

# Mentale Belastungen in der Produktion gibt es nicht. Oder vielleicht doch?

Wird im beruflichen Kontext über relevante Zielgruppen in Bezug auf das Thema „mentale Gesundheit“ gesprochen, fällt der Fokus selten auf Mitarbeiter:innen in der Produktion.

Eine Ursache dafür ist sicher unbewusste Voreingenommenheit (#unconsciousbias), die einige glauben lässt, dass überwiegend körperliche Tätigkeiten wenig, bis keine mentale Belastung verursachen können. Wenn wir genau darüber nachdenken, wird auch schnell klar, dass das nicht richtig sein kann und ebenfalls unsere Erfahrung zeigt, dass in diesem Bereich zahlreiche Herausforderungen auftreten, die von Unternehmen der Branche nicht unterschätzt werden sollten.

Welche Faktoren können eine Belastung für die mentale Gesundheit von Mitarbeiter:innen in der Produktion sein?

Im produzierenden/ verarbeitendem Gewerbe arbeiten Mitarbeiter:innen häufig unter hohem Druck und müssen sich an strenge Zeitpläne halten. Hinzu kommen häufige Unterbrechungen im Arbeitsalltag, die meist extern beeinflusst sind und nicht durch den Mitarbeitenden selbst verursacht oder gelöst werden können. Dies bringt eine entsprechende Abhängigkeit mit sich, die bei entsprechendem Umgang zu Belastungen führen kann. Die Kombination aus den benannten Faktoren führt nicht selten zu einer mentalen Dauerbelastung im Tagesgeschäft. Zudem erschweren die Arbeitsbedingungen die Kommunikation sowohl innerhalb des Teams als auch an Schnittstellen, was sich häufig in Konflikten und einem negativen Betriebsklima äußert.

Monotone Tätigkeiten sind im produzierenden Gewerbe keine Seltenheit. Dies resultiert häufig in einer fehlenden Abwechslung im Arbeitsalltag und trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter:innen im Fertigungsbereich unterfordert und dadurch gestresst fühlen.

Ebenso spielt Schichtarbeit in der Branche eine zentrale Rolle, um die Produktion ohne Unterbrechungen fortlaufen zu lassen. 4-Schicht-Systeme sind dabei eher die Regel als die Ausnahme, was neben einer Beeinträchtigung des Schlaf-Wach-Rhythmus ebenfalls zu einer Belastung für soziale Beziehungen werden kann.

Auch sollten wir in dem Kontext nicht vergessen, dass atypische Beschäftigungsverhältnisse, wie Leiharbeit und befristete Beschäftigung, in der Produktion oftmals Anwendung finden und starken Einfluss auf die psychische Gesundheit haben können. Das Arbeitsministerium hat auf Nachfrage der Bundesregierung vor wenigen Jahren Ergebnisse aus Längsschnittstudien veröffentlicht, welche auf kausale Zusammenhänge zwischen Leiharbeit und Burnout sowie Depressionen hinweisen.

## Wie kann auf diese Herausforderungen reagiert werden und was hat sich bisher in der Praxis bewährt?

Wie in vielen anderen Branchen gilt auch hier, dass Arbeit nicht ohne (mentale) Belastungen möglich ist. Trotzdem gibt es zahlreiche Möglichkeiten für Arbeitgeber die Gefährdungen zu reduzieren und positiv auf die Arbeitsverhältnisse sowie auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter:innen einzuwirken.

Unsere Erfahrungen, auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, haben gezeigt, dass die größten Erfolge durch eine Festlegung der Themen und ihrer Handlungsableitungen unter Einbezug der Teilnehmer:innen erzielt werden. Zwar liegen – wie oben beschrieben – viele mentale Herausforderungen im Arbeitsumfeld der Produktion auf der Hand, jedoch ist jeder Betrieb und jede Abteilung individuell und entsprechend mit ganz unterschiedlichen Bedarfen und Schwierigkeiten konfrontiert.

Die Partizipation der Mitarbeiter:innen als Expert:innen ihrer Arbeit und die Abfrage derer Bedarfe kann beispielsweise über die nachfolgenden Instrumente ermöglicht werden:

- Fragebögen und Checklisten (digital oder auch paper pencil)
- Interviews (digital oder vor Ort)
- Kurze Workshops (digital und in Präsenz)

Bei den benannten Instrumenten spielt die Kommunikation der geplanten Maßnahmen und der zugehörigen Vorgehensweisen eine essenzielle Rolle, um möglichst viele Mitarbeiter:innen zu erreichen sowie zur Teilhabe zu motivieren. Dabei sollte immer im Fokus stehen, welche Kommunikationskanäle durch die Zielgruppe primär genutzt und wahrgenommen werden. Unserer Erfahrung nach eignet sich für Mitarbeiter:innen in der Produktion eine mehrgleisige Kommunikation über Betriebsversammlungen, aber auch regelmäßige Erinnerungen über Flyer, Plakate, Postkarten oder Ankündigungen über Bildschirme direkt in den Werkshallen. Auch Social Media kann je nach Altersstruktur ein hilfreiches Medium darstellen.



Nach der Analyse und Auswertung kann die Planung anhand der identifizierten Schwerpunkte beginnen.

Insbesondere für die Zielgruppe in der Produktion hat sich eine Bearbeitung von Handlungsableitungen in 1 zu 1-Terminen als erfolgreich erwiesen, um die persönlichen Themen individuell aufgreifen und bearbeiten zu können und den gesamten Arbeitsfluss einer möglichst geringen Unterbrechung auszusetzen.

Ebenso konnten wir in zahlreichen Projekten feststellen, dass vor allem bei dieser Zielgruppe eine Vertrauensbasis geschaffen werden muss, um das oftmals als heikel empfundene Thema gemeinsam bearbeiten und vorantreiben zu können. Für den Aufbau des notwendigen Vertrauens, sollten vor allem zwei wichtige Punkte in der Vorbereitung von verhaltensbezogenen Maßnahmen Berücksichtigung finden:

- 1. Durchführung von mehrwöchigen Programmen, um ausreichend Zeit zum Kennenlernen zwischen Referent:in und Teilnehmer:innen sowie eine thematische Sensibilisierung zu ermöglichen. Mit dieser Grundlage kann anschließend tiefer in der Qualifizierung angeknüpft werden.**
- 2. Wenige Personalwechsel im Rahmen eines Programms. Ist es aufgrund der notwendigen Fachexpertisen möglich das geplante Vorhaben durch eine feste Person begleiten zu lassen, ist dies für alle Beteiligten eine sehr gewinnbringende Konstellation. Sollte dies nicht realisierbar sein, ist es hilfreich die Umsetzung auf ein möglichst kleines interdisziplinäres Team zu beschränken.**

Zudem ist es wichtig auf eine Durchführung der Maßnahmen am oder in unmittelbarer Nähe des Arbeitsplatzes zu achten, um einen direkten Bezug zur Tätigkeit herzustellen und möglichst Wegezeit einzusparen (Anlehnung an das Shopfloor Management).

### **Was nehmen wir als zentrale Vorgehensweise aus den genannten Erfahrungen mit?**

Als erster und wichtigster Schritt gilt, die Zielgruppe mit über 8 Millionen Personen in Deutschland in Bezug auf ihre mentale Gesundheit nicht zu vergessen. Dabei spielt der Einbezug ihrer konkreten Arbeitssituation sowie ihrer Expertise für den eigenen Arbeitsalltag eine besondere Rolle – auch für die Erhöhung der Motivation durch Partizipation. Die Alltagstauglichkeit, Kommunikation und Vertrauensbildung durch kontinuierliche Maßnahmen sollte stets als wichtiger Baustein Beachtung finden.