

# LEITFADEN

---

#3

GESTALTUNG SICHERER, GESUNDER UND  
MOTIVIERENDER ARBEIT IN  
DIGITALISIERTEN ARBEITSKONTEXTEN –  
Das DIAMANT Risk-Assessment-Instrument  
„MESTAT“



DIAMANT

# MANAGEMENT SUMMARY

Dieser Leitfaden enthält empirisch basierte Hinweise und Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Arbeit in digitalen Kontexten. Als einer von drei Leitfäden entstammt er dem Projekt „Digitalisiertes Ideen- und Arbeitsmanagement in Produktion, Logistik und Handel“ (DIAMANT), das von 2018 bis 2021 im Zuge der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert wurde. Die Praxiserfahrungen aus dem Projekt sollen Organisationen bei der Gestaltung sicherer, gesunder und motivierender Arbeit in digitalen Kontexten unterstützen. In diesem Leitfaden wird geklärt,

1

was man unter psychischer Belastung und Beanspruchung versteht,

2

warum die Erhebung der psychischen Belastung und Beanspruchung von Bedeutung ist,

3

was man bei der Erhebung der psychischen Belastung und Beanspruchung beachten muss,

4

wie dies anhand eines eigens entwickelten Screening-Instruments im Projekt DIAMANT gehandhabt wurde und

5

wie diese Erkenntnisse für die Gestaltung sicherer, gesunder und motivierender Arbeit in digitalisierten Arbeitskontexten genutzt werden können.

# WOZU DIENT DIESER LEITFADEN?

Der Leitfaden dient Mitarbeitenden und Führungskräften in Organisationen und ...

## UNTERSTÜTZT

Verantwortliche bei der Digitalisierung von Organisationen und Prozessen

## HILFT

die psychische Belastung und Beanspruchung von Mitarbeitenden und Führungskräften zu bewerten, dadurch eigenständig Verbesserungspotenziale in Organisationen zu entdecken und Schwachstellen zu beheben

## ZEIGT AUF

wie die Bewertung anhand des eigens entwickelten Risk-Assessment-Instrumentes erfolgen kann; das heißt anhand eines Screening-Instrumentes, das aus dem Projekt DIAMANT hervorgegangen und in der Praxis einfach durchzuführen ist.

# AN WEN RICHTET SICH DIESER LEITFADEN?

Organisationen aller Art können von den Tipps und Handlungsempfehlungen in diesem Leitfaden profitieren. Diese basieren auf der gemeinsamen Forschung und Zusammenarbeit mit den DIAMANT-Unternehmen aus Produktion, Handel und Logistik. Durch die unterschiedlichen Größen und Branchen dieser Unternehmen können die Tipps und Handlungsempfehlungen dieses Leitfadens grundsätzlich auf Kleinstunternehmen, KMU und große Unternehmen angewendet werden. Weiterführend kann die kombinierte Anwendung der drei DIAMANT-Leitfäden als Anstoß zu einer umfassenden Optimierung von Organisationen und Prozessen genutzt werden. Zudem dienen sie als Informationsquelle für Forschende. Für Mitarbeitende und Mitbestimmungsorgane bietet dieser Leitfaden darüber hinaus die Möglichkeit, Ankerpunkte für die Partizipation Mitarbeitender an Digitalisierungsprozessen zu erkennen.

# WELCHE THEMEN BEHANDELN DIE LEITFÄDEN?

Dieser Leitfaden thematisiert die Auswirkungen digitalisierter Arbeitskontexte auf Mitarbeitende und Führungskräfte und hilft dabei, die psychische Belastung und Beanspruchung in digitalisierten Arbeitskontexten zu bewerten. Darüber hinaus enthält er Tipps für die Gestaltung sicherer, gesunder und motivierender Arbeit, um Digitalisierungsprozesse erfolgreich umzusetzen. Dieser Leitfaden ist einer von drei Leitfäden der DIAMANT-Reihe:

1

## Case Studies Digitalisierung –

Ganzheitliche Integration von Mitarbeitenden in Digitalisierungsprozesse (Leitfaden #1)

2

## Entwicklung von Digitalisierungsstrategien –

Strukturierte Erfassung der Perspektive von Mitarbeitenden in Digitalisierungsprozessen mit dem Interaction Room (Leitfaden #2)

3

## Gestaltung sicherer, gesunder und motivierender Arbeit in digitalisierten Arbeitskontexten –

Das DIAMANT Risk-Assessment-Instrument „MESTAT“ (Leitfaden #3)

# GESTALTUNG SICHERER, GESUNDER UND MOTIVIERENDER ARBEIT IN DIGITALISIERTEN ARBEITSKONTEXTEN

Die aufgearbeiteten Inhalte zum Thema psychische Belastung und Beanspruchung sollen dabei unterstützen, ein Verständnis für die Bedeutung von und den Umgang mit psychischen Belastungen und Beanspruchungen im Arbeitskontext aufzubauen. Der Leitfaden hilft dabei, die Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Die dargestellte Entwicklung und Anwendung des DIAMANT Risk-Assessment-Instruments „MESTAT“ bietet eine Orientierung für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer Gefährdungsbeurteilung. Dos und Don'ts sowie Tipps für die Gestaltung sicherer, gesunder und motivierender Arbeit fassen die wichtigsten Erkenntnisse gebündelt zusammen und dienen als Orientierung.

# WER STEHT HINTER DEM LEITFADEN?

Dieser Leitfaden wurde von Expertinnen und Experten der Universitäten Bremen, Duisburg-Essen und Hohenheim sowie der FOM Hochschule im Rahmen des Projektes DIAMANT entwickelt. Ausführliche Informationen zum Projekt und den Projektbeteiligten sind online unter <http://diamant.digital/> zu finden.



UNIVERSITÄT  
HOHENHEIM



Universität  
Bremen



DIAMANT

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*



## INQA-EXPERIMENTIERRÄUME:

Das Ziel von INQA ist es, Organisationen im Wandel der Arbeitswelt zu begleiten und eine gesunde, sichere und erfolgreiche Arbeitskultur zu fördern. Weitere Informationen rund um INQA sind unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de) zu finden. Um gemeinsam mit Organisationen die digitale Transformation anzugehen und diese aktiv mitzugestalten, wurden im Rahmen der INQA-Projekte Experimentierräume geschaffen, die es Beschäftigten und Organisationsführungen ermöglichen sollen, innovative Arbeitskonzepte auszuprobieren. Die Konzepte können in geschützten Räumen durch gemeinsames Probieren und Experimentieren, Scheitern und Verwerfen, Lernen und Verbessern getestet werden. Weitere Informationen rund um die INQA-Experimentierräume und -Projekte sind unter [www.experimentierraeume.de](http://www.experimentierraeume.de) zu finden.



# DAS INQA-PROJEKT DIAMANT

Im Projekt „Digitalisiertes Ideen- und Arbeitsmanagement in Produktion, Logistik und Handel (DIAMANT)“ wurde die Arbeitsorganisation, Führung und Partizipation in digitalisierten Arbeitskontexten untersucht, um diese sicher, gesund und motivierend zu gestalten. Die mitarbeiterorientierte Gestaltung digitalisierter Arbeitskontexte wurde zudem in Form eines innovativen Ideen- und Arbeitsmanagements eingeführt und begleitet. Das Projekt wurde im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Das DIAMANT-Team – bestehend aus Expertinnen und Experten der Fachrichtungen Soziologie, Psychologie, Informatik und Logistik – arbeitete mit den Unternehmen **BALCKE-DÜRR**, **GREIWING logistics for you** und **REWE** und deren Mitarbeitenden, Sozialpartnerinnen und -partnern sowie Führungskräften zusammen. Auf operativer Ebene wurden die Projektziele durch folgende Maßnahmen unterstützt:

- Ausloten der Optionen und Vorgehensweisen von Digitalisierungsstrategien sowie Optimierung der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung gemeinsam mit Mitarbeitenden, Sozialpartnerinnen und -partnern sowie Führungskräften.
- Einführung eines E-Coaching-Systems zur Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften für ihre veränderten Tätigkeiten im Arbeitsalltag, um ihre Selbstwirksamkeitserwartung zu stärken.
- Einführung eines digitalisierten Ideenmanagements, um die Vorschläge der Mitarbeitenden einzuholen und kreative Ansätze zur Verbesserung der Wertschöpfungsprozesse und der Arbeitsbedingungen zu bündeln, so dass Digitalisierungsprozesse auch Bottom-Up angestoßen werden können.
- Bewertung der psychischen Belastung und Beanspruchung von Mitarbeitenden und Führungskräften in digitalisierten Arbeitskontexten mit einem entwickelten Screening-Instrument, um Aussagen über die Belastungen in der Arbeit und mögliche Anpassungen an digitalisierte Arbeitskontexte treffen zu können.



# DIAMANT

# AUSGANGSLAGE

Seit 2009 ist die Zahl der Krankheitstage aufgrund psychischer Erkrankungen gestiegen. Im Jahr 2018 betrug die durchschnittliche jährliche Dauer der psychischen Erkrankungen 31,4 Tage pro Fall und war damit deutlich länger als noch 10 Jahre zuvor (Fehlzeiten-Report 2020). Nicht nur für die einzelnen Mitarbeitenden geht dies mit einer enormen Belastung einher, sondern auch für die jeweilige Organisation bedeuten Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) wirtschaftliche Verluste. Daher ist es wichtig, psychischer Belastung und Beanspruchung der Mitarbeitenden möglichst präventiv entgegenzuwirken.

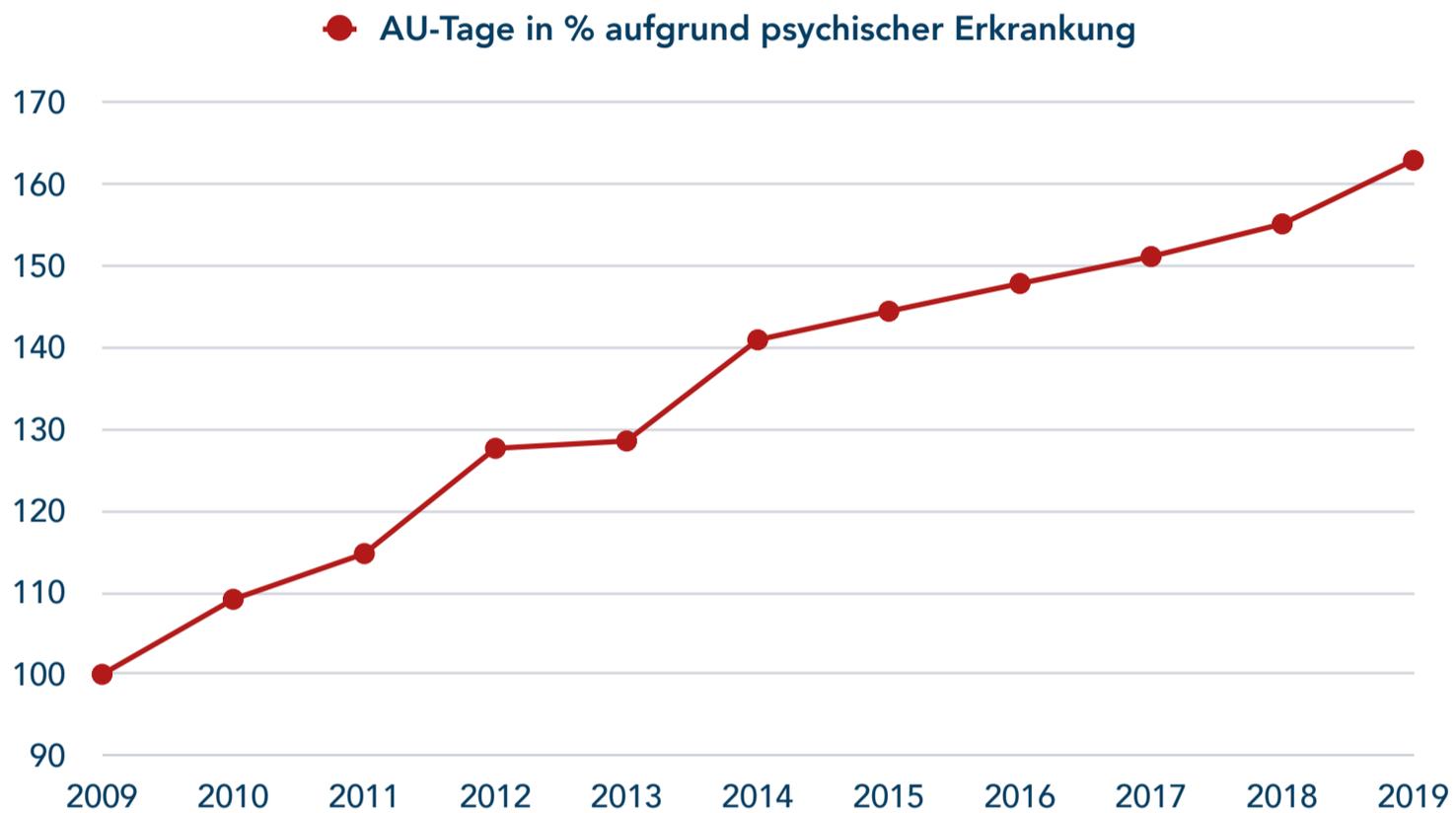


Abbildung 1: Tage der Arbeitsunfähigkeit in den Jahren 2010-2019, Indexdarstellung (2009 = 100%)  
(Fehlzeiten-Report 2020).

## DIAMANT-Interview

Natürlich die Arbeit ist massiv und viel. Stress gibt es immer. Bei den Fahrern gibt es Probleme, wenn der Kommissionierbereich noch nicht fertig ist. Auch fehlten Fahrer weil sie krank sind oder im Urlaub. Ich habe hier eine große Position, da gibt es immer Stress.  
(Mitarbeitende/r Warenausgang)

### **(Psychische) Belastung:**

„Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“ Hierzu zählen externe und objektive Faktoren, die die Mitarbeitenden beeinflussen können, wie z. B. Beleuchtung, Arbeitszeiten oder Arbeitsmittel.

### **(Psychische) Beanspruchung:**

„Unmittelbare (Aus-)Wirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.“ Die Folgen psychischer Beanspruchung reichen von Erhöhung des Blutdrucks oder der Herzfrequenz über Müdigkeit und Fehlritte bis hin zu einer Zunahme des Alkohol- oder Nikotinkonsums.

Definition gemäß DIN EN ISO 10075-1:2000

Die Ursachen des Anstiegs der Krankheitstage aufgrund psychischer Erkrankungen sind viel diskutiert. Die Transformation der Arbeitswelt spielt hierbei eine entscheidende Rolle, da digitalisierte Arbeitskontexte aufgrund veränderter Arbeitsanforderungen zu einer erhöhten psychischen Belastung von Mitarbeitenden und Führungskräften führen können. Durch die Vernetzung von Produzentinnen und Produzenten, Lieferantinnen und Lieferanten, Kundinnen und Kunden sowie durch die ständige Verfügbarkeit von Daten wird die Arbeitsorganisation flexibler und transparenter gestaltet. Digitalisierungsprozesse können sehr unterschiedlich aussehen und verschiedenste Bereiche betreffen. Im Folgenden sind hierzu drei Beispiele aus den DIAMANT-Experimentieräumen aufgeführt (siehe auch Leitfaden #1).

#### **DIAMANT-Interview**

Man hat auch mal die Möglichkeit, sonntagabends kurz in die Mails zu schauen um zu wissen – was erwartet mich am Montag. Man hat die Chance vorbereitet zu sein und selbst zu schauen – wann lese ich jetzt und wann und wie bearbeite ich was.

(Mitarbeitende/r Projektmanagement)

#### **DIAMANT-Interview**

Generell glaube ich, dass Mitarbeiter, die sich nicht so sehr wie wir mit den Veränderungen in der Arbeitswelt beschäftigen, sondern die einfach nur wahrnehmen – da passiert was, was Ängste verursacht. Und ich glaube, dass man dem entgegenwirken muss – durch  
Transparenz.

(Mitarbeitende/r Personalabteilung)



## WISSENSDATENBANKEN

Im Produktionskontext konnte eine digitale Wissensdatenbank etabliert werden, welche die Suche in analogen Archiven überflüssig macht. Dies steigert die Innovationskraft einer Organisation und sorgt dafür, dass internes Wissen effizient genutzt werden kann.



## APPS

Im Transport- und Logistikbereich werden neuerdings alle Kommunikationsschritte, die zur Abwicklung eines Auftrags nötig sind, über Apps realisiert. Dies führt zu einem schnelleren Informationsfluss und effizienterer Kommunikation.



## WARENAUSGANGSKONTROLLE

Im Einzelhandel wurden der analoge Warenausgang bzw. die Warenausgangskontrolle digitalisiert. So können Waren gezielt ins System eingespeist und lokalisiert werden und Fehlerquoten sowie Wegzeiten werden reduziert.

Für die Mitarbeitenden bedeuten diese Veränderungen neue kognitive Anforderungen und die Notwendigkeit, flexibel auf Veränderungen in den Arbeitsprozessen zu reagieren. So können neue Technologien dazu beitragen, ihre körperlichen und kognitiven Aktivitäten durch bessere Planung und flexible Arbeitsgestaltung zu vereinfachen. Allerdings kann dies auch zu psychischen Belastungen führen, wenn beispielsweise neue Fähigkeiten erforderlich sind oder wenn eine lückenlose Transparenz als arbeitsdrucksteigernd empfunden wird.

### DIAMANT-Interview

Also ich habe die Kollegen gerade gebeten um eine Neuerung in unserem Prozessablauf. Und ja, vielleicht bin ich da zu forsch vorgegangen. Ich hielt das für so eine Kleinigkeit und im Moment muss ich sehen, dass das nicht ganz so leicht ist.

(Mitarbeitende/r Abteilungsleitung)

# ENTWICKLUNG DES RISK-ASSESSMENT-INSTRUMENTS

Um herauszufinden, wie hoch die psychische Belastung und Beanspruchung von Mitarbeitenden und Führungskräften in digitalisierten Arbeitskontexten ist, wurde das Risk-Assessment-Instrument, genannt „**Mental Stress and Strain Assessment Tool**“ (MESTAT), anhand der DIN EN ISO 10075-3 entwickelt. Laut dieser DIN-Norm entspricht das Risk-Assessment-Instrument einem mittleren Präzisionsniveau und wird in der Regel dazu verwendet, eine Gesamtübersicht darüber zu gewinnen, wo Probleme bezüglich der psychischen Arbeitsbelastung zu erwarten sind oder wo den Ursachen einer unangemessenen psychischen Belastungen nachzugehen ist. Das Instrument ist frei verfügbar, universell einsetzbar und kann auch von Nicht-Expertinnen und Nicht-Experten als Screening-Instrument genutzt werden, um mit der Gefährdungsbeurteilung zu beginnen und unkompliziert, schnell und breitflächig die psychische Belastung und Beanspruchung von Mitarbeitenden in digitalisierten Arbeitskontexten zu screenen. Darüber hinaus ist das Instrument auf verschiedene Organisationskontexte und Branchen übertragbar und kann folglich übergreifend eingesetzt werden. Genau diese Kombination an Eigenschaften grenzt das im Projekt DIAMANT entwickelte Risk-Assessment-Instrument von anderen Instrumenten ab.

Die Entwicklung des Instruments erfolgte in drei aufeinanderfolgenden Schritten:

1

Im ersten Schritt erfolgten eine Literaturanalyse und Überprüfung bereits vorhandener Instrumente zur Bewertung der psychischen Belastung und/oder Beanspruchung. Die Ergebnisse zeigten, dass nur 50 % der beteiligten Organisationen regelmäßig eine Bewertung der psychischen Belastung und Beanspruchung durchführen, nur 23 % Maßnahmen ergreifen und nur 15,7 % davon die Interventionen evaluieren. Keines der bisher entwickelten Instrumente war auf die Digitalisierung der Arbeit ausgerichtet und Aspekte wie mobiles Arbeiten und ständige Verfügbarkeit wurden nicht berücksichtigt.

2

Der zweite Schritt war ein qualitativer Ansatz, um mehr über die Perspektiven von Mitarbeitenden und Führungskräften in digitalisierten Arbeitskontexten zu erfahren. Die Projektmitarbeitenden führten insgesamt 34 Interviews mit Mitarbeitenden der am Projekt beteiligten Organisationen. Die Fragen gliederten sich im Wesentlichen in folgende Themengebiete: Digitalisierung, Auswirkung der Digitalisierung auf Arbeitsalltag und Zusammenarbeit, Risiken und Chancen durch neue Technologien am Arbeitsplatz und Demografie. Die Interviews zeigten, dass Mitarbeitende beim Umgang mit neuer Technologie und deren Entwicklung und Umsetzung im Allgemeinen dem Organisationsklima eine besondere Bedeutung beimessen. Die wichtigen Erkenntnisse zu Arbeitsprozessen und zur Auswirkung der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag flossen direkt in die Entwicklung des Risk-Assessment-Instrumentes ein, welches als Screening-Instrument in der Gefährdungsbeurteilung eingesetzt werden kann.

Folgende Aspekte stellten sich in den Interviews als besonders bedeutsam heraus:



## ZUSAMMENARBEIT

In einem dynamischen Arbeitsumfeld ist die Zusammenarbeit im Team und eine damit einhergehende gegenseitige Unterstützung besonders wichtig.



## QUALIFIKATIONSDEFIZITE

Mitarbeitenden fühlen sich teilweise nicht ausreichend qualifiziert, um die Systeme richtig zu nutzen und neigen dazu, schon nach kurzer Zeit der Nichtbenutzung eines Systems ihre Kenntnisse zu verlieren.



## SOZIALE UNTERSTÜTZUNG

Im Kontext der sozialen Unterstützung innerhalb von Gruppen lässt sich dank digitaler Technologien schneller erkennen, wann und wo Kolleginnen und Kollegen Hilfe benötigen.



## INTENSIVE DYNAMIK

Die Befragten erlebten ihr Arbeitsumfeld als schnelllebig, da durch die neuen Technologien auch schnellere und genauere Ergebnisse erwartet werden und Kommunikations- und Arbeitsaufgaben teilweise unter Zeitdruck erledigt werden müssen.



Basierend auf den Ergebnissen der ersten beiden Schritte wurden Elemente für das Risk-Assessment-Instrument ausgewählt, Items generiert und anschließend in Kategorien eingeteilt, die zum Teil auch aus der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) bekannt sind. Im Mittelpunkt des Interesses bei der Generierung neuer Items standen vor allem Fragen zur psychischen Belastung und Beanspruchung im Zusammenhang mit der Digitalisierung.

# DAS RISK-ASSESSMENT-INSTRUMENT „MESTAT“

Der Fragebogen des Risk-Assessment-Instruments besteht aus 139 Items. 27 dieser Items betreffen demographische Aspekte und 112 Items sind in die fünf Kategorien Arbeitsaufgabe und Tätigkeit (22 Items), Arbeitsablauf und Organisation (46 Items), Arbeitsumgebung (6 Items), Organisationsklima (24 Items) und persönliche Einstellung (14 Items) unterteilt. In der folgenden Abbildung sind die fünf genannten Kategorien mit einigen der jeweiligen Unterkategorien, auf die sich die Fragen aufteilen.



Abbildung 2: Aufbau des Risk-Assessment-Instruments „MESTAT“

Der Fragebogen ist sowohl online als auch papierbasiert durchführbar. Durch das Risk-Assessment-Instrument können im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung branchenübergreifend Belastungen und Beanspruchung messbar gemacht werden. Auf dieser Basis kann nicht zuletzt der Einsatz neuer Technologien im Arbeitskontext so gestaltet werden, dass Mitarbeitende gesund bleiben, psychische Belastungen reduziert werden und Arbeit sicher und motivierend gestaltet wird.

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung sollte sorgfältig geplant und ausgeführt werden. Im Folgenden sind die wichtigsten Aspekte benannt, die bei der Durchführung beachtet werden sollten.

## VORBEREITUNGSPHASE

Eine gute Vorbereitung und Organisation sind äußerst wichtig und ermöglichen nicht nur einen reibungslosen Ablauf, sondern bilden auch die Grundlage für aussagekräftige Ergebnisse. Zunächst sollten alle relevanten und zuständigen Instanzen kontaktiert werden. Hierzu zählen beispielsweise der Betriebsrat und der oder die Datenschutzbeauftragte, um die Anonymität sicherzustellen. Darüber hinaus ist es wichtig, die Führungskräfte über das geplante Vorgehen zu informieren und aktiv einzubeziehen, da diese eine zentrale Rolle im Durchführungs- und Folgeprozess spielen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Kommunikation mit den Mitarbeitenden. Um eine hohe Teilnahmequote zu erzielen, sollten Mitarbeitende möglichst früh informiert und zur Teilnahme motiviert werden. Mit einem Kommunikations-Mix kann über Aushänge, E-Mails und im Intranet für die Teilnahme geworben werden. Auch können z. B. Artikel in der Kantine, wie z. B. die Servietten, bedruckt werden und zur Teilnahme aufrufen.

## DURCHFÜHRUNGSPHASE

In dieser Phase werden die Daten zur Gefährdungsbeurteilung erhoben. Der Zeitraum für die Datenerhebung sollte ausreichend lang sein. Auch sollte überlegt werden, wie Mitarbeitende im Außendienst, im Urlaub oder in der Elternzeit erreicht werden können. Darüber hinaus muss geklärt werden, ob die Teilnahme während oder außerhalb der Arbeitszeit stattfinden soll. Im Laufe der Durchführungsphase können Erinnerungen an die Mitarbeitenden versendet werden, damit diese die Teilnahme nicht vergessen und die Teilnahmequote möglichst hoch ist. Ist das Ende des Befragungszeitraumes erreicht, werden die Daten ausgewertet und analysiert.

## DER FOLGEPROZESS

Im Anschluss an die Datenauswertung und -analyse werden die Daten im Rahmen einer Ergebnispräsentation möglichst anschaulich und verständlich aufbereitet und präsentiert. Diesbezüglich sollte gut überlegt werden, wie oft die Ergebnisse rückgemeldet werden und in welchem Format, so dass alle interessierten Mitarbeitenden und Führungskräfte erreicht werden können. Damit einhergehend sollten im Rahmen eines Dialogs oder mehrerer Workshops Maßnahmen aus den gewonnenen Ergebnissen abgeleitet und anschließend umgesetzt werden, deren Evaluation abschließend erfolgt.

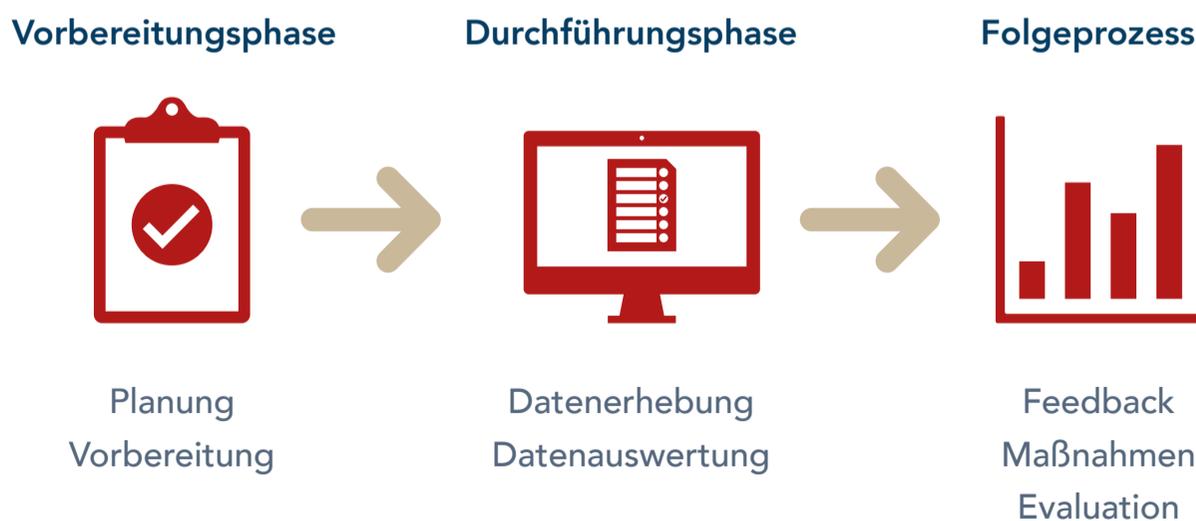


Abbildung 3: Prozess einer Gefährdungsbeurteilung

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung birgt einige Fallstricke. Daher bedarf der gesamte Prozess einer bedachten Vorgehensweise, denn auch kleine Fehler können zu einem Akzeptanz- und Vertrauensverlust der Mitarbeitenden und Führungskräfte führen. Im Folgenden werden die wichtigsten Dos und Don'ts aufgeführt.

## DOS



### **ANONYMITÄT**

Wichtig ist die Einhaltung des Datenschutzes und die Beachtung von DSGVO-Konformität.



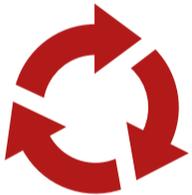
### **PARTIZIPATION**

Für eine höhere Akzeptanz und Glaubwürdigkeit sollten von Beginn an alle relevanten Instanzen miteinbezogen werden. Hierzu zählen beispielsweise der Betriebsrat, etwaige Datenschutzbeauftragte in der Organisation und die Führungskräfte der einzelnen Bereiche.



### **KOMMUNIKATION**

Neben der frühzeitige Bekanntgabe des Befragungszeitpunkts ist eine transparente Darstellung des Ziels zu kommunizieren. Darüber hinaus ist es wichtig, die Mitarbeitenden über aktuelle Entwicklungen, Ergebnisse und Erfolge zu informieren.



### **FOLGEPROZESS**

Die Gefährdungsbeurteilung endet nicht mit der Auswertung und Analyse der Daten, sondern erst nach Evaluation der im Anschluss umgesetzten Maßnahmen, um die identifizierten Probleme anzugehen. Dementsprechend sollte der Folgeprozess konsequent umgesetzt werden, um Frustration und Demotivation der Mitarbeitenden vorzubeugen.



### **SPRACHE**

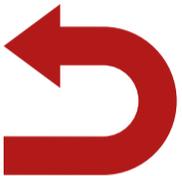
Es ist darauf zu achten, dass es den Fragebogen in den am häufigsten vorkommenden Sprachen gibt, sodass niemand aufgrund der Sprache ausgeschlossen wird. Auch Mitarbeitende, die nicht lesen können, sollten die Möglichkeit haben, den Fragebogen auszufüllen.

# DON'TS



## KEIN UNMITTELBARES FEEDBACK

Erfolgt im Anschluss an die Befragung keine zeitnahe Ergebnispräsentation, schmälert dies den Erfolg und die Akzeptanz der Befragung. Mitarbeitende und Führungskräfte sollten daher zeitnah über die Ergebnisse der Befragung informiert werden.



## ALLES BEIM ALTEN

Ist eine Rückmeldung der Ergebnisse erfolgt, aber resultieren hieraus keine Taten, führt dies zu Unmut unter den Mitarbeitenden und Führungskräften. Vielmehr sollten diese im Rahmen von Workshops o. Ä. aktiv in den Folgeprozess eingebunden werden und an der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen mitwirken. Darüber hinaus stärkt die Initiierung von Verbesserungsmaßnahmen die Bindung der Mitarbeitenden und nicht zuletzt die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation.



## ERGEBNISSE BESCHÖNIGEN

Unerwünschte Ergebnisse dürfen nicht stillschweigend unter den Tisch fallen oder gar verzerrt bzw. beschönigt werden. Vielmehr sollte sich mit unbequemen Ergebnissen auseinandersetzen und Maßnahmen ableiten werden. Andernfalls könnte der Verdacht einer Manipulation aufkommen und die Glaubwürdigkeit reduzieren.



## AUFHEBUNG DER ANONYMITÄT

Eine nachträgliche Aufhebung der Anonymität oder Versuche der Zuordnung führen zu einem erheblichen Vertrauensverlust und erschweren eine erneute Befragung in der Zukunft.

# TIPPS FÜR DIE GESTALTUNG SICHERER, GESUNDER UND MOTIVIERENDER ARBEIT

Im Rahmen der Entwicklung des Risk-Assessment-Instruments wurden einige Maßnahmen identifiziert, die zur bestmöglichen Nutzung der Vorteile neuer Technologien beitragen. Gleichzeitig können diese Maßnahmen eine positive Wahrnehmung der Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeitserwartung bei der Nutzung digitaler Technologien unterstützen.

- Die Bereitstellung von Ausbildungs- und Lernmaterialien unterstützt die Entwicklung von Fähigkeiten und Problemlösekompetenzen bei der Nutzung digitaler Technologien. Die Kompetenzentwicklung kann auch mithilfe von E-Coaching-Tools erfolgen.
- Kommunikationsmöglichkeiten mit Kolleginnen, Kollegen und Führungskräften, aber auch mit Technikexpertinnen und -experten oder unterstützenden IT-Systemen fördern das Kompetenzgefühl von Mitarbeitenden und Führungskräften.
- Die Rolle der Führungskräfte ist für die Wahrnehmung von Arbeitsanforderungen und Ressourcen sehr wichtig. Es ist ihre Aufgabe, Mitarbeitende in Entscheidungsfindungsprozesse einzubeziehen und die Ressourcen an die jeweiligen Anforderungen der Arbeit anzupassen. Darüber hinaus können sie mit einem gesundheitsorientierten Führungsstil die Achtsamkeit und Resilienz der Mitarbeitenden fördern und so Irritationen und gesundheitliche Beschwerden reduzieren.
- Die Digitalisierung wird in Organisationen von den Beschäftigten unterschiedlich erlebt, daher sind die Maßnahmen je nach Typ der digitalisierten Arbeit differenziert zu betrachten. Demnach sollten sowohl die verschiedenen Anforderungen als auch die benötigten Ressourcen bei der Umsetzung der Maßnahmen berücksichtigt werden.

Projekt DIAMANT  
<http://diamant.digital/>

Leitfaden #3

Gestaltung sicherer, gesunder und motivierender Arbeit in digitalisierten Arbeitskontexten –  
Das DIAMANT Risk-Assessment-Instrument „MESTAT“

Stand Oktober 2021

