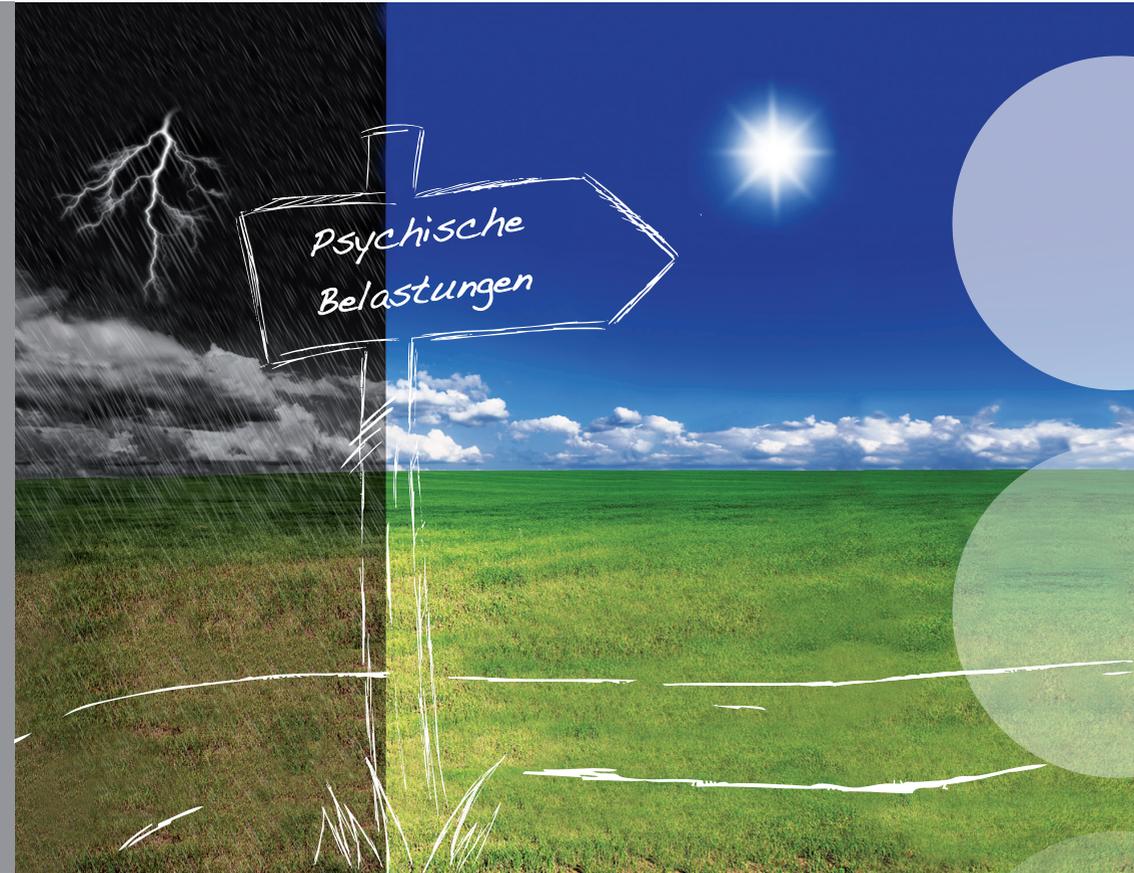


Mittelstraße 51  
10117 Berlin  
Telefon: 030 288763800  
Fax: 030 288763808  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)



IAG Report 1/2013

## Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg

IAG Report 1/2013

# **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen**

Tipps zum Einstieg

## Zusammenfassung

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

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

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

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

Herausgeber: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)  
Mittelstraße 51, D – 10117 Berlin  
Telefon: 030 288763800  
Fax: 030 288763808  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

– Juni 2013 –

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

Titelbild: © Vitalez – Fotolia.com

ISBN (print): 978-3-86423-083-7  
ISBN (online): 978-3-86423-084-4

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

Messen Sie Belastungen.

Messen Sie zunächst orientierend.

Verwenden Sie ein wissenschaftlich geprüftes Erhebungsverfahren.

Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten, um relevante Handlungsfelder zu identifizieren.

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

Lassen Sie die Daten von einem externen Unternehmen auswerten.

Leiten Sie Maßnahmen in Kleingruppen ab.

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

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

Tipps

## Summary

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

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

Make sure to measure stressors.

Do indicative measurement first.

Use a scientifically proven measurement technique.

Get your employees involved in identifying relevant fields of action.

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

Have the data evaluated by an external company.

Set up small action groups.

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

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



*Tips*

## Résumé

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

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

Mesurez les contraintes.

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

Utilisez une méthode de collecte des données vérifiée scientifiquement.

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

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

Faites exploiter les données par une entreprise externe.

Élaborez des mesures en petits groupes.

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

Assurez-vous que les mesures élaborées sont effectivement concrétisées.



*Conseils*

## Resumen

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

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

Mida las cargas.

En primer lugar, mida de forma indicativa.

Emplee un procedimiento de investigación probado científicamente.

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

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

Encargue a una empresa externa que evalúe los datos.

Derive las medidas en grupos pequeños

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

Asegúrese de que las medidas elaboradas también se hagan realidad.



