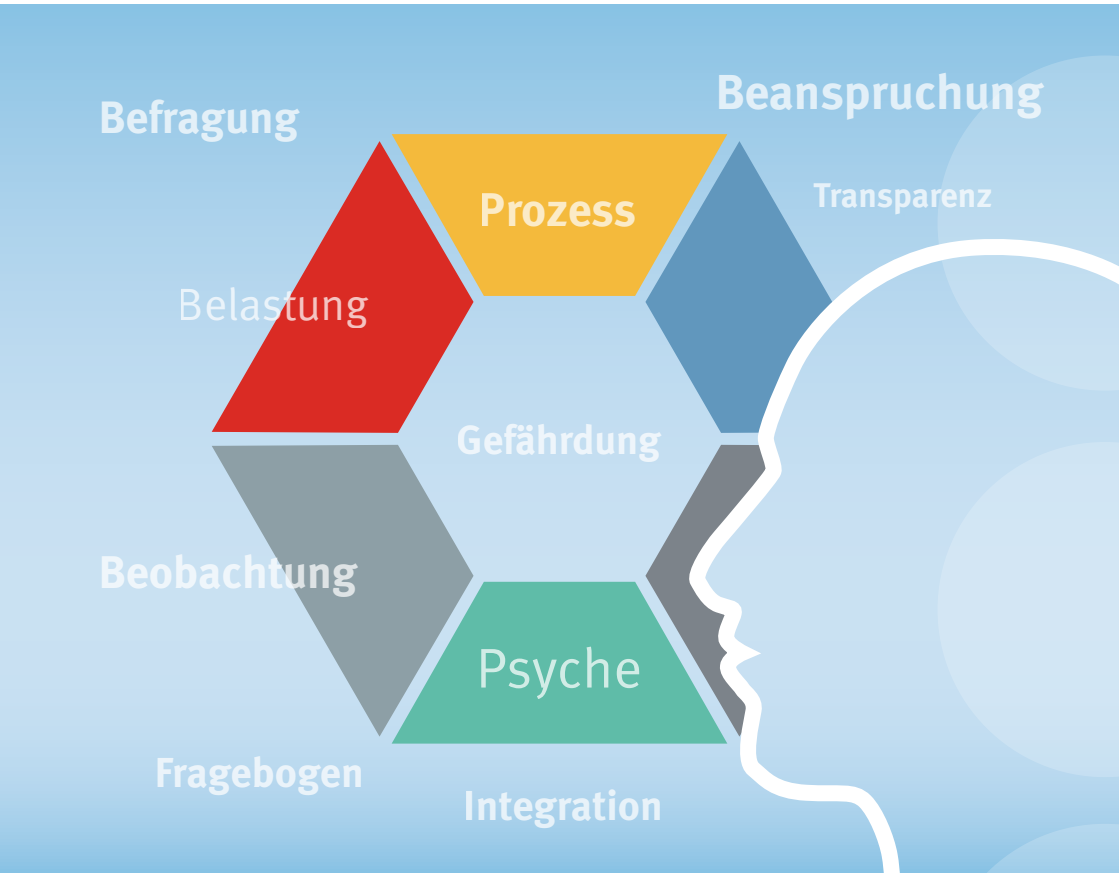
Kommunale Unfallversicherung Bayern
Bayerische Landesunfallkasse



Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Handlungshilfe

GUV-X-99985

Kommunale Unfallversicherung Bayern
Bayerische Landesunfallkasse

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Handlungshilfe

2. überarbeitete Ausgabe, Januar 2019
GUV-X-99985

Konzept:	Claudia Clos
Text & Redaktion:	Anne Lehwald, Claudia Clos
Publikationsdatenbank:	http://www.kuvb.de/medien
Broschürenversand:	medienversand@kuvb.de
Herausgeber:	Kommunale Unfallversicherung Bayern/ Bayerische Landesunfallkasse Ungererstraße 71 80805 München Service-Telefon: 089 36093-440
Satz, Illustrationen, Layout:	enjoy design UG, München www.enjoy-design.de
Bildnachweise:	S. 7: Fotolia.com, © Gina Sanders S. 9: Fotolia.com, © WavebreakmediaMicro S. 16: Fotolia.com, © mangostock S. 19: 123rf.com, © Olga Danylenko

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 6

1. Grundsätzliches 7
1.1 Was ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen? 7
1.2 Was zählt nicht zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen? 8
1.3 Was ist das Ziel der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen? 9
1.4 Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen lohnt sich 8

2. Definitionen 11
2.1 Psychische Belastungen 11
2.2 Psychische Beanspruchung 11
2.3 Theoretischer Hintergrund: Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell 12

3. Rechtliche Grundlagen 13

4. Durchführung: Der Kreislauf der Gefährdungsbeurteilung 14

5. Methoden und Verfahren 16
5.1 Mitarbeiterbefragung mit standardisierten Fragebögen 16
5.2 Moderierte Mitarbeiterworkshops 20
5.3 Arbeitsplatzbeobachtungen 24

6. Verfahren für Klein- und Kleinstbetriebe 26

7. Tipps für den Prozess 27
6.1 Vorbereiten, planen und Voraussetzungen schaffen 27
6.2 Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit 29
6.3 Auswertung der Ergebnisse 29
6.4 Entwicklung von Maßnahmen 30
6.5 Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen 30
6.6 Dokumentation der Maßnahmen 30

8. Umsetzungsbeispiel in einem Kleinbetrieb 31

9. Integration in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement 33

10. Weiterführende Literatur 35

Anlage
Psychische Belastungsfaktoren der Arbeit 36

Vorwort

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist ein kontrovers diskutiertes Thema, auch unter Fachleuten. Sie soll eingesetzt werden, um wichtige Erkenntnisse zu psychischen Fehlbelastungen im Betrieb zu erhalten und um wirksame Gegenmaßnahmen – auch bei kritischen Themen – einzuleiten. Wenn der Arbeits- und Gesundheitsschutz so gelebt wird, wie ihn das Arbeitsschutzgesetz und die DGUV Vorschrift 1 vorsehen, handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen hilft dabei, den Betrieb weiterzuentwickeln und die Unternehmenskultur zu verändern. Voraussetzung dafür ist, dass der Unternehmer diese gesetzliche Vorgabe nicht nur als Pflicht sieht, die es abzuhandeln gilt, sondern als Anlass für einen Entwicklungsprozess.

Diese Broschüre bietet eine Hilfestellung für den Unternehmer, der für die Gefährdungsbeurteilung verantwortlich ist. Unterstützung kann er sich bei fachkundigen Personen holen. Daher wendet sich diese Broschüre auch an die Arbeitsschutz-Akteure im Betrieb, z. B. Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsärztin oder Betriebsarzt, betriebliche Gesundheitsmanagerin oder -manager oder Personalvertretung. Die Broschüre will aufklären, was bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen erfasst wird. Denn häufig sind in den Betrieben Ängste vorhanden, es könnte darum gehen, aufzudecken, wer psychisch krank ist. Diese Angst will die Broschüre nehmen. Zudem werden Möglichkeiten der Umsetzung aufgezeigt und der Prozess beschrieben. Im Kapitel "Methoden und Verfahren" finden Sie Verfahren, die sich in der Praxis bewährt haben und zur Orientierung dienen können. Keines der genannten Verfahren muss verpflichtend angewendet werden, es handelt sich lediglich um eine beispielhafte Aufzählung. Am Ende der Broschüre folgt ein Beispiel zur Umsetzung im öffentlichen Dienst.
Da es keine Pauschallösung gibt, muss jeder Betrieb seinen eigenen Weg finden. Die Broschüre gibt hierzu Anregungen.

Zur Unterstützung der Betriebe haben wir eine Online-Plattform entwickelt mit allen Informationen aus dieser Broschüre. Diese finden Sie unter: ▶ www.kuvb.de

Weitere Hilfestellungen finden Sie auch auf der Homepage der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) speziell zum Schwerpunkt "Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung" unter ▶ www.gda-psyche.de

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung!

Ihre
Kommunale Unfallversicherung Bayern/
Ihre Bayerische Landesunfallkasse

1. Grundsätzliches

1.1 Was ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen?



Der Gesetzgeber schreibt seit Ende 2013 explizit vor, dass Arbeitgeber eine Gefährdungsbeurteilung auch für psychische Belastungen durchführen müssen, um psychische Risiken am Arbeitsplatz zu erkennen und ihnen vorzubeugen. Grund dafür ist unter anderem die Zunahme von Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Erkrankungen und eine sich verändernde Arbeitswelt (beschleunigte Kommunikationsprozesse, Entgrenzung der Arbeit, etc.)

Der Stressreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zeigt, welchen psychischen Anforderungen Beschäftigte in Deutschland ausgesetzt sind. Dazu zählen u.a. anhaltend hoher Zeitdruck, häufige Unterbrechungen bei der Arbeit, monotone Tätigkeiten, fehlende Erholungsmöglichkeiten und Multitasking. Denn all diese Faktoren verursachen Stress. Ob es am Arbeitsplatz solche Fehlbelastungen gibt, soll mit der Gefährdungsbeurteilung herausgefunden werden. Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist es, menschengerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen, damit die Beschäftigten gesund und motiviert bleiben.

Um den aktuellen Zustand im Unternehmen zu beschreiben, gibt es verschiedene Methoden. Welches Verfahren passend ist, hängt auch von der Größe des Betriebes ab. Ein Verfahren, das für jedes Unternehmen passend ist, gibt es nicht.

Bei der Gefährdungsbeurteilung ist nicht vorgeschrieben, „wie“ der Arbeitgeber die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung durchführt, sondern lediglich, „dass“ er es tut.

Die Methoden für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen unterscheiden sich nach der Tiefe der Analyse. Das Herzstück jeder Gefährdungsbeurteilung sind die Maßnahmen, die entwickelt werden, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Diese müssen auch regelmäßig auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

1.2 Was zählt nicht zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen?

Wenn es um die Themen „Belastung“ und „Psyche“ geht, werden viele Beschäftigte hellhörig und haben Sorge, dass ihre Leistungsfähigkeit erfasst oder ihre psychische Verfassung untersucht werden soll. Das ist aber nicht der Fall! Im Alltag hat der Begriff „psychische Belastung“ eine eher negative Bedeutung; in der Arbeitswissenschaft ist der Begriff aber wertneutral. Es geht um die Beurteilung der Arbeitssituation, nicht um die Beurteilung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Die Beschäftigten sollen nicht „psychologisch durchleuchtet“ werden. Vielmehr sollen die Merkmale ihrer Tätigkeit beschrieben werden, um diese möglichst gut zu gestalten und um negative Wirkungen auf die Gesundheit zu vermeiden.

Im Mittelpunkt der Gefährdungsbeurteilung stehen Belastungen und Belastungskombinationen, die krank machen. Es geht nicht um die konkrete Auswirkung auf den einzelnen Beschäftigten, sondern um die Prävention psychischer Fehlbelastungen. Arbeitsplätze, die sich von den Arbeitsbedingungen her ähnlich sind, können zusammengefasst werden, denn die Gefährdungsbeurteilung ist nach Art der Tätigkeit vorzunehmen.

Es geht allgemein um Arbeitsbedingungen, die zu negativen Auswirkungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen können. Denn Untersuchungen zeigen: Auf lange Sicht und kombiniert mit anderen Einflussfaktoren wirken sich bestimmte Bedingungen (z. B. Stress plus mangelnde Kommunikation) auf die Mitarbeiter negativ aus. Mit der Gefährdungsbeurteilung sollen solche Gefahren erkannt und beseitigt werden.

„Es geht nicht darum, aufzudecken, wie viele Beschäftigte psychisch krank sind, sondern um die Prävention psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz.”

Wichtig ist, dass der Arbeitgeber vorab ganz klar macht, worum es bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen geht (nämlich gesunde Strukturen in der Organisation zu schaffen) und was nicht Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist (Aufdeckung psychischer Erkrankungen). Klar ist aber auch, dass mit Mitteln des Arbeitsschutzes nicht alle psychischen Belastungen gestaltbar sind. Denn gravierende Belastungen wie Angst vor Arbeitsplatzverlust und zunehmende Anforderungen an die Flexibilität können mit Maßnahmen des Arbeitsschutzes kaum reduziert werden. Das sollte klar kommuniziert werden, um Enttäuschungen zu vermeiden.

1.3 Was ist das Ziel der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen?

Wie bei jeder Gefährdungsbeurteilung ist auch hier das Ziel, Ursachen für Störungen der Arbeit zu verringern. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen in einem gesunden Arbeitsumfeld arbeiten und langfristig gesund bleiben. Denn negative psychische Belastungen am Arbeitsplatz können zu Fehltagen, Produktionsausfall und hoher Fluktuation führen, was mit erheblichen Kosten verbunden ist. Auch Unfälle können die Folge sein, z. B. nach überlangen Arbeitszeiten.

Nach Erhebungen der Europäischen Kommission belaufen sich die Extra-Ausgaben durch psychische Fehlbelastungen am Arbeitsplatz europaweit auf rund 20 Milliarden Euro pro Jahr. Deshalb sollte das Ziel jedes Arbeitgebers sein, psychischen Fehlbelastung am Arbeitsplatz rechtzeitig gegenzusteuern.



1.4 Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen lohnt sich

Eine Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen durchzuführen, ist nicht nur gesetzlich vorgeschrieben – sie lohnt sich auch. Experten gehen davon aus, dass die Krankheitskosten in Unternehmen nach einer angemessenen Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und der Umsetzung entsprechender Maßnahmen um durchschnittlich 26 Prozent sinken. Zudem zeigt die Erfahrung, dass sich der Prozess positiv auf den Arbeitsalltag auswirkt: Die innerbetriebliche Kommunikation wird verbessert und die Produktivität erhöht.

Dass sich Investitionen in Prävention sowohl für Beschäftigte als auch für Unternehmen lohnen, zeigt auch der Report der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) von 2015. Darin werden die Ergebnisse von Studien zusammengefasst, die die Wirksamkeit und den Nutzen betrieblicher Prävention und Gesundheitsförderung untersuchen. Die Studienergebnisse zeigen, dass sich betriebliche Gesundheitsförderung für Unternehmen lohnt: Krankheitsbedingte Fehltage sinken durchschnittlich um ein Viertel; außerdem führen sie zu einem positiven Return on Investment (ROI). Das heißt: Mit jedem investierten Euro können 2,73 Euro durch reduzierte Fehlzeiten eingespart werden.

Wichtig: Im Rahmen der Analyse wurden sogar nur Präventionsmaßnahmen berücksichtigt, die bis 2012 stattfanden. Damals war die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen noch nicht explizit im Arbeitsschutzgesetz aufgenommen. Das heißt, die Quote dürfte in Zukunft noch steigen.

Auch auf die Beschäftigten wirken sich die Maßnahmen der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung positiv aus. Der iga-Report betont, dass bei einem Großteil der Betriebe die Maßnahmen dazu führten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch in einer besseren körperlichen und psychischen Verfassung waren.

**„Eine Gefährdungsbeurteilung
für psychische Belastungen durchzuführen,
ist nicht nur gesetzlich vorgeschrieben –
sie lohnt sich auch!"**

2. Definitionen

2.1 Psychische Belastungen

Im Gegensatz zum alltäglichen Sprachgebrauch, sind „Belastungen" bei der Gefährdungsbeurteilung neutrale Merkmale der Arbeit. Konkret definiert die DIN EN ISO 10075-1 psychische Belastungen als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und diesen psychisch beeinflussen." Psychische Belastungen können demnach positiv aber auch negativ sein. Wesentliche Belastungsfaktoren, die auch bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen berücksichtigt werden müssen, sind:

- **Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe**
- **Arbeitsorganisation**
- **Soziale Beziehungen**
- **Arbeitsmittel und -umgebung**

Bei negativen Belastungen müsste man korrekterweise von „Fehlbelastungen" sprechen (z. B. Zeitdruck oder Lärm). Positive Belastungen werden „Ressourcen" genannt (z. B. guter Zusammenhalt im Team). Auch die Ressourcen werden in der Gefährdungsbeurteilung ermittelt.

Eine Auflistung der Merkmalsbereiche, die in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen erfasst werden sollen, sowie mögliche kritische Ausprägungen finden Sie im Anhang dieser Broschüre.

2.2 Psychische Beanspruchung

Bei der psychischen Beanspruchung geht es um die unmittelbare Reaktion des Mitarbeiters auf die psychische Belastung. Jeder Mensch reagiert individuell auf äußere Einflüsse. Eine Aufgabe, die ein Mitarbeiter als stressig empfindet, empfindet ein anderer möglicherweise als Unterforderung. Menschen reagieren individuell, da jeder in einer anderen Lebenssituation ist, andere Erfahrungen hat und unterschiedliche Bewältigungsstrategien besitzt. Auch die Beanspruchungen können positiv oder negativ sein.

Die Forschung hat allerdings herausgefunden, dass es bestimmte Bedingungen gibt, auf die alle Menschen mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ reagieren, z.B. hohe Verantwortung kombiniert mit wenig Handlungsspielraum. Denn solche „psychischen Fehlbelastungen" verursachen Stress, der wiederum zu Krankheits- und Arbeitsausfällen führen kann.



Bild: KUVB

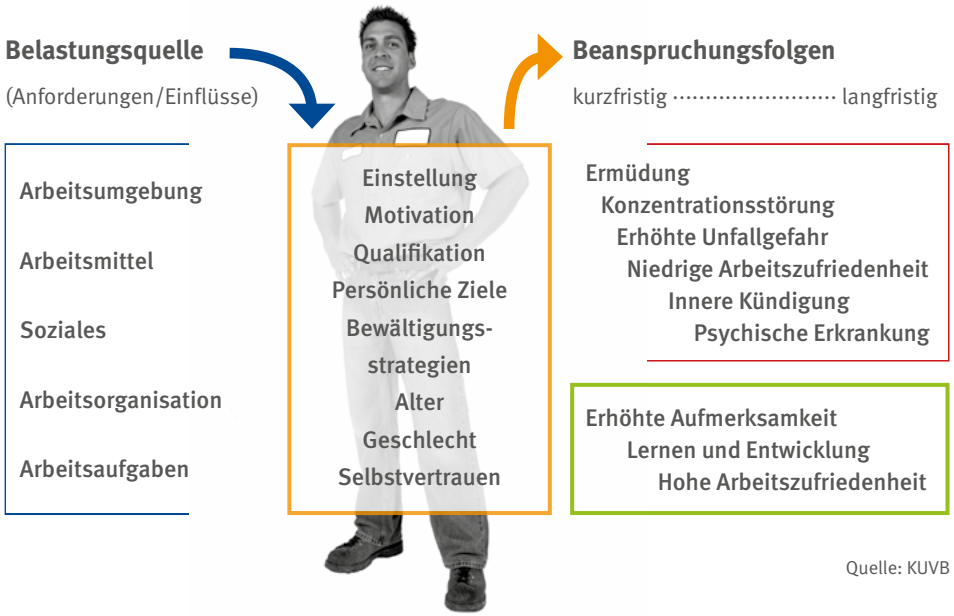
2.3 Theoretischer Hintergrund: Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell

Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell beschreibt die Zusammenhänge zwischen der beruflichen Tätigkeit und der jeweiligen Wirkung auf die Beschäftigten.

Es wurde 1975 von den beiden Arbeitswissenschaftlern Walter Rohmert und Joseph Rutenfranz entwickelt. Es unterscheidet zwischen Belastung und Beanspruchung.

Als **Belastungen** werden alle Einflüsse am Arbeitsplatz verstanden, die von außen auf uns einwirken. Diese Einflüsse können positiv oder negativ sein.

Die **Beanspruchungen** sind die unmittelbaren Auswirkungen der Belastungen auf die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter. Sie sind abhängig von der Motivation, den Ressourcen und vielen anderen Faktoren, die im Individuum begründet sind. Auch die Beanspruchungen können positiv oder negativ sein.



Quelle: KUVB

3. Rechtliche Grundlagen

Nach § 2 (1) Arbeitsschutzgesetz ist jeder Arbeitgeber verpflichtet, Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit sowie Maßnahmen für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu treffen.

Nach dem Grundmodell der menschengerechten Arbeit muss diese ausführbar, erträglich, zumutbar und persönlichkeitsfördernd sein. Konkret kann sich das z. B. äußern in einem guten Führungsstil, Respekt, gegenseitiger Unterstützung, als sinnvoll empfundenen Arbeitsaufgaben, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen oder transparenten Betriebsabläufen. Die Belastungen sind ausgewogen und es besteht keine arbeitsbedingte Gefahr für die Gesundheit.

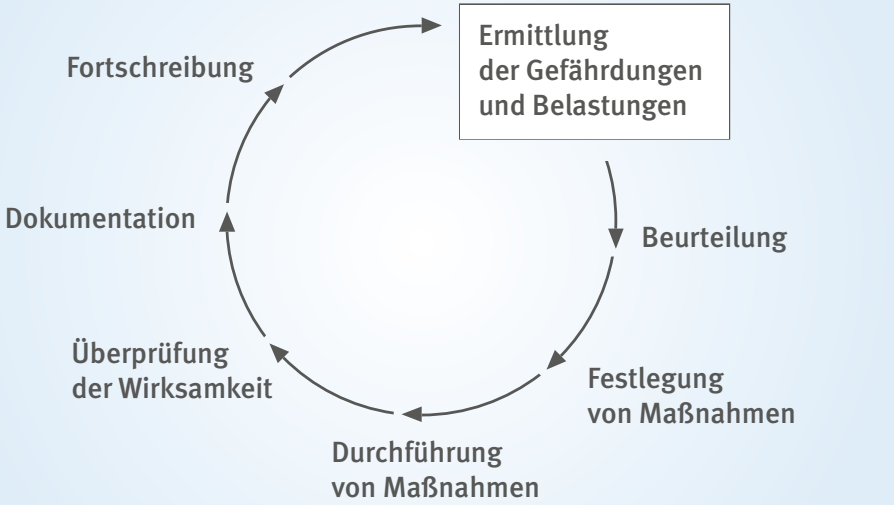
Rechtliche Grundlage für die Gefährdungsbeurteilung ist das Arbeitsschutzgesetz. Es regelt in § 4 Nr. 1: „Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird.“ Seit 2013 sind psychische Belastungen explizit auch nach § 5 Abs. 3 Arbeitsschutzgesetz als Gefährdungsfaktor benannt. Nach der Ermittlung der Gefährdungen und Belastungen muss sie der Arbeitgeber beurteilen. Die erforderlichen Maßnahmen werden abgeleitet, umgesetzt und der ganze Prozess dokumentiert (§ 6 Abs. 1 ArbSchG).

Neben dem Arbeitsschutzgesetz gibt es weitere Gesetze und Verordnungen, in welchen die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen geregelt ist. Dies betrifft z.B.

- **Biostoffverordnung**
- **Betriebssicherheitsverordnung**
- **Arbeitssicherheitsgesetz (§ 3: Aufgaben der Betriebsärzte)**
- **DGUV Vorschrift 2**

4. Durchführung: Der Kreislauf der Gefährdungsbeurteilung

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist ein fortlaufender Prozess, der schematisch folgendermaßen dargestellt werden kann:



Quelle: KUVB

Steuerungsgremium bilden

Zunächst muss ein Steuerungsgremium gebildet werden, welches den Prozess koordiniert. Mitglieder dieses Gremiums sind die Unternehmensleitung, Führungskräfte, die Personalvertretung, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und die Betriebsärztin oder der Betriebsarzt. Auch eine Vertreterin oder ein Vertreter der Personalabteilung sollte teilnehmen und ein(e) Betriebliche Gesundheitsmanagerin oder Gesundheitsmanager, wenn es diese Funktion im Unternehmen gibt.

Zeitplan erstellen

Entscheidend für den Erfolg ist eine sorgfältige Vorbereitung. Bevor mögliche Methoden eingesetzt werden, sollten Ziele formuliert werden, was mit dem Prozess erreicht werden soll (z. B. den Krankenstand verringern). Daneben sollte eine detaillierte Planung stattfinden, was konkret untersucht werden soll und wer aus dem Steuerungsgremium welche Aufgaben übernimmt. Wenn externe Unterstützung für die Durchführung oder einzelne Aufgaben wie die Auswertung von Daten herangezogen wird, ist dies bereits bei der Planung zu berücksichtigen. Die Zeit, die für die Planung, Umsetzung und Evaluation der Maßnahmen gebraucht wird, ist vorab nur schwer zu schätzen. Denn einige Verbesserungsvorschläge (z. B. regelmäßige Feedbackgespräche mit dem Vorgesetzten) können sofort umgesetzt werden und erzielen damit einen schnellen Effekt, während andere Maßnahmen (z. B. ein „stilles Büro“ für Konzeptarbeit) möglicherweise erst baulich umgesetzt werden und sich etablieren müssen. Als grobe Schätzung können Sie von der Planung bis zur Umsetzung der ersten Maßnahmen ca. ein Jahr einkalkulieren. Ihren konkreten Zeitplan sollten Sie in dem Steuerungsgremium schriftlich fixieren.

Vertrauensbasis schaffen

Obwohl die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung gesetzlich vorgeschrieben ist, sollte sie weder von der dafür verantwortlichen Geschäftsführung noch von den Beschäftigten als „lästige Pflicht“ angesehen werden, sondern als Chance, die Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen zu verbessern. Dabei ist wichtig, dass von Anfang an eine Vertrauensbasis geschaffen und den Beschäftigten deutlich gemacht wird, dass vertraulich mit ihren Daten und Angaben umgegangen wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen von verbesserten Arbeitsbedingungen profitieren und ziehen damit einen persönlichen Nutzen aus der Teilnahme am Prozess.

Für Transparenz sorgen

Sobald wie möglich sollten die Führungskräfte des Betriebes über das Vorhaben und das geplante Vorgehen informiert werden. Hierfür kann eine Infoveranstaltung oder eine Schulung zum Thema für den Führungskreis zielführend sein.
Wichtig ist ebenso, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an darüber zu informieren, was konkret geplant ist und welches Ziel die Gefährdungsbeurteilung hat. Schon während des Projektablaufs sollte den Beschäftigten klar kommuniziert werden, was der aktuelle Stand ist und während des weiteren Verlaufes der Gefährdungsbeurteilung, welche Maßnahmen aus den Ergebnissen abgeleitet werden.

Bei der Planung sollte darauf geachtet werden, dass im Budget neben den Kosten für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung noch genügend Mittel übrig bleiben, um die Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsbedingungen auch tatsächlich umsetzen zu können. Denn diese Maßnahmen sind das Herzstück jeder Gefährdungsbeurteilung.

„Entscheidend für den Erfolg ist eine sorgfältige Vorbereitung und Planung.”

5. Methoden und Verfahren

Es gibt keinen Königsweg, um die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchzuführen, sondern verschiedene Methoden, zwischen denen Sie frei wählen können. Da es keine Grenzwerte für psychische Belastung und keine objektiv messbare Einheiten für Faktoren wie „Zeitdruck“ oder „zwischenmenschliche Beziehungen“ gibt, ist jede Gefährdungsbeurteilung auf den Betrieb abzustimmen. Am besten werden die Beschäftigten selbst als Experten für ihren Arbeitsplatz mit einbezogen.

Die folgenden drei Verfahren haben sich in der Praxis etabliert und spiegeln den aktuellen Stand der Technik wieder:

1	**Mitarbeiterbefragung mit standardisierten Fragebögen**
2	**Moderierte Mitarbeiterworkshops**
3	**Arbeitsplatz-beobachtungen**

Die Verfahren können auch in Kombination eingesetzt werden. Welches Verfahren zur Ermittlung der psychischen Belastungen im Unternehmen geeignet ist, hängt von verschiedenen Faktoren wie zum Beispiel der Firmengröße, der Branche, den zur Verfügung stehenden Ressourcen und der gewünschten Analysetiefe ab.



Eine Methode der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sind moderierte Mitarbeiterworkshops.

5.1 Mitarbeiterbefragung

Viele Betriebe entscheiden sich für eine Mitarbeiterbefragung, um eine Datengrundlage zu generieren. Bei einer Mitarbeiterbefragung können Arbeitgeber auf zahlreiche bestehende Fragebögen zurückgreifen, die wissenschaftlich geprüft sind. Dabei gibt es kostenfreie und kostenpflichtige Instrumente. Einfache Checklisten und Fragebögen können unternehmensintern mit Excel oder Statistikprogrammen ausgewertet werden. Nach der Auswertung der Ergebnisse der Befragung müssen Maßnahmen abgeleitet werden.

Die Durchführung der Befragung an sich stellt noch nicht die Gefährdungsbeurteilung dar, sondern hilft dabei, die psychischen Belastungen zu erfassen.

Der Fragebogen

Der Vorteil bei der Verwendung eines Fragebogens ist, dass alle Beschäftigten die Möglichkeit haben, an der Befragung teilzunehmen. Die Teilnahme erfolgt auf freiwilliger Basis und innerhalb der Arbeitszeit.

Jeder Fragebogen enthält auch ein Handbuch, also eine Anleitung, wie der Fragebogen zu verwenden ist. Es empfiehlt sich, diese Anleitung genau zu lesen und anzuwenden.

Analysetiefen

Im Vorfeld der Befragung muss sich das Steuerungsgremium klar darüber werden, was es mit der Befragung herausfinden möchte. Geht es um eine erste Bestandsanalyse oder sind schon Probleme bekannt, die noch konkretisiert werden sollen?

Unterschiedliche Analysetiefen

Für einen ersten Überblick eignen sich orientierende Verfahren. Die Fragebögen entsprechen eher einer Checkliste, enthalten wenige Fragen (ca. eine Seite lang) und eine zwei-stufige Antwortmöglichkeit. Mit dieser Methode erhalten Sie einen ersten Überblick darüber, bei welchen Tätigkeiten Fehlbelastungen vorliegen.

Liegen psychische Gefährdungen vor, müssen in der Regel in einem nächsten Schritt (z.B. Mitarbeiterworkshops) weitere Informationen gesammelt werden, damit Maßnahmen abgeleitet werden können.

Verfahren, die mehr in die Tiefe gehen, werden auch Screening-Instrumente genannt. Die Antwortmöglichkeiten sind breiter gefächert, die Ergebnisse vielschichtiger. Mit dieser Methode können Schwachstellen im Unternehmen aufgedeckt werden. Wenn bereits bekannt ist, dass es Fehlbelastungen im Betrieb gibt, kann auch direkt ein Screening-Verfahren eingesetzt werden.

Auswertung

Eine Anweisung zur Auswertung und Interpretation der Ergebnisse ist in der Anleitung zum jeweiligen Fragebogen zu finden. Einfache Fragebögen können selbst ausgewertet werden – andere können z. B. von dem Institut ausgewertet werden, das sie entwickelt hat. Das kostet in der Regel zwar Geld, spart dem Unternehmen aber Zeit und kann eine Einordnung der Ergebnisse im Branchenvergleich ermöglichen.

Anonymität

Um die Anonymität sicherzustellen, sollten keine Abteilungen oder Einheiten ausgewertet werden, die kleiner sind als zehn Beschäftigte. Von Anfang an muss sicher gestellt werden, dass die Ergebnisse vertraulich behandelt werden und keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind. Dies muss auch regelmäßig kommuniziert werden, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ehrlich antworten und Sie kritische (aber hilfreiche) Rückmeldungen erhalten.

Voraussetzung zum Einsatz eines Fragebogens ist, dass die Beschäftigten ausreichend Deutschkenntnisse haben, um die Formulierungen zu verstehen, da es sonst zu fehlerhaften Ergebnissen durch sprachliche Missverständnisse kommen kann.

Ergebnisse

Der Vorteil der Fragebögen ist, dass innerhalb kurzer Zeit die Einschätzung vieler Beschäftigter eingeholt werden kann. Die Ergebnisse sind quantifizierbar und können miteinander (betriebsintern und -extern) verglichen werden. Zusätzlich können auch statistische Zusammenhänge ermittelt werden. Dabei ist allerdings stets zu beachten, dass ein Zusammenhang zwischen zwei Werten nicht unbedingt bedeutet, dass es sich um Ursache und Wirkung handelt. Eine gute Kenntnis des Fragebogens und Statistik-Kenntnisse sind hier von Vorteil.

Der Nachteil der Methode ist, dass mithilfe eines Fragebogens zwar viele Informationen bereit gestellt werden, doch diese müssen noch interpretiert und konkretisiert werden. Was z. B. meinen die Beschäftigten damit, dass sie kein ausreichendes Feedback für ihre Arbeit erhalten? Von wem erhalten sie wenig Feedback? Was würden sie sich wünschen? Dies ist erst im Anschluss möglich, z. B. bei einem Workshop. Zudem bekommen Sie bei standardisierten Befragungen nur Aussagen zu den Punkten, zu denen Sie gefragt haben. Neue und unbekannte Schwachstellen können nicht entdeckt werden, wenn danach nicht gefragt wird.

Beispiele für Fragebögen

Auf der folgenden Seite finden Sie eine Auswahl an Fragebögen, die zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zur Verfügung stehen und Sie können nachlesen, für welche Betriebe sie jeweils geeignet sind. Zu jedem Fragebogen gibt es eine Anleitung, in der genau erklärt wird, wie der Fragebogen eingesetzt werden soll.

Einige Anbieter bieten Schulungen für notwendige Programmsoftware und Interpretationshilfen für die Ergebnisse an. In der Regel sind aber keine speziellen Software-Kenntnisse erforderlich.

Bei einigen Anbietern können die Ergebnisse auch mit berufsgruppenspezifischen Referenzdaten einer zentralen Datenbank verglichen werden. Dies erleichtert die Interpretation der Daten und Tätigkeitsgruppen können miteinander verglichen werden. Dieses Angebot ist in der Regel allerdings kostenpflichtig. Bei manchen Fragebögen (z. B. KFZA) werden der Ist-Zustand und der Soll-Zustand (also der Wunsch-Zustand der Mitarbeiter) abgefragt. Aus der Diskrepanz zwischen den Angaben, können Bereiche ermittelt werden, in denen Handlungsbedarf besteht.

Die Beispiele stellen lediglich eine kleine Auswahl der zur Verfügung stehenden Instrumente dar und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es muss keines der genannten Verfahren angewendet werden. Die Beispiele dienen ausschließlich Ihrer Information.



Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Beispiele für Fragebögen zur Erfassung der psychischen Belastungen (Auszug)

Name des Fragebogens	Analysetiefe	Geeignet für ...	Anzahl der Fragen	Durchführungs-dauer (in Minuten)	Auswertung	Weitere Informationen	Kosten
Prüfliste Psychische Belastung (UK Bund und Bahn)	Überblick/ orientierendes Verfahren	Alle Betriebe	19	10-15 (schriftlich)	Auswertungsdatei auf Excel	www.uv-bund-bahn.de	Keine
Fragebogen BGW miab und BGW ISAK	Überblick / orientierendes Verfahren	Gesundheitswesen (ambulante und stationäre Altenpflege sowie Ärzte); Betriebe ab 50 Mitarbeiter	Miab: 22 Fragen zu Belastungen, 22 Fragen zu Beanspru-chungen ISAK (f. Klinikärzte): 30	10 (schriftlich)	Auswertungssoftware	www.bgw-online.de	Keine
PsyGesund (Online-Verfahren der KUVB/ Bayer. LUK)	Vertiefendes Verfahren	Alle Betriebe des öffentli-chen Dienstes ab ca. 100 Beschäftigte; Grundmodul ist optional durch Zusatzmodule erweiterbar	Grundmodul: 47 Zusatzmodul je: 4-10	10-15	Die Auswertung nach Tätigkeitsgruppen erfolgt über die KUVB/Bayer. LUK.	arbeitspsychologie@ kuvb.de Wissenschaftliche Evalua-tion in Kooperation mit Uniklinik RWTH Aachen	Mitgliedsbetrieben der KUVB/ Bayer. LUK wird das Online-Verfahren kostenfrei angeboten.
KFZA (Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse)	Vertiefendes Verfahren	Universell für alle Betriebs-größen und Branchen	26	10 (schriftliche Befragung; Gruppendiskussion)		https://fragebogen-arbeitsanalyse.at/	Keine
COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire)	Vertiefendes Verfahren	Universell für alle Betriebs-größen und Branchen	85 (Standardversion) Ergänzung um Zusatz-module optional möglich.	15-20 (schriftlich oder online)	Auswertung kann kosten-pflichtig von der Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin (FFAS) übernommen werden; Vergleich mit 250.000 Referenzdaten	www.COPSOQ.de	Fragebogen kostenfrei; Durchführung der Befra-gung samt Auswertung und Interpretation in Kooperation mit FFAS

5.2 Moderierte Mitarbeiter-workshops

Bei einem moderierten Mitarbeiterworkshop setzen sich die Beschäftigten in einer Runde von 8-12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen, um über die vorliegenden Ressourcen und Fehlbelastungen ihrer Tätigkeit zu diskutieren. Gleichzeitig wird der Workshop genutzt, um Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Die Moderation kann eine geeignete Person aus dem Betrieb übernehmen (z. B. Gesundheitsmanager/in) oder ein/e externe/r Moderator/in.

Als eigenständige Methode (ohne Fragebogen) eignen sich Mitarbeiterworkshops vor allem in kleinen Betrieben. Die Durchführung ist nicht aufwändig und kann schnell zu Verbesserungen im Betrieb führen. Zudem werden Workshops auch im Anschluss an Fragebogenaktionen eingesetzt, um zielführende Maßnahmen zu entwickeln. Wenn Sie herausgefunden haben, in welchen Bereichen es Fehlbelastungen gibt, kann in moderierten Gesprächen mit den Beschäftigten herausgearbeitet werden, woran das liegt und mit welchen Maßnahmen man die Situation verbessern kann. Der Vorteil ist dann, dass keine Maßnahmen abgeleitet werden, die möglicherweise von der Belegschaft gar nicht gewünscht sind oder zu keiner Verbesserung führen würden.

Moderierte Mitarbeiter-Workshops haben sich als sehr effizientes Verfahren erwiesen. Die Teilnehmer der Workshops vertreten dabei die Kolleginnen und Kollegen ihrer Berufsgruppe (z. B. Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter). In der Diskussion sollen sie die Meinung der Gruppe vertreten. Je nach Betriebsklima können die Workshops mit Beschäftigten und der jeweiligen Führungskraft gemeinsam oder getrennt stattfinden. Wenn die Führungskraft am Workshop teilnimmt, hat das den Vorteil, dass auch ihre Erfahrungen und Kenntnisse einfließen können. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass die Führungskraft die Maßnahmen, die in der Gruppe diskutiert werden, eher unterstützt, da sie Teil der Gruppe war. Andererseits kann eine Führungskraft in der Gruppe auch als „Bremse“ wirken, da sich einige Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter nicht trauen, vor der Führungskraft ihre Meinung zu sagen oder auf tatsächliche Fehlbelastungen hinzuweisen. Auch problematisches Führungsverhalten wird wahrscheinlich nicht thematisiert, wenn die Führungskraft teilnimmt.

Ablauf

Es sollte vorab klar sein, wie oft die Workshops stattfinden und wie lange sie dauern (z. B. 3 x 120 Minuten). Die Teilnahme ist freiwillig und findet innerhalb der Arbeitszeit statt.
Zunächst werden die Belastungsfaktoren von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschrieben. Der Fokus der Workshops liegt dann auf der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen. Auch die Ressourcen am Arbeitsplatz werden erfasst. Die Moderatorin oder der Moderator kann die Beiträge z. B. auf einem Flipchart oder einer Tafel sammeln und sortieren. Jeder Wortbeitrag wird gleichermaßen einbezogen und es wird zunächst Vertraulichkeit vereinbart.

Die Gruppe entscheidet anschließend gemeinsam, welche Ergebnisse den Raum verlassen und weiter getragen werden sollen. Zielführend ist es insbesondere, wenn zum Abschluss der Workshops ein Dokument entsteht, wer was bis wann zu erledigen hat. Um manche Maßnahmen können sich die Beschäftigten selbst kümmern, zur Umsetzung anderer Maßnahmen ist die Unterstützung der Leitung erforderlich. Daher sollten die Ergebnisse im Anschluss der Leitung vorgestellt werden.

Die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen wird an alle Mitarbeiter kommuniziert.

Vorteile

Ein Vorteil dieser Methode ist, dass sie ressourcenorientiert ist, denn die Mitarbeiter besprechen auch, was in der Arbeit alles gut läuft, was Ihnen Spaß macht und was sie gesund erhält an ihrer täglichen Tätigkeit. Trotz der kleinen Gruppe sind die Ergebnisse praxisrelevant, da die Teilnehmenden die Meinung der Kolleginnen und Kollegen vertreten. Da die Beschäftigten die Themenschwerpunkte oder kritischen Themen selbst bestimmen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Fehlbelastungen aufgedeckt werden und auch bislang unbekannte Schwachstellen kommuniziert werden. Verbesserungsvorschläge werden sofort diskutiert und es wird ein Maßnahmenplan erstellt, wie Verbesserungen erzielt werden können.

Nachteile

Ein Nachteil der Mitarbeiterworkshops ist, dass sie, wenn sie über das gesamte Unternehmen hinweg stattfinden, vergleichsweise zeit- und bei externer Moderation kostenintensiv sind. Da jeder Workshop individuell ist, gibt es zudem keine Vergleichswerte und man kann keine statistischen Zusammenhänge ermitteln.

Anleitung

Eine Anleitung, wie Sie einen solchen Mitarbeiter-Workshop gestalten können, finden Sie in der Broschüre „So geht’s mit dem Ideen-Treffen“ (s. auch Seite 26).



Broschüre: „Gesund und fit im Kleinbetrieb: So geht's mit Ideen-Treffen“

http://publikationen.dguv.de (Nummer 206-007)

5.3 Arbeitsplatzbeobachtungen

Bei dieser Methode beobachten speziell geschulte Expertinnen oder Experten die Beschäftigten über einen bestimmten Zeitraum während ihrer Tätigkeit (z. B. eine halbe Schicht lang, ca. 4 Stunden). Der Beobachtende schaut bei der Arbeit zu und notiert seine Beobachtungen in einem Analysebogen (z. B. SPA-S). Die ausgeführten Tätigkeiten werden anhand von Tätigkeitsmerkmalen wie z. B. Komplexität der Aufgabe oder Entscheidungsspielraum eingestuft. Ermittelt werden hierbei ausschließlich die Merkmale der Tätigkeit, der Mitarbeiter selbst steht nicht im Fokus der Beobachtung. Bei dem Ergebnis handelt sich also um eine Fremdeinschätzung der Belastungssituation. Die Beobachtung eignet sich vor allem für Unternehmen, in denen sich viele Arbeitsplätze ähneln. Denn so können einige Arbeitsplätze exemplarisch für alle Arbeitsplätze dieser Tätigkeit untersucht werden. Voraussetzung für eine fachgerechte Durchführung ist, dass der Beobachtende über die notwendigen fachlichen und methodischen Kenntnisse verfügt.

Vorteile

Der Vorteil dieser Methode ist, dass damit auch Belastungen ermittelt werden können, die dem Mitarbeiter möglicherweise nicht mehr auffallen, weil er sich schon daran gewöhnt hat. Zudem ist der Aufwand für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter sehr gering. Wenn die Beobachterin oder der Beobachter Fragen haben, können sie diese sofort stellen. Häufig ergeben sich durch die Beobachtung der Arbeitssituation beinahe automatisch schon Gestaltungsvorschläge zum Abbau der festgestellten Fehlbelastungen.

Nachteile

Der Nachteil der Methode ist, dass das Bild, das bei der Beobachtung entsteht, stark vom subjektiven Erleben der Beschäftigten abweichen kann. Deshalb ist es sinnvoll, eine Beobachtung (= Fremdeinschätzung) mit einer Befragung (= Selbsteinschätzung) zu kombinieren. Konkret läuft das so ab, dass die Beschäftigten im Anschluss noch befragt werden. Durch diese Nachfragen können Unklarheiten direkt geklärt werden. Denn da der Beobachtungszeitraum zufällig gewählt ist, kann der Beobachtende nicht wissen, ob das, was sie oder er sieht, eher die Ausnahme oder die Regel ist. Der Beobachtende müsste sonst über einen sehr langen Zeitraum die Tätigkeit beobachten. Auch entsteht durch die Beobachtung eine künstliche Situation, in der die Beschäftigten ihr Verhalten möglicherweise verändern und sich nicht wie im gewohnten Tagesablauf verhalten. Ein weiterer Nachteil ist, dass das Beobachtungsverfahren im Vergleich zu anderen Methoden der Datenerhebung sehr zeitaufwendig und kostenintensiv ist. Denn um verlässliche Aussagen treffen zu können, sollten mindestens 10 % aller Arbeitsplätze beobachtet werden.

In der Tabelle sind zwei Beobachtungsverfahren zu finden, mit welchen der Ist-Zustand im Betrieb ermittelt werden kann. Die Instrumente können branchenübergreifend eingesetzt werden (s. unten):

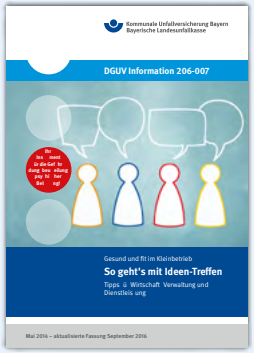
Name des Analysebogens	Analysetiefe	Geeignet für ...	Anzahl der Fragen	Durchführungs-dauer (in Minuten)	Auswertung	Weitere Informationen	Kosten
SPA-S Beobachtung-sinterview (Screening psychischer Arbeitsbelastungs-situation)	Feinanalyse / Expertenverfahren	Produktion, Büro, Verwaltung, Öffentlicher Dienst, Gesundheitswesen , Bildungswesen, Handel, gewerbliche Wirtschaft (KMU), Stromerzeugung Personennah- und Fernverkehr, Zeitarbeitsbranche; ab 10 Mitarbeiter	37	Beobachtungsdauer: ca. 4 Stunden Die Beobachtung kann um eine schriftliche Befragung der Mitarbeiter ergänzt werden (Dauer: ca. 30 min.)	Die Bewertung des Ausmaßes psychischer Fehlbelastungen anhand der Ergebnisse des SPA-S wird durch die Verfahrensautoren vorgenommen und dem Anwender elektronisch zurückgemeldet.	http://www.uni-potsdam.de/db/psycho/ Prof. Dr. A.-M. Metz Universität Potsdam spa-info@rz.uni-potsdam.de	Verfahren wird kostenlos zur Verfügung gestellt
ISTA (Instrument zur stress-bezogenen Arbeitsanalyse)	Feinanalyse / Expertenverfahren	Für Industrie, Büro, Verwaltung, Dienstleistungsbranche; für alle Betriebsgrößen	Abhängig vom ausgewählten Modul	30-90 (schriftlich oder Beobachtung)	k. A.	Prof. Dr. Dieter Zapf Goethe-Universität Frankfurt/Main d.zapf@psych.uni-frankfurt.de	Materialien und Schulungskosten

6. Verfahren für Klein- und Kleinstbetriebe

Insbesondere Klein- und Kleinstbetriebe stehen oft vor besonderen Herausforderungen, wenn es um die Erfassung psychischer Belastungen geht. Grundsätzlich gilt: die Gefährdungsbeurteilung muss nicht aufwändig sein!

Es existieren Verfahren extra für Betriebe, die weniger als 10 oder 50 Beschäftigte haben oder mit kleinen Gruppen dieser Größenordnung arbeiten. Für kleinere Betriebe eignen sich insbesondere moderierte Mitarbeiterworkshops.

Informationen zum konkreten Vorgehen finden Sie in den beiden folgenden Broschüren (bestellbar über die KUVB/ Bayer. LUK):



Broschüre: „Gesund und fit im Kleinbetrieb: So geht's mit Ideen-Treffen“

http://publikationen.dguv.de (Nummer 206-007)

Das Heft "Gesund und fit im Kleinbetrieb" stellt das Instrument „Ideen-Treffen“ vor, bei dem es sich um Mitarbeiterworkshops handelt. In der Broschüre wird die konkrete Vorgehensweise für den Ablauf vorgestellt (die expliziten Fragestellungen zur Moderation finden Sie auf S. 10/11). Außerdem beinhaltet das Heft Arbeitsmaterialien, die in den Workshops eingesetzt werden können. Insbesondere für kleine Betriebe sind die Ideen-Treffen ein effizientes Verfahren, um die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung durchzuführen.



Broschüre: „Gemeinsam zu gesunden Arbeitsbedingungen“

http://www.bgetem.de (Webcode: 14209735)

Die kompakte Handlungshilfe kombiniert die Prüfliste Psychische Belastung der Unfallkasse Bund und Bahn mit einem Moderationsverfahren. Es wird anschaulich erläutert, wie man als Unternehmerin oder Unternehmer in fünf Schritten zur Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung kommt. Die Broschüre enthält einen Anhang für Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten.

7. Tipps für den Prozess

7.1 Vorbereiten, planen und Voraussetzungen schaffen

Die Gesamtverantwortung für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen trägt der Unternehmer; die operative Umsetzung wird häufig an Führungskräfte delegiert. Empfehlenswert ist es, die Gefährdungsbeurteilung in bereits bestehende Strukturen z. B. den Arbeitsschutzausschuss (ASA) oder Betriebliches Gesundheitsmanagement einzubinden.

Es kann sinnvoll sein, zu Beginn des Prozesses zunächst einmal für das Steuerungsgremium festzuhalten, worauf die Gefährdungsbeurteilung abzielt und was unter psychischen Belastungen verstanden wird. Dies kann z. B. die Betriebsärztin oder der Betriebsarzt oder die Fachkraft für Arbeitssicherheit übernehmen. Die Akteure des Steuerungsgremiums sollten benannt werden, damit klar ist, wer den Prozess der Gefährdungsbeurteilung im Betrieb steuert.

Wichtig ist, dass das Steuerungsgremium die einzelnen Schritte sowie den Zeitaufwand immer im Blick hat. Von der Vorbereitung der Gefährdungsbeurteilung bis zur Umsetzung der Maßnahmen sollten Sie etwa ein Jahr Zeit einplanen. Dabei ist es wichtig, sich damit auseinanderzusetzen, welche Methode zum Unternehmen und seinen Beschäftigten passt. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen muss nicht notwendiger Weise separat erfolgen, sondern kann in bestehende Prozesse integriert werden. Für Unternehmen, die eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen erstmalig durchführen, kann es hilfreich sein, in einem Unternehmensbereich mit einem „Pilotprojekt“ zu starten. Dies kann eine Abteilung sein, in der z. B. ein hoher Krankenstand herrscht oder in einem Arbeitsbereich, der am Thema besonderes Interesse zeigt.

Das Steuerungsgremium sollte zunächst eine Bestandsaufnahme durchführen und bereits vorhandene Daten analysieren. Indikatoren für psychische Belastungen können Auffälligkeiten bei Unfallzahlen, Krankenstand, Fluktuation oder eine hohe Fehlerquote sein.

In der Vorbereitung der Gefährdungsbeurteilung ist es wichtig, die Beschäftigten darüber zu informieren, warum eine Befragung durchgeführt wird und was ihr Ziel ist. Betont werden sollte zudem, dass die Befragung vertraulich ist und die Ergebnisse über die Gefährdungsbeurteilung hinaus nicht verwendet oder ausgewertet werden. Der Hinweis auf den Datenschutz ist wichtig, um eine Vertrauensbasis zu schaffen und so eine hohe Beteiligungsquote sicherzustellen. Die oder der Datenschutzbeauftragte des Betriebs sollte daher mit eingebunden sein.

Die folgenden Leitfragen helfen Ihnen bei der Planung der einzelnen Prozessschritte:

1	**Was ist das Ziel der Gefährdungsbeurteilung?**
2	**Ist ein entscheidungsfähiges Steuerungsgremium gebildet worden (inklusive Leitung und Personalvertretung)?**
3	**Was soll genau erfasst werden?**
4	**Wurden bereits vorhandene Informationen herangezogen (z.B. vorherige Befragungen, Zahlen zum Krankenstand, Begehungsprotokolle)?**
5	**Wie werden die Führungskräfte eingebunden?**
6	**Wie wird die Belegschaft über den Prozess informiert?**
7	**Wann soll die Befragung/ Beobachtung/der Workshop durchgeführt werden?**
8	**Bis wann sollen Ergebnisse vorliegen?**
9	**Wie werden die Ergebnisse den Beschäftigten präsentiert?**
10	**Wie werden aus quantitativen Daten Maßnahmen abgeleitet?**
11	**Wie wird der Erfolg überprüft?**

Der Zeitpunkt, an dem z. B. eine Befragung durchgeführt wird, sollte mit Bedacht gewählt werden. Ungünstig sind Zeiten, in welchen die Arbeitsbelastung besonders hoch ist oder die Schulferien. Um für die Belegschaft repräsentative Ergebnisse zu erzielen, sollte die Rücklaufquote mindestens 50 Prozent (besser: 60 Prozent) betragen. Eine geringere Beteiligung kann auf Probleme im Unternehmen oder auf eine geringe Mitarbeiterzufriedenheit hindeuten. Für die Beantwortung der Fragen können Sie den Mitarbeitern eine Frist von ca. drei Wochen setzen. In einem kleinen Betrieb können Sie eine schriftliche Befragung auch an eine Veranstaltung wie z. B. die Personalversammlung koppeln. Dann ist ein Großteil der Mitarbeiter ohnehin anwesend und die Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens wird im Rahmen der Veranstaltung gegeben.

Bei einer schriftlichen Befragung über einen längeren Zeitraum können die Bögen im Betrieb in einem Briefkasten (z. B. im Eingangsbereich des Unternehmens) gesammelt werden oder mit einem vorbereiteten Antwort-Kuvert zurückgeschickt werden. Auf jeden Fall muss die Befragung anonym erfolgen, so dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind.

Über den Gesamtprozess hinweg ist die Kommunikation entscheidend. Wichtig ist, dass die Beschäftigten über Zwischenstand, Ergebnisse und Maßnahmen informiert werden, z. B. am Schwarzen Brett, in der Mitarbeiterzeitung, per E-Mail oder im Intranet. Eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, ohne dass sie ein Ergebnis hervorbringt, wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sonst zu Recht als Zeitvergeudung empfunden.

7.2 Die Auswertung der Ergebnisse

Bei der Auswertung von Befragungen und Beobachtungen ist es wichtig, die Anonymität der Beschäftigten zu wahren. Um zu zeigen, wie ernst der Datenschutz und die Qualität der Auswertung genommen werden, kann damit auch ein externes Institut beauftragt werden. Aber auch die Personalvertretung kann die Auswertung übernehmen, wenn dieser über die Fachkenntnisse verfügt, und die oder der interne Datenschutzbeauftragte eingebunden wird. Auch die Kooperation mit einer Universität (z. B. im Rahmen einer Abschlussarbeit) ist möglich, um die Ergebnisse professionell auszuwerten. Kommuniziert werden sollte auch vorab, dass Tätigkeitsgruppen nur ausgewertet werden, wenn mindestens zehn Beschäftigte aus der Gruppe geantwortet haben. Erklären Sie deshalb genau, dass die Befragungsbögen nur von dem Institut bzw. der Personalvertetung ausgewertet und nach der Auswertung vernichtet werden.

Vor der Auswertung sollten Sie im Steuerungsgremium einige Punkte in Bezug auf die Auswertung festlegen, z. B.:

- **Welche Tätigkeitsgruppen sollen ausgewertet werden?**
- **Wie spezifisch sollen die Ergebnisse ausgewertet werden, z. B. auch nach Abteilungen? Bedenken Sie, dass Sie diese Daten dann miterheben müssen!**
- **Legen Sie vorab betriebliche Grenzwerte fest: Ab wann besteht für Sie Handlungsbedarf?**

Da es keine Grenzwerte für psychische Belastungen gibt, sollten Sie vor der Auswertung überlegen, ab welchem Wert Sie in Ihrem Unternehmen eine Maßnahme zur Veränderung durchführen wollen. Eine hilfreiche Regel kann die Drittel-Regelung nach dem Ampelprinzip sein: Sie besagt, wenn ein Drittel der Befragten eine Fehlbelastung angibt, müssen Sie als Arbeitgeber nicht reagieren (Ampel = Grün). Geben bis zu zwei Drittel eine Fehlbelastung an, sollten Sie genauer prüfen (Ampel = Gelb), geben mehr als zwei Drittel die Fehlbelastung an, müssen Maßnahmen ergriffen werden (Ampel = Rot). Die Ampel-Regel ist aber nicht immer zielführend, da Sie auch überlegen müssen, wie gravierend die psychische Fehlbelastung ist, die vorliegt. Wenn beispielsweise 20 % der Mitarbeiter angeben, dass sie sich systematisch ausgegrenzt oder schikaniert fühlen, könnten dies Anzeichen für ein Mobbing-Problem sein. Hier müssen Sie tätig werden. Entscheidend ist, dass Ihre Beurteilung der Fehlbelastungen nachvollziehbar und plausibel ist, auch für die Belegschaft. Wenn Sie einen Mitarbeiterworkshop durchführen, können die Teilnehmenden die Ergebnisse selbst priorisieren und damit angeben, in welchen Belangen sie sich dringend Abhilfe wünschen.

7.3 Die Entwicklung von Maßnahmen

Sinn und Zweck der Gefährdungsbeurteilung ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Zwar gibt es aus arbeitspsychologischer und arbeitswissenschaftlicher Sicht Qualitätskriterien für gesunde Arbeitsplätze. Dennoch sollten Verbesserungen in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten entwickelt werden, die sie betreffen. Das erhöht die Akzeptanz von Veränderungen. In der Praxis haben sich zur Entwicklung solcher Maßnahmen Mitarbeiterworkshops bewährt.

7.4 Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen

Der Arbeitgeber ist laut § 3 Abs. 1 Satz 2 ArbSchG dazu verpflichtet, die umgesetzten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu prüfen. Die Wirksamkeitskontrolle ist damit ein Instrument der betrieblichen Selbstkontrolle. Eine Möglichkeit zu prüfen, ob die Maßnahmen zu Verbesserungen geführt haben, ist, das Verfahren der Gefährdungsbeurteilung erneut einzusetzen und die Ergebnisse zu vergleichen. Alternativ können die Vorgesetzten die Beschäftigten direkt um eine Rückmeldung zu den getroffenen Maßnahmen bitten oder Sie richten einen Mitarbeiterworkshop ein, in dem die Wirksamkeit der Maßnahmen thematisiert wird.

7.5 Dokumentation der Maßnahmen

Alle Betriebe sind gesetzlich verpflichtet, getroffene Maßnahmen zu dokumentieren. Es muss schriftlich festgehalten werden, welche Gefährdungen es gibt, welche konkreten Arbeitsschutzmaßnahmen getroffen wurden, wann die Durchführung der Wirksamkeit erfolgte und welches Ergebnis sie hatte. Eine Mustervorlage zur Dokumentation nach § 6 ArbSchG kann zum Beispiel so aussehen:

Festgestellte Gefährdung od. Belastung	**Maßnahme**	**Durchführung**		**Wirksamkeitsprüfung**		
		verantwortlich	Bis wann?	verantwortlich	wann	Ergebnis

8. Umsetzungsbeispiel in einem Kleinbetrieb

In einem Lehrbetrieb aus dem öffentlichen Dienst mit rund 45 Beschäftigten wurde zunächst ein Steuerungsgremium gebildet. An diesem nahmen teil: die stellvertretende Betriebsleitung, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, ein Vertreter der Personalvertretung, die Betriebsärztin und ein Sicherheitsbeauftragter. Die Organisation des Prozesses lag überwiegend bei der Fachkraft für Arbeitssicherheit.
Die Fachkraft für Arbeitssicherheit berichtete zunächst über das Ziel der Gefährdungsbeurteilung, um alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Gremiums auf einen Stand zu bringen. Anschließend stellte er mögliche Methoden zur Erfassung der psychischen Belastungen vor. Das Gremium einigte sich auf folgendes Vorgehen: zunächst wurde ein Fragebogen (Prüfliste der UV Bund und Bahn), eingesetzt, um anschließend in Abhängigkeit von den Ergebnissen in einzelnen Bereichen moderierte Mitarbeiter-Workshops durchzuführen. Zudem wurde ein Budget für mögliche Maßnahmen seitens der Betriebsleitung bereitgestellt.

Die Einteilung erfolgte in vier Tätigkeitsgruppen:

- Lehrendes Personal
- Verwaltung
- Haustechnik
- Führungskräfte

Die Ergebnisse der Befragung wurden von der Fachkraft für Arbeitssicherheit ausgewertet und bei einer Personalversammlung vorgestellt. Es zeigte sich, dass vor allem bei einer Tätigkeitsgruppe, nämlich dem lehrenden Personal, erhebliche Fehlbelastungen vorlagen (insbesondere hinsichtlich Termin- und Zeitdruck). Daraufhin wurde ein moderierter Workshop mit 7 Vertretern dieser Tätigkeitsgruppe durchgeführt. Zur Moderation wurde eine externe Arbeitspsychologin herangezogen, auch die Fachkraft für Arbeitssicherheit nahm an dem 3-stündigen Gespräch teil. Im Anschluss wurden die Ergebnisse des Workshops von der Fachkraft für Arbeitssicherheit den beiden direkten Vorgesetzten der Beschäftigten vorgestellt und besprochen.

Der Maßnahmenplan für alle Tätigkeitsgruppen wurde vom Steuerungsgremium im Detail erarbeitet. Die Befragung soll zu Evaluationszwecken nach 2 Jahren wiederholt werden.



Ablauf der Gefährdungsbeurteilung im Praxisbeispiel

Auszug aus dem Maßnahmenplan:

Ziel/Aufgabe	Maßnahme	Verant wortliche/r	Termin	erledigt
Termin- und Zeitdruck mindern	Zielabsenkung der Teilnehmerquote um 10 % (Absenkung bei bestimmter Kategorie der Lehrgänge)	Leitung	01.01.2019	
	Organisation von Aushilfen bei längerfristig vorhersehbaren Ausfällen beim Stammpersonal	Stellvertretende Leitung/ Pädagogisches Personal	ab sofort	
	Unterrichtsfreie Zeiten nutzen und Arbeiten wie Vor- und Nachbereitung, Material- und Arbeitsplatzpflege selbständig planen und durchführen	Lehrendes Personal	ab sofort	
Arbeitsmenge gleichmäßig verteilen	Grundsätzliche Entscheidung, welche Arbeiten zu Spezialistentätigkeiten erklärt werden	Stellvertretende Leitung/ Pädagogisches Personal/Lehrendes Personal	01.01.19	
interne Kommunikation verbessern	Regelmäßige Lehrbetriebsbesprechungen: • Frühjahrs-, Sommer- und Herbstbesprechung • Montagsbesprechungen	Stellvertretende Leitung/ Pädagogisches Personal	ab sofort	
Wertschätzung zeigen	Lehrpersonal in Firmenkontakte einbinden	Pädagogisches Personal	ab sofort	
	Fortbildungen vorrangig bei Partnerschulen und Firmen ermöglichen	Stellvertretende Leitung	ab sofort	
	Wiederholung der Befragung	Leitung	01.07.20	

9. Integration in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement

Empfehlenswert ist bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen eine Vernetzung mit bestehenden Gremien und Strukturen, wie zum Beispiel dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM).

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein Prozess, der individuell auf den jeweiligen Betrieb abgestimmt ist und darauf abzielt, betriebliche Rahmenbedingungen gesundheitsgerecht zu gestalten und gesundheitsförderliches Verhalten der Mitarbeiter zu stärken. Ziel eines BGM ist es, ein Managementsystem aufzubauen, das in der Organisation verankert ist und die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten fördert. Gleichzeitig werden die Produktivität gestärkt sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation gestärkt.

In der Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung von 1997 wurden folgende vier Grundprinzipien für die erfolgreiche Umsetzung eines BGM beschrieben:

1. **Partizipation:** Die Beschäftigten einer Organisation werden als Experten ihres Arbeitsplatzes in die Prozesse einbezogen.

2. **Integration:** BGM ist in die Strukturen und Prozesse einer Organisation eingebunden und wird bei Entscheidungen berücksichtigt.

3. **Projektmanagement:** Die Prozessschritte des Lernzyklus werden systematisch umgesetzt.

4. **Ganzheitlichkeit:** BGM ist verhaltens- und verhältnisorientiert und fördert die Bildung von Schutzfaktoren und Gesundheitskompetenzen.

Anlage: Psychische Belastungsfaktoren der Arbeit

In der nachstehenden Liste werden psychische Belastungsfaktoren genannt, die in der GDA-Publikation „GDA Arbeitsprogramm Psyche: Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ aufgeführt werden. Die Auswahl ist nicht abschließend. Je nach Tätigkeitsanforderungen und Bedingungen können auch andere, hier nicht beschriebene Faktoren relevant sein.

Weitere Informationen unter: www.gda-psyche.de

Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung

1. Merkmalsbereich: Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	**Mögliche kritische Ausprägung**
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	Tätigkeit enthält: – nur vorbereitende oder – nur ausführende oder – nur kontrollierende Handlungen
1.2 Handlungsspielraum	Der/die Beschäfigte(n) hat/haben keinen Einfluss auf: – Arbeitsinhalt – Arbeitspensum – Arbeitsmethoden/-verfahren – Reihenfolge der Tätigkeiten
1.3 Variabilität (Abwechslungsreichtum)	Einseitige Anforderungen: – wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel – häufge Wiederholung gleichartiger Handlungen in kurzen Takten
1.4 Information/ Informationsangebot	– zu umfangreich (Reizüberflutung) – zu gering (lange Zeiten ohne neue Information) – ungünstig dargeboten – lückenhaf (wichtige Informationen fehlen)
1.5 Verantwortung	– unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
1.6 Qualifkation	– Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifkation der Beschäfigten (Über-/Unterforderung) – unzureichende Einweisung/Einarbeitung in die Tätigkeit
1.7 Emotionale Inanspruchnahme	– durch das Erleben emotional stark berührender Ereignisse – (z. B. Umgang mit schwerer Krankheit, Unfällen, Tod) Menschen (z. B. auf Kunden, Patienten, Schüler) unabhängig von eigenen Empfndungen – durch das ständige Eingehen auf die Bedürfnisse anderer – durch permanentes Zeigen geforderter Emotionen – Bedrohung durch Gewalt durch andere Personen – (z. B. Kunden, Patienten)

2. Merkmalsbereich: Arbeitsorganisation	**Mögliche kritische Ausprägung**
2.1 Arbeitszeit	– wechselnde oder lange Arbeitszeit – ungünstig gestaltete Schichtarbeit, häufge Nachtarbeit – umfangreiche Überstunden – unzureichendes Pausenregime – Arbeit auf Abruf
2.2 Arbeitsablauf	– Zeitdruck/hohe Arbeitsintensität – häufge Störungen/Unterbrechungen – hohe Taktbindung
2.3 Kommunikation/ Kooperation	– isolierter Einzelarbeitsplatz – keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen – keine klar defnierten Verantwortungsbereiche
3. Merkmalsbereich: Soziale Beziehungen	**Mögliche kritische Ausprägung**
3.1 Kollegen	– zu geringe/zu hohe Zahl sozialer Kontakte – häufge Streitigkeiten und Konflikte – Art der Konflikte: soziale Drucksituationen – fehlende soziale Unterstützung
3.2 Vorgesetzte	– keine Qualifzierung der Führungskräfe – fehlendes Feedback, fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen – fehlende Führung, fehlende Unterstützung im Bedarfsfall
4. Merkmalsbereich: Arbeitsumgebung	**Beispiele für negative Wirkungen**
4.1 Physikalische und chemische Faktoren	– Lärm – unzureichende Beleuchtung – Gefahrstofe
4.2 Physische Faktoren	– ungünstige ergonomische Gestaltung – schwere körperliche Arbeit
4.3 Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung	– ungünstige Arbeitsräume, räumliche Enge – unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen
4.4 Arbeitsmittel	– fehlendes oder ungeeignetes Werkzeug bzw. Arbeitsmittel – ungünstige Bedienung oder Einrichtung von Maschinen – unzureichende Sofwaregestaltung
5. Merkmalsbereich: Neue Arbeitsformen	**Beispiele für negative Wirkungen**
Diese Merkmale sind nicht Gegenstand des Aufsichtshandelns, spielen aber für die Belastungssituation der Beschäfigten eine Rolle.	– räumliche Mobilität – atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe – zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben

BGM ist damit eine Unternehmensstrategie, die auf eine Motivations- und Leistungssteigerung der Beschäftigten, auf die Sicherung von Arbeitsfähigkeit, höherer Arbeitszufriedenheit, gesteigerter Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit abzielt.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und das BGM basieren auf ähnlichen Prozessen. Auch die Methoden sind sich sehr ähnlich, denn auch im BGM werden Fragebogenverfahren und Mitarbeiterworkshops (Gesundheitszirkel) eingesetzt. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen kann auch als wichtiger Baustein des BGM verstanden werden.

Mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen stoßen Sie einen Entwicklungsprozess im Unternehmen an. Damit diese Chance nicht vertan, sondern langfristig genutzt werden kann, kann der Prozess idealerweise in ein BGM integriert werden. Wenn die Mitarbeiter regelmäßig einbezogen werden (z. B. durch Gesundheitszirkel, Befragungen, etc.), entwickelt der Betrieb ein Gespür dafür, welche Themen bei den Mitarbeitern relevant sind und welche Verbesserungen notwendig sind. So kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess entstehen, der auch gesetzlich vorgesehen ist. Denn die Gefährdungsbeurteilung muss regelmäßig fortgeschrieben und evaluiert werden.

10. Weiterführende Literatur

BDA. Die Arbeitgeber (Hrsg.):
Die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz. Besonderer Schwerpunkt: psychische Belastung. Ein Praxisleitfaden für Arbeitgeber. Berlin, 2013.

Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse:
Gemeinsam zu gesunden Arbeitsbedingungen – Handlungshilfe zur Beurteilung der psychischen Belastung in Betrieben mit bis zu zehn Beschäftigten. Mit Anhang für Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten, 2017

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.):
So geht´s mit dem Ideen-Treffen. Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung (2014).
www.dguv.de

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.):
IAG Report 1/2013 – Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg (2013).
www.dguv.de

GDA-Broschüre „Arbeitsschutz in der Praxis:
Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“.
www.gda-portal.de

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie:
www.gda-psyche.de

Initiative Gesundheit und Arbeit (Hrsg.):
Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention (IGA-Report 28). Berlin, 2015.

Treier, Michael:
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Begründung, Instrumente, Umsetzung. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2015.

Unfallkasse des Bundes (Hrsg.):
Was stresst? Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Eine Handlungshilfe.
www.uv-bund-bahn.de

Die Informationen dieser Broschüre finden Sie auch auf der Homepage der KUVB/Bayer. LUK unter:
www.kuvb.de

Kommunale Unfallversicherung Bayern
Bayerische Landesunfallkasse

Ungererstraße 71
80805 München

Telefon: 089 36093-440
E-Mail: info@kuvb.de
Internet: www.kuvb.de