

## **Belastung und Beanspruchung in der ambulanten Pflege unter Corona-Bedingungen – Diagnose und Maßnahmen**

Lutz PACKEBUSCH

*Human Factors Engineering  
Bolksbuscher Straße 61, D-41239 Mönchengladbach*

**Kurzfassung:** Das Arbeitsmarktsegment Pflege ist durch einen ständig wachsenden Bedarf an Fachkräften gekennzeichnet, der sich unter Corona Bedingungen weiter verschärft. Daher rückt die Verbesserung der Arbeitssituation von Pflegekräften in den Fokus der Verantwortlichen. Im Projekt „GesuWerk“ der IKK classic (Gesundheitswerkstatt in der Pflege) zur freiwilligen betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) werden unter Anderem psychische Gefährdungen beurteilt. Dies erfolgte im Projekt unter Corona-Bedingungen abweichend von der ursprünglichen Planung nicht in Präsenz-Workshops und Kurzfragebogen sondern mit angepassten Online-Tools und Interviews durch dafür qualifizierte Kolleginnen der beteiligten Pflegeunternehmen und Kurzfragebögen. Die Ergebnisse aus den beteiligten Betrieben legen u.a. nahe, dass in der ambulanten Pflege Befragungsinstrumente zur Gefährdungsbeurteilung in Form standardisierter Fragebögen, die sich meist an den GDA Dimensionen orientieren (BMAS 2017), nur bedingt zum Ableiten von konkreten Verbesserungsmaßnahmen eignen. Ein auf den jeweiligen Betrieb abgestimmter Methodenmix ist geeigneter, um die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen situationsspezifischer zu erheben und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln.

**Schlüsselwörter:** Psychische Belastung, Beanspruchung, Verfahren, Online-Interviews, Gefährdungsbeurteilung

### **1. Problemlage**

Der Pflegesektor in Deutschland hat einen stetig wachsenden Bedarf an Fachkräften (3,7 Millionen Leistungsempfänger in der Pflegeversicherung 2018) und ist gekennzeichnet durch einen Mangel an entsprechend ausgebildetem Personal für dieses Arbeitsmarktsegment. Die Situation lässt sich kurzfristig nicht grundlegend ändern. Daher rückt die Verbesserung der Arbeitssituation von Pflegekräften in den Fokus der Verantwortlichen. Ausgangspunkt für das Projekt „GesuWerk“ der IKK (Gesundheitswerkstatt in der Pflege) sind Ergebnisse von Befragungen und Auswertungen von Daten zur Arbeitskräfte- und Gesundheitssituation von Beschäftigten in der Pflege. Nachfolgend einige exemplarische Resultate:

- **Arbeitgeber** berichten von Problemen bei der Gewinnung und Bindung von geeignetem Personal und zum Teil hohen Krankenständen und/oder hoher Fluktuation,
- über 40 % des **Leitungspersonals** in der ambulanten Pflege gibt an, dass sie Pflegepersonal aus gesundheitlichen Gründen verloren haben (MGEPA 2014),

- 71% der **Beschäftigten** glauben nicht, dass sie ihre Arbeit auf Dauer ausüben können (Institut DGB Index Gute Arbeit 2018, S.22). Dies ist mit wahrgenommenen hohen Belastungen im emotionalen und körperlichen Bereich verbunden,
- insgesamt wird die **Arbeitssituation** in der Pflege von den **Beschäftigten** deutlich schlechter beurteilt, als die Arbeitssituation im Durchschnitt aller Branchen (s. Tabelle 1).

**Tabelle 1:** Abweichungen in der Pflege (Alten- u. Krankenpflege) im Vergleich zum DGB Index Gute Arbeit gegenüber den Beschäftigten aller Berufe (eigene Darstellung nach Institut DGB Index Gute Arbeit 2018, S.20 )

Starke Abweichungen gegenüber Durchschnitt aller Beschäftigten	
<b>Positiv</b>	Sinn der Arbeit
<b>Negativ</b>	Gestaltungsmöglichkeiten, Lage der Arbeitszeit, emotionale Anforderung, körperliche Anforderung, Arbeitsintensität, Einkommen, betriebliche Sozialleistungen

Hier setzt das Projekt „GesuWerk“ der IKK an.