Consejos

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b>	<b>15</b>
<b>2 Hinweise und Tipps rund um die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen</b>	<b>17</b>
2.1 Warum Fragebögen oder Beobachtungsinterviews?	17
2.2 Wie läuft die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen grundsätzlich ab?	19
2.3 Was muss man bei der Vorbereitung beachten?	20
2.3.1 Wie wählt man ein geeignetes Verfahren aus?	21
2.3.2 Wer wertet welche Untergruppen aus und wer bekommt welche Ergebnisse?	30
2.3.3 Wann werden Maßnahmen abgeleitet?	30
2.3.4 Wie kann man Maßnahmen ableiten?	31
2.3.5 Wie überprüft man die Wirksamkeit der Maßnahmen?	33
2.4 Was muss man bei der Datenerhebung beachten?	33
2.5 Wie können Maßnahmen aussehen?	34
2.6 Wie geht es weiter?	38
<b>3 Fazit</b>	<b>39</b>

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

## 1 Einleitung



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

sie so machen muss. Man kann auch einen anderen Weg wählen, denn: Für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gibt es keine Durchführungsvorschriften. Es ist also nicht vorgeschrieben, **WIE** man sie durchführt, sondern nur, **DASS** man sie durchführt. Vielleicht ist dies auch ein Punkt, der zur Verwirrung beiträgt: Es gibt (noch) keinen allgemein anerkannten Standard wie es z. B. bei der manuellen Handhabung von Lasten mit der Leitmerkmalmethode der Fall ist. Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gibt es viele Wege, die zum Ziel führen und welcher Weg der Beste ist, ist noch nicht abschließend geklärt. Es gibt unterschiedliche Erhebungsverfahren und unterschiedliche Vorgehensweisen in den Betrieben. Es ist dann schwierig, diese Vielfalt an Informationen für den eigenen Betrieb handhabbar zu machen. Dieser Report soll möglichst praxisnahe Tipps geben und ein Leitfaden im „Psycho-Dschungel“ sein. Er wendet sich an all diejenigen, die sich für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen interessieren.

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

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

### 2.1 Warum Fragebögen oder Beobachtungsinterviews?

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

Betrachten wir einmal **drei Beispiele** etwas genauer. Die Beispiele sind häufig genannte psychische Belastungen. Die ersten beiden

Beispiele stammen aus dem Bereich der Arbeitsorganisation und das dritte Beispiel aus dem Bereich der sozialen Beziehungen.

#### Beispiel 1: **Zeitdruck**

Stellen Sie sich einmal Ihre eigene Tätigkeit vor und fragen Sie sich, mit welchem Gerät man Ihren Zeitdruck messen könnte. Sie würden vermutlich schnell feststellen, dass das nicht möglich wäre. Man könnte vielleicht die Anzahl Ihrer Projekte zählen und sie mit der Anzahl Ihrer Kollegin vergleichen, aber die Projekte sind ja auch nicht alle vergleichbar. Dasselbe Problem ergibt sich, wenn Sie beispielsweise auf Baustellen oder in einem Hotel arbeiten – die Arbeitsbedingungen unterscheiden sich und sind in der Regel nicht miteinander vergleichbar. Und selbst wenn Sie nun ein solches Gerät hätten: Welche Einheit sollte es anzeigen? Haben Sie heute 5 Zeitdruck und hatten gestern 7 Zeitdruck? Und ab wann ist der Zeitdruck schädlich? Auch das wissen wir nicht, denn es gibt keine Grenzwerte für psychische Belastungen.

Bei manuellen Tätigkeiten könnten Sie Folgendes versuchen, um den Zeitdruck zu bestimmen: Sie beobachten die Tätigkeiten und messen die benötigte Zeit für die einzelnen Handlungsschritte. So können Sie dann Aussagen über die quantitative Arbeitsleistung machen. Dies entspricht dem Vorgehen bei Refa-Studien. Sie wissen dann aber immer noch nicht, ab welcher Taktrate Zeitdruck entsteht und die Beschäftigten überlastet sind, da es keine Grenzwerte gibt.

**Beispiel 2: Unterbrechungen**

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

**Beispiel 3: Führungsverhalten**

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

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

Wenn ich Sie aber fragen würde: „Sind Sie mit dem Führungsverhalten Ihrer Vorgesetzten zufrieden?“ könnten Sie vermutlich recht schnell eher zustimmen oder ablehnen. Natürlich wäre auch hier eine subjektive Komponente enthalten, aber damit müssen wir bei den psychischen Belastungen leben. Wir können nicht alles Zwischenmenschliche objektiv vermessen.

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

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

**Wissen kompakt**

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

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

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

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

Man kann die Beschäftigten zu den verschiedenen Aspekten befragen oder beobachten.

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

1. Planung und Vorbereitung
2. Erfassung der psychischen Belastungen
3. Datenauswertung und -rückmeldung
4. Maßnahmenableitung
5. Maßnahmenumsetzung
6. Wirkungskontrolle

#### Wissen kompakt

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

anzuknüpfen. Auch die Vorgesetzten sollten früh mit eingebunden werden, da die Unternehmensleitung in der Regel die Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb auf sie delegiert hat. Ganz wichtig ist es auch, von Anfang an die Beschäftigten zu informieren. Es spricht sich immer schnell rum, dass bald irgendetwas „was mit der Psyche zu tun hat“ auf sie zukommt. Das kann bei den Beschäftigten zu Unsicherheit und auch Ängsten führen. Manche glauben, dass nun ihre Leistungsfähigkeit geprüft werden soll. Machen Sie also bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt deutlich, worum es bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen geht. Informieren Sie die Beschäftigten nicht nur einmal, sondern mehrmals über

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

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

Hierzu gehört die Beantwortung folgender Fragen:

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

### 2.3 Was muss man bei der Vorbereitung beachten?

Wie bei vielen anderen Dingen auch, ist die Vorbereitung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen das A und O. Von Anfang an sollten Sie alle Verantwortlichen einbeziehen. Wie bereits beschrieben, hat es sich bewährt, an vorhandene Strukturen

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

#### Wissen kompakt

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

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

Um ein Erhebungsverfahren auszuwählen sollte man folgende Punkte beachten:

#### Was messen?

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

#### Psychische Belastung

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

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

#### Psychische Beanspruchung

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

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

einige Bedingungen gibt, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ auswirken, vor allem wenn die Merkmale kombiniert auftreten. Man spricht dann von „Psychischen Fehlbelastungen“. Das sind also Belastungen, die auf Dauer mit großer Wahrscheinlichkeit bei den meisten Menschen zu negativen Auswirkungen führen. Hier kann man dann auch von „psychischen Gefährdungen/ Gefährdungsfaktoren“ sprechen, wie es manchmal getan wird.

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

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

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

Zum Schluss noch ein Argument, dass für die Beurteilung der Belastungen und nicht der Beanspruchungen spricht. Wenn Sie Belastungen beurteilen, erfassen Sie relativ neutral die Merkmale der Tätigkeit. Bei Beanspruchungen messen Sie die Wirkung

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

#### Wie detailliert messen?



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

- Orientierende Verfahren
- Screening-Verfahren
- Experten-Verfahren

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

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

Belastungen beschäftigt haben, aber keine ausgebildeten Fachleute sind.

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

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

Grundsätzlich ist es sinnvoll, zuerst *orientierend* zu messen. So erhalten Sie erste Anhaltspunkte bei welchen Tätigkeitsmerkmalen Fehlbelastungen vorliegen. Diese Merkmale können Sie dann bei der Maßnahmenableitung genauer betrachten oder ggf. auch noch mal genauer untersuchen. Stecken Sie lieber mehr Ressourcen in die Maßnahmenableitung und –umsetzung. Für die Beschäftigten ist es demotivierend, nach einer genauen Messung zwar zu wissen, wo genau die Quellen für die Fehlbelastungen liegen und dann aber keine Ressourcen für die Maßnahmen mehr zur Verfügung gestellt zu bekommen.

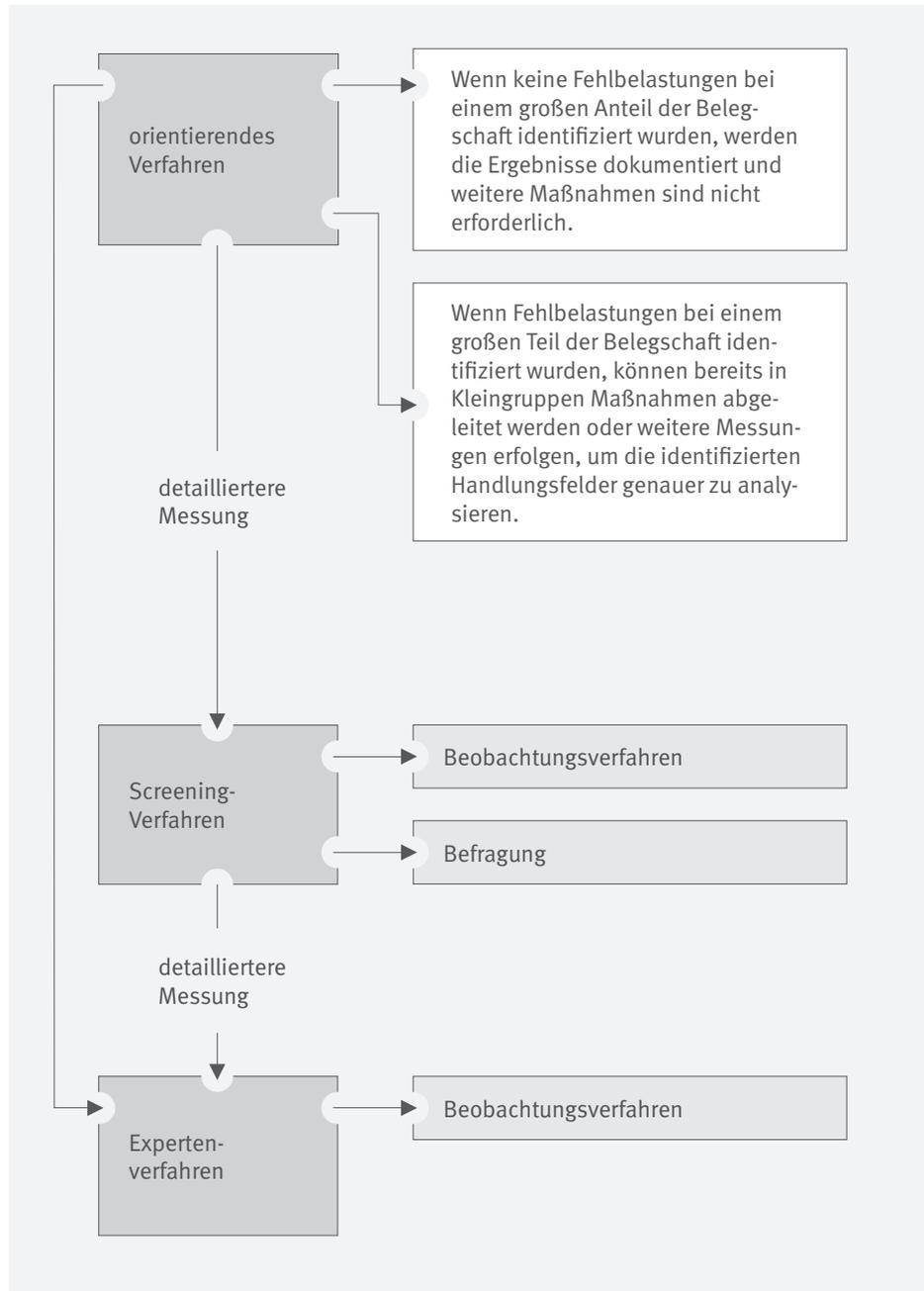


Abbildung 1: Möglicher Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

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

Die Abbildung zeigt noch einmal den möglichen Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung: Danach messen Sie zunächst orientierend, indem Sie Ihre Beschäftigten befragen und können so mögliche Handlungsfelder identifizieren. In den Bereichen, in denen sich Fehlbelastungen zeigen, können Sie noch einmal detaillierter mit einem Screening-Verfahren oder einem Expertenverfahren messen. Bei den Screening-Verfahren gibt es Beobachtungsverfahren und Befragungen. Die Expertenverfahren basieren in der Regel auf Beobachtungen bzw. Beobachtungsinterviews. Sie können natürlich auch direkt mit einem Screening- oder Expertenverfahren in die Gefährdungsbeurteilung einsteigen.

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

### Welche wissenschaftlichen Kriterien sollten erfüllt sein?

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

#### Objektivität:

Es gibt drei Arten der Objektivität. Die der

- Durchführung
- Auswertung und
- Interpretation

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

**Reliabilität (Zuverlässigkeit):**

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

**Validität (Gültigkeit):**

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

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

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

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

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


**Wer sollte bei orientierenden Verfahren gefragt werden?**

Bei orientierenden Verfahren beantworten die Beschäftigten selbst die Fragen zu ihrer Tätigkeit. Sie sollten den Beschäftigten vertrauen, dass sie ihre Arbeit selbst zutreffend einschätzen. Sorgen, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausschließlich negative Antworten ankreuzen, brauchen Sie nicht zu haben. Die Erfahrung zeigt, dass dies nicht der Fall ist. Und wenn es tatsächlich einmal vorkommen sollte, dass viele oder sogar alle Beschäftigten eines Betriebs alles negativ beurteilen, dann können Sie sicher sein, dass auch etwas im Argen liegt. Sie können die Tätigkeit auch von den jeweiligen Vorgesetzten beurteilen lassen, das verrin-

gert aber die Akzeptanz der Ergebnisse bei den Beschäftigten und wirkt sich vermutlich auch negativ auf die Bereitschaft aus, Maßnahmen abzuleiten.

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


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

Häufig besteht die Sorge, dass die Beantwortung von Fragebögen doch „so subjektiv sei“ und man daher mit einer Verhaltensbeobachtung objektivere Ergebnisse erhält. Verhaltensbeobachtungen, die mit Fragen an die Beschäftigten kombiniert sind, sind auf jeden Fall aufwendiger als orientierende Fragebögen. Deshalb sind sie auch oft etwas genauer. Über die Beobachtung hinaus werden die Beschäftigten von der beobachtenden Person zu bestimmten Sachverhalten gefragt, z.B. wie häufig Überstunden nötig sind, um das Arbeitspensum zu bewältigen. Die Fragen sind notwendig, da manche

Sachverhalte nicht oder nur nach einem sehr langen Beobachtungs-Zeitraum objektiv und repräsentativ beschrieben werden können. So kann die beobachtende Person zufällig an einem Tag beobachten, an dem besonders viele Unterbrechungen stattfinden. Dieses Ergebnis wäre zwar objektiv richtig protokolliert, aber es wäre nicht repräsentativ und daher muss die beobachtende Person den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin fragen, ob die Zahl der Unterbrechungen üblich ist. Oder die Person würde objektiv beobachten, dass mehrere Aufgaben gleichzeitig zu bearbeiten sind – auch hier ist wieder der oder die Beschäftigte zu fragen, ob dies immer so ist oder eher die Ausnahme.

Es kann also sein, dass die beobachtende Person zwar objektiv die Daten erhebt, diese aber trotzdem die Tätigkeit nicht angemessen beschreiben. Will man dies erreichen, muss man ggf. ziemlich lange beobachten. Dies wiederum macht eine Erhebung sehr aufwendig. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass ein Beobachtungs-Verfahren teurer ist als ein orientierendes Fragebogen-Verfahren. Es kostet nicht nur die Beobachtungszeit. Um sicherzustellen, dass unterschiedliche Personen dasselbe protokollieren, müssen die Beobachter und Beobachterinnen geschult werden. Denn auch sie unterliegen natürlich ihrer subjektiven Wahrnehmung.

Beobachtungsverfahren können, müssen aber nicht objektiver als Fragebogen-Verfahren sein. Wie gesagt, bleibt bei den psychischen Belastungen immer eine gewisse Subjektivität bestehen – das gilt aber sowohl für Fragen, die die Beschäftigten selbst beantworten als auch für die beobachtenden Personen und ihre Interviewfragen.

Manchmal scheint die Sorge zu bestehen, dass die Beschäftigten ausschließlich negative Aussagen ankreuzen und aus diesem Grund wird ein Beobachtungsverfahren bevorzugt. Wie bereits beschrieben, zeigt die Erfahrung aber, dass das nicht der Fall ist und wenn es einmal vorkommen sollte, können Sie davon ausgehen, dass es Fehlbelastungen im Unternehmen gibt. Und: Auch bei Beobachtungs-Verfahren gibt es keine festgeschriebenen Grenzwerte.

hat, dürfen Sie nicht einfach die Unterlagen kopieren. Manchmal müssen Sie nur das Handbuch bzw. die Anleitung bezahlen und dürfen dann aber die Fragebögen oder Beobachtungsbögen kopieren. Manchmal müssen Sie auch alles bezahlen, d.h. die Anleitung und die einzelnen Bögen.

