.2 Organisation

Die Arbeit sollte so organisiert werden, dass Beschäftigte ihre Arbeit möglichst nicht unterbrechen müssen, weil ihnen Führungskräfte einen besonders eiligen Arbeitsauftrag übergeben. Wichtig Maßnahmen zur Abhilfe/Minderung sind z.B.:

- frühzeitiger Information über das Gesamtpensum,
- bei Übernahme des zwischengeschobenen Arbeitsauftrages dem Beschäftigten zeitlichen Spielraum zugestehen.

8.3.3 Personen: Kunden und Kollegen

Gerade bei aufmerksamkeitsabhängigen Tätigkeiten ist es für einen reibungslosen Ablauf wichtig, konzentriert und ungestört arbeiten zu können.

Organisatorische Regelungen zur Schaffung störungsfreier Arbeitszeiten:

- Kooperation nur zu bestimmten Zeiten,
- Einführung von geregelten Sprechstunden für Kunden und Mitarbeiter,
- Umschalten der eingehenden Anrufe auf Kollegen, um konzentrierte Arbeitsphase zu schaffen,
- Einschalten eines Telefonanrufbeantworters zu bestimmten Zeiten, in denen wichtige Arbeitsaufgaben zu erledigen sind.

Räumliche Lösung, damit Kollegen mit viel Publikumsverkehr sich nicht gegenseitig stören:

- längere Gespräche in Besprechungszimmer oder Pausenräume verlegen,
- Terminvereinbarungen mit Gesprächspartner und Führungskräften.

8.3.4 Umgebung

- Die Lautstärke am Arbeitsplatz sollte konzentriertes Arbeiten ermöglichen.
- Einzel- bzw. kleinere Büros sind Großraumbüros vorzuziehen.
- Längere Gespräche in Besprechungszimmer oder Pausenräume verlegen.

9 Kooperationsmöglichkeiten

9.1 Begriffserklärung und Beispiele

Das Kriterium "Kooperationsmöglichkeiten" wird beschrieben über die Extremform, dass keine oder kaum Unterstützungs- und Austauschmöglichkeiten zwischen Kollegen bestehen, und über verschiedene Hindernisse in den Ausführungsbedingungen, die die Unterstützung zwischen Kollegen und die für die Aufgabenbearbeitung erforderliche Zusammenarbeit erschweren.

a) Keine/kaum Unterstützungs- und Austauschmöglichkeiten

Die übertragenen Aufgaben und die Arbeitsorganisation ermöglichen keine oder kaum Zusammenarbeit zwischen den Kollegen der eigenen (oder anderen) Abteilungen. Erkennbar daran, dass z.B. kaum inhaltliche noch zeitliche Absprachen und Unterstützung zwischen den Mitarbeitern möglich ist.

b) Erschwerte gegenseitige Unterstützung

Eine gegenseitige Unterstützung ist aus zeitlichen Gründen oder fachlichen Erfordernissen (z.B. bei besonderen Frage- oder Problemstellungen) erforderlich, wird aber durch die Ausführungsbedingungen behindert und erschwert (s.u.).

c) Erschwerte aufgabenbedingte Kooperation

Die Arbeitsaufgabe erfordert Kooperation mit Kollegen aus der eigenen oder anderen Abteilungen. Allerdings wird diese Kooperation durch die Ausführungsbedingungen erschwert (s.u.)