## 2. Das Projekt

In dem Projekt zur freiwilligen betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) der IKK classic

- zum Abbau von psychischer Fehlbeanspruchung der Versicherten unter Beachtung von Humankriterien in der Pflege durch Arbeitsgestaltung und gesundheitsgerechte Führung und damit Erhöhung der Attraktivität der Pflegearbeit
- zur Verbesserung von Effektivität und Effizienz der Betriebsprozesse durch die Reduktion von Fehlbelastungen aus Arbeitstätigkeit und -bedingungen

werden unter Anderem psychische Gefährdungen beurteilt. Dies erfolgte zunächst mit Fragebögen und Gruppendiskussionen. Gerade in Kleinunternehmen (KU) der ambulanten Pflege kann eine Gesundheitswerkstatt im Rahmen der BGF zur Ermittlung von Belastungen und Gesundheitsgefahren aus der Arbeitstätigkeit möglicherweise eine höhere externe Validität aufweisen als Fragebogen-Verfahren.

Ein weiterer Aspekt, der berücksichtigt werden muss, sind die strukturellen Besonderheiten in der ambulanten Pflege. Betriebe des ambulanten Pflegesektors, weisen (ähnlich wie viele Handwerksbetriebe) von Unternehmen zu Unternehmen und von Auftrag zu Auftrag unterschiedliche Strukturmerkmale auf:

- direkte Kundenkontakte,
- instationäre Arbeitsplätze,
- mobile Arbeit,
- Komplexität der Aufgaben,
- geringe Arbeitsteilung der Dienstleistungsprozesse,
- große Flexibilität,
- flache Hierarchien,

- fehlende Strukturen im Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- kürzere Kommunikations- und Entscheidungswege,
- fehlende Belegschaftsvertretung,
- geringe soziale Distanz zwischen Führung und Beschäftigten (zum Beispiel in den regelhaft eigentümergeführten Unternehmen).

Ergebnisse aus einer Pilotuntersuchung in ausgewählten Betrieben (s. Packebusch & Janßen 2021) legen nahe, dass gerade in der ambulanten Pflege Befragungsinstrumente zur Gefährdungsbeurteilung in Form standardisierter Fragebögen, die sich meist an den GDA Dimensionen orientieren (BMAS 2017), nur bedingt zum Ableiten von konkreten Verbesserungsmaßnahmen beitragen können. Dies wurde bei der Umstellung auf eine methodisch angepasste Vorgehensweise unter Corona Bedingungen berücksichtigt.

### 3. Durchführung unter Corona Bedingungen

Die Interviewmethode zur Ermittlung und Reduzierung psychischer Belastungen setzt sich aus Kolleginneninterviews und einer moderierten (Online-)Gruppen-Diskussion zusammen (ergänzt durch einen Kurzfragebogen zur Belastung). Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Erhebung von **entlastenden Faktoren** im Interview. Gerade bei Befragungen und klassischen Gefährdungsbeurteilungen liegt der Schwerpunkt oft einseitig bei den belastenden Faktoren. Dies kann zu nicht situationsgerechten Maßnahmen führen.

*Beispiel: In dem Kurzfragebogen führt die Feststellung, dass man häufig Kollegen vertreten und Mehrarbeit leisten muss, zu einem sehr hohen Wert in der Dimension quantitative Arbeitsbelastung. Bei der Maßnahmenplanung muss beachtet werden, dass die Kolleginnen im Online-Interview die Möglichkeit zur flexiblen Änderung der Einsatzplanung, zur kurzfristigen Vertretung, zur kurzfristigen Verschiebung bei Urlaub und kurzfristigem Tage-Wechsel, also die individuelle Planbarkeit als besonders **entlastende Faktoren** erleben. Beides muss bei der Festlegung von Maßnahmen berücksichtigt werden.*

In Online-Interviews werden belastende und entlastende Situationen aus der alltäglichen Arbeit ermittelt. Dabei werden alle Beschäftigten direkt angesprochen und nach ihren Erfahrungen befragt. Ihr Erfahrungswissen bildet die Grundlage für die Ausarbeitung von Lösungsvorschlägen im Maßnahmenworkshop.

Der Moderator/die Moderatorin steuert (in Anlehnung an die GDA Kriterien) die Interviews mit Hilfe des Interviewleitfadens an Hand folgender Merkmalsbereiche:

- *Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe: Vollständigkeit der Aufgabe, Handlungsspielraum, Abwechslungsreichtum, Informationsangebot, Verantwortung, Qualifikation, emotionale Inanspruchnahme...*
- *Arbeitsorganisation: Arbeitszeit, Arbeitsablauf, Kooperation...*
- *Soziale Beziehungen: Kollegen, Vorgesetzte, Patienten und Angehörige, Ärzte und Pflegepersonal, Betriebsklima ...*
- *Arbeitsumgebung: physikalische und chemische Faktoren, physische Faktoren, Arbeitsplatz und Informationsgestaltung, Arbeitsmittel...*

- *Neue Arbeitsformen: zeitliche Flexibilisierung, räumliche Mobilität, digitale Arbeitsmittel, Erreichbarkeit...*

Diese fünf Bereiche entsprechen den GDA-Richtlinien für die Gefährdungsbeurteilung Psyche. Die Interview-Ergebnisse können daher die Grundlage für eine entsprechende Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen bilden.

Zunächst wurden je nach Betriebsgröße 2- 4 Online-Interviews mit MA von der Projektleitung durchgeführt. Im Anschluss daran waren die Mitarbeiter\*innen gebeten, je 2 Kolleg\*innen mithilfe des Leitfadens, den diese vorliegen hatten, zu befragen, was in den einzelnen Themenfeldern gut läuft und beibehalten werden sollte und was noch verbessert werden könnte. Auf diese Weise erhielt man 6 bis-12 aussagekräftige Interviews. Der Interviewleitfaden wurde mit den Kolleg\*innen Schritt für Schritt durchgegangen.

Die Kolleg\*innen vermerkten in den Ihnen vorliegenden Interviewbögen mit Stichworten die Ergebnisse und sandten diese dem Moderator /der Moderatorin im Anschluss zu. Eine MA wurde benannt, um dies zu übernehmen.

Parallel dazu wird eine Befragung mit einem Kurzfragebogen zur Belastung unter Beteiligung aller Kolleg\*innen durchgeführt. Die Ergebnisse der Kolleg\*innen-Befragung und des Kurzfragebogens werden anonym ausgewertet und an alle Kolleg\*innen und die Unternehmensleitung anonym zurückgemeldet. Sie bilden die Grundlage der Entscheidung, was beibehalten, ausgebaut oder verbessert werden kann.

Im Workshop ist das kleine Plenum die vorherrschende Sozialform. Um die Beteiligung aller sicherzustellen, wird dies durch Einzelarbeit bei der Bestimmung typischer Belastungs- und Entlastungssituationen ergänzt. Das kleine Plenum hat den Vorteil, dass alle Teilnehmer\*innen die Systematisierung der Bedingungen gemeinsam vornehmen können und an der Priorisierung der Maßnahmen beteiligt sind. Gleichzeitig wird verdeutlicht, dass die Sichtweise aller eingeht und warum möglicherweise eine persönliche Sichtweise nicht mit der Wahrnehmung der Gruppe übereinstimmt. Dies ist ein bedeutsamer Aspekt für die Akzeptanzsicherung.

In kleinen Betrieben sollten möglichst alle interviewten Mitarbeiter im Workshop beteiligt sein – in größeren zumindest die Erstinterviewten. Die Unternehmensleitung und Führungskräfte nehmen ebenfalls am Workshop teil. Der Workshop lässt sich mit bis zu 12 Teilnehmenden durchführen. Sollten aus organisatorischen Gründen nicht alle Mitarbeiter\*innen (MA) teilnehmen können, ist sicherzustellen, dass aus allen Gruppen des Unternehmens MA beteiligt werden. Ein Vorteil der dialogorientierten Workshop-Methode ist, dass die Voraussetzungen für die Teilnahme relativ gering sind, so dass bei entsprechender Moderation Ausdrucksfähigkeit und Schriftbeherrschung keine große Rolle spielen. Falls ein Workshop nicht möglich ist (z.B. unter den derzeitigen Corona-Bedingungen) kann dieser Teil auch als Online-Meeting durchgeführt werden. Abbildung 1 zeigt den Ablauf als Überblickschema.