**Was macht man in ganz kleinen Betrieben?**

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

Ob Sie ein diskussionsbasiertes Verfahren oder ein anderes verwenden, hängt von den jeweiligen Bedingungen im Betrieb ab, d.h. beispielsweise ob alle vergleichbare Tätigkeiten machen oder eher unterschiedliche oder ob bereits jetzt regelmäßig Besprechungen stattfinden, die man nutzen kann.

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

In dem Internetportal [www.gefaehrdungsbeurteilung.de](http://www.gefaehrdungsbeurteilung.de) finden Sie viele hilfreiche Hinweise. Auf der Seite mit den „Handlungs-

Da ein Beobachtungsverfahren aufwendiger bzw. teurer aber eben auch detaillierter ist, lohnt sich ein solches Verfahren eher, wenn es bereits Hinweise auf Fehlbelastungen gibt oder Handlungsfelder mit einem orientierenden Verfahren festgestellt worden sind. Diese Bereiche lassen sich dann mit Beobachtungsverfahren noch einmal genauer untersuchen.

**Gibt es branchenspezifische Verfahren?**

Ja, manche Verfahren sind speziell für bestimmte Branchen geeignet und andere Verfahren sind universell einsetzbar. Informationen hierzu finden Sie in der Verfahrensbeschreibung.

**Wie teuer darf es sein?**

Das hängt von Ihrem Betrieb ab. Hierbei handelt es sich um einen Punkt auf den Sie achten sollten. Es gibt kostenlose Verfahren und Verfahren für die Sie bezahlen müssen. Je nachdem, wer die Rechte an einem Verfahren

hilfen“ können Sie auch die Gefährdungsart auswählen. Dann werden Ihnen Verfahren aufgelistet, zu denen jeweils Informationen bereitgestellt werden. Auf den Internetseiten der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gibt es bei dem Thema „Psychische Fehlbelastung/Stress“ eine sogenannte Toolbox, in der ungefähr 100 Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen aufgelistet und beschrieben sind. Manchmal ist die Informationsmenge auch verwirrend und es ist schwierig, ein angemessenes Verfahren zu finden. Sie können sich auch an Ihre Unfallversicherung wenden. Viele Unfallver-

sicherungen haben bereits standardisierte Vorgehensweisen entwickelt und beraten Sie bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung.

**Wissen kompakt**

Bei der Verfahrensauswahl sollten Sie eine Reihe von Kriterien beachten, wie zum Beispiel Art und Genauigkeit des Verfahrens und wissenschaftliche Güte.

**Hier noch einmal die Zusammenfassung für die Verfahrensauswahl:**

Frage	Kurzantwort
Was messen?	Belastungen, nicht Beanspruchungen
Wie detailliert messen?	zunächst orientierend
Welche wissenschaftlichen Kriterien sollten erfüllt sein?	theoretische Fundierung und überprüfte Gütekriterien
Wer sollte gefragt werden?	zunächst die Beschäftigten selbst
Gibt es branchenspezifische Verfahren?	ja, und auch universell einsetzbare Verfahren
Wie teuer darf es sein?	Das hängt von Ihrem Betrieb ab – es gibt auch kostenlose Verfahren.
Was macht man in ganz kleinen Betrieben?	diskussionsbasierte Verfahren
Wie findet man ein passendes Verfahren, das die Kriterien erfüllt?	Im Internet gibt es Auflistungen mit kurzen Beschreibungen von Verfahren.

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

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

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

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

### 2.3.3 Wann werden Maßnahmen abgeleitet?

Wie bereits beschrieben gibt es bei den psychischen Belastungen keine Grenzwerte. Sie können also nicht sagen: „Die Beschäftigten werden 50 mal pro Tag unterbrochen. Das ist zu viel, nun müssen wir etwas tun.“

oder „Das ist ja nicht viel, die können ruhig noch häufiger gestört werden.“ Sie müssen also Ihren unternehmensinternen kritischen Wert im Vorfeld festlegen. Es gibt allgemeine Empfehlungen nach dem Ampelprinzip, die Folgendes besagen: Wenn bis zu einem Drittel der Belegschaft eine bestimmte Fehlbelastung angegeben hat, dann muss nicht reagiert werden. Die Ampel steht auf grün. Wenn ein bis zwei Drittel eine bestimmte Fehlbelastung angegeben hat, steht die Ampel auf gelb und man sollte noch mal genauer nachschauen: Ist nur ein bestimmter Arbeitsbereich betroffen oder nur eine bestimmte Tätigkeitsart oder Ähnliches? Wenn über zwei Drittel eine Fehlbelastung angegeben haben, steht die Ampel auf rot und es müssen Maßnahmen abgeleitet werden. Diese Empfehlung ist aber nicht bindend. Sie können als Unternehmen auch sagen: „Alles, was über die Hälfte der Belegschaft als negativ bewertet hat, möchten wir bearbeiten.“ Oder Sie machen es ganz anders und sagen „Wir widmen uns als Erstes den drei Fehlbelastungen, die die meisten angegeben haben. Danach kümmern wir uns um die anderen Fehlbelastungen. Es gibt hierzu keine Vorschriften. Wichtig ist nur, dass Sie sich einigen, BEVOR die Ergebnisse vorliegen. Die Gefahr einer Auseinandersetzung ist sonst zu groß.“

#### Wissen kompakt

Bei psychischen Belastungen gibt es keine Grenzwerte. Legen Sie im Vorfeld fest, bei welcher Häufigkeit einer Fehlbelastung Sie Maßnahmen ergreifen werden.

### 2.3.4 Wie kann man Maßnahmen ableiten?

Moderierte Kleingruppen haben sich bewährt, um Maßnahmen abzuleiten. Das bedeutet, dass sich maximal zehn bis zwölf Kollegen und Kolleginnen zusammensetzen und Verbesserungsmöglichkeiten entwickeln und diskutieren. Grundlage und Ausgangspunkt für die Diskussion sollten die Ergebnisse des eigenen Bereichs oder der eigenen Tätigkeit sein. Die Diskussion sollte von einer Person moderiert werden. In einer solchen Kleingruppe kann es natürlich sein, dass die Anonymität der Befragung teilweise wieder aufgehoben wird. Wenn jemand Vorschläge macht, wie man Unterbrechungen reduzieren könnte, wird diese Person möglicherweise auch bei der Befragung angegeben haben, dass ihre Tätigkeit häufig unterbrochen wird. Deshalb ist es wichtig, dass die Kleingruppe in einem geschützten Rahmen diskutieren kann. Aus diesem Grund sollte die Person, die moderiert, auch entsprechende Erfahrungen haben.

#### Wer eignet sich zur Moderation?

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

falls nicht angeraten, dass sie die Gruppe moderiert.

Wenn die Führungskräfte zwar eher unerfahren, das Verhältnis aber recht gut zwischen den Personen ist, sollten die Führungskräfte vorab geschult werden, um dann die Moderation zu übernehmen. Es kann auch hilfreich sein, dass die Führungskraft (zumindest bei den ersten Malen) von einem externen Moderator bzw. einer Moderatorin unterstützt wird.

Wenn das Verhältnis zwischen Führungskraft und Beschäftigten angespannt ist, sollte die Gruppe von einer externen Person moderiert werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass entweder die Beschäftigten aus Angst nichts sagen oder die Vorgesetzten zu stark angegriffen werden. Unabhängig von der Arbeit in der Kleingruppe sollte in einem solchen Fall die Führungskraft trainiert werden, angemessen mit den Problemen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umzugehen, so dass sich das Klima in der Gruppe bessert. Ist die Führungskraft nicht bei den Kleingruppen dabei, sollte die moderierende Person ihr Informationen zu den vorgeschlagenen Maßnahmen geben. Dies natürlich in anonymisierter Form. Es ist wichtig, dass die Führungskraft ihrer Verantwortung nachkommt und sich um die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen kümmert. Grundsätzlich sollte die Maßnahmenableitung unter Einbeziehung der Beschäftigten bzw. der betrieblichen Interessenvertretung erfolgen. Da der Unternehmer bzw. die Unternehmerin laut Gesetz dazu verpflichtet ist, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu treffen, die die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen, entscheidet er oder sie, welche Maßnahmen umgesetzt werden. Wie bereits geschrieben, sollte eine Gruppe



### Wie groß sollte die Gruppe sein?

aus nicht mehr als zwölf Teilnehmenden bestehen. Eine Mindestanzahl gibt es eigentlich nicht. Wenn sich nur zwei oder drei Kollegen und Kolleginnen zusammensetzen benötigt man vielleicht nicht unbedingt eine Person, die moderiert. Ab fünf Personen sollte durchaus ein Moderator oder eine Moderatorin dabei sein.



### Wer sollte in einer Gruppe sein?

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

bereichsbezogen ausgewertet sein. Achten Sie dabei immer auf die Anonymität der Ergebnisse, d.h. die Gruppen dürfen nicht zu klein werden. Sind die Gruppen klein, werten Sie die Ergebnisse für die nächst größere Einheit aus und melden diese zurück.

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

Wie bei der Erhebung der psychischen Belastungen können Sie auch bei der Wirksamkeitskontrolle eher orientierend oder aufwendig messen. Zunächst ist es wichtig, dass Sie die umgesetzten Maßnahmen dokumentieren und dann können Sie prüfen, ob es zu Verbesserungen gekommen ist. Erwarten Sie aber nicht, dass sich Effekte direkt in den Arbeitsunfähigkeitstagen niederschlagen. So wie Menschen nicht sofort krank werden, wenn sie mal eine Zeit lang unter hoher Belastung stehen, werden sie auch nicht sofort gesund, wenn sich die Arbeitsbedingungen verbessern.

Ein einfacher Weg der Wirksamkeitskontrolle besteht darin, das Verfahren, das Sie zur Erfassung der psychischen Belastungen eingesetzt haben, noch einmal einzusetzen. So können Sie sehen, ob sich Fehlbelastungen reduziert haben. Natürlich kann es sein, dass sich trotz Maßnahmen keine Verbesserungen abzeichnen, weil es in der Zwischenzeit eine Fusion mit einem anderen Unternehmen gab und dadurch andere, neue Probleme aufgetaucht sind oder weil es zu einem wirtschaftlichen Abschwung in Ihrer Branche gekommen ist. Um genaue Aussagen darüber treffen zu können, welche Maßnahmen wie gewirkt haben, benötigen Sie ein aufwendiges „Evaluati-

onsdesign“. Eine Beschreibung solch eines Designs würde den Rahmen dieses Reports allerdings sprengen. Eine andere einfache Methode der Wirksamkeitsprüfung besteht darin, die Beschäftigten um Rückmeldungen zu bitten. Das kann in freier Form geschehen, so dass die Beschäftigten ihre Hinweise in einen Briefkasten werfen können. Oder Sie listen die abgeleiteten Maßnahmen auf, teilen den Bogen an alle aus und lassen die Beschäftigten jeweils ankreuzen, ob bzw. wie hilfreich sie die einzelnen Maßnahmen fanden.



