



VBG-Fachwissen

# Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Handlungshilfe für die betriebliche Praxis

### **VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung**

Die VBG ist eine gesetzliche Unfallversicherung und versichert bundesweit über 1,1 Millionen Unternehmen aus mehr als 100 Branchen – vom Architekturbüro bis zum Zeitarbeitsunternehmen. Der Auftrag der VBG teilt sich in zwei Kernaufgaben: Die erste ist die Prävention von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Die zweite Aufgabe ist das schnelle und kompetente Handeln im Schadensfall, um die Genesung der Versicherten optimal zu unterstützen. Knapp 490.000 Unfälle oder Berufskrankheiten registriert die VBG pro Jahr und betreut die Versicherten mit dem Ziel, dass die Teilhabe am Arbeitsleben und am Leben in der Gemeinschaft wieder möglich ist. 2.400 VBG-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter kümmern sich an elf Standorten in Deutschland um die Anliegen ihrer Kunden. Hinzu kommen sechs Akademien, in denen die VBG-Seminare für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz stattfinden.

Weitere Informationen: [www.vbg.de](http://www.vbg.de)

Die in dieser Publikation enthaltenen Lösungen schließen andere, mindestens ebenso sichere Lösungen nicht aus, die auch in Regeln anderer Mitgliedstaaten der Europäischen Union oder der Türkei oder anderer Vertragsstaaten des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum ihren Niederschlag gefunden haben können.



# Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Handlungshilfe für die betriebliche Praxis

Version 1.0/2015-05

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Worum geht es? Ausräumen von Missverständnissen</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung</b>	<b>6</b>
3.1	Vorbereitung und Planung: Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden?	6
3.2	Festlegen von Tätigkeiten und Bereichen: Was soll untersucht werden?	8
3.3	Ermittlung der psychischen Belastung: Wie kann psychische Belastung gemessen werden?	8
3.4	Beurteilung der psychischen Belastung: Wie kann eingeschätzt werden, ob es sich bei der gemessenen psychischen Belastung um Gefährdungen handelt?	12
3.5	Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen: Wie sollte man bei der Umsetzung von Maßnahmen vorgehen?	13
3.6	Wirksamkeitskontrolle: Wie kann festgestellt werden, ob Maßnahmen erfolgreich waren?	15
3.7	Aktualisierung/Fortschreibung: Wie hält man die Gefährdungsbeurteilung aktuell?	16
3.8	Dokumentation: Wie kann das Ergebnis sinnvoll dokumentiert werden?	16
<b>Anhang 1 Psychische Belastung: Belastungsfaktoren – Gestaltungsansätze</b>		<b>17</b>
<b>Anhang 2 Hilfen: VBG und andere</b>		<b>21</b>

# 1 Einleitung

Der kontinuierliche Wandel der Arbeitswelt in unserer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft erfordert heute neue Sichtweisen auf das Themenfeld Arbeitsschutz im Unternehmen. Der klassische Arbeits- und Gesundheitsschutz ist in Deutschland hochentwickelt und in vielerlei Hinsicht vorbildlich. