

IAG Report 1/2013

# **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg**



IAG Report 1/2013

# **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen**

**Tipps zum Einstieg**

Verfasserin: Hiltraut Paridon  
Institut für Arbeit und Gesundheit der  
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG)

Publikationsdatenbank: [www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen)

Broschürenversand: [bestellung@dguv.de](mailto:bestellung@dguv.de)

Herausgeber: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)  
Glinkastraße 40 – 10117 Berlin  
Telefon: 030 288763800 (Zentrale)  
Fax: 030 288763808  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

– Erstausgabe Juni 2013  
– überarbeitete Version 2015 –

Satz und Layout: Institut für Arbeit und Gesundheit der  
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG)  
Bereich Grafik/Layout

Titelbild: © Vitalez – Fotolia.com

ISBN (print): 978-3-86423-083-7

ISBN (online): 978-3-86423-084-4

## Zusammenfassung

Dieser IAG-Report ist ein praktischer Leitfaden und richtet sich an all diejenigen, die sich für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen interessieren und beschreibt folgende Tipps und Hinweise:

Binden Sie die Gefährdungsbeurteilung in vorhandene Strukturen ein, wie zum Beispiel den Arbeitsschutzausschuss.

Messen Sie Belastungen.

Messen Sie zunächst orientierend.

Verwenden Sie ein wissenschaftlich geprüftes Erhebungsverfahren.

Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten, um relevante Handlungsfelder zu identifizieren.

Informieren Sie Ihre Beschäftigten mehr als einmal über den aktuellen Stand der Gefährdungsbeurteilung.

Achten Sie auf Anonymität und Datenschutz.

Leiten Sie Maßnahmen in Kleingruppen ab.

Stellen Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte ihre Verantwortung übernehmen, aber qualifizieren Sie sie auch dafür.

Stellen Sie sicher, dass die erarbeiteten Maßnahmen auch Wirklichkeit werden.





## Summary

This IAG report is a practical guide aimed at anyone who is interested in the risk assessment of psychological stressors. It includes the following pointers:

Incorporate risk assessment into your existing structures, for example, include it as part of your OSH Committee.

Make sure to measure stressors.

Do indicative measurement first.

Use a scientifically proven measurement technique.

Get your employees involved in identifying relevant fields of action.

Keep your employees up to date with the current status of the risk assessment.

Respect anonymity and privacy protection.

Set up small action groups.

Make sure that management assumes responsibility and provide them with appropriate training for this.

Ensure that the measures you have drawn up are actually put into action.



*Tips*





## Résumé

Ce rapport IAG est un mémento pratique qui est destiné à tout ceux qui s'intéressent à l'évaluation des risques liés aux contraintes psychiques et dans lequel les recommandations suivantes sont explicitées :

Intégrez l'évaluation des risques dans des structures existantes, telles que le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail par exemple.

Mesurez les contraintes.

Effectuez d'abord une mesure grossière afin d'avoir une idée générale du ou des problèmes.

Utilisez une méthode de collecte des données vérifiée scientifiquement.

Faites participer vos salariés pour identifier des domaines d'action importants.

Informez vos salariés plus d'une fois de l'avancement de l'évaluation des risques.

Respectez l'anonymat et la protection des données des salariés.

Élaborez des mesures en petits groupes.

Assurez-vous que votre personnel d'encadrement assume sa responsabilité après lui avoir donné toute qualification pour cela.

Assurez-vous que les mesures élaborées sont effectivement concrétisées.



*Conseils*



## Resumen

Este informe de IAG es una guía práctica y va dirigida a todos aquellos que están interesados en la evaluación del riesgo de las cargas física y describe los consejos e indicaciones siguientes:

Integre la evaluación del riesgo en estructuras existentes, como por ejemplo la comisión de protección laboral.

Mida las cargas.

En primer lugar, mida de forma indicativa.

Emplee un procedimiento de investigación probado científicamente.

Haga participar a sus empleados para identificar campos de actuación relevantes.

Informe a sus empleados más de una vez del estado actual de la evaluación del riesgo.

Cuidado con el anonimato. Cuide sus datos personales.

Derive las medidas en grupos pequeños

Asegúrese de que sus directivos asuman su responsabilidad, pero cualifíquelos también para ello.

Asegúrese de que las medidas elaboradas también se hagan realidad.



*Consejos*



# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b>	<b>15</b>
<b>2 Hinweise und Tipps rund um die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen</b>	<b>17</b>
2.1 Warum Fragebögen oder Beobachtungsinterviews oder moderierte Workshops?	17
2.2 Wie läuft die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen grundsätzlich ab?	19
2.3 Was muss man bei der Vorbereitung beachten?	20
2.3.1 Wie wählt man ein geeignetes Verfahren aus?	21
2.3.2 Wer wertet was aus und wer bekommt welche Ergebnisse?	32
2.3.3 Wann werden Maßnahmen abgeleitet?	33
2.3.4 Wie kann man Maßnahmen ableiten?	34
2.3.5 Wie überprüft man die Wirksamkeit der Maßnahmen?	36
2.4 Was muss man bei der Datenerhebung beachten?	37
2.5 Wie können Maßnahmen aussehen?	38
2.6 Wie geht es weiter?	41
2.7 Ein paar Hinweise zum Schluss	41
<b>3 Fazit</b>	<b>42</b>

**Anhang:** Beispielhafte Fragen und Antworten für Beschäftigte zu einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen



# 1 Einleitung



Das Thema Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist inzwischen ein viel diskutiertes Thema bei den Fachleuten im Bereich von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Den meisten ist bekannt, dass zur Gefährdungsbeurteilung laut Arbeitsschutzgesetz § 5 auch die Erfassung der psychischen Belastungen gehört. Wie man das aber macht – darüber besteht immer noch Unsicherheit. Dieser IAG-Report soll helfen, die Unsicherheit zu reduzieren. Natürlich kann man auf dreißig Seiten nicht alle Aspekte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen beleuchten. Der Report soll aber helfen, die ersten Hürden zu nehmen, so dass aus dem Gedanken „Oh je, das ist ja so kompliziert, ich wende mich erst mal anderen Themen zu.“ der Gedanke „Ach so, so kompliziert ist das ja gar nicht – gehen wir es an.“ wird. Dieser Report basiert auf Erfahrungen des IAG bei der Beratung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und berücksichtigt die Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Er beschreibt, was bei der

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu bedenken ist und wie sie ablaufen kann. Das heißt aber nicht, dass man sie so machen muss. Man kann auch einen anderen Weg wählen, denn: Für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gibt es keine Durchführungsvorschriften. Es ist also nicht vorgeschrieben, WIE man sie durchführt, sondern nur, DASS man sie durchführt. Vielleicht ist dies auch ein Punkt, der zur Verwirrung beiträgt: Es gibt (noch) keinen allgemein anerkannten Standard wie es z. B. bei der manuellen Handhabung von Lasten mit der Leitmerkmalmethode der Fall ist. Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gibt es verschiedene Wege, die zum Ziel führen. Es gibt unterschiedliche Erhebungsverfahren und unterschiedliche Vorgehensweisen in den Betrieben. Es ist dann schwierig, diese Vielfalt an Informationen für den eigenen Betrieb handhabbar zu machen. Es gibt aber inzwischen Empfehlungen der GDA, die einen orientierenden Rahmen bieten. Da die GDA-Empfehlungen mit allen relevanten Partnern im Arbeitsschutz abge-

stimmt sind, sind Sie „auf der sicheren Seite“, wenn Sie sie berücksichtigen. Da die konkrete Vorgehensweise letztendlich immer von den betriebsspezifischen Gegebenheiten abhängig ist, wie beispielsweise der Branche oder der Betriebsgröße, sind die Unfallversicherungsträger kompetente Ansprechpartner für offene Fragen. Viele von ihnen haben zugeschnittene Konzepte und beraten zum Prozess der Gefährdungsbeurteilung. Von ihren Kompetenzen können Sie profitieren.

Dieser IAG-Report soll möglichst praxisnahe Tipps geben, die auf Erfahrungen im IAG beruhen und ein Leitfaden im „Psycho-Dschungel“ sein, wobei der Fokus auf den ersten Schritten der Gefährdungsbeurteilung liegt. Damit soll Ihnen der Start bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastun-

gen erleichtert werden. Erfahrungsgemäß ist die Auswahl eines geeigneten Erfassungsinstruments eine wesentliche Hürde, die es zu meistern gilt. Hierzu gibt der Report mögliche Kriterien an die Hand. Die nachfolgenden Schritte wie zum Beispiel die Maßnahmenableitung und -umsetzung sind aber natürlich genauso wichtig.

Der IAG-Report wendet sich an all diejenigen, die sich für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen interessieren und spiegelt die Erfahrungen des IAG, insbesondere im Bereich „Psychische Belastungen und Gesundheit“ wider. Der Bereich berät Unfallversicherungsträger und mit ihnen gemeinsam pilothaft auch Unternehmen. Zudem sind die Erfahrungen aus Gesprächen und Workshops mit Unternehmen, Unfallversicherungsträgern und Verbänden eingeflossen.



## 2 Hinweise und Tipps rund um die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Im Folgenden erhalten Sie Hinweise, wie Sie eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in Ihrem Unternehmen planen und durchführen können und was Sie dabei beachten sollten. Zunächst aber steht die Frage im Vordergrund: Warum werden bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen keine Geräte sondern Fragebögen, Beobachtungsinterviews oder moderierte Workshops eingesetzt?

### 2.1 Warum Fragebögen oder Beobachtungsinterviews oder moderierte Workshops?

Wenn man sich mit dem Thema Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen beschäftigt, stellt man schnell fest, dass psychische Belastungen mit Fragebögen erfasst werden oder indem Beschäftigte beobachtet und interviewt werden oder sich Beschäftigte in Workshops zusammensetzen. Das finden viele technisch orientierte Präventionsfachleute merkwürdig. Sie wünschen sich ein Gerät zur Messung der psychischen Belastungen. Ähnlich, wie man ein Schallpegelmessgerät in einen Raum halten kann, wäre es doch schön, man hätte ein Gerät, das man an einen Arbeitsplatz hält und das dann einen Stresswert anzeigt. Solch ein Gerät würden sich zwar viele wünschen, doch leider gibt es das nicht und wird es vermutlich auch nie geben. Warum gibt es also ein solches Gerät nicht und warum werden psychische Belastungen mit Fragebögen, sogenannten Beobachtungsinterviews oder in Workshops erfasst?

Betrachten wir einmal drei Beispiele etwas genauer. Die Beispiele sind häufig genannte psychische Belastungen. Die ersten beiden Beispiele stammen aus dem Bereich der Arbeitsorganisation und das dritte Beispiel aus dem Bereich der sozialen Beziehungen.

#### Beispiel 1: Zeitdruck

Stellen Sie sich einmal Ihre eigene Tätigkeit vor und fragen Sie sich, mit welchem Gerät man Ihren Zeitdruck messen könnte. Sie würden vermutlich schnell feststellen, dass das nicht möglich ist. Man könnte vielleicht die Anzahl Ihrer Projekte zählen und sie mit der Anzahl Ihrer Kollegin vergleichen, aber die Projekte sind ja auch nicht alle vergleichbar. Dasselbe Problem ergibt sich, wenn Sie beispielsweise auf Baustellen oder in einem Hotel arbeiten – die Arbeitsbedingungen unterscheiden sich und sind in der Regel nicht miteinander vergleichbar. Und selbst wenn Sie nun ein solches Gerät hätten: Welche Einheit sollte es anzeigen? Haben Sie heute 5 Zeitdruck und hatten gestern 7 Zeitdruck? Und ab wann ist der Zeitdruck schädlich? Auch das wissen wir nicht, denn es gibt keine Grenzwerte für psychische Belastungen. Bei manuellen Tätigkeiten könnten Sie Folgendes versuchen, um den Zeitdruck zu bestimmen: Sie beobachten die Tätigkeiten und messen die benötigte Zeit für die einzelnen Handlungsschritte. So können Sie dann Aussagen über die quantitative Arbeitsleistung machen. Dies entspricht dem Vorgehen bei Refa- oder MTM-Studien. Sie wissen dann aber immer noch nicht, ab welcher Taktrate Zeitdruck entsteht und die Beschäftigten überlastet sind, da es keine Grenzwerte gibt.

### Beispiel 2: Unterbrechungen

Nun können Sie sich überlegen, wie Sie Unterbrechungen erfassen würden. Dies könnte etwas leichter gehen als bei Zeitdruck, indem Sie Strichlisten anfertigen, jedes Mal wenn jemand anruft, eine Mail kommt oder ein Kollege oder eine Vorgesetzte etwas von Ihnen will. Da die Gefahr groß ist, dass Sie einige Striche auf Ihrer Liste vergessen, wäre es besser, dass Sie jemand beobachtet und die Liste führt. Überlegen Sie nun, wie lange jemand Sie beobachten müsste, um ein realistisches Bild von der Anzahl der Unterbrechungen zu bekommen. Vermutlich gibt es auch bei Ihnen Tage mit mehr und Tage mit etwas weniger Unterbrechungen. Die beobachtende Person müsste Sie also schon ein paar Tage begleiten, um ein realistisches Bild zu erhalten. Das ist natürlich ziemlich aufwendig: Um eine einzige Belastungsart zu erfassen, muss eine andere Person Sie ein paar Tage beobachten. Um die Zeit zu verkürzen, kann die Person Sie auch fragen (interviewen), ob die Unterbrechungen während des Beobachtungszeitraums in etwa durchschnittlich waren.

### Beispiel 3: Führungsverhalten

Nun können Sie sich fragen, mit welchem Gerät sie die Qualität des Führungsverhaltens Ihrer Vorgesetzten erheben würden. Hier spielen so viele Aspekte eine Rolle, so dass ein einzelnes Gerät vermutlich nicht einmal reichen würde. Es geht ja darum, ob er oder sie

- Sie informiert
- Ihnen Rückmeldung gibt
- Sie unterstützt, sich weiter zu qualifizieren
- sich für Sie einsetzt
- sich um Ihre Gesundheit kümmert
- sich gerecht verhält
- usw. usw.

Wenn ich Sie aber fragen würde: „Zeigt Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter die genannten Verhaltensweisen?“ könnten Sie vermutlich recht schnell eher zustimmen oder ablehnen. Natürlich wäre hier eine subjektive Komponente enthalten, aber damit müssen wir bei den psychischen Belastungen leben. Wir können nicht alles Zwischenmenschliche objektiv vermessen.

**Fazit:** Wie Sie sehen, kann man die psychischen Belastungen nicht mit einem Gerät messen und auch nicht in Einheiten beschreiben. Es gibt bei den psychischen Belastungen keine vorgegebenen Einheiten wie beispielsweise in der Physik. Deshalb kann man auch kein technisches Gerät bauen, das diese Belastungen misst. Und wenn Sie versuchen, Belastungen ganz objektiv – zum Beispiel mit Hilfe von Strichlisten zu erfassen – ist das sehr aufwendig. Vielleicht wird es irgendwann einmal möglich sein, einzelne Belastungen mit Geräten zu messen. Es ist zumindest theoretisch vorstellbar, dass ein Gerät alle Unterbrechungen durch Mails, Anrufe, Kollegen und Vorgesetzte zählt und zu einem Wert verrechnet. Dass es eines Tages ein Gerät gibt, mit dem man das Führungsverhalten erfasst, ist allerdings schwer vorstellbar. Es ist auch fraglich, ob ein solches Gerät überhaupt wünschenswert wäre. Vielleicht wird es auch eines Tages Grenzwerte geben. Das Problem hierbei ist wiederum, dass EINE Belastung allein nicht unbedingt schädlich ist – und auch nicht unbedingt bei allen Menschen gleichermaßen. Was der eine als Fehlbelastung erlebt, ist für den anderen eine angenehme Aufgabe. Das hängt mit der Qualifikation oder den Interessen zusammen. Problematisch ist es eher, wenn es Belastungskombinationen gibt und da gibt es natürlich unzählig viele Kombinationsmöglichkeiten.

Da es also nicht möglich ist, psychische Belastungen mit Geräten zu messen, bleibt letztendlich nur, die Beschäftigten zu fragen, mit ihnen zu diskutieren oder sie zu beobachten und zu interviewen. Genau aus diesem Grund werden bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen Workshop-Verfahren, Fragebögen oder sogenannte Beobachtungsinterviews eingesetzt. Bei den Beobachtungsinterviews werden Beschäftigte bei ihrer Arbeit beobachtet und auch nach bestimmten Aspekten gefragt. Natürlich spielen bei einer Befragung auch immer subjektive Aspekte eine Rolle. Wenn Sie beispielsweise jemanden fragen „Kommt es bei Ihrer Tätigkeit häufig zu Störungen oder Unterbrechungen?“ so ist das Wort „häufig“ nicht eindeutig definiert und auch nicht, was genau unter einer Störung oder Unterbrechung zu verstehen ist. Sie könnten natürlich alles genau im Vorfeld festlegen – das Verfahren wäre dann aber viel umständlicher. Es gibt solche Verfahren, bei denen alles genau definiert und festgelegt ist – sie können aber nur von Experten durchgeführt werden und auch hier bleiben subjektive Komponenten, wenn es beispielsweise um zwischenmenschliche Beziehungen geht. Sie sind nicht direkt messbar.

### Wissen kompakt

Es ist nicht möglich, psychische Belastungen mit Geräten zu messen. Aus diesem Grund werden bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen moderierte Workshops, Fragebögen oder sogenannte Beobachtungsinterviews eingesetzt. Hierbei werden Beschäftigte bei ihrer Arbeit beobachtet und zusätzlich noch interviewt.

## 2.2 Wie läuft die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen grundsätzlich ab?

Grundsätzlich ist es günstig, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in bereits vorhandene Strukturen einzubinden. Hierzu gehört der Arbeitsschutzausschuss (ASA). Der ASA befasst sich mit Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsangelegenheiten. In Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten ist der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin gesetzlich zur Einrichtung eines Arbeitsschutzausschusses verpflichtet. Im ASA sitzen alle Personen, die auch bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen beteiligt sein sollten, d.h. Arbeitgeber, Betriebsrat, Betriebsarzt und die Fachkraft für Arbeitssicherheit. Natürlich können mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen auch weitere Personen befasst sein, wie Psychologen, Gesundheits- oder Sozialberater u.Ä. mehr. Wenn es ein betriebliches Gesundheitsmanagement gibt, kann die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen auch von dieser Stelle ausgehen. Die Einbindung in vorhandene Strukturen ist auch deshalb anzuraten, da eine Person alleine die Arbeit nicht „stemmen“ kann. Generell werden bei einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen unterschiedliche Aspekte der Arbeit betrachtet, die sich den folgenden vier Kategorien zuordnen lassen:

1. Arbeitsorganisation
2. Arbeitsinhalt
3. Arbeitsmittel und -umgebung
4. Soziale Beziehungen

Man kann die Beschäftigten zu den verschiedenen Aspekten befragen, sie beob-

achten oder mit ihnen darüber diskutieren. Die Aspekte, die häufig als negativ ausgeprägt identifiziert werden, werden bei der Maßnahmenableitung betrachtet. Hier wird dann überlegt, wie Abhilfe zu schaffen ist. Die Maßnahmen müssen dann durchgeführt und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Wie auch bei der Beurteilung anderer Gefährdungsfaktoren läuft die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen also in folgenden Schritten ab:

1. Planung und Vorbereitung
2. Festlegung der Tätigkeiten/Bereiche
3. Erfassung der psychischen Belastungen
4. Beurteilung der psychischen Belastungen, d.h. Feststellung, ob eine erfasste Belastung Maßnahmen erforderlich macht oder nicht (also ob ein Gefährdungspotential davon ausgeht)
5. Maßnahmenableitung
6. Maßnahmenumsetzung
7. Wirkungskontrolle
8. Fortschreibung und Dokumentation

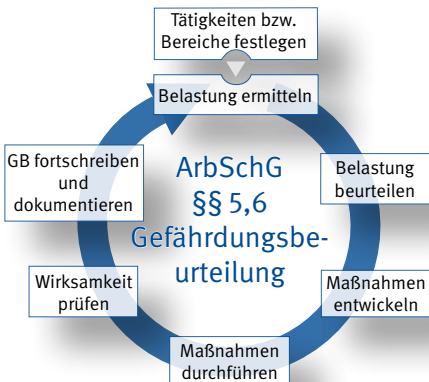


Abbildung: Prozessschritte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gemäß den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)

Letztendlich handelt es sich um einen fortlaufenden strukturierten Prozess, wie es auch in der Abbildung in Anlehnung an die GDA-Empfehlungen zu sehen ist.

### Wissen kompakt

Bei der Erfassung psychischer Belastungen werden die Kategorien „Arbeitsorganisation“, „Arbeitsinhalt“, „Arbeitsmittel und -umgebung“ sowie „Soziale Beziehungen“ betrachtet. Der grundsätzliche Ablauf bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist so wie bei anderen Gefährdungen auch.

## 2.3 Was muss man bei der Vorbereitung beachten?

Wie bei vielen anderen Dingen auch, ist die Vorbereitung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen das A und O. Von Anfang an sollten Sie alle Verantwortlichen einbeziehen. Wie bereits beschrieben, hat es sich bewährt, an vorhandene Strukturen anzuknüpfen. Auch die Vorgesetzten sollten früh mit eingebunden werden, da die Unternehmensleitung in der Regel die Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb auf sie delegiert hat. Ganz wichtig ist es auch, von Anfang an die Beschäftigten zu informieren. Es spricht sich immer schnell rum, dass bald irgendetwas „was mit der Psyche zu tun hat“ auf sie zukommt. Das kann bei den Beschäftigten zu Unsicherheit und auch Ängsten führen. Manche glauben, dass nun ihre Leistungsfähigkeit geprüft wer-

den soll. Machen Sie also bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt deutlich, worum es bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen geht. Informieren Sie die Beschäftigten auch nicht nur einmal, sondern mehrmals über

- den Hintergrund und das Ziel der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen,
- den Stand der Vorbereitung,
- den geplanten Ablauf,
- die Ergebnisse,
- die Maßnahmenableitung und die
- Maßnahmenumsetzung.

Ganz wichtig ist es auch, Aspekte, die für die Durchführung, Auswertung und Maßnahmenableitung relevant sind, bereits bei der Vorbereitung festzulegen.

Hierzu gehört die Beantwortung folgender Fragen:

- Welches Verfahren wird zur Erfassung der psychischen Belastungen verwendet?
- Wer wertet was aus?
- Wer bekommt welche Ergebnisse?
- Ab wann werden Maßnahmen abgeleitet?
- Wie werden Maßnahmen abgeleitet?
- Wie werden die Vorgesetzten eingebunden?
- Wie überprüft man die Wirksamkeit der Maßnahmen?

Auf diese Fragen wird in den Punkten 2.3.1 bis 2.3.5 eingegangen. Man kann auch eine Betriebsvereinbarung erstellen, in der alle diese Punkte geregelt werden.

### Wissen kompakt

Wie so oft gilt auch bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen: Die Vorbereitung ist das A und O. Bereits bei der Planung ist eine Vielzahl von Fragen zu diskutieren und zu beantworten. Wichtig ist es auch, regelmäßig die Beschäftigten zu informieren, um sie „ins Boot zu holen“.

### 2.3.1 Wie wählt man ein geeignetes Verfahren aus?

Um ein Erhebungsverfahren auszuwählen sollte man folgende Punkte beachten:

### Was messen?

Zunächst zu den Begrifflichkeiten:

*In der Norm EN ISO 10075-1:2000 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ wird im Teil 1, „Allgemeines und Begriffe“ Folgendes definiert:*

#### **Psychische Belastung**

*Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.*

Die „psychische Belastung“ umfasst also alle Merkmale, mit der man die Arbeit beschreiben kann und die auf den Menschen wirken. „Psychisch einwirken“ bedeutet,

dass die Merkmale auf die Gedanken, die Gefühle und/oder das Verhalten einwirken. Auch wenn der Begriff in der Norm in der Einzahl definiert wird, verwendet man inzwischen häufig die Mehrzahl. Man spricht also von psychischen Belastungen und zählt dann einzelne Anforderungen bzw. Arbeitsmerkmale auf, wie z.B. Unterbrechungen, Verantwortung oder auch monotone Arbeit. Der Begriff „Belastung“ wird in der Norm neutral verstanden; umgangssprachlich assoziieren wir aber eher etwas Negatives damit. Das führt manchmal zu Verwirrungen. Darum spricht man inzwischen auch von „Fehlbelastungen“ wenn man Arbeitsmerkmale meint, die sich eher negativ auswirken.

### **Psychische Beanspruchung**

*Die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien*

Bei der Beanspruchung geht es also um die Reaktion des einzelnen Menschen. Solch eine Reaktion kann Freude oder Ärger sein verbunden mit entsprechenden Gedanken „Oh wie schön“ oder „Oh wie ärgerlich“. Hier liegt für viele das Problem mit den psychischen Belastungen. Was den einen ärgert, freut den nächsten und dem Dritten ist es ganz egal. Man kann eigentlich erst im Nachhinein feststellen, ob sich eine Arbeitsbedingung (also ganz neutral die psychische Belastung) positiv oder negativ auswirkt. Die Forschung hat allerdings gezeigt, dass es einige Bedingungen gibt, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ auswirken, vor allem wenn die Merkmale kombiniert auftreten. Man spricht dann von „Psychischen

Fehlbelastungen“. Das sind also Belastungen, die auf Dauer mit großer Wahrscheinlichkeit bei den meisten Menschen zu negativen Auswirkungen führen. Hier kann man dann auch von „psychischen Gefährdungen/ Gefährdungsfaktoren“ sprechen, wie es manchmal getan wird.

Zurück zur Frage „Was messen?“

§ 5 des Arbeitsschutzgesetzes schreibt die „**Beurteilung der Arbeitsbedingungen**“ vor. Somit steht dort eindeutig, dass es um die psychischen Belastungen geht und nicht um die Beanspruchungen. Der Unterschied besteht in dem, wonach Sie fragen bzw. was Sie beobachten. Eine Frage für die Beschäftigten oder die beobachtende Person nach der Belastung könnte so aussehen „Die Arbeit muss unter Zeitdruck ausgeführt werden – ja oder nein?“ Wenn Sie nach der Beanspruchung fragen, könnte die Frage so aussehen „Es ist so viel Zeitdruck bei der Arbeit, dass ich oft das Gefühl habe, nicht alles zu schaffen – ja oder nein?“ Die psychische Beanspruchung können Sie nur erfragen und nicht direkt beobachten. Bei der Belastung betrachten Sie also die Tätigkeitsmerkmale und bei der Beanspruchung betrachten Sie die Wirkung dieses Merkmals. Wie gesagt: Vorgesehen laut Gesetz ist die Beurteilung der Belastung. Das machen Sie ja bei anderen Gefährdungsfaktoren auch. Sie messen den Lärm und Sie würden nicht auf die Idee kommen, die Beschäftigten zu fragen „Und wie wirkt der Lärm so auf Dich?“ Wenn Sie das tun würden, würden vermutlich viele antworten „Ach, das macht mir nichts. Ich habe mich daran gewöhnt.“ Und würden Sie dann sagen: „Hier sind zwar 85 db(A), aber wenn das für dich in Ordnung ist, benötigen wir ja keine Maßnahmen.“ Wohl kaum – nur bei den psychischen Belastungen wird die-

ser Weg häufig vorgeschlagen. Das Problem besteht darin, dass wir nicht immer genau angeben können, ob uns etwas beeinträchtigt oder nicht. Manchmal merken wir erst im Nachhinein, dass sich eine bestimmte Anforderung negativ ausgewirkt hat. So kommt auch öfters folgender Einwand: „Ja, aber manche blühen ja unter Zeitdruck erst so richtig auf.“ Das stimmt natürlich, aber nur kurzfristig. Wenn man bis zu einem bestimmten Abgabedatum eine bestimmte Arbeit erledigen muss, gelingt dies manchen Menschen unter Zeitdruck am besten. Das ist aber jeweils nur kurzfristiger Zeitdruck. Steht jemand jedoch permanent unter Zeitdruck und dann noch kombiniert mit ständigen Unterbrechungen, können wir davon ausgehen, dass sich das irgendwann bei jeder Person negativ auswirken wird.

Ein anderer Einwand, der oft genannt wird ist der Folgende: „Ja, aber auch wenn ich nach den Belastungen frage – spielt denn die subjektive Komponente nicht doch eine Rolle? Der eine merkt vielleicht gar nicht so, dass er oft unterbrochen wird, weil ihn das nicht so stört.“ Das stimmt. Diese subjektive Komponente spielt bei Workshops, Befragungen oder Interviews zu Belastungen eine Rolle. Das können wir nicht ausschließen und müssen damit leben, solange wir keine technischen Messgeräte haben.

Zum Schluss noch ein Argument, dass für die Erfassung der Belastungen und nicht der Beanspruchungen spricht. Wenn Sie auf die Belastungen schauen, erfassen bzw. diskutieren Sie relativ neutral die Merkmale der Tätigkeit. Bei Beanspruchungen messen bzw. diskutieren Sie die Wirkung auf die Beschäftigten. Das sind sehr persönliche Angaben. Wenn Sie die Beschäftigten danach fragen, entstehen leicht Ängste, dass die Leistungsfähigkeit erfasst werden soll.

Das ist aber nicht das Ziel der Gefährdungsbeurteilung und stößt auch häufig auf den Widerstand der betrieblichen Interessenvertretung. Wenn Sie den Beschäftigten verdeutlichen, dass es um die Merkmale der Tätigkeit geht, damit die Tätigkeit so gut wie möglich gestaltet werden kann, wird die Bereitschaft zur Mitarbeit deutlich höher sein, als wenn die Beschäftigten Angst haben, dass sie jetzt „psychologisch durchleuchtet“ werden.

### Wie detailliert messen?



Bei den Verfahren zur Erfassung psychischer Belastungen werden drei **Analysetiefen** unterschieden:

- Orientierende Verfahren
- Screening-Verfahren
- Experten-Verfahren

Je genauer gemessen wird, desto mehr Aufwand und Expertise sind erforderlich.

Bei **orientierenden Verfahren** wird – wie es der Name schon sagt – orientierend – gemessen, d.h. es werden wenige Fragen gestellt und die Ergebnisse geben Hinweise auf Belastungsschwerpunkte, die nicht sehr detailliert sind. Bei orientierenden Verfahren gibt es in der Regel so um die zwanzig Fragen und zwei Antwortmöglichkeiten (z.B. „eher ja“ – „eher nein“). Diese Verfahren sind auch von Personen einsetzbar, die sich mit dem Thema Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen beschäftigt haben, aber keine ausgebildeten Fachleute sind.

**Screening-Verfahren** messen etwas genauer

und sind dafür entsprechend aufwendiger. Hier werden ungefähr doppelt so viele Fragen wie bei orientierenden Verfahren gestellt und es gibt auch mehr Antwortmöglichkeiten (z.B. „ja“ – „eher ja“ – „eher nein“ – „nein“). Manche Screening-Verfahren enthalten auch Beobachtungs-Elemente, d.h. die Beschäftigten werden bei ihrer Tätigkeit beobachtet. Für diese Verfahren muss man ebenfalls kein ausgebildeter Experte sein, sollte sich aber genauer mit dem Thema beschäftigen und ggf. in dem Verfahren selbst geschult sein. Auch diejenigen, die beobachten, müssen geschult sein.

**Expertenverfahren** messen genau und basieren häufig auf Beobachtungsinterviews. Die Beschäftigten werden bei ihrer Tätigkeit von ausgebildeten Experten (z.B. Psychologen) beobachtet und ihnen werden Fragen zu ihrer Tätigkeit gestellt, die mit einem Expertenverfahren ausgewertet werden.

Diese Einteilung der Analysetiefen bezieht sich vor allem auf Fragebögen und Beobachtungsverfahren. Hinsichtlich der moderierten Workshops passt sie nicht so richtig. Einige Belastungen werden bei Workshops ggf. gar nicht besprochen, da sie nicht relevant sind und andere Belastungen werden sehr genau „unter die Lupe“ genommen.


Bei Fragebögen und Beobachtungen ist es grundsätzlich sinnvoll, zuerst **orientierend** zu messen. So erhalten Sie erste Anhaltspunkte bei welchen Tätigkeitsmerkmalen Fehlbelastungen vorliegen und können mögliche Handlungsfelder identifizieren. Diese Merkmale können Sie dann bei der Maßnahmenableitung genauer betrachten oder ggf. auch noch mal genauer mit Hilfe von Screening-Verfahren oder Experten-Verfahren unter-

suchen. Bei Workshops ist es in der Regel sowieso der Fall, dass die relevanten Belastungen ausführlicher diskutiert werden. Ein Hinweis: Stecken Sie lieber mehr Ressourcen in die Maßnahmenableitung und –umsetzung. Für die Beschäftigten ist es demotivierend, nach einer genauen Messung zwar zu wissen, wo genau die Quellen für die Fehlbelastungen liegen und dann aber keine Ressourcen für die Maßnahmen mehr zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Wenn bereits Anhaltspunkte dafür vorhanden sind, dass psychische Fehlbelastungen vorliegen, kann man auch ein Screening- oder sogar ein Expertenverfahren einsetzen. So ein Anhaltspunkt könnte sein, dass es entsprechende Rückmeldungen der Beschäftigten beim Betriebsarzt oder der Betriebsärztin gibt. Hierzu kann er oder sie – natürlich in anonymisierter Form – Auskunft geben. Genauso würden Sie ja auch bei anderen Gefährdungsfaktoren vorgehen. Für ruhige Einzelbüros würden Sie kein Lärmkataster erstellen und auch chemische Gefährdungen nicht genau messen. Nur wenn Sie vermuten oder bereits wissen, dass eine spezifische Gefährdung vorliegt, messen Sie genauer. Bei gleichartigen Tätigkeiten müssen - wie bei anderen Gefährdungen auch - nicht alle Arbeitsplätze erfasst werden. Hier sollte eine möglichst repräsentative Anzahl von Arbeitsplätzen ausgewählt werden.

Der Fokus dieses Reports liegt auf den orientierenden Verfahren, da diese einen einfachen Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung ermöglichen, um Handlungsfelder zu identifizieren.





## Welche wissenschaftlichen Kriterien sollten erfüllt sein?

Zunächst einmal sollte das gewählte Verfahren auf einer Theorie basieren oder zumindest darauf Bezug nehmen, also wissenschaftlich fundiert sein. Darüber hinaus ist es wichtig, dass das Verfahren überprüft wurde: Um wissenschaftlich anerkannt zu sein, muss ein psychologisches Erhebungsverfahren drei Gütekriterien erfüllen. Es handelt sich hierbei um die **Objektivität**, die **Reliabilität** und die **Validität**.

### Objektivität

Es gibt drei Arten der Objektivität. Die der

- Durchführung
- Auswertung und
- Interpretation

Objektivität bedeutet, dass die Durchführung, Auswertung und Interpretation unabhängig von der untersuchenden Person sind. Das Vorgehen bei der Erhebung sollte also immer gleich sein und somit unabhängig von der Person, die die Erhebung durchführt. Hierzu gehört beispielsweise, dass alle Teilnehmenden dieselben Erläuterungen erhalten. Die Auswertungsobjektivität bedeutet, dass unabhängig davon, ob Person x oder Person y die Daten auswertet, dieselben Ergebnisse rauskommen müssen. Und die Interpretationsobjektivität schließlich meint, dass unterschiedliche Personen die Bedeutung der Ergebnisse gleich interpretieren und somit zu denselben Schlussfolgerungen kommen.

### Reliabilität (Zuverlässigkeit)

Das Verfahren misst das, was es misst, genau. Was bedeutet das? Wenn Sie heute und morgen die Fragen zu den Belastungen beantworten würden oder die Beschäftigten beobachten würden, sollte dasselbe Ergebnis rauskommen. Das Verfahren ist nicht reliabel, wenn heute rauskommt, dass keine Fehlbelastungen vorliegen und morgen, dass sehr viele Fehlbelastungen vorliegen.

### Validität (Gültigkeit)

Das Verfahren misst das, was es zu messen vorgibt. Hierbei geht es um die Frage, ob das Verfahren auch tatsächlich die Arbeitsbelastungen misst und nicht beispielsweise Ihre momentane Befindlichkeit.


Wenn das Verfahren nicht objektiv ist, kann es nicht reliabel und valide sein. Die drei Gütekriterien bauen aufeinander auf. Sie müssen dafür sorgen, dass die Durchführungsobjektivität gegeben ist. Die Auswertungsobjektivität stellt der (externe) Auswerter sicher und auf die Interpretationsobjektivität müssen wiederum Sie achten. D.h. eine Vorgesetzte kann nicht in einer Abteilung sagen, dass ja nur 55 % betroffen sind und in der anderen Abteilung sagt ein Vorgesetzter, dass ja mit 55 % ganz schön viele betroffen sind. Sie müssen sich in Ihrem Unternehmen darauf verständigen, wie Sie die Daten interpretieren. Was ist viel und was ist wenig? Da es keine Grenzwerte gibt, obliegt Ihnen diese Interpretation. Bei manchen Verfahren gibt es auch Interpretationshilfen (z.B. nach dem Ampelprinzip).

Die Reliabilität und Validität prüft die Person, die das Verfahren entwickelt hat. Sie müssen „nur“ darauf achten, dass er oder sie es

auch getan hat. Solche Überprüfungen sind sehr aufwendig und werden nicht für jedes Verfahren gemacht. Falls es nicht geprüft wurde, kann das Verfahren zwar valide sein, aber Sie wissen es eben nicht. Bei einem Schallpegelmessgerät würden Sie ja sicher auch lieber ein geprüftes Gerät kaufen als ein ungeprüftes.

Ob die Gütekriterien überprüft wurden und erfüllt sind, können Sie in den Erläuterungen zu dem Verfahren (Handbuch) nachlesen. Wenn nichts zu diesem Thema in der Anweisung steht, können Sie davon ausgehen, dass es nicht geprüft wurde. Da solche Überprüfungen wie gesagt sehr aufwendig sind, würde keine Entwicklerin oder Entwickler verschweigen, dass sie bzw. er sie durchgeführt hat. Um ganz sicher zu gehen, können Sie natürlich auch dort nachfragen und um die entsprechenden Untersuchungsergebnisse bitten.

Bei Workshops gibt es entsprechende Gütekriterien nicht. Wichtig ist aber auch hier, dass eine gewisse Standardisierung vorliegt. Es geht nicht darum, beliebige Themen zu besprechen, sondern die vier genannten Bereiche Arbeitsinhalt, -organisation, -umgebung und soziale Beziehungen in einem strukturierten Prozess zu betrachten.




**Wer sollte bei orientierenden Verfahren beteiligt sein?**

Unabhängig davon, für welches Verfahren Sie sich entscheiden: Die Betroffenen sollten auf jeden Fall mit einbezogen werden. Auch die GDA betont, dass die Einbeziehung der

Beschäftigten gerade bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung von besonderer Bedeutung ist, um Gefährdungen zu erkennen und dann Maßnahmen abzuleiten, die die Beschäftigten akzeptieren und mittragen.

Manchmal besteht in Betrieben die Sorge, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich ausschließlich negativ äußern. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass dies nicht der Fall ist. Und wenn es tatsächlich einmal vorkommen sollte, dass viele oder sogar alle Beschäftigten eines Betriebs alles negativ beurteilen, dann können Sie sicher sein, dass auch etwas im Argen liegt.

Machen Sie den Beschäftigten deutlich, dass es natürlich keinen Zwang gibt, Fragen in einem Fragebogen oder bei einem Interview zu beantworten oder an Workshops teilzunehmen, dass es aber durchaus eine Mitwirkungspflicht gibt. So formuliert es das Arbeitsschutzgesetz: „Die Beschäftigten haben gemeinsam mit dem Betriebsarzt und der Fachkraft für Arbeitssicherheit den Arbeitgeber darin zu unterstützen, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit zu gewährleisten und seine Pflichten entsprechend den behördlichen Auflagen zu erfüllen.“ Da eine Auflage darin besteht, die Gefährdungsbeurteilung durchzuführen und Maßnahmen abzuleiten, sollten sich die Beschäftigten also beteiligen.




**Sind die Ergebnisse objektiver, wenn die Beschäftigten beobachtet werden?**

Häufig besteht die Sorge, dass die Beantwortung von Fragebögen doch „so subjektiv sei“ und man daher mit einer Verhaltensbeobachtung objektivere Ergebnisse erhält. Verhaltensbeobachtungen, die mit Fragen an die Beschäftigten kombiniert sind, sind aufwendiger als orientierende Fragebögen. Deshalb sind sie auch oft etwas genauer. Über die Beobachtung hinaus werden die Beschäftigten von der beobachtenden Person zu bestimmten Sachverhalten gefragt, z.B. wie häufig Überstunden nötig sind, um das Arbeitspensum zu bewältigen. Die Fragen sind notwendig, da manche Sachverhalte nicht oder nur nach einem sehr langen Beobachtungszeitraum objektiv und repräsentativ beschrieben werden können. So kann die beobachtende Person zufällig an einem Tag beobachten, an dem besonders viele Unterbrechungen stattfinden. Dieses Ergebnis wäre zwar objektiv richtig protokolliert, aber es wäre nicht repräsentativ und daher muss die beobachtende Person den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin fragen, ob die Zahl der Unterbrechungen üblich ist. Oder die Person würde objektiv beobachten, dass mehrere Aufgaben gleichzeitig zu bearbeiten sind – auch hier ist wieder der oder die Beschäftigte zu fragen, ob dies immer so ist oder eher die Ausnahme.

Es kann also sein, dass die beobachtende Person zwar objektiv die Daten erhebt, diese aber trotzdem die Tätigkeit nicht angemessen beschreiben, da die Beobachtung nicht repräsentativ ist. Will man dies erreichen,

muss man ggf. ziemlich lange beobachten. Dies wiederum macht eine Erhebung sehr aufwendig. Unabhängig von der Beobachtungszeit muss man sicherstellen, dass unterschiedliche Personen bei denselben Ereignissen auch dasselbe protokollieren. Hierzu müssen die Beobachter und Beobachterinnen geschult werden. Denn auch sie unterliegen natürlich ihrer subjektiven Wahrnehmung. Wie gesagt, bleibt bei den psychischen Belastungen immer eine gewisse Subjektivität bestehen – das gilt sowohl für Fragen, die die Beschäftigten selbst beantworten als auch für die beobachtenden Personen und ihre Interviewfragen.



**Wer sollte an einem Workshop teilnehmen?**

Wenn Workshops durchgeführt werden stellt sich die Frage, ob die Teilnahme freiwillig oder eher verpflichtend sein soll. Auf diese Frage gibt es keine eindeutige Antwort. Verpflichtet man alle, kann es sein, dass die Unwilligen die Arbeit im Workshop erschweren, andererseits gibt es auch eine Mitwirkungspflicht der Beschäftigten beim Thema Sicherheit und Gesundheit. Da es ja auch um die eigene Sicherheit und Gesundheit geht, sollten alle erkennen, dass die eigene Mitwirkung wichtig ist. Wenn es aber starke Vorbehalte gibt, ist es sinnvoll zunächst mit Freiwilligen zu beginnen und wenn sich dann rumspricht, dass die Workshop-Arbeit hilft, die eigene Arbeitssituation zu verbessern, wächst (hoffentlich) auch die Bereitschaft der anderen, in einem Folge-Workshop mitzumachen.



### Gibt es branchenspezifische Verfahren?

Ja, manche Verfahren sind speziell für bestimmte Branchen geeignet und andere Verfahren sind universell einsetzbar. Informationen hierzu finden Sie in der Verfahrensbeschreibung. Viele Unfallversicherungsträger haben bereits branchenspezifische Verfahren entwickelt, da sie sich in den jeweiligen Branchen gut auskennen und entsprechend zielgruppenorientiert beraten können.



### Wie teuer darf es sein?

Das hängt von Ihrem Betrieb ab. Hierbei handelt es sich um einen Punkt auf den Sie achten sollten. Es gibt kostenlose Verfahren und Verfahren für die Sie bezahlen müssen. Je nachdem, wer die Rechte an einem Verfahren hat, dürfen Sie nicht einfach die Unterlagen kopieren. Manchmal müssen Sie nur das Handbuch bzw. die Anleitung bezahlen und dürfen dann aber die Fragebögen oder Beobachtungsbögen kopieren. Manchmal müssen Sie auch alles bezahlen, d.h. die Anleitung und die einzelnen Bögen. Bei Beobachtungsverfahren müssen die Beobachter geschult werden und bei Workshops müssen Sie ggf. einen externen Moderator bzw. Moderatorin bezahlen. Auch hinsichtlich der Kostenfrage lohnt es sich, sich an die eigene Unfallversicherung zu wenden. Die dort entwickelten Verfahren stehen für die Mitgliedsbetriebe in der Regel kostenfrei zur Verfügung.



### Was macht man in ganz kleinen Betrieben?


In kleinen Betrieben mit bis zu 10 oder 15 Beschäftigten ist eine Erfassung der psychischen Belastungen mit einem Fragebogen oder einem Beobachtungsverfahren in der Regel nicht sinnvoll. Hier bieten sich diskussionsbasierte Verfahren an. In einem gemeinsamen Workshop werden Belastungen aufgelistet, die dann diskutiert werden, wobei gleichzeitig bereits Maßnahmen erarbeitet werden. Beispielsweise ist die „Arbeits-situationsanalyse“ ein leicht umsetzbares Workshop-Konzept zur Erhebung von Belastungen und Ableitung von Maßnahmen.



### Kann man Verfahren kombinieren?

Ja! Es gibt keine Vorschrift, dass man nur einen Verfahrenstyp anwenden darf oder soll. Man kann z.B. in einem Workshop einen Fragebogen als Leitfaden nutzen – so lässt sich sicherstellen, alle relevanten Belastungen betrachtet zu haben. Oder man kann eine orientierende Befragung oder Beobachtung durchführen, deren Ergebnisse dann in einem Workshop vertieft diskutiert werden. Ob Sie ein diskussionsbasiertes Verfahren, einen Fragebogen oder ein Beobachtungsverfahren oder eine Kombination unterschiedlicher Verfahren verwenden, hängt von den jeweiligen Bedingungen im Betrieb ab, d.h. beispielsweise ob alle vergleichbare Tätigkeiten machen oder eher unterschied-

liche oder ob bereits jetzt regelmäßig Besprechungen stattfinden, die man nutzen kann. Die Unfallversicherungsträger helfen dabei, ein Verfahren zu finden, das für die jeweiligen betrieblichen Bedingungen wie z.B. Größe oder Branche passend ist.



### Welche Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Verfahrenstypen gibt es?

Wie bereits gesagt, gibt es keine universelle Antwort auf die Frage nach einem geeigneten Verfahren. Es hängt immer von den betrieblichen Bedingungen ab, ob sich ein Beobachtungsverfahren, ein Workshop oder eine Befragung oder ein Methodenmix eignet.


Vorteilhaft bei **Beobachtungsverfahren** ist es, dass die Erfassung unmittelbar während des Verhaltens erfolgt und auch Umwelteinflüsse erfasst werden können. Darüber hinaus sind Beobachtungen unabhängig vom persönlichen Erleben des Betroffenen. Innere Prozesse komplexer Arbeitstätigkeiten mit überwiegend geistigen Anforderungen sind allerdings nur schwer einer Beobachtung zugänglich. Problematisch kann es auch sein, dass seltener auftretende, aber für die Arbeitstätigkeit wichtige Ereignisse nicht erfasst werden, weil sie im Beobachtungszeitraum nicht auftreten. Dies ließe sich durch ein ergänzendes Interview erfassen, was dann aber wiederum nicht unabhängig von der betroffenen Person ist. Es kann auch sein, dass die Beobachtung das Verhalten beeinflusst und es für die Beschäftigten unangenehm ist, sich beobachtet zu fühlen. Subjektive Wahrnehmungen des Beobach-

ters sind auch nicht vollständig auszuschließen, so dass es zu sogenannten Beobachterfehlern kommen kann – aus diesem Grund sind auch Beobachter-Schulungen erforderlich und es sollte mehr als eine Person beobachten. Ein Beobachtungsteam kann sich aus folgenden Personen zusammensetzen: Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsärztin, Führungskraft, Betriebsrat-Mitglied, Psychologe. Das wiederum macht Beobachtungen oft zeitaufwendig und arbeitsintensiv, wodurch wieder höhere Kosten entstehen. Wenn viele Beschäftigte dieselbe Tätigkeit ausführen, die auch gut einer Beobachtung zugänglich ist, kann ein Beobachtungsverfahren aber auch günstiger sein als andere Verfahren.

Mit **Befragungen** lassen sich gut größere Zeitspannen erfragen. So lässt sich sicherstellen, dass die Antworten unterschiedliche Arbeitssituationen einbeziehen und sie somit repräsentativ sind. Merkmale geistiger Tätigkeiten lassen sich oft auch besser erfragen als beobachten. Wenn viele unterschiedliche Tätigkeiten im Unternehmen ausgeführt werden ist eine Befragung häufig die kostengünstigere Alternative, da das Ausfüllen und Auswerten eines orientierenden Fragebogens nur wenig Zeit benötigt. Außerdem kann es auch ein Ausdruck von Wertschätzung sein, wenn auf diese Art alle Beschäftigten in die Gefährdungsbeurteilung miteinbezogen werden. Wissenschaftliche Befunde legen nahe, dass die Vorhersagekraft von Befragungen bezogen auf die Folgen der psychischen Belastungen besser zu sein scheint als Einschätzungen von anderen Personen. Und die negativen Folgen sollen ja schließlich vermieden werden. Andererseits ist es manchmal schwierig, wissenschaftliche Begriffe in Alltagssprache umzusetzen bzw.

können die Fragen auch unterschiedlich verstanden werden und ein Nachfragen ist nicht möglich. Die Antworten wiederum sind auf die vorgegebenen Antwort-Kategorien eingengt. Es kann auch zu fehlerhaften Erinnerungen kommen und die Antworten sind nicht unabhängig von der befragten Person. Manchmal ist es auch so, dass in einem Unternehmen bereits viele Befragungen stattgefunden haben, so dass die Beschäftigten „fragebogenmüde“ sind.

**Moderierte Workshops** ermöglichen einen direkten Austausch, so dass man z.B. auch bei Unklarheiten nachfragen kann. Allerdings ist somit auch keine Anonymität im Workshop möglich, da jeder sieht bzw. hört, was die Kollegin oder der Kollege sagt. Andererseits kennen sich gerade in kleinen Unternehmen die Beschäftigten untereinander gut, so dass ein offener Umgang miteinander besteht. Die moderierende Person muss natürlich deutlich machen, dass alle Beiträge willkommen sind und es nicht zulässig ist, die Äußerungen der anderen negativ zu beurteilen. Problematisch kann es auch werden, wenn vor allem die Meinungsführer zu Wort kommen und die Stilleren nichts sagen. Bei Workshops handelt es sich um einen vergleichsweise schnellen Prozess, da „in einem Rutsch“ Belastungen erfasst, beurteilt und Maßnahmen abgeleitet werden. Mit Workshops lassen sich auch alle Beschäftigten in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung einbinden. So lässt sich sicherstellen, dass die Maßnahmen von den Beschäftigten getragen und anschließend tatsächlich umgesetzt werden. Bei großen Betrieben sind Workshops natürlich ziemlich zeitaufwendig.



### Wie findet man ein passendes Verfahren, das alle Kriterien erfüllt?

In dem Internetportal [www.gefaehrungsbeurteilung.de](http://www.gefaehrungsbeurteilung.de) finden Sie viele hilfreiche Hinweise. Auf der Seite mit den „Handlungshilfen“ können Sie auch die Gefährdungsart auswählen. Dann werden Ihnen Verfahren aufgelistet, zu denen jeweils Informationen bereitgestellt werden.

Auf den Internetseiten der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gibt es bei dem Thema „Psychische Fehlbelastung/Stress“ eine sogenannte Toolbox, in der ungefähr 100 Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen aufgelistet und beschrieben sind. Manchmal ist die Informationsmenge verwirrend und es ist schwierig, ein angemessenes Verfahren zu finden. Sie können sich an Ihre Unfallversicherung wenden. Viele Unfallversicherungen haben bereits standardisierte Vorgehensweisen entwickelt und beraten Sie bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung. Sie kennen die branchenspezifischen Bedingungen besonders gut und verfügen über kompetente Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen.



### Wissen kompakt

Bei der Verfahrensauswahl sollten Sie eine Reihe von Kriterien beachten, wie zum Beispiel die Art der Datenerhebung, die Genauigkeit des Verfahrens (Analysetiefe) und seine Qualität.

## Hier noch einmal die Zusammenfassung für die Verfahrensauswahl:

Frage	Kurzantwort
Was messen?	Belastungen, nicht Beanspruchungen
Wie detailliert messen?	zunächst orientierend, nur bei Handlungsbedarf detaillierter
Welche wissenschaftlichen Kriterien sollten erfüllt sein?	theoretische Fundierung und überprüfte Gütekriterien; bei Workshops: systematisches Vorgehen
Wer sollte gefragt, beobachtet oder beteiligt werden?	die Beschäftigten selbst
Gibt es branchenspezifische Verfahren?	ja, und auch universell einsetzbare Verfahren
Wie teuer darf es sein?	abhängig vom Betrieb, es gibt auch kostenlose Verfahren
Was macht man in ganz kleinen Betrieben?	Workshops
Wie findet man ein passendes Verfahren, das die Kriterien erfüllt?	bei Ihrem Unfallversicherungsträger oder im Internet (Toolboxen, Listen)

### 2.3.2 Wer wertet was aus und wer bekommt welche Ergebnisse?

Wenn Sie die Belastungen mit einem orientierenden Fragebogen erheben, müssen diese Daten natürlich auch eingesammelt und ausgewertet werden. Ganz wichtig ist es, die Anonymität der Befragten sicher zu stellen. Das ist auch wichtig, da es in jedem Betrieb Beschäftigte gibt, die Sorge haben, dass ihnen „in die Seele geschaut wird“ oder dass ihre Leistungsfähigkeit geprüft wird. Um diesem Missverständnis entgegen zu wirken, ist es natürlich wichtig, ALLE zu informieren, aber auch, die Anonymität sicher zu stellen. Sie können die Fragebögen beispielsweise in einem Briefkasten in geschlossenen Umschlägen sammeln. Auch ist es günstig, die Auswertung an ein externes Beratungsunternehmen zu geben. Sie können entsprechende Kontakte finden, wenn Sie im Internet in einer Suchmaschine zum Beispiel folgende Begriffe eingeben: Arbeitspsychologische Beratung, Gefährdungsbeurteilung und die jeweilige PLZ, um ein Unternehmen in Ihrer Nähe zu finden. Diese externen Beratungsfirmen verpflichten sich zur Anonymität und können dies auch – zum Beispiel auf einer Betriebsversammlung – den Beschäftigten erläutern. Wenn Sie unterschiedliche Bereiche bzw. Abteilungen oder Tätigkeiten auswerten wollen, müssen Sie dies natürlich auch auf dem Fragebogen abfragen. Je nachdem wie groß Ihr Unternehmen ist, ist die Anonymität dann nicht mehr sichergestellt, wenn jemand sowohl seinen Bereich als auch seine Tätigkeit angibt (wenn Sie z.B. nur eine Auszubildende haben). Sie können mit dem Beratungsunternehmen absprechen, dass ein Bereich oder eine Tätigkeit nur ausgewertet wird, wenn genügend Bögen vorhanden sind. Eine Richtzahl hierzu lautet

mindestens fünf Bögen. Diese Absprachen müssen Sie sehr deutlich den Beschäftigten kommunizieren. Es kann also sein, dass anhand der Angaben auf dem Bogen eine Person identifizierbar wäre. Da die Fragebögen aber nur das externe Unternehmen sieht, ist die Auswertung dennoch anonym, da das externe Unternehmen die befragten Beschäftigten nicht kennt. Das Ganze funktioniert natürlich nur, wenn die Bögen bei dem externen Beratungsunternehmen bleiben oder sich das Beratungsunternehmen verpflichtet, die Bögen nach der Datenauswertung zu vernichten.

Folgende Fragen sollten Sie besprechen: Sollen einzelne Bereiche ausgewertet werden und wenn ja, welche? Sollen einzelne Tätigkeiten ausgewertet werden und wenn ja, welche? Soll nach Geschlecht ausgewertet werden, um ggf. genderspezifische Aspekte berücksichtigen zu können? Bekommen Unternehmensleitung und Betriebsrat die Ergebnisse zur selben Zeit? Wenn Sie einzelne Abteilungen auswerten: Bekommt jede Abteilung nur die eigenen Daten oder auch die Ergebnisse der anderen Abteilungen? Werden die Ergebnisse per Mail an die Beschäftigten verschickt oder gibt es hierzu eine Versammlung, auf der alle über die Gesamtergebnisse informiert werden oder sind die jeweiligen Vorgesetzten dafür verantwortlich, die Ergebnisse zurückzumelden?

Bei einem Beobachtungsverfahren lässt sich die Anonymität natürlich in dieser Weise nicht realisieren. Wenn eine Person beobachtet wird, sehen die Kollegen und Kolleginnen das auch (außer in einem Einzelbüro) und die Beobachter wissen, wen sie beobachten. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass die beobachtete Person im Vor-



feld gut informiert wird und einverstanden ist. Es sollte natürlich auch kein Name auf einem Beobachtungsbogen notiert werden.

Aussagen in Workshops sind ebenfalls nicht anonym. Darum ist es hier besonders wichtig, zu Beginn Regeln zu vereinbaren, wie z.B. „Das gesprochene Wort bleibt im Raum.“ Zusammenfassungen in Protokollen o.ä. sollten ebenfalls anonymisiert sein. Generell sind die Regelungen des Datenschutzes zu beachten.

### 2.3.3 Wann werden Maßnahmen abgeleitet?

Hierbei geht es letztendlich um die Frage, wie man von der Erfassung zur Beurteilung der psychischen Belastungen kommt. Also die Frage: Ab wann ist eine identifizierte (Fehl-) Belastung möglicherweise schädlich und erfordert Maßnahmen? Wie bereits beschrieben gibt es bei den psychischen Belastungen keine Grenzwerte. Sie können also nicht sagen: „Die Beschäftigten werden 50 mal pro Tag unterbrochen. Das ist zu viel, nun müssen wir etwas tun“ oder „Das ist ja nicht viel, die können ruhig noch häufiger gestört werden.“ Die Beurteilung ist für viele Betriebe eine große Schwierigkeit, da sie unsicher sind, ob denn nun Maßnahmen erforderlich sind oder nicht. Wie schon bei der Auswahl des Erfassungsinstruments muss man auch an dieser Stelle sagen: Es gibt nicht den einzigen richtigen Weg. Letztendlich müssen Sie Ihre unternehmensinterne Vorgehensweise im Vorfeld festlegen. Die GDA nennt beispielhaft folgende drei Möglichkeiten:

#### Schwellenwerte nutzen

Es gibt Verfahren, bei denen angegeben ist, wann Maßnahmen abzuleiten sind.

Hierzu gehören z.B. Empfehlungen nach dem Ampelprinzip, die Folgendes besagen: Wenn bis zum einem Drittel der Belegschaft eine bestimmte Fehlbelastung angegeben hat, dann muss nicht reagiert werden. Die Ampel steht auf grün. Wenn ein bis zwei Drittel eine bestimmte Fehlbelastung angegeben hat, steht die Ampel auf gelb und man sollte noch mal genauer nachschauen: Ist nur ein bestimmter Arbeitsbereich betroffen oder nur eine bestimmte Tätigkeitsart oder Ähnliches? Wenn über zwei Drittel eine Fehlbelastung angegeben haben, steht die Ampel auf rot und es müssen Maßnahmen abgeleitet werden. Es gibt auch Verfahren, die Maßnahmenbedarf anzeigen, wenn eine bestimmte Belastungskombination vorliegt.

#### Empirische Vergleichswerte nutzen

Man kann auch die eigenen Ergebnisse mit betriebsinternen oder externen (branchenbezogenen) Daten vergleichen. Auffällige Abweichungen würden dann darauf hinweisen, dass Maßnahmen notwendig sind. Allerdings gibt es erst wenige Datenbanken mit Vergleichswerten und der Vergleich mit internen Daten kann schnell zu einer Art „internem Benchmarking“ werden und das ist eigentlich nicht das Ziel der Gefährdungsbeurteilung. Außerdem kann es sein, dass bestimmte Fehlbelastungen grundsätzlich in bestimmten Branchen stark ausgeprägt sind – das sollte dann aber nicht dazu führen sich gar nicht erst um Verbesserung zu bemühen.

#### Belastungen im Workshop beurteilen

Hierbei setzen sich mehrere Personen zusammen (Beschäftigte, Führungskräfte, Beschäftigtenvertretung, fachkundige Experten) und diskutieren auf Grundlage der

erfassten Belastungen, ob Maßnahmen erforderlich sind oder nicht.

Letztendlich muss man aber sagen, dass es keine eindeutigen Grenzwerte gibt und somit auch keine genauen Vorgaben. Sie könnten als Unternehmen auch sagen: „Alles, was über die Hälfte der Belegschaft als negativ bewertet hat, möchten wir bearbeiten.“ Oder Sie machen es ganz anders und sagen „Wir widmen uns als Erstes den drei Fehlbelastungen, die die meisten Beschäftigten angegeben haben. Danach kümmern wir uns um die anderen Fehlbelastungen. Sie können auch sagen: „Wir machen es wie bei anderen Gefährdungen und arbeiten nach dem Minimierungsgebot und versuchen alle erfassten Fehlbelastungen zu minimieren.“ Entscheidend ist, dass die Beurteilung sachlich begründet und die Vorgehensweise nachvollziehbar ist – so empfiehlt es auch die GDA. Wichtig ist auch, dass Sie sich einigen, BEVOR die Ergebnisse vorliegen. Die Gefahr einer Auseinandersetzung ist sonst zu groß.

Die Frage der Beurteilung, die letztendlich entscheidend für den Interventionsbedarf ist, wird die Experten vermutlich auch zukünftig noch weiter beschäftigen, um hier noch konkretere Empfehlungen für die Betriebe bereit stellen zu können.

### Wissen kompakt


Bei psychischen Belastungen gibt es keine Grenzwerte. Legen Sie im Vorfeld fest, wie Sie von der Erfassung zur Beurteilung der Belastungen kommen und bei welcher Ausprägung einer Fehlbelastung Sie Maßnahmen ergreifen werden.

## 2.3.4 Wie kann man Maßnahmen ableiten?

Nach der Erfassung und Beurteilung der psychischen Belastungen haben sich moderierte Kleingruppen bewährt, um Maßnahmen abzuleiten. Das bedeutet, dass sich maximal zehn bis zwölf Kollegen und Kolleginnen zusammensetzen und Verbesserungsmöglichkeiten entwickeln und diskutieren. Grundlage und Ausgangspunkt für die Diskussion sollten die Ergebnisse des eigenen Bereichs oder der eigenen Tätigkeit sein. Die Diskussion sollte von einer Person moderiert werden. Wie bereits beschrieben, wird in einer solchen Kleingruppe die Anonymität einer Befragung teilweise wieder aufgehoben. Wenn jemand Vorschläge macht, wie man Unterbrechungen reduzieren könnte, wird diese Person möglicherweise auch bei der Befragung angegeben haben, dass ihre Tätigkeit häufig unterbrochen wird. Deshalb ist es wichtig, dass die Kleingruppe in einem geschützten Rahmen diskutieren kann. Aus diesem Grund sollte die Person, die moderiert, auch entsprechende Erfahrung haben. Bei Workshop-Verfahren erfolgt die Erfassung und Beurteilung der psychischen Belastungen gemeinsam mit der Maßnahmenableitung. Man muss in einem Workshop nicht für alle Bereiche Maßnahmen festlegen, sondern kann dies auch nach und nach arbeiten. D.h., dass man sich in einem ersten Workshop um die Arbeitstätigkeit kümmert, im nächsten um die Arbeitsorganisation usw. Man kann auch von den Beschäftigten priorisieren lassen, welchen Belastungen sie sich bei der Maßnahmenableitung als erstes zuwenden möchten.

Bei den Maßnahmen sollte auch geschaut werden, ob anhand bestimmter Kriterien

beurteilt wird, welche Maßnahmen Priorität haben. Diese Kriterien könnten beispielsweise sein: Wie groß ist die potentielle Gesundheitsgefahr, die von der Belastung ausgeht? Wie groß wäre die Reichweite der Maßnahme? Wie viele Arbeitsplätze wären von der Verbesserung betroffen? Wie schnell kann die Maßnahme umgesetzt werden?



### Wer eignet sich zur Moderation der Maßnahmenableitung?

Da die Führungskräfte für ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verantwortlich sind und damit natürlich auch dafür, Fehlbelastungen zu reduzieren, kann es sinnvoll sein, dass die jeweilige Führungskraft die Gruppe moderiert. Die Führungskraft wird damit in die Pflicht genommen. Das geht natürlich nur, wenn die Führungskraft bereits Erfahrung mit Moderationstechniken hat. Wenn das Verhältnis zwischen Führungskraft und Beschäftigten angespannt ist, ist es ebenfalls nicht angeraten, dass sie die Gruppe moderiert.

Wenn die Führungskräfte zwar eher unerfahren, das Verhältnis aber recht gut zwischen den Personen ist, sollten die Führungskräfte vorab geschult werden, um dann die Moderation zu übernehmen. Es kann auch hilfreich sein, dass die Führungskraft (zumindest bei den ersten Malen) von einem externen Moderator bzw. Moderatorin unterstützt wird. Wichtig ist, dass die moderierende Person über Gestaltungswissen verfügt, d.h. sie darüber etwas weiß, welche Kriterien für eine gesunde Arbeitsgestaltung relevant sind und wie eine gesunde Arbeitsgestaltung

gelingen kann.

Wenn das Verhältnis zwischen Führungskraft und Beschäftigten angespannt ist, sollte die Gruppe von einer externen Person moderiert werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass entweder die Beschäftigten aus Angst nichts sagen oder die Vorgesetzten zu stark angegriffen werden. Unabhängig von der Arbeit in der Kleingruppe sollte in einem solchen Fall die Führungskraft trainiert werden, um angemessen mit den Problemen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umgehen zu lernen, so dass sich das Klima in der Gruppe bessert.

Ist die Führungskraft nicht bei den Kleingruppen dabei, sollte die moderierende Person ihr Informationen zu den vorgeschlagenen Maßnahmen geben. Dies natürlich in anonymisierter Form. Es ist wichtig, dass die Führungskraft ihrer Verantwortung nachkommt und sich um die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen kümmert. Grundsätzlich sollte die Maßnahmenableitung unter Einbeziehung der Beschäftigten bzw. der betrieblichen Interessenvertretung erfolgen. Da der Unternehmer bzw. die Unternehmerin laut Gesetz dazu verpflichtet ist, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu treffen, die die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen, entscheidet er oder sie, welche Maßnahmen umgesetzt werden.



### Wie groß sollte die Gruppe sein?

Wie bereits beschrieben, sollte eine Gruppe aus bis zu zwölf Teilnehmenden bestehen.

Eine Mindestanzahl gibt es eigentlich nicht. Wenn sich nur zwei oder drei Kollegen und Kolleginnen zusammensetzen benötigt man vielleicht nicht unbedingt eine Person, die moderiert. Ab fünf Personen sollte durchaus ein Moderator oder eine Moderatorin dabei sein. Werden die Belastungen im Workshop erfasst, ist es wichtig, systematisch vorzugehen, um Belastungen nicht zu übersehen. Hier kann ein Moderator sehr hilfreich sein.

### Wer sollte in einer Gruppe sein?



Sie können Beschäftigte, die bereits zu einer Arbeitsgruppe gehören in einer Gruppe zusammenfassen. Sie kennen die jeweiligen Abläufe in der Gruppe und möglicherweise auch die Fehlbelastungen der anderen. Das kann dabei helfen, Ideen zu entwickeln, denen die ganze Gruppe zustimmt. Sie können aber auch Kollegen und Kolleginnen, die derselben Tätigkeit nachgehen, aber in verschiedenen Bereichen arbeiten zusammen gruppieren. Sie kennen die Tätigkeit besonders gut und können tätigkeitsspezifische Verbesserungsmöglichkeiten entwickeln und Ideen austauschen. Es hängt von der Struktur im Unternehmen ab, wie Sie die Gruppen zusammenstellen. Sie sollten aber bereits bei der Auswertung bedenken, wer nachher in einer Gruppe zusammensitzt. Wählen Sie einen tätigkeitsspezifischen Ansatz, sollten die Ergebnisse auch tätigkeitsspezifisch ausgewertet worden sein. Entsprechend gilt: Wählen Sie einen bereichsbezogenen Ansatz, sollten die Ergebnisse bereichsbezogen ausgewertet sein.

### 2.3.5 Wie überprüft man die Wirksamkeit der Maßnahmen?

Wie bei der Erhebung der psychischen Belastungen können Sie auch bei der Wirksamkeitskontrolle eher orientierend oder aufwendig messen. Zunächst ist es wichtig, dass Sie die umgesetzten Maßnahmen dokumentieren und dann können Sie prüfen, ob es zu Verbesserungen gekommen ist.

Erwarten Sie aber nicht, dass sich Effekte direkt in den Arbeitsunfähigkeitstagen niederschlagen. So wie Menschen nicht sofort krank werden, wenn sie mal eine Zeit lang unter hoher Belastung stehen, werden sie auch nicht sofort gesund, wenn sich die Arbeitsbedingungen verbessern. Ein einfacher Weg der Wirksamkeitskontrolle besteht darin, das Verfahren, das Sie zur Erfassung der psychischen Belastungen eingesetzt haben noch einmal einzusetzen. So können Sie sehen, ob sich Fehlbelastungen reduziert haben. Natürlich kann es sein, dass sich trotz Maßnahmen keine Verbesserungen abzeichnen, weil es in der Zwischenzeit eine Fusion mit einem anderen Unternehmen gab und dadurch andere, neue Probleme aufgetaucht sind oder weil es zu einem wirtschaftlichen Abschwung in Ihrer Branche gekommen ist. Um genaue Aussagen darüber treffen zu können, welche Maßnahmen wie gewirkt haben, benötigen Sie ein aufwendiges „Evaluationsdesign“. Eine Beschreibung solch eines Designs würde den Rahmen dieses Reports allerdings sprengen. Eine andere einfache Methode der Wirksamkeitsprüfung besteht darin, die Beschäftigten um Rückmeldungen zu bitten. Das kann in freier Form geschehen, so dass die Beschäftigten ihre Hinweise in einen Briefkasten werfen können. Oder Sie listen die abgeleiteten Maßnahmen auf,

teilen den Bogen an alle aus und lassen die Beschäftigten jeweils ankreuzen, ob bzw. wie hilfreich sie die einzelnen Maßnahmen fanden.

### Wissen kompakt

Maßnahmen, die sich aus der Gefährdungsbeurteilung ergeben, müssen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit überprüft werden. Das steht so im Arbeitsschutzgesetz und gilt somit – wie für alle Gefährdungen – auch für die psychischen Belastungen. Eine solche Überprüfung kann aufwendig sein, muss es aber nicht.

## 2.4 Was muss man bei der Datenerhebung beachten?

Wenn bei der Planung und Vorbereitung bereits alle Aspekte besprochen und festgelegt wurden, ist bei der Erfassung der psychischen Belastungen selbst dann gar nicht mehr so viel zu beachten.

Eine Befragung, Beobachtung oder Workshops sollten nicht in der Sommerpause stattfinden und zeitlich befristet sein. Bei Fragebögen schreiben Sie ein Abgabedatum darauf. Wichtig ist, dass die Vorgesetzten auch ihrer Verantwortung nachkommen und sich um die Datenerhebung kümmern. Hierzu gehört zunächst, dass sich die Vorgesetzten ihrer Verantwortung bewusst sind und diese Aufgabe auch als ihre ansehen. Nur wenn sie selbst die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen als sinnvoll betrachten, können sie ihre Mitarbeiter und

Mitarbeiterinnen motivieren, teilzunehmen. Die Vorgesetzten sollten auch als Ansprechpartner für Fragen zur Verfügung stehen und sich entsprechend erkundigen, wenn sie selbst etwas nicht wissen.

Falls die Durchführung für das ganze Unternehmen zunächst zu umfangreich zu werden droht, oder Sie sich nicht ganz sicher sind, ob Sie das richtige Verfahren ausgewählt haben, kann es sinnvoll sein, mit einem Pilotprojekt in einem ausgewählten Bereich zu starten. Gerade in großen Unternehmen ist dies oft empfehlenswert. Wenn Arbeitsplätze bzw. Tätigkeiten gleichartig sind, müssen auch nicht alle Beschäftigten beobachtet oder befragt werden oder an einem Workshop teilnehmen. In einem solchen Fall reichen ausgewählte Stichproben, die die Tätigkeiten repräsentativ abbilden.

Wichtig ist, nach der Erfassung und Beurteilung der psychischen Belastungen, die Maßnahmen zügig abzuleiten und konsequent umzusetzen.

### Wissen kompakt

Bei einer sorgfältigen Planung und Vorbereitung läuft die Erfassung der psychischen Belastungen quasi wie von selbst. Achten Sie darauf, dass die Vorgesetzten ihrer Verantwortung nachkommen und beginnen Sie eventuell mit Pilotbereichen.

## 2.5 Wie können Maßnahmen aussehen?

Da Sie bereits im Vorfeld festgelegt haben, in welchem Fall Sie Maßnahmen ergreifen, können Sie nach der Datenauswertung direkt mit der Maßnahmenableitung beginnen. Sammeln Sie Ihre Ideen und dokumentieren Sie, wer für welche Maßnahme zuständig ist oder welche nächsten Schritte erforderlich sind. Manche Maßnahmen erfordern Aktivitäten der Geschäftsleitung oder bedeuten längerfristige Veränderungen. Manche Maßnahmen sind schwierig umzusetzen und manchmal sind es aber auch nur kleine Veränderungen, die helfen. Hier sind Ideen gefragt und auch die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Im Folgenden sind ein paar solcher Ideen aufgelistet. Nicht alles passt für jeden, aber manches für den einen oder anderen Betrieb. Wichtig ist, dass Sie nicht nur verhaltenspräventive Maßnahmen ergreifen. Das sind Maßnahmen, die sich auf das Verhalten des Einzelnen beziehen. Bei der Verringerung der Fehlbelastungen kann und soll es nicht nur darum gehen, dass der Einzelne sich ändert. Vor allem verhältnisbezogene Maßnahmen sollen überlegt und realisiert werden. Das sind Maßnahmen, die sich auf die Verhältnisse beziehen und somit Änderungen im Betrieb erfordern. Aber eins ist klar: Wenn die Leitung auf das Engagement der Beschäftigten wartet und die Beschäftigten auf das Engagement der Leitung, wird sich nichts ändern. Alle Beteiligten sind gefordert, die Arbeit gesund zu gestalten – da gehören die Verhältnisse im Betrieb genauso zu wie das Verhalten des Einzelnen. Und: Bleiben Sie geduldig bei der Sache, auch wenn Veränderungen manchmal zäh sind und ins Stocken geraten.

Generell gilt natürlich auch bei den psychischen Belastungen die Maßnahmenhierarchie Technik – Organisation – Person, deren Grundlage das Arbeitsschutzgesetz ist. Hier nach sind individuelle Schutzmaßnahmen nachrangig zu anderen Maßnahmen. Grundsätzlich sollen sich die Maßnahmen aus der tätigkeitsbezogenen Beurteilung ableiten. Manchmal können sich in der Diskussion aber auch andere Maßnahmen ergeben, die mit geringem Aufwand verbunden und hilfreich für den Arbeitsprozess sind.

