

# Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Handlungshilfe

# **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen**

Handlungshilfe

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

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	6
<b>1. Grundsätzliches</b> .....	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
<b>2. Definitionen</b> .....	11
2.1 Psychische Belastungen .....	11
2.2 Psychische Beanspruchung .....	11
2.3 Theoretischer Hintergrund: Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell .....	12
<b>3. Rechtliche Grundlagen</b> .....	13
<b>4. Durchführung: Der Kreislauf der Gefährdungsbeurteilung</b> .....	14
<b>5. Methoden und Verfahren</b> .....	16
5.1 Mitarbeiterbefragung mit standardisierten Fragebögen .....	16
5.2 Moderierte Mitarbeiterworkshops .....	20
5.3 Arbeitsplatzbeobachtungen .....	24
<b>6. Tipps für den Prozess</b> .....	26
6.1 Vorbereiten, planen und Voraussetzungen schaffen .....	26
6.2 Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit .....	28
6.3 Die Auswertung der Ergebnisse .....	28
6.4 Die Entwicklung von Maßnahmen .....	29
6.5 Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen .....	29
6.6 Dokumentation der Maßnahmen .....	29
<b>7. Integration in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement</b> .....	30
<b>8. Weiterführende Literatur</b> .....	32
<b>Anlage</b>	
Psychische Belastungsfaktoren der Arbeit .....	33

## Vorwort

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist ein kontrovers diskutiertes Thema, auch unter Fachleuten. Sie soll eingesetzt werden, um wichtige Erkenntnisse zu vorliegenden 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 vorsieht, handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen hilft dann 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, Betriebsarzt, betrieblichen Gesundheitsmanager oder Personalvertretung. Die Broschüre soll dazu dienen, aufzuklären, worum es bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen tatsächlich geht. 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. Da es keine Pauschallösung gibt, muss jeder Betrieb seinen eigenen Weg finden. Die Broschüre gibt hierzu Anregungen.

Da der Unterstützungsbedarf nach wie vor groß ist, haben wir diese Broschüre gedruckt. Ursprünglich sind die Inhalte für eine Online-Plattform zum Thema entstanden. Diese finden Sie auch unter: [www.kuvb.de](http://www.kuvb.de)

Weitere Hilfestellungen finden Sie auch auf der Homepage der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Denn eines der aktuellen Schwerpunktprogramme (Laufzeit 2013 - 2018) ist "Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung".

### 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 Mitarbeiter gesund und motiviert bleiben.



Um den aktuellen Zustand im Unternehmen zu beschreiben, gibt es verschiedene Methoden. Einen allgemein anerkannten Standard, wie zum Beispiel zum Schutz vor Brand- und Explosionsgefährdungen am Arbeitsplatz, 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 Mitarbeiter 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 des Mitarbeiters. Die Mitarbeiter sollen nicht „psychologisch durchleuchtet“ werden. Vielmehr sollen die Merkmale der Tätigkeit beschrieben werden, um diese möglichst gut zu gestalten und um negative Wirkungen auf die Gesundheit des Mitarbeiters zu vermeiden.

Im Mittelpunkt der Gefährdungsbeurteilung stehen Belastungsquellen und Belastungskombinationen, die krank machen. Es geht nicht um die konkrete Auswirkung auf den einzelnen Mitarbeiter, 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 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 verhindert werden.

**„Es geht nicht darum, aufzudecken, wie viele Mitarbeiter 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 Flexibilitätserwartungen 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 das Ziel der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen Ursachen für Störungen der Arbeit zu verringern. Der Entstehung von psychischen Gefährdungen und dem Eintreten von Unfällen soll entgegengewirkt werden, damit die Mitarbeiter 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, psychische Fehlbelastung am Arbeitsplatz rechtzeitig zu erkennen und zu vermeiden.



## 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 die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung positiv auf den Arbeitsalltag auswirkt. Die innerbetriebliche Kommunikation wird durch den Prozess verbessert und dadurch auch 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 Fehltagel 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 Mitarbeiter 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 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 psychisch auf ihn einwirken.“ 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**
- **neue Arbeitsformen**

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. 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 den Arbeitnehmer.

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 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.



### 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 der Arbeitgeber die Belastungen 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. In der Bildschirmarbeitsverordnung beispielsweise gibt es den expliziten Passus schon deutlich länger als im Arbeitsschutzgesetz. Bezug genommen wird auf die Gefährdungsbeurteilung z. B. in den folgenden Normen:

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

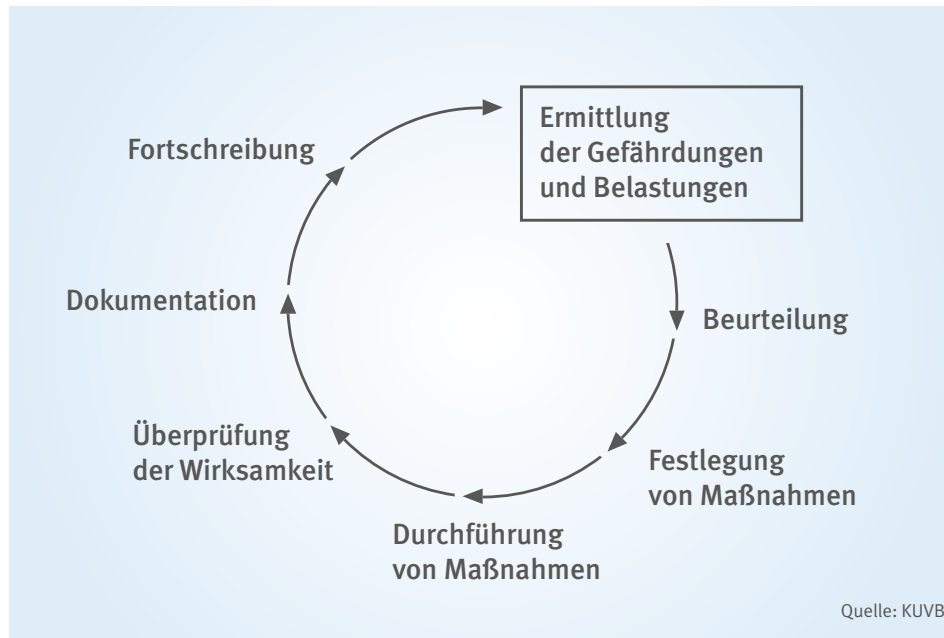
Gesundheit § 5 Abs. 3  
ausgewogene Belastungen  
Gefährdungsfaktor

Arbeits- § 4 Nr. 1  
sicherheitsgesetz  
6 Abs. 1 ArbSchG

Arbeitsschutzgesetz  
Bildschirmarbeitsverordnung  
Biostoffverordnung §

## 4. Durchführung: Der Kreislauf der Gefährdungsbeurteilung

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



### Für Transparenz sorgen

Die Unternehmensleitung sollte von Anfang an in das Projekt einbezogen werden und muss das Projekt befürworten, damit die Maßnahmen anschließend auch umgesetzt werden. Ideal ist es, wenn die Unternehmensleitung selbst an wichtigen Sitzungen des Steuerungsgremiums teilnimmt.

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 Mitarbeiter von Beginn an darüber zu informieren, was konkret geplant ist und welches Ziel die Gefährdungsbeurteilung hat. 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. Schon während des Projektablaufs sollte den Mitarbeitern klar kommuniziert werden, was der aktuelle Stand ist und nach Ablauf der Gefährdungsbeurteilung, welche Maßnahmen aus den Ergebnissen abgeleitet werden.

### 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, welche Mitarbeiter im Steuerungsgremium sind und welche Aufgaben sie übernehmen. Wenn ein externer Dienstleister für die Durchführung oder einzelne Aufgaben wie die Auswertung von Daten herangezogen werden soll, ist dies auch möglichst im Vorfeld zu klären. 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) 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 der Projektgruppe schriftlich fixieren.

### Vertrauensbasis schaffen

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

**„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 Mitarbeiter 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 **Arbeitsplatzbeobachtungen**

Die Verfahren können auch in Kombination eingesetzt werden. Welches Verfahren zur Beurteilung psychischer 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 Software wie 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 Fragebogen ist, dass alle Mitarbeiter die Möglichkeit haben, an der Befragung teilzunehmen. Die Teilnahme erfolgt auf freiwilliger Basis und innerhalb der Arbeitszeit.

Bei jedem Fragebogen sollte ein Handbuch dabei sein, 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 der Arbeitgeber klar darüber werden, was er mit der Befragung herausfinden möchte. Geht es um eine erste Bestandsanalyse oder sind schon Probleme bekannt, die Sie noch konkretisieren wollen?

#### Generell gibt es bei den Fragebögen unterschiedliche Analysetiefen:

Für einen ersten Überblick eignen sich orientierende Verfahren. Die Fragebögen entsprechen eher einer Checkliste, enthalten wenige Fragen (ca. 1 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 Sie diesen in einem nächsten Schritt (z. B. in Mitarbeiter-Workshops, vertiefter Fragebogen) weiter nachgehen, damit Sie Maßnahmen ableiten 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 Sie als Arbeitgeber bereits wissen, dass es Fehlbelastungen im Unternehmen gibt, können Sie direkt ein Screening-Verfahren einsetzen.

## Auswertung

Eine Anweisung zur Auswertung und Interpretation der Ergebnisse ist in der Anleitung zum jeweiligen Fragebogen zu finden. Einfache Fragebögen können selbst ausgewertet werden (z. B. mit Excel oder SPSS) – andere können z. B. von dem Institut ausgewertet werden, das sie entwickelt hat. Das kostet 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 Mitarbeiter. Sie sollten von Anfang an klar kommunizieren, dass die Ergebnisse vertraulich behandelt werden und keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind. Dies ist wichtig, damit die Mitarbeiter ehrlich antworten und Sie kritische (aber hilfreiche) Rückmeldungen erhalten.

Voraussetzung zum Einsatz eines Fragebogens ist, dass alle Mitarbeiter gute Deutschkenntnisse haben, da es sonst zu fehlerhaften Ergebnissen durch sprachliche Missverständnisse kommen kann.

## Ergebnisse

Der Vorteil der Fragebögen ist, dass Sie innerhalb kurzer Zeit die Einschätzung vieler Mitarbeiter einholen können. 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. Deshalb ist es wichtig, dass derjenige, der die Fragebögen auswertet, das Instrument gut kennt und Erfahrung mit Statistik hat.

Der Nachteil der Methode ist, dass Sie mit dem Einsatz eines Fragebogens viele Informationen erhalten, aber diese noch interpretieren müssen. Sie müssen die Informationen im Zweifel noch konkretisieren: Was z. B. meinen die Mitarbeiter 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. Ganz neue und unbekannte Schwachstellen können Sie nicht entdecken, wenn Sie danach nicht gefragt haben. Denn mit dieser Methode erhalten Sie vorgegebene Antworten auf standardisierte Fragen.

## 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.



## Beispiele für Fragebögen zur Erfassung der psychischen Belastungen (Auszug)

Name des Fragebogens	Analysetiefe	Geeignet für ...	Anzahl der Fragen	Durchführungsdauer (in Minuten)	Auswertung	Weitere Informationen	Kosten
<b>Prüfliste Psychische Belastung</b> (Unfallversicherung Bund und Bahn)	Überblick / orientierendes Verfahren	Alle Betriebe	19	10-15 (schriftlich)	Auswertungsdatei auf Excel	<a href="http://www.uv-bund-bahn.de">www.uv-bund-bahn.de</a>	Keine
<b>IAG-Standard</b>	Überblick / orientierendes Verfahren	Berufsgenossenschaften und Unfallkassen sowie deren Mitgliedsbetriebe	180 (interessierende Inhalte werden für den Fragebogen modular zusammengestellt)	abhängig von Auswahl der Module (schriftlich oder online)		<a href="http://www.dguv.de/iag">www.dguv.de/iag</a>  Der Fragebogen kann von Mitgliedsbetrieben der KUVB/ Bayer. LUK beim Institut für Arbeit und Gesundheit (Bereich Evaluation) der DGUV angefragt werden.	Alle im Standard aufgeführten Verfahren sind frei erhältlich bis auf eines.
<b>Fragebogen BGW miab und BGW ISAK</b>	Überblick / orientierendes Verfahren	Gesundheitswesen (ambulante und stationäre Altenpflege sowie Ärzte); Betriebe ab 50 Mitarbeiter	30	10 (schriftlich)	Auswertungssoftware	<a href="http://www.bgw-online.de">www.bgw-online.de</a>	Keine
<b>KFZA</b> (Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse)	Vertiefendes Verfahren	Universell für alle Betriebsgrößen und Branchen	26	5-10 (schriftliche Befragung; Gruppendiskussion)		<a href="https://fragebogen-arbeitsanalyse.at/">https://fragebogen-arbeitsanalyse.at/</a>	Keine
<b>COPSOQ</b> (Copenhagen Psychosocial Questionnaire)	Vertiefendes Verfahren	Universell für alle Betriebsgrößen und Branchen	141 (Langversion) 87 (Standardversion)	15-20 (schriftlich oder online)	Auswertung kann kostenpflichtig von der Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin (FFAS) übernommen werden; Vergleich mit 100.000 Referenzdaten	<a href="http://www.COPSOQ.de">www.COPSOQ.de</a>	Fragebogen kostenfrei; Durchführung Befragung samt Auswertung und Interpretation in Kooperation mit FFAS zum Selbstkostenpreis (Preise gestaffelt nach MA-Anzahl).
<b>Salsa</b> (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse)	Vertiefendes Verfahren	Universell für alle Betriebsgrößen und Branchen	60	15-20 (schriftlich oder online)		<a href="http://www.pt-verlag.at">www.pt-verlag.at</a>	Kosten für die aktuelle Version des Fragebogens müssen beim Verlag angefragt werden. Die Vorgänger-Version ist frei erhältlich.

## 5.2 Moderierte Mitarbeiterworkshops

Moderierte Mitarbeiterworkshops folgen dem Prinzip der Gesundheitszirkel. Die Beschäftigten setzen sich in einer Runde von 8- 12 Mitarbeitern zusammen, um über die vorliegenden Ressourcen und Fehlbelastungen ihrer Tätigkeit zu diskutieren. Gleichzeitig wird der Zirkel genutzt, um Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Die Moderation des Zirkels kann eine geeignete Person aus dem Betrieb übernehmen (z. B. Gesundheitsmanager) oder ein externer Moderator.

Als Methode zur Gefährdungsbeurteilung sind Workshops vor allem in Betrieben sinnvoll, in denen sich die Mitarbeiter gut in Tätigkeitsgruppen (und damit Workshops) aufteilen lassen.

Workshops werden auch im Anschluss an Fragebogenaktionen eingesetzt, um zielführende Maßnahmen zu entwickeln. Wenn Sie herausgefunden haben, in welchen Bereichen es Fehlbelastungen gibt, können Sie im moderierten Gespräch mit den Mitarbeitern herausfinden, woran das liegt und mit welchen Maßnahmen man die Situation verbessern kann. Der Vorteil ist dann, dass Sie keine Maßnahmen ableiten, die möglicherweise von der Belegschaft gar nicht gewünscht sind oder zu keiner Verbesserung führen.

Moderierte Mitarbeiter-Workshops haben sich als sehr effizientes Verfahren er-

wiesen. Die Teilnehmer der Workshops vertreten dabei die Kollegen ihrer Berufsgruppe (z. B. Sachbearbeiter). In der Diskussion sollen sie die Meinung der Gruppe vertreten. Je nach Betriebsklima können die Workshops mit Mitarbeitern 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 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 Mitarbeitern beschrieben. Der Fokus der Workshops liegt dann auf der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen. Anschließend werden Ideen zur Verbesserung der Situation diskutiert. Auch die Ressourcen am

Arbeitsplatz werden diskutiert. 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. Wichtig ist, dass die Ergebnisse des Workshops im Anschluss der Leitung vorgestellt werden und die Ergebnisse auch allen Mitarbeitern des Unternehmens zugänglich gemacht werden (z. B. im Intranet oder per Email).

Auch 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 Teilnehmer die Meinung der Kollegen vertreten. Da die Mitarbeiter die Themenschwerpunkte oder kritischen Themen selbst bestimmen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Fehlbelastungen aufgedeckt werden und auch bislang unbekannte Schwachstellen kommuniziert werden. Verbesse-

rungsvorschläge werden sofort diskutiert und es wird ein Maßnahmenplan erstellt, mit welchen Maßnahmen Verbesserungen erzielt werden könnten.

### 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“ (Download unter: <http://publikationen.dguv.de; Nummer 206-007>).



Broschüre:  
„So geht’s mit dem Ideen-Treffen“

### 5.3 Arbeitsplatzbeobachtungen

Bei dieser Methode beobachten speziell geschulte Experten die Mitarbeiter über einen bestimmten Zeitraum während deren Tätigkeit (z. B. eine halbe Schicht lang, ca. 4 Stunden). Der Beobachter 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 es 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 Beobachter 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 gar nicht mehr auffallen, weil er sich schon daran gewöhnt hat. Zudem ist der Aufwand für den Mitarbeiter sehr gering. Wenn die Beobachter Fragen an den Mitarbeiter haben, können diese sofort gestellt werden. Häufig ergeben sich durch die Beobachtung der Arbeitssituation beinahe automatisch schon

Gestaltungsvorschläge zum Abbau der festgestellten Belastungen.

#### Nachteile

Der Nachteil der Methode ist, dass das Bild, das bei der Beobachtung entsteht, stark vom subjektiven Erleben der Mitarbeiter abweichen kann. Deshalb ist es sinnvoll, eine Beobachtung (= Fremdeinschätzung) mit einer Befragung (= Selbsteinschätzung) zu kombinieren. Konkret läuft das so ab, dass die Mitarbeiter im Anschluss noch befragt werden. Durch diese Nachfragen können Unklarheiten direkt geklärt werden. Denn da der Beobachtungszeitraum zufällig gewählt ist, kann der Beobachter nicht wissen, ob das, was er sieht, eher die Ausnahme oder die Regel ist. Der Beobachter müsste

sonst über einen sehr langen Zeitraum den Mitarbeiter beobachten. Auch entsteht durch die Beobachtung eine künstliche Situation, in der der Mitarbeiter sein Verhalten möglicherweise verändert und sich nicht wie im gewohnten Tagesablauf verhält. 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.

Mit den drei in der Tabelle aufgelisteten Beobachtungsinstrumenten kann jeweils der Ist-Zustand im Unternehmen ermittelt werden. Alle Instrumente können branchenübergreifend eingesetzt werden (s. unten):

Name des Analysebogens	Analysetiefe	Geeignet für ...	Anzahl der Fragen	Durchführungsdauer (in Minuten)	Auswertung	Weitere Informationen	Kosten
<b>SPA-S Beobachtung-sinterview</b> (Screening psychischer Arbeitsbelastungssituation)	Feinanalyse / Expertenverfahren	Produktion, Büro, Verwaltung, Öffentlicher Dienst, Gesundheitswesen, Bildungswesen, Handel, gewerbliche Wirtschaft (KMU), Stromerzeugung Personennah- und Fernverkehr, Zeitarbeitsbranche; ab 10 Mitarbeiter	60	Beobachtungsdauer: ca. 4 Stunden  Die Beobachtung kann um eine schriftliche Befragung der Mitarbeiter ergänzt werden (Dauer: ca. 30 min.)	SPSS	<a href="http://www.uni-potsdam.de/db/psycho/">http://www.uni-potsdam.de/db/psycho/</a>  Prof. Dr. A.-M. Metz Universität Potsdam metz@uni-potsdam.de	Verfahren wird kostenlos zur Verfügung gestellt; Voraussetzung ist die kostenpflichtige Schulung der Nutzer
<b>ISTA</b> (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
<b>FAA</b> (Fragebogen zur Arbeitsanalyse)	Feinanalyse / Expertenverfahren	Für alle Branchen und Betriebsgrößen	221 (in verschiedenen Modulen)	240	Spezielle Auswertungssoftware	<a href="http://www.baua.de">http://www.baua.de</a>	k.A.

## 6. Tipps für den Prozess

### 6.1 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 bestehenden Strukturen (z. B. ASA oder Betriebliches Gesundheitsmanagement) einzubinden.

Wenn – wie in größeren Betrieben – ein großer Kreis von Akteuren an der Gefährdungsbeurteilung beteiligt ist, sollte auch für alle Beteiligten zunächst geklärt werden, worauf die Gefährdungsbeurteilung abzielt und was unter psychischen Belastungen verstanden wird. Dies kann z. B. 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 die Steuerungsgruppe 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 Mitarbeitern 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 Mitarbeiter 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. Der Datenschutzbeauftragte des Betriebs sollte daher mit eingebunden sein.

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

1	<b>Was ist das Ziel der Gefährdungsbeurteilung?</b>
2	<b>Ist ein entscheidungsfähiges Steuerungsgremium gebildet worden (inklusive Leitung und Personalvertretung)?</b>
3	<b>Was soll genau erfasst werden?</b>
4	<b>Wie werden die Führungskräfte eingebunden?</b>
5	<b>Wie wird die Belegschaft über den Prozess informiert?</b>
6	<b>Wann soll die Befragung/ Beobachtung/ der Workshop durchgeführt werden?</b>
7	<b>Bis wann sollen Ergebnisse vorliegen?</b>
8	<b>Wie werden die Ergebnisse den Mitarbeitern präsentiert?</b>
9	<b>Wie werden aus quantitativen Daten Maßnahmen abgeleitet?</b>
10	<b>Wie wird der Erfolg überprüft?</b>

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 die 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 Mitarbeiter 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 Mitarbeitern sonst zu Recht als Zeitvergeudung empfunden.

## 6.2 Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit

Die psychischen Belastungen bei der Arbeit können mit drei verschiedenen Methoden oder einer Kombination daraus ermittelt werden: Fragebögen, Beobachtungen und Workshops. Welche Methode am besten zum Unternehmen passt, entscheidet das Steuerungsgremium. Einen Königsweg gibt es nicht. Eine Orientierung zu etablierten Instrumenten finden Sie im Abschnitt Methoden und Verfahren. Sie können je nach Unternehmensgröße, Branche und gewünschter Analysetiefe wählen.

## 6.3 Die Auswertung der Ergebnisse

Bei der Auswertung von Befragungen und Beobachtungen ist es wichtig, die Anonymität der Mitarbeiter 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 der Betriebsrat kann die Auswertung übernehmen, wenn dieser über die Fachkenntnisse verfügt, und der interne Datenschutzbeauftragte eingebunden wird. Auch die Kooperation mit einer Universität (z. B. im Rahmen einer Abschlussarbeit) ist möglich, um die Ergebnisse professionell auszuwerten. Wenn Sie bestimmte Bereiche und Tätigkeiten auswerten wollen, sollten Sie vereinbaren und an die Mitarbeiter kommunizieren, dass dies nur dann geschieht, wenn jeweils mindestens zehn Mitarbeiter aus dem Bereich geantwortet

haben. Erklären Sie deshalb genau (z. B. in einer Versammlung, per Email, im Intranet oder am Schwarzen Brett), dass die Befragungsbögen nur von dem Institut bzw. dem Betriebsrat 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 Bereiche und Tätigkeiten sollen ausgewertet werden?**
- ▶ **Wie spezifisch sollen die Ergebnisse ausgewertet werden, z. B. auch nach Abteilungen, Geschlecht, Alter? Bedenken Sie, dass Sie diese Daten dann miterheben müssen!**
- ▶ **Legen Sie vorab individuelle 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

## 6.5 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 Optimierungen geführt haben, ist, das Verfahren der Gefährdungsbeurteilung erneut einzusetzen und die Ergebnisse zu vergleichen. Alternativ können die Vorgesetzten die Mitarbeiter direkt um eine Rückmeldung zu den getroffenen Maßnahmen bitten oder Sie richten einen Mitarbeiterworkshop ein, in dem die Wirksamkeit der Maßnahmen thematisiert wird.

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 sollten 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 Teilnehmer die Ergebnisse selbst priorisieren und damit angeben, in welchen Belangen sie sich dringend Abhilfe wünschen.

## 6.4 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 Verbesserungsmaßnahmen in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern entwickelt werden, die sie betreffen. Das erhöht die Akzeptanz von Veränderungen. In der Praxis haben sich zur Entwicklung solcher Maßnahmen „Mitarbeiterworkshops“ bzw. Ideentreffs bewährt, in Form von moderierten Kleingruppen.

## 6.6 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

## 7. 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 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.

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

Der Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und das BGM basieren auf ähnlichen Prozessen. Auch die Methoden sind sich sehr ähnlich, denn auch im Betrieblichen Gesundheitsmanagement 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 im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung gesetzlich vorgesehen ist. Denn die Gefährdungsbeurteilung muss regelmäßig fortgeschrieben und evaluiert werden.



## 8. Weiterführende Literatur

### **BAuA-Toolbox:**

► [www.baua.de/toolbox](http://www.baua.de/toolbox)

### **BDA. Die Arbeitgeber (Hrsg.):**

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

### **Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.):**

So geht's mit dem Ideen-Treffen. Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung (2014).

► [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

### **Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.):**

IAG Report 1/2013 – Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg (2013).

► [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

### **GDA-Broschüre „Arbeitsschutz in der Praxis:**

Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“.

► [www.gda-portal.de](http://www.gda-portal.de)

### **Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie:**

► [www.gda-psyche.de](http://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](http://www.uv-bund-bahn.de)

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

► [www.kuvb.de](http://www.kuvb.de)

## 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.

Weitergehende Informationen zu den Belastungsfaktoren sind im Webportal des Arbeitsprogramms Psyche zu finden: [www.gda-psyche.de](http://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 Beschäftigte(n) hat/haben keinen Einfluss auf: – Arbeitsinhalt – Arbeitspensum – Arbeitsmethoden/-verfahren – Reihenfolge der Tätigkeiten
1.3 Variabilität (Abwechslungsreichtum)	Einseitige Anforderungen: – wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel – häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen in kurzen Takten
1.4 Information/ Informationsangebot	– zu umfangreich (Reizüberflutung) – zu gering (lange Zeiten ohne neue Information) – ungünstig dargeboten – lückenhaft (wichtige Informationen fehlen)
1.5 Verantwortung	– unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
1.6 Qualifikation	– Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten (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) – durch das ständige Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z. B. auf Kunden, Patienten, Schüler) – durch permanentes Zeigen geforderter Emotionen unabhängig von eigenen Empfindungen – 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, häufige Nachtarbeit – umfangreiche Überstunden – unzureichendes Pausenregime – Arbeit auf Abruf
2.2 Arbeitsablauf	– Zeitdruck/hohe Arbeitsintensität – häufige Störungen/Unterbrechungen – hohe Taktbindung
2.3 Kommunikation/ Kooperation	– isolierter Einzelarbeitsplatz – keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen – keine klar definierten Verantwortungsbereiche
3. Merkmalsbereich: Soziale Beziehungen	Mögliche kritische Ausprägung
3.1 Kollegen	– zu geringe/zu hohe Zahl sozialer Kontakte – häufige Streitigkeiten und Konflikte – Art der Konflikte: soziale Drucksituationen – fehlende soziale Unterstützung
3.2 Vorgesetzte	– keine Qualifizierung der Führungskräfte – 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 – Gefahrstoffe
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 Softwaregestaltung
5. Merkmalsbereich: Neue Arbeitsformen	Beispiele für negative Wirkungen
Diese Merkmale sind nicht Gegenstand des Aufsichtshandelns, spielen aber für die Belastungssituation der Beschäftigten eine Rolle.	– räumliche Mobilität – atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe – zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben

**Kommunale Unfallversicherung Bayern  
Bayerische Landesunfallkasse**

Ungererstraße 71  
80805 München

Telefon: 089 36093-440

E-Mail: [info@kuvb.de](mailto:info@kuvb.de)

Internet: [www.kuvb.de](http://www.kuvb.de)