**Abbildung 1:** Ablaufplan für die Umsetzung im ambulanten Pflegedienst im Projekt GESUWERK der IKK classic unter Corona Bedingungen im Überblick.

#### 4. Diskussion

Die Ergebnisse aus den beteiligten Betrieben legen nahe, dass in der ambulanten Pflege Befragungsinstrumente zur Gefährdungsbeurteilung in Form standardisierter Fragebögen, die sich meist an den GDA Dimensionen orientieren (BMAS 2017) allein nur bedingt zum Ableiten von konkreten Verbesserungsmaßnahmen beitragen können. Ein besonderer Schwerpunkt sollte ergänzend vor allem auf der Erhebung von **entlastenden Faktoren** liegen, um situationsgerecht passgenaue Maßnahmen

abzuleiten. An einem exemplarischen Beispiel kann dies noch einmal verdeutlicht werden.

*In dem Kurzfragebogen zur Belastung führt die Feststellung, dass die Vorgesetzte bzw. der Vorgesetzte eher wenig Anerkennung zeigt, wenn man gute Arbeit leistet, zu einem hohen Belastungswert in der Dimension „soziale Beziehung Führung“.*

*In den Online-Interviews bzw. im Workshop wird dagegen auf positive Rückmeldung von direkter Führung, freundlichem Umgang und offenes Ohr, auf prompter Hilfe nach Nachfragen, negative Kritik auf nette Art und gutes Betriebsklima als **entlastende Faktoren** verwiesen. Die direkte Rückmeldung durch die Führungskraft ist nicht von Bedeutung, da die Führungskraft in den entsprechenden Arbeitssituationen nicht präsent ist und es daher keine direkte Rückmeldung geben kann. Hier ist die positive Rückmeldung von Patienten, Angehörigen und Kolleginnen viel bedeutsamer.*

Da die vorgestellte methodische Vorgehensweise Bestandteil der standardmäßigen Gesundheitsförderung der IKK classic wird, lässt sich dies zukünftig mit einer größeren Datenbasis untersuchen. Ein auf den jeweiligen Betrieb abgestimmter Methodenmix scheint bisher geeigneter, um die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen situationsspezifisch zu erheben und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln.

## 5. Literatur

- Institut DGB Index Gute Arbeit (2018) Arbeitsbedingungen in der Alten- und Krankenpflege. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse einer Sonderauswertung der Repräsentativumfragen zum DGB Index Gute Arbeit. Berlin: DGB und VERDI Eigendruck.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg) (2017) Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Berlin: BMAS Eigendruck.
- MGEPA - Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes NRW (2014) Landesberichterstattung Gesundheitsberufe Nordrhein-Westfalen 2013. Situation der Ausbildung und Beschäftigung in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf: Eigendruck.
- Packebusch L, Janßen M (2020) Diagnose von Belastung und Beanspruchung in der Pflege. In: Trimpop R et al. (Hrsg) 21. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Asanger Verlag: Kröning, 433-36.

**Danksagung:** Ein herzliches Dankeschön gilt allen Betriebsinhabern und den Mitarbeiter\*innen in den Pflegeunternehmen, die unter Corona-Bedingungen an dem Projekt mitgewirkt haben sowie Frau Janßen, Frau Keller-Landvogt und Herrn Hensel von der IKK classic, die alle unter Corona-Bedingungen notwendigen Abweichungen im ursprünglich vorgesehenen Projektablauf stets unbürokratisch ermöglichten.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und  
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022**

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;  
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022  
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

**Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

### **Geschäftsstelle der GfA**

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

[info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)