Die Fehlbelastungen, die sich aus den Schnittstellen Mensch – Maschine oder Mensch – Umgebungsbedingungen ergeben, geraten mitunter aus dem Blickfeld bei der Maßnahmenableitung. Belastungen wie Lärm, hohe Sehanforderungen oder schlecht gestaltete Bedienoberflächen sollten nicht vergessen werden. Dies bedeutet, dass beispielsweise bereits beim Einkauf von Maschinen darauf zu achten ist, dass sie auch aus psychologischer Sicht ergonomisch gestaltet sind.

Da es den Rahmen dieses Reports sprengen würde, viele verschiedene mögliche Maßnahmen zu diskutieren, liegt der Fokus bei den folgenden Beispielen auf tatsächlich umgesetzten Maßnahmen.

**1. Lärmschutz:** Da es durch die vielen Kinder in der Kindertageseinrichtung laut war, so dass es für die Beschäftigten zur Belastung wurde, wurde Schallschutz in die Decken eingebaut. So kann man auch mit technischen Maßnahmen psychische Fehlbelastungen reduzieren. Generell sind gute Arbeitsmittel und eine gute Gestaltung der Arbeitsumgebung wichtig.

2. Da die Musikschule selbst keine Kantine hatte, hat sie eine Vereinbarung mit einer benachbarten Kantine getroffen, dass die Beschäftigten der Musikschule dort ebenfalls essen können. So hatten die Beschäftigten regelmäßig Gelegenheit zum **informellen Austausch** oder auch um kurze dienstliche Fragen zu klären. Beispielhaft sei hier ein Lehrer zitiert: „Das ist toll, sich ab und zu mal zu sehen und kurz etwas besprechen zu können. Ich hätte nicht gedacht, dass das so viel ausmacht. Man legt sich die Pausen jetzt schon so, dass man hingehen kann.“

3. Da die Beschäftigten eines Forschungs- und Beratungsinstituts sich besonders durch Unterbrechungen belastet fühlten, wenn sie einen Forschungsbericht schreiben mussten, wurde ein **„Stilles Büro“** eingerichtet. Hierbei handelte es sich um ein Büro, das es bereits für Besucher gab, die auf ihre Bahn oder ihren Rückflug warteten. Dieses Büro ist nun auch den Beschäftigten zugänglich, um sich gelegentlich zurückziehen zu können. Übrigens: Handys u.Ä. dürfen nicht dorthin mitgenommen werden.

4. **EdN-Mails:** Ein Unternehmen hat EdN-Mails für kurze Nachrichten etabliert. Hierbei schreibt man die kurze Information direkt in die Betreffzeile und endet mit EdN für „Ende der Nachricht“. Eine Ansprache sowie eine Grußformel sind nicht erforderlich und der Empfänger bzw. die Empfängerin kann den Inhalt sofort erfassen und muss die Mail nicht erst öffnen.

5. **Jährliches Mitarbeiter-Gespräch:** In einer Verwaltung wurde ein jährliches Gespräch zwischen direktem Vorgesetzten und Mit-

arbeiter durchgeführt. Dazu gehört ein Gesprächsleitfaden, nach dem nicht nur die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters thematisiert werden sondern genauso die Stärken und Schwächen des Vorgesetzten. Explizit wird auch die Frage angesprochen, wie der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter besser unterstützen kann. Wird dieses Instrument von beiden Seiten ernst genommen, lassen sich Probleme im 4-Augen-Gespräch thematisieren und beide können gemeinsam nach Lösungen suchen.

6. **Organisation der Schichtarbeit:** In einer Produktionsfirma mit 85 Beschäftigten im 3-Schichtbetrieb wurden mit mehreren Beschäftigten individuelle Lösungen vereinbart. So wurde eine Frau mit Migrationshintergrund und schlechten Sprachkenntnissen zwei Tage in der Woche für einen Deutsch-Kurs freigestellt und ein älterer Mitarbeiter, der bisher 3-schichtig gearbeitet hatte und nun gesundheitliche Probleme hatte, musste nicht mehr in die Nachtschicht und arbeitete in Jahresteilzeit. Eine alleinerziehende Mutter brauchte keine Spätschicht mehr zu belegen und ein schwerhöriger Mitarbeiter in der Verwaltung erhielt täglich zwei Stunden störungsfreie Arbeitszeit sowie technische und finanzielle Unterstützung für Hörsysteme. Der Geschäftsführer betonte: „So etwas kriegen Sie nur mit guter Software hin – sonst können Sie solche individuellen Lösungen nicht planen.“

7. **Flexible Arbeitszeiten** bei definierter Wochenarbeitszeit: In einem Unternehmen wurden flexible Arbeitszeiten eingerichtet. Die Beschäftigten haben zwar grundsätzlich Anwesenheitspflicht, können aber nach der Hälfte der täglichen Arbeitszeit

gehen und die fehlende Zeit an anderen Tagen vor- oder nacharbeiten. So lassen sich Arztbesuche, Einkäufe oder Unternehmungen mit den Kindern besser einrichten. Wichtig ist bei solchen flexiblen Modellen, dass eine festgelegte Wochenarbeitszeit besteht.

**8. Videokonferenzen:** Um Dienstreisen zu reduzieren, wurde die Möglichkeit für Videokonferenzen geschaffen. So lassen sich zumindest einige Dienstreisen einsparen. Das reduziert übrigens nicht nur die psychischen Belastungen, sondern schont auch die Umwelt und das Budget.

**9. Möglichkeiten zum Kurzschlaf:** In einem Call Center wurde ein sogenannter „Silent Room“ eingerichtet. Hierhin konnten sich die Beschäftigten zu einer 20-minütigen Tiefenentspannung zurückziehen, nachdem zuvor Entspannungstechniken geübt worden waren.

**10. Employee Assistance Programme:** Ein EAP wurde in einem Unternehmen eingeführt. Hierbei handelt es sich um einen unabhängigen Beratungsdienst, der die Beschäftigten in persönlichen und beruflichen Problemsituationen unterstützt. Ein EAP wird von den Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen als professioneller Beratungsdienst für berufliche und persönliche Problemsituationen zur Verfügung gestellt. Die Beratungsdienste arbeiten extern und sind somit unabhängig und garantieren Neutralität und Verschwiegenheit.

**11. Bewegungspause:** Zwei Mal pro Woche findet am frühen Nachmittag eine 10-minütige Bewegungspause statt. Alle Beschäftigten können daran teilnehmen. Ge-

leitet wird die Bewegungspause von einer sportlich engagierten Mitarbeiterin. So hat man nicht nur Bewegung und kann Muskelverspannungen vorbeugen, sondern sieht auch mal Kollegen und Kolleginnen, die man sonst nicht so häufig sieht.

**12. Sprechzeiten einrichten oder umgekehrt Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit:** Für einen Mitarbeiter aus dem Personal mit häufigen Unterbrechungen durch die eigenen Kollegen und Kolleginnen wurden betriebsintern Sprechzeiten eingerichtet.

**13. Prioritäten setzen** mit der Führungskraft: Eine Mitarbeiterin setzt sich bei hohem Arbeitsaufkommen mit ihrer Vorgesetzten zusammen, um die Prioritäten für die nächsten Wochen festzulegen. Auch wird jeweils überlegt, ob bestimmte Aufgaben von anderen Stellen übernommen werden können. Die Mitarbeiterin selbst berichtet: „Beim ersten Mal war das schon komisch. Man muss ja erst mal sich selbst und dann noch der Vorgesetzten eingestehen, dass man nicht alles schafft. Und wenn man selbst das Bild von sich hat stark zu sein und alles zu schaffen, ist das ein schwieriger Schritt. Wenn man das aber ein paar Mal gemacht hat und sieht, dass die Vorgesetzte bemüht ist Lösungen zu finden, ist das wirklich hilfreich. Man lernt sich auch besser kennen und weiß dann eher, was dem anderen wichtig ist.“

**14. Aktion Vitamin C:** In einer Produktionsfirma wurden Äpfel für die Beschäftigten kostenlos angeboten. In einem anderen Unternehmen wurden Wasserfilter und -sprudler bereitgestellt. Solche Aktionen reduzieren nicht direkt psychische Fehlbelastungen. Entscheidend hierbei ist, dass



die Beschäftigten erleben, dass der Unternehmensleitung die Gesundheit der Beschäftigten am Herzen liegt.

**15. Persönliche Arbeitsorganisation umstellen:** Eine Beschäftigte hat ihre persönliche Tagesorganisation umgestellt. Sie beginnt den Tag nicht mehr damit Mails zu lesen und zu beantworten, sondern mit Aufgaben, die längere Konzentrationsphasen erfordern. Die E-Mails werden erst vor oder nach dem Mittagessen bearbeitet und zerstückeln somit nicht mehr so sehr den Tag.

Um die psychischen Fehlbelastungen zu reduzieren, sollten Sie grundsätzlich „Gesundheit“ in Ihrem Unternehmen zum Thema machen. Vereinzelt Aktionen haben keinen langfristigen Effekt. Vorgesetzte und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen ins Gespräch über ihre Arbeitssituation kommen, um zu lernen, an welchen Stellen was verbessert werden sollte. Allerdings kann auch gut gestaltete Arbeit und gute Kommunikation quantitative Überforderung nicht auffangen.

### Wissen kompakt



Machen Sie Gesundheit zum Thema. Vereinzelt Aktionen, die helfen sollen Fehlbelastungen abzubauen, verpuffen. Klären Sie Erwartungen und achten Sie auf ein ausgewogenes Maß an verhältnisorientierten Maßnahmen und verhaltensorientierten Maßnahmen.

## 2.6 Wie geht es weiter?

Der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin muss die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, die festgelegten Maßnahmen und das Ergebnis ihrer Überprüfung dokumentieren. So will es das Arbeitsschutzgesetz. Die Unterlagen können in der Personalstelle gesammelt werden oder bei der jeweiligen Führungskraft verbleiben.

Das Arbeitsschutzgesetz enthält keine Fristen, innerhalb derer die Gefährdungsbeurteilung wiederholt werden muss. Wenn sich Arbeitsabläufe ändern oder neue Gefährdungen auftreten, ist aber eine anlassbezogene Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Hohe Fehlzeiten aufgrund arbeitsbedingter Gesundheitsbeeinträchtigungen können ebenfalls ein Anlass für eine erneute Gefährdungsbeurteilung sein. Laut DGUV Vorschrift 2 sollen Betriebe mit spezifischen Gefährdungen ihre Gefährdungsbeurteilung nach drei Jahren wiederholen und alle anderen nach fünf Jahren.

## 2.7 Ein paar Hinweise zum Schluss

Wie bereits an anderen Stellen beschrieben, muss jeder Betrieb einen eigenen Weg für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen finden. Es gibt nicht den einzigen richtigen Weg. Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gibt es einen großen Vorteil: Sie haben Handlungsspielraum. Und es gibt einen gewissen Nachteil: Sie haben Handlungsspielraum. Den gilt es zu füllen. Die Unfallversicherungsträger arbeiten und beraten branchenbezogen und bieten gute Hilfestellungen. Wie oben beschrieben, können Sie auch unterschiedliche Verfahrensarten kombinieren, indem

Sie beispielsweise einen Fragebogen in einem Workshop einsetzen oder Beobachtungsdaten in einem Workshop beurteilen. In einem Workshop haben Sie die Möglichkeit, Erfassung, Beurteilung und Maßnahmenableitung „in einem Rutsch“ durchzuführen. Wichtig scheint noch ein Hinweis: Bei der Gefährdungsbeurteilung handelt es sich um einen strukturierten **Prozess**. Sie ist kein singuläres Ereignis, das man abhaken und vergessen kann. Ziel ist es schließlich, die Arbeitsplätze so gesund und sicher wie möglich zu gestalten – und das geht nur in einem kontinuierlichen Prozess.

### 3 Fazit

Wie auch bei anderen Prozessen, ist die Vorbereitung Ihrer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen das A und O. Grundsätzlich gilt für die psychischen Belastungen vieles, was auch für andere Gefährdungsfaktoren gilt. Da es aber kein Gerät zur Erfassung und keine Grenzwerte gibt, muss man die psychischen Gefährdungen anders erfassen als andere Gefährdungen. Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist aber auch ohne viel Expertise machbar.