### Wissen kompakt

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

### 2.4 Was muss man bei der Datenerhebung beachten?

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

Eine Befragung oder Beobachtung sollte nicht in der Sommerpause stattfinden und zeitlich befristet sein. Schreiben Sie ein Abgabedatum auf die Fragebögen. Wichtig

ist, dass die Vorgesetzten auch ihrer Verantwortung nachkommen und sich um die Datenerhebung kümmern. Hierzu gehört zunächst, dass sich die Vorgesetzten ihrer Verantwortung bewusst sind und diese Aufgabe auch als ihre ansehen. Nur wenn sie selbst die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen als sinnvoll betrachten, können sie ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivieren, teilzunehmen. Die Vorgesetzten sollten auch als Ansprechpartner für Fragen zur Verfügung stehen und sich entsprechend erkundigen, wenn sie selbst etwas nicht wissen.

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

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

### Wissen kompakt

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

## 2.5 Wie können Maßnahmen aussehen?

Da Sie bereits im Vorfeld festgelegt haben, in welchem Fall Sie Maßnahmen ergreifen, können Sie nach der Datenauswertung direkt mit der Maßnahmenableitung beginnen. Sammeln Sie Ihre Ideen und dokumentieren Sie, wer für welche Maßnahme zuständig ist oder welche nächsten Schritte erforderlich sind. Manche Maßnahmen erfordern Aktivitäten der Geschäftsleitung oder bedeuten längerfristige Veränderungen. Manche Maßnahmen sind schwierig umzusetzen und manchmal sind es aber auch nur kleine Veränderungen, die helfen. Hier sind Ideen gefragt und auch die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Im Folgenden sind ein paar solcher Ideen aufgelistet. Nicht alles passt für jeden, aber manches für den einen oder anderen Betrieb. Wichtig ist, dass Sie nicht nur verhaltenspräventive Maßnahmen ergreifen. Das sind Maßnahmen, die sich auf das Verhalten des Einzelnen beziehen.

Bei der Verringerung der Fehlbelastungen kann und soll es nicht nur darum gehen, dass der Einzelne sich ändert. Auch verhältnisbezogene Maßnahmen sollen überlegt und realisiert werden. Das sind Maßnahmen, die sich auf die Verhältnisse beziehen und somit Änderungen im Betrieb erfordern. Aber eins ist klar: Wenn die Leitung auf das Engagement der Beschäftigten wartet und die Beschäftigten auf das Engagement der Leitung, wird sich nichts ändern. Alle Beteiligten sind gefordert, die Arbeit gesund zu gestalten – da gehören die Verhältnisse im Betrieb genauso zu wie das Verhalten des Einzelnen. Und: Bleiben Sie geduldig bei der Sache, auch wenn Veränderungen manchmal zäh sind und ins Stocken geraten.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**7. Flexible Arbeitszeiten** bei definierter Wochenarbeitszeit: In einem Unternehmen wurden flexible Arbeitszeiten eingerichtet. Die Beschäftigten haben zwar grundsätzlich Anwesenheitspflicht, kön-

nen aber nach der Hälfte der täglichen Arbeitszeit gehen und die fehlende Zeit an anderen Tag vor- oder nacharbeiten. So lassen sich Arztbesuche, Einkäufe oder Unternehmungen mit den Kindern besser einrichten. Wichtig ist bei solchen flexiblen Modellen, dass eine festgelegte Wochenarbeitszeit besteht.

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

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

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

**11. Bewegungspause:** Zwei Mal pro Woche findet am frühen Nachmittag eine

10-minütige Bewegungspause statt. Alle Beschäftigten können daran teilnehmen. Geleitet wird die Bewegungspause von einer sportlich engagierten Mitarbeiterin. So hat man nicht nur Bewegung und kann Muskelverspannungen vorbeugen, sondern sieht auch mal Kollegen und Kolleginnen, die man sonst nicht so häufig sieht.

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

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

**14. Aktion Vitamin C:** In einer Produktionsfirma wurden Äpfel für die Beschäftigten kostenlos angeboten. In einem anderen Unternehmen wurden Wasserfilter- und

sprudler bereitgestellt. Solche Aktionen reduzieren nicht direkt psychische Fehlbelastungen. Entscheidend hierbei ist, dass die Beschäftigten erleben, dass der Unternehmensleitung die Gesundheit der Beschäftigten am Herzen liegt.

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

#### Wissen kompakt

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

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

## 2.6 Wie geht es weiter?

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

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

## 3 Fazit

Wie auch bei anderen Prozessen, ist die Vorbereitung Ihrer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen das A und O. Grundsätzlich gilt für die psychischen Belastungen Vieles, was auch für andere Gefährdungsfaktoren gilt. Da es aber kein Gerät zur Erfassung und keine Grenzwerte gibt, muss man die psychischen Gefährdungen anders erfassen als andere Gefährdungen. Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist aber auch ohne viel Expertise machbar. Natürlich muss man sich einarbeiten, aber das müssen Sie auch, wenn Sie z.B. Lärm oder Vibrationen messen wollen. Wir hoffen, Ihnen mit diesem Report auf dem Weg zu Ihrer Gefährdungsbeurteilung geholfen zu haben. Natürlich kann man auf dreißig Seiten nicht alles detailliert beschreiben und

an manchen Stellen werden Sie vielleicht auch sagen, dass die Vorschläge nicht auf Ihr Unternehmen übertragbar sind und Sie einen etwas anderen Weg wählen. Und wie Sie selbst wissen „steckt der Teufel oft im Detail“. Die Arbeit können wir Ihnen nicht abnehmen. Für die Gefährdungsbeurteilung ist und bleibt der Unternehmer bzw. die Unternehmerin zuständig. Wir lassen Sie aber gerne an unseren Erfahrungen teilhaben und hoffen, dass uns dies gelungen ist. Letztendlich zeigen unsere Erfahrungen auch, dass sich eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen positiv auf die Arbeit auswirkt. Sie verbessert die innerbetriebliche Kommunikation, was dann auch wiederum die Produktivität verbessert.



## Anhang

Im Anhang sind beispielhaft einige Fragen mit Antworten aufgeführt, mit denen Sie die Beschäftigten im Vorfeld informieren können.

Diese Liste kann gekürzt oder ergänzt werden.

Auf jeden Fall müssen Sie sie an Ihre Planungen anpassen und können sie nicht einfach wörtlich übernehmen.



### Warum die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen?



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

### Was sind psychische Belastungen bzw. Gefährdungen?



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

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

### Wer ist für die Gefährdungsbeurteilung verantwortlich?

Grundsätzlich ist die Unternehmensleitung oder Geschäftsführung verantwortlich. Sie kann die Verantwortung auf die Führungskräfte delegieren. Die Vorgesetzten müssen zwar die Gefährdungsbeurteilung nicht unbe-



dingt selbst durchführen (wenn ihnen z. B. das Fachwissen fehlt), sie sind aber verantwortlich dafür, dass die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird und dass Maßnahmen ergriffen werden, wenn sich tatsächlich Gefährdungen zeigen.

### Wie kann eine Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen ablaufen?



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

### Wie sieht die orientierende Messung aus?



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

### Welche Fragen wird es geben?

Die Fragen beziehen sich auf

- Ihre Tätigkeit (z. B. „Entspricht Ihre Qualifikation den Arbeitsanforderungen?“)

- die Arbeitsorganisation (z. B. „Arbeiten Sie oft unter Zeitdruck?“)
- die Arbeitsumgebung (z. B. „Ist Ihr Arbeitsplatz frei von unangenehmen Gerüchen?“)
- soziale Aspekte (z. B. „Werden Sie von Kolleginnen/ Kollegen unterstützt?“)

Die Fragen sprechen Sie direkt an und Sie sollen so ankreuzen, wie Sie persönlich die eigene Arbeitssituation einschätzen. Außerdem sollen Sie jeweils noch ankreuzen, in welchem Bereich Sie arbeiten (*ggf. auch Tätigkeitsgruppe o. Ä.*).

### Warum gibt es diese Fragen?

Grundsätzlich gibt es bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zwei Möglichkeiten:

- Sie beantworten die Fragen selbst.
- Eine andere Person beurteilt Ihre Situation (Ihre Führungskraft oder ein externer Beobachter oder Beobachterin).

Bei einer orientierenden Messung ist es sinnvoller, wenn Sie selbst Ihre Situation einschätzen und nicht die Führungskraft. Wenn Sie alle die Fragen beantworten, haben wir eine breitere Informationsquelle, als wenn nur die Vorgesetzten die Situation einschätzen. Wenn Sie lieber möchten, dass die Vorgesetzten Ihre Situation einschätzen, sagen Sie es bitte der Geschäftsführung und/oder dem Betriebsrat. Wir müssten dann ein anderes Verfahren aussuchen.

### Warum sollen die Beschäftigten die Fragen beantworten?

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

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

### Wie wird die Anonymität gewährleistet?

Um zu verhindern, dass sich jemand einzelne Bögen anschaut, geben wir die Auswertung an eine externe Firma. Diese Firma wertet die und die Untergruppen aus. Die Firma achtet darauf, dass die Untersuchungsgruppen mindestens xx Beschäftigte umfassen müssen und der Rücklauf nicht unter 50% liegt. Sonst sind die Ergebnisse nur unter Vorbehalt auswertbar.

### Wird noch eine genauere Analyse durchgeführt?

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

### Wann werden Maßnahmen ergriffen?

Wenn über xx % aller Beschäftigten bei einer Frage angeben, dass sie sich belastet fühlen (z.B. dass sie nicht ausreichend qualifiziert für ihre Tätigkeiten sind), werden Maßnahmen ergriffen. Wenn zwischen xx % und xx % der Beschäftigten angeben, dass eine entsprechende Fehlbelastung vorliegt, wird genauer geschaut, ob eine bestimmte Abteilung oder eine bestimmte Tätigkeitsgruppe davon betroffen ist. Wenn also xx % oder mehr Beschäftigte angeben, dass eine Fehlbelastung vorliegt, wird noch einmal nach Abteilung und Tätigkeitsgruppe ausgewertet. Wie gesagt, darf das aber nur sein, wenn mindestens xx Bögen von der Gruppe da sind. Sonst



kann die Anonymität nicht gewährleistet werden und die externe Firma darf die Daten nicht auswerten. Wenn weniger als xx % der Beschäftigten eine Fehlbelastung angeben, wird nichts weiter gemacht.

### Wie werden Maßnahmen abgeleitet?



Sie setzen sich mit Ihrer jeweiligen Führungskraft/mit einer externen Moderatorin zusammen und erarbeiten mögliche Maßnahmen in Kleingruppen. Dort kann auch festgelegt werden, wann wer für welche Maßnahmen verantwortlich ist. Maßnahmen, die für den ganzen Betrieb relevant sind, werden über die Führungskräfte an die Geschäftsleitung gegeben.

### Wie sehen die Maßnahmen aus?



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

### Wie geht es weiter?



Sie erhalten von Ihren Vorgesetzten die Fragbögen, die Sie bis *«Datum»* ausfüllen sollen. Die Bögen werden an das externe Unternehmen geschickt und bis *«Datum»* ausgewertet. Danach werden die Ergebnisse an alle Mitarbeiter zurückgemeldet (*auf einer Betriebsversammlung oder per Mail oder durch die jeweiligen Vorgesetzten*). Danach erfolgen eventuell genauere Messungen oder es können bereits erste Maßnahmen überlegt werden.