Ausführungsbedingungen

Technik, Arbeitsmittel und Informationen

- fehlender Fernsprechkontakt;
- überwiegend nur indirekte Kommunikation möglich (schriftlich, mündlich über Fernsprechverbindung)

Organisation

- die Kooperationsbereitschaft des Gesprächspartners ist gering, da z.B. beide Kooperationspartner von ihrem Arbeitsauftrag her verschiedene Ziele verfolgen, so dass es häufig zu Konflikten kommt
- erforderlich Entscheidungskompetenz wurde nicht übertragen: der Kooperationspartner verfügt nicht über die erforderliche Entscheidungskompetenz, so dass die Zusammenarbeit sich verzögert oder nicht abgeschlossen werden kann;
- Kollegen können sich kaum gegenseitig unterstützen, da sie ihren Arbeitsplatz jeweils nicht verlassen dürfen;
- zeitliche Regelungen schränken die Zusammenarbeit ein (z.B. Kollege mit den erforderlichen fachlichen Kompetenzen arbeitet in einer anderen Schicht oder ist nur selten zu erreichen, gemeinsamen Pausen oder Besprechungen finden kaum statt oder entfallen);

- Die Erreichbarkeit des Kooperationspartners ist unbestimmt, da er z.B. häufig abwesend ist oder häufig zu anderen Zeit arbeitet (Außendienst, Teilzeit, Arbeiten in Gegenschicht).

Personell bedingt

- sprachliche Mißverständnisse (z.B. Fremdsprache, Fachsprache);
- fehlende Qualifikation: die Kollegen verfügen nicht über das erforderliche Fachwissen und können keine Unterstützung geben;

Umgebungsbedingungen und räumliche Bedingungen

- Lärm;
- Anwesenheit anderer Personen (Arbeitskollegen, Kunden);
- versperrte Sicht;
- große Entfernungen zwischen den Arbeitsplätzen (z.B. Telearbeitsplatz);

9.2 Bewertungshilfe

Die Aufgabe und die Ausführungsbedingungen sollten die gegenseitige Unterstützung und arbeitsbedingte Kooperation nicht behindern.

Als kritisch ist eine Arbeitsorganisation zu bezeichnen, wenn

- wenig Möglichkeiten der Unterstützung und des Erfahrungsaustausches bestehen,
- die gegenseitigen Unterstützung zwischen Kollegen durch technische, organisatorische, personelle Bedingungen oder Umgebungsbedingungen behindert wird,
- die für die Aufgabebearbeitung erforderliche Zusammenarbeit durch technische, organisatorische, personelle Bedingungen oder Umgebungsbedingungen behindert wird.

9.3 Maßnahmenkatalog Kooperationsmöglichkeiten

Kommunikation und Zusammenarbeit ist ein Grundbedürfnis des Menschen und zudem Voraussetzung für qualifiziert Arbeit sowie für fachliche und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Deshalb sollte die Arbeit Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen Kollegen ermöglichen und sogar fördern. Durch Zusammenarbeit und Erfahrungsaustausch kann die Arbeitsqualität erhöht und sogar zu einem gewissen Grad organisatorische Schwachstellen kompensiert werden.

Je nach Ursachen können unterschiedliche technische oder/und organisatorische Maßnahmen abgeleitet werden.

9.3.1 Bewertungsaspekt: keine/kaum Unterstützungsmöglichkeiten

Die Gestaltung der Aufgaben und der Arbeitsmittel sollte Möglichkeiten für die notwendige Zusammenarbeit oder zumindest für den gegenseitigen Austausch sicherstellen (ISO 10075-2).

Dies kann erreicht werden durch:

Maßnahmen der Aufgabengestaltung und Arbeitsorganisation

Die Aufgaben sollten so gestaltet sein, dass das Arbeitsergebnis nur durch Zusammenarbeit zwischen Kollegen erzielt werden kann, beispielsweise sollten Absprachen zwischen den Kollegen über die zeitliche und inhaltliche Bearbeitung der Arbeitsaufgaben gleichzeitig erforderlich sein (z.B. gemeinsame Terminabsprachen, Aufgabenaufteilung, -koordination, Verflechtung der Arbeitsschritte, Abstimmung der Teilergebnisse aufeinander). Zu beachten ist, dass das Abhängigkeitsverhältnis nicht zu stark wird, d.h. die Arbeitsleistung des einen Mitarbeiters nicht zu stark von dem Arbeitsergebnis des anderen abhängt (z.B. bei Zuarbeiten). In kritischen Fällen sollten zeitliche Puffer eingeplant werden.

Schaffung von Austausch- und Unterstützungsmöglichkeiten

- Einrichtung formeller Kommunikationsmöglichkeiten, z.B. regelmäßige Arbeitsbesprechungen, in denen Erfahrungen ausgetauscht und organisatorische Probleme aufgearbeitet werden.
- kleine zeitlich begrenzte Projektgruppen, um besondere Arbeitsanforderungen und Probleme in der Arbeitsorganisation zu bearbeiten;
- Schaffen kleiner Arbeitseinheiten, damit die Möglichkeit gewährleistet bleibt, dass jeder mit jedem unmittelbar Kontakt aufnimmt;
- Stelleninhaber/innen sollten sich bei der Arbeit unterhalten können. Das ist z.B. möglich, wenn an Produktionsstraßen nicht in großen Abständen nebeneinander, sondern gegenüber gearbeitet wird.
- Einrichten einer "Pausenecke", Teeküche, Möglichkeit zu körperlicher Betätigung.

9.3.2 Bewertungsaspekt: erschwerte Unterstützung und erschwerte aufgabenbedingte Kooperation

Ein funktionierender Erfahrungsaustausch und gegenseitige Unterstützung helfen bei der Aufgabenbewältigung. Stelleninhaber/innen sollten nicht das Gefühl haben, mit ihren aufgabenbezogenen Problemen und Nöten allein gelassen zu werden.

Die Ursachen für die Einschränkungen und Behinderungen der gegenseitigen Unterstützung müssen geklärt und beseitigt werden (oder zumindest die Einschränkung/Behinderung gemildert werden).

Beispielweise:

- Fernsprechköglichkeiten schaffen;
- Bewahren der Möglichkeit der direkten Kommunikation, d.h. nicht nur über elektronische Medien kommunizieren;
- Besprechungen, Treffen und Erfahrungsaustausch schaffen, beispielsweise auch für Außendienstmitarbeiter
- klare Aufgaben- und Kompetenzzuweisung;
- Arbeitszeit- und Pausenregelungen sollten Gespräche zwischen Kollegen in Pausen ermöglichen;
- Qualifizierung potentieller Gesprächs- und Kooperationspartner;
- Zusammensetzung der Mitglieder einer Arbeitseinheit, so dass sie sich fachlich ergänzen, außerdem sollte Sympathie berücksichtigt werden (z.B. in teilautonomen Arbeitsgruppen), und die Beschäftigten bei der Gruppenbildung beteiligt werden;
 - räumliche Möglichkeiten z.B.
 - Dämpfung des Lärms im Arbeitsraum,

- durch Positionierung der Arbeitsplätze zueinander,
- durch Bereitstellen von Möglichkeiten informeller Kommunikation (Teeküche, "Kommunikationsecken").

10 Software

10.1 Begriffserklärung und Beispiele

Das Merkmal "Software" wird über verschiedene Mindestanforderungen an das Softwareprodukt beschrieben, die zur "Gebrauchstauglichkeit" beitragen:

a) **Nutzbarkeit für unterschiedlich geübte Anwender**

Die Software sollte sowohl für geübte als auch für Nutzer anwendbar sein, die nur gelegentlich oder selten das Produkt nutzen. Lernprogramme, Hilfsprogramme/-funktionen, die Selbstbeschreibungsfähigkeit (z.B. Verständlichkeit von Symbolen und dem Leistungsangebot) und die Erwartungskonformität (Rückmeldung über den aktuellen Bearbeitungsstand) bieten Möglichkeiten zur Erreichung dieser Anforderung.

b) **Lernförderlichkeit**

Die Lernförderlichkeit kann über Lernprogramme und die Selbstbeschreibungsfähigkeit erreicht werden.

c) **Minimierung des Unterstützungsbedarfs**

Auf den Einsatz von Handbüchern und EDV-Service, Lern- und Hilfsprogramme kann weitestgehend verzichtet werden.

d) **Fehlertoleranz**

Das System sollte fehlertolerant sein:

- Fehler dürfen nicht zu Systemabbrüchen führen,
- Fehler sollten vom System erkannt und gemeldet werden,
- das System sollte Korrekturvorschläge geben,
- es sollten Korrektur- und Rücknahmemöglichkeiten bestehen.

e) **Lesbarkeit und Informationsdarstellung**

Die Zeichen und Grafiken auf dem Bildschirm sollten in der Zeichengröße und Gestalt gut lesbar sein.

- Die Zeichengröße sollte individuell z.B. entsprechend des Sehabstandes, einstellbar sein.
- Die Lesbarkeit sollte durch den Kontrast, die Helligkeit und die Farbdarstellung gefördert werden.
- Fließtexte sollten Groß- und Kleinschreibung und nicht nur Großschreibung beinhalten [11].

Die arbeitsbezogenen Informationen müssen auf Anhieb erkennbar sein (z.B. Eingabefelder oder Handlungsaufforderungen).

Des Weiteren sollte die Bildschirmmaske nur die für die Bearbeitung notwendigen Informationen enthalten, z.B. der Belegvorgabe entsprechen, übersichtlich gegliedert und einheitlich gestaltet sein.

f) Kommunikation zwischen Programmen

Die verwendeten Programme sollten kompatibel und die Datensätze ohne "Umkodierungsaufwand", Konvertierungstätigkeiten oder Informationsverlust in das andere Programm übertragbar sein.

Unter diesem Aspekt soll dem Problem nachgegangen werden, dass bestimmte Daten, Befehle oder Leistungen in verschiedenen Softwareprogrammen unterschiedlich belegt sind, so dass es zu "Kommunikationsproblemen" zwischen den Programmen kommt. Dies gilt sowohl für die Programme, die an einem Arbeitsplatz zum Einsatz kommen, als auch für die Programme der vor- und nachgelagerten Arbeitsplätze, die mit dem untersuchten Arbeitsplatz Datensätze austauschen.

Dies kann dazu führen, dass sich die Anwender für die gleichen Inhalte (Variablen, Befehle, Leistungen, Daten) unterschiedliche Bezeichnungen (Abkürzungen, Definitionen etc.) merken müssen (so dass Transferlisten erstellt werden müssen). Eine weitere Folge kann sein, dass übertragene Daten nicht interpretiert werden können, so dass eine Umkodierung erforderlich ist oder Informationen sogar verloren gehen. Beispielsweise ist das dann der Fall, wenn bestimmte Datentrennzeichen nicht richtig interpretiert werden können, die Formatierung verloren geht oder bestimmte Zeichen nicht gelesen werden können (Bindestrich, Umlaute oder "ß").

Gleiches gilt beim Arbeiten mit unterschiedlichen Versionen eines Programms, etwa wenn die mit einer neueren Version erstellten Daten nicht von der älteren Programmversion gelesen werden können oder wenn die neuere Version die Daten aus der alten Version nicht erkennt, da sie Daten anders strukturiert.

10.2 Bewertungshilfe

Eine Software ist als kritisch zu bezeichnen,

- wenn sie die genannten Mindestanforderungen zur Unterstützung des Bedieners nicht erfüllt.

10.3 Maßnahmenkatalog Software

Die Software erfüllt bestimmte Mindestanforderungen der Softwareergonomie nicht. Um eine Verbesserung der Bedienerfreundlichkeit und Unterstützung zu erreichen, sollten die Missstände soweit möglich beseitigt werden. Dabei sind sowohl:

- technische Lösungen als auch
- organisatorische Lösungen

zu erwägen. Beispielsweise könnte bei einem fehlenden Lernprogramm sowohl ein autodidaktisches Softwarelernprogramm (technische Lösung) angeboten werden, als auch eine Schulung, regelmäßig Unterweisung oder Unterstützung durch ein betriebsinternes Serviceteam.

Bei der nächsten Softwarebeschaffung sollte darauf geachtet werden, dass die Software den ergonomischen Mindestanforderungen entspricht.

11 Arbeitsumgebung, Ausstattung und Arbeitsmittel

11.1 Begriffserklärung und Beispiele

Das Analysekriterium "Arbeitsumgebung, Ausstattung und Arbeitsmittel" wird über verschiedene Umgebungsfaktoren und Arbeitsmittel sowie über die Verfügbarkeit der Arbeitsmittel beschrieben.

Bei der Beurteilung sollte Bezug auf die Ergebnisse der objektiven ASCA-Überprüfung am Bildschirmarbeitsplatz genommen werden.

Folgende Aspekte sollten bei der Prüfung beachtet werden:

a) Umgebungsbedingungen

Lärm

Geräusch- und Lärmpegel, z.B. durch Außengeräusche, Arbeitskollegen, Drucker, schlecht gedämmte PC-Gehäuse, (hochtourige) Festplatten bzw. Laufwerke oder laute Prozessorlüfter

Beleuchtung

Direktblendung durch Lichteinfall, Reflexionen und Spiegelungen auf dem Bildschirm oder auf einem anderen Arbeitsmittel (z.B. Bildschirmgehäuse, Arbeitstisch)

Klima

- Raumtemperatur (geringer als 20°, höher als 26°C, schwankende Raumtemperatur, Strahlungstemperatur),
- Luftfeuchtigkeit (trockene Luft, elektrostatische Aufladung),
- Zugluft

Raum

- Mindestlufttraum,
- Bewegungsraum am Arbeitsplatz,
- Raum unterhalb und oberhalb des Arbeitstisches,
- Raum um jedes Arbeitsmittel herum, um es bedienen/nutzen zu können,
- Zugang zum Arbeitsplatz;

b) Ausstattung und Arbeitsmittel

Arbeitsstuhl

Dämpfung von Sitzfläche und Rückenlehne, individuell einstellbar;

Arbeitstisch

Tischhöhe, Beinraum, Größe der Tischfläche und Anordnung der Arbeitsmittel (z.B. Bildschirmgerät auf dem Arbeitstisch);

Fußstütze, Vorlagenhalter

Fußstütze und Vorlagenhalter vorhanden, wenn erforderlich und geeignet (Ergonomie, techn. Sicherheit,);

Bildschirm

- Informationsdarstellung (flimmerfrei; spiegelungsfrei; Helligkeit, Kontrast und Farbdarstellung einstellbar),
- Größe des Bildschirms;

Tastatur, Maus

Tastatur und Maus geeignet (Ergonomie);

c) Funktionstüchtigkeit und Verfügbarkeit der Arbeitsmittel

Die für die Aufgabenbearbeitung erforderliche Ausstattung und die Arbeitsmittel sollen funktionstüchtig und verfügbar sein.

11.2 Bewertungshilfe

Umgebungsbedingungen sind als kritisch zu bezeichnen, wenn

- sie belasten und/oder von der Bearbeitung ablenken

Die Ausstattung und die Arbeitsmittel sind als kritisch zu bezeichnen, wenn

- sie fehlen, nicht funktionstüchtig oder nicht verfügbar sind oder
- sie den sicherheitstechnischen und ergonomischen Bestimmungen nicht entsprechen.

2.5 Literatur

- [1] Jordan, P., Pohlandt, A. & Schulze, F. (1997): Rechnergestütztes Verfahren zur psychologischen Bewertung von Gestaltungserfordernissen an Arbeitsplätzen (REBA), Demoversion.
- [2] Pohlandt, A., Jordan, P., & Hacker, W. (1997): Psychische Belastungen bei Büroarbeit (BEBA), Gestaltungsorientierte Analyse psychischer Belastungen, in: Das SANUS-Handbuch, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin.
- [3] Windel, A., Salewski-Renner, M., Hilgers., S. & Zimolong, B.: Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten (SIGMA), Ruhr-Universität Bochum.
- [4] Rudolph, E., Schönfelder, E. & Hacker, W. (1987): Tätigkeitsbewertungssystem - Geistige Arbeit (TBS-GA), Berlin.
- [5] DIN EN ISO 10075-2 (2000): Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung Teil 2: Gestaltungsgrundsätze, Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin.
- [6] Nachreiner et. al. (1998): Überprüfung der Umsetzbarkeit der Empfehlungen der ISO 10075-2 in ein Beurteilungsverfahren zur Erfassung der psychischen Belastung. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin.
- [7] Ulich, E. (1993): Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, S. 198-208.
- [8] Leiter et. al. (1993): Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit. Das RHIA/VERA-Büro-Verfahren - Manual und Antwortblätter
- [9] EN ISO 9241-11: Ergonomische Anforderungen für Bürotätigkeiten mit Bildschirmgeräten - Teil 11: Anforderungen an die Gebrauchstauglichkeit, 1997, Brüssel.
- [10] DIN EN ISO 29241-10.
- [11] Arbeitsgemeinschaft der Metall-Berufsgenossenschaft: Sicherheitslehrbrief "Arbeiten an Bildschirmgeräten", BGI 742.
- [12] Becker, J., Heinrich, G. & Renner, H. (1998): Entwicklung praxisorientierter Methoden zur betrieblichen Grobanalyse arbeitsbedingter physischer, psychischer und sozialer Belastungen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin F 1477, Dortmund.
- [13] Isic, A., Zapf, D. (2001): Modellvorhaben zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern, (unveröffentlicht)

3 Bewertungsbogen

Die Datenerhebung und die Bewertung der einzelnen Kriterien soll getrennt erfolgen. Für die Bewertung wird der Bewertungsbogen hinzugezogen.

Auf dem Bewertungsbogen sind

- die 10 Tätigkeitsmerkmale und ihre Bewertungsaspekte (siehe Abbildung) sowie
 - die fünf wertenden Antwortmöglichkeiten
- aufgeführt.

Die fünf Antwortmöglichkeiten sind wiederum in 3 Bewertungskategorien unterteilt. Die als kritisch erachteten Bewertungen ("stimmt völlig", "stimmt überwiegend") sind durch die dunklere graue Unterlegung gekennzeichnet. Die mittlere Kategorie "stimmt für Teile der Aufgabe/zeitweise" (leicht grau) bedeutet, dass es Hinweise auf Handlungsbedarf gibt. In der Rückmeldung weist der Revisor darauf hin und empfiehlt auch diese Aspekte bei einer weiteren Prüfung zu berücksichtigen (siehe Textbausteine).

	Tätigkeitsmerkmale	Antwortkategorien				
		stimmt völlig	stimmt über- wie- gend	Stimmt für Teile der Auf- gabe/ zeitweise	stimmt über- wie- gend nicht	stimmt nicht
						
	1. Anforderungswechsel <input type="checkbox"/> keine oder kaum anforderungsver- schiedene Aufgaben <input type="checkbox"/> anforderungsverschiedene Aufgaben wechseln selten <input type="checkbox"/> häufige Wiederholung gleichförmiger Ausführungen					

Nach Durchsicht der Unterlagen muss sich der Interviewer im Bewertungsprozess überlegen,

- welche Indikatoren für jedes Analysekriterium zutreffend sind (hilft auch später bei der Auswahl der Textbausteine) und
- ob dieses Belastungspotential für die ganze oder überwiegende Teil der Arbeitsaufgabe bzw. Arbeitszeit gilt.

Der/die Bewertungsaspekt/e, die für die Analysekriterien zutreffen, und die zutreffende bewertende Antwort werden angekreuzt.

Die Bewertung wird für die Gesamtaufgabe getroffen, d.h. das Kreuz wird für die Gesamtaufgabe gesetzt.