Natürlich muss man sich einarbeiten, aber das müssen Sie auch, wenn Sie z.B. Lärm oder Vibrationen messen wollen. Wir wollten Sie an unseren Erfahrungen im Institut für Arbeit und Gesundheit teilhaben lassen und hoffen, Ihnen mit diesem Report auf dem Weg zu Ihrer Gefährdungsbeurteilung geholfen zu haben. Natürlich kann man auf dreißig Seiten nicht alles detailliert beschreiben und an manchen Stellen werden Sie vielleicht auch sagen, dass die Vorschläge nicht auf Ihr Unternehmen übertragbar sind und Sie einen etwas anderen Weg wählen. Das ist nicht nur legitim, sondern auch gewünscht – Sie müssen den für Ihr Unternehmen richtigen Weg finden. Dabei kann Ihnen Ihre Unfallversicherung helfen. Und wie Sie selbst wissen „steckt der Teufel oft im Detail“. Die Arbeit können wir Ihnen nicht abnehmen. Für die Gefährdungsbeurteilung ist und bleibt der Unternehmer bzw. die Unternehmerin zuständig. Letztendlich zeigen unsere Erfahrungen aber auch, dass sich eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen positiv auf die Arbeit auswirkt. Sie verbessert die innerbetriebliche Kommunikation, was dann auch wiederum die Produktivität verbessert.



## Anhang

Im Anhang sind beispielhaft einige Fragen mit Antworten aufgeführt, mit denen Sie die Beschäftigten im Vorfeld informieren können. Diese Liste kann gekürzt oder ergänzt werden. Auf jeden Fall müssen Sie sie an Ihre Planungen anpassen und können sie nicht einfach wörtlich übernehmen.

Es handelt sich um eine beispielhafte Darstellung und nicht um eine vorgegebene Empfehlung.



## Warum die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen?



Die Gefährdungsbeurteilung aller Gefährdungsfaktoren ist gesetzlich vorgeschrieben. Das Ziel ist es, zu beurteilen, ob Sie bei der Arbeit Gefährdungen ausgesetzt sind, die Ihre Sicherheit oder Gesundheit beeinträchtigen können. Dabei kann es sich beispielsweise um elektrische oder mechanische oder eben auch psychische Gefährdungen handeln. Die meisten Gefährdungsfaktoren haben wir bereits beurteilt – die psychischen Belastungen aber noch nicht.

## Was sind psychische Belastungen bzw. Gefährdungen?



Es gibt verschiedene Gefährdungsfaktoren, wie z.B. Lärm, Brand- und Explosionsgefahr, Dämpfe, Strahlung usw. Unter psychischen Belastungen versteht man zunächst alle Einflüsse oder Anforderungen, die auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken, d.h. auf sein Denken und Fühlen. Diese Einflüsse können sich negativ auf Wohlbefinden und Gesundheit auswirken, wie z.B. ständiger, lang anhaltender Zeitdruck. Hierbei würde es sich also um einen psychischen Gefährdungsfaktor handeln. Psychische Gefährdungen können entstehen

- durch die Arbeitsaufgabe, wie „hohe Verantwortung“ oder „hohe Flexibilität“ oder
- durch die Arbeitsorganisation wie „Zeitdruck“ oder „Schichtarbeit“ oder
- durch die Arbeitsumgebung, wie z. B. unangenehme Gerüche oder schlechte Beleuchtung oder
- durch die sozialen Beziehungen, wie z. B. das Verhalten der Führungskraft.

## Wer ist für die Gefährdungsbeurteilung verantwortlich?



Grundsätzlich ist die Unternehmensleitung oder Geschäftsführung verantwortlich. Sie kann die Verantwortung auf die Führungskräfte delegieren. Die Vorgesetzten müssen zwar die Gefährdungsbeurteilung nicht unbedingt selbst durchführen (wenn ihnen z.B. das Fachwissen fehlt), sie sind aber verantwortlich dafür, dass die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird und dass Maßnahmen ergriffen werden, wenn sich tatsächlich Gefährdungen zeigen.

## Wie kann eine Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen ablaufen?



Grundsätzlich kann man jeden Gefährdungsfaktor sehr genau oder erst mal nur orientierend erfassen. Der Vorteil bei einer detaillierten Analyse ist, dass man genaue Angaben hat; der Nachteil ist, dass es sehr aufwendig ist. Der Vorteil bei einer orientierenden Erfassung besteht darin, dass sie nicht so aufwendig ist und man erst mal schaut, wo überhaupt Gefährdungen vorliegen. An den Stellen kann man genauer nachmessen. Das ist das Vorgehen, das wir gewählt haben. Aus diesem Grund führen wir zunächst eine **orientierende Messung** durch.

## Wie sieht die orientierende Messung aus?

Um die Belastungen zu erfassen, werden wir Beobachtungen durchführen. Ein Team, bestehend aus unserer Fachkraft für Arbeitssicherheit, unserem Betriebsarzt, einer Person aus dem Betriebsrat, einer Vorgesetzten und einer Psychologin, wird ausgewählte Arbeitsplätze beobachten und dann die Personen, die dort arbeiten noch zu bestimmten Aspekten der Arbeit befragen. Wie die Beobachtung abläuft, wird im Vorfeld mit denjenigen Personen abgesprochen, die an diesen Arbeitsplätzen arbeiten.

**Oder:** Sie erhalten alle einen Fragebogen mit xx Fragen. Den ausgefüllten Fragebogen wirft dann jeder in einen Briefkasten an Ort xx. Die gesammelten Fragebögen schickt der Betriebsrat an ein Unternehmen, das für uns die Daten auswertet. Da es nur xx Fragen sind, zeigen die Ergebnisse nur recht allgemein an, ob und – wenn ja – aus welchen psychischen Belastungen bei uns Gefährdungen entstehen können. Es kann sein, dass man bei manchen Ergebnissen nicht so recht weiß, wie die Probleme genau aussehen. Es kann also sein, dass wir nach der orientierenden Messung noch genauer nachmessen werden. Das hängt von den Ergebnissen ab.

**Oder:** Wir werden die Belastungen in Workshops erfassen. Das bedeutet, dass sich xx Beschäftigte zusammensetzen und mögliche Belastungen systematisch durchsprechen und Maßnahmen zur Verbesserung überlegen. Die Workshops werden von xx moderiert. (Hinweis darauf, ob die Teilnahme freiwillig ist oder ver-



pflichtend.)  
Wir werden noch darüber informieren, wann und wo die Workshops stattfinden.

### Welche Fragen wird es geben?



Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen werden folgende Arbeitsmerkmale betrachtet:

1. Ihre Tätigkeit selbst (z.B. „Haben Sie Handlungsspielraum?“)
2. die Arbeitsorganisation (z.B. „Arbeiten Sie oft unter Zeitdruck?“)
3. die Arbeitsumgebung (z.B. „Ist Ihr Arbeitsplatz frei von unangenehmen Gerüchen?“)
4. soziale Aspekte (z.B. „Werden Sie von Kolleginnen/Kollegen unterstützt?“)

### Warum sollen die Beschäftigten mitmachen?



Wir wollen, dass Sie gesund bleiben und Ihre Arbeitskraft erhalten. Dafür müssen wir zunächst die Gefährdungen bei unserer Arbeit erkennen. Und nur wenn Sie alle mitmachen, ergibt sich ein realistisches Bild davon, welchen psychischen Belastungen wir bei unserer Arbeit ausgesetzt sind.

Davon abgesehen ist die Gefährdungsbeurteilung gesetzlich vorgeschrieben und Sie haben als Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine Mitwirkungspflicht.

### Wie wird die Anonymität gewährleistet?

**Bei Beobachtungen:** Die Beobachtung selbst kann nicht anonym erfolgen, da die beobachtete Person und die Kolleginnen und Kollegen natürlich sehen, dass eine Beobachtung stattfindet. Die beobachtete Person wird im Vorfeld über den Zeitpunkt der Beobachtung informiert (eine geheime Beobachtung wäre auch gar nicht zulässig). Die Erfassungsbögen auf denen die Ergebnisse notiert werden, sind aber anonym, d.h. auf ihnen wird kein Name o.ä. notiert, womit die beobachtete Person identifizierbar wäre.

**Bei Fragebögen:** Um zu verhindern, dass sich jemand einzelne Bögen anschaut, geben wir die Auswertung an

eine externe Firma. Diese Firma wertet die Untergruppen x, y, z aus. Die Firma achtet darauf, dass die Untersuchungsgruppen mindestens xx Beschäftigte umfassen müssen und der Rücklauf nicht unter 50% liegt. Sonst sind die Ergebnisse nur unter Vorbehalt auswertbar.

**Bei Workshops:** Ein Workshop selbst kann nicht anonym erfolgen, da die Kolleginnen und Kollegen natürlich sehen bzw. hören, was jemand anders sagt. Die identifizierten Fehlbelastungen und die abgeleiteten Maßnahmen werden aber anonym dokumentiert, d.h. auf Protokollen wird kein Name o.ä. notiert, womit identifizierbar wäre, wer was gesagt hat. Stillschweigen zu bewahren liegt in der Verantwortung jedes einzelnen.

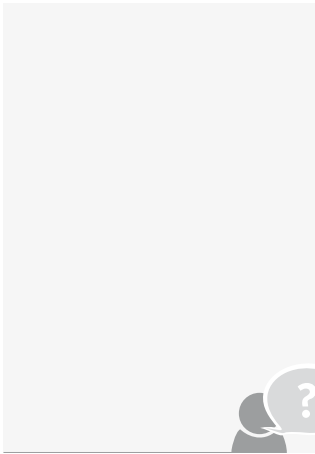
### Wird noch eine genauere Analyse durchgeführt?

Je nach den Ergebnissen der orientierenden Erfassung kann es sein, dass es bei einigen Faktoren notwendig ist, noch einmal genauer nachzumessen. Dies könnte z.B. der Fall sein, wenn aus einer Abteilung (fast) alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angeben, dass sie oft unter Zeitdruck arbeiten und aus einer anderen Abteilung fast niemand. «Begrifflichkeiten wie Abteilung oder Bereich jeweils anpassen.» Dann müsste man genauer untersuchen, warum diese Personen so unter Zeitdruck stehen. Diese genaue Erfassung ist wichtig, damit man auch die richtigen Maßnahmen ergreifen kann.

### Wann werden Maßnahmen ergriffen?

**Bei Beobachtung:** In einem Workshop tragen die Beobachter und Beobachterinnen ihre Beobachtungen zusammen und diskutieren gemeinsam mit einer externen Expertin, bei welchen Fehlbelastungen Maßnahmen erforderlich sind.

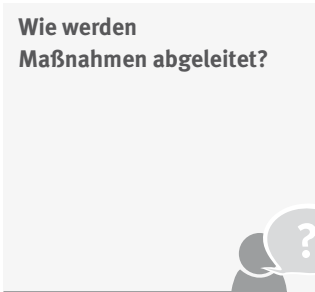
**Bei Fragebögen:** Wenn über xx % aller Beschäftigten bei einer Frage angegeben, dass sie sich belastet fühlen (z.B. dass sie nicht ausreichend qualifiziert für ihre Tätigkeiten sind), werden Maßnahmen ergriffen. Wenn zwischen xx % und xx % der Beschäftigten angegeben, dass eine entsprechende Fehlbelastung vorliegt, wird genauer geschaut, ob eine bestimmte Abteilung oder eine be-



stimmte Tätigkeitsgruppe davon betroffen ist. Wenn also xx % oder mehr Beschäftigte angeben, dass eine Fehlbelastung vorliegt, wird noch einmal nach Abteilung und Tätigkeitsgruppe ausgewertet. Wie gesagt, darf das aber nur sein, wenn mindestens xx Bögen von der Gruppe vorhanden sind. Sonst kann die Anonymität nicht gewährleistet werden und die externe Firma darf die Daten nicht auswerten. Wenn weniger als xx % der Beschäftigten eine Fehlbelastung angeben, besteht kein Handlungsbedarf.

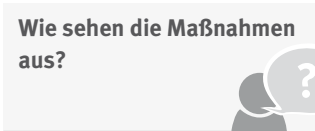
**Bei Workshops:** Im Workshop selbst wird festgelegt, gegen welche Fehlbelastungen Maßnahmen besonders wichtig sind, die dann überlegt und erarbeitet werden.

### Wie werden Maßnahmen abgeleitet?



Wir haben uns entschieden, Maßnahmen in moderierten Kleingruppen abzuleiten. Das bedeutet, dass Sie sich mit Ihrer jeweiligen Führungskraft/mit einer externen Moderatorin «entsprechend beschreiben» zusammensetzen und mögliche Maßnahmen in Kleingruppen erarbeiten. Dort kann auch festgelegt werden, wann wer für welche Maßnahmen verantwortlich ist. Maßnahmen, die für den ganzen Betrieb relevant sind, werden über die Führungskräfte an die Geschäftsleitung gegeben.

### Wie sehen die Maßnahmen aus?



Das wissen wir noch nicht – das hängt von den Ergebnissen ab. Grundsätzlich ist es immer gut, wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen **gemeinsam** Lösungen suchen.





**Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 288763800  
Fax: 030 288763808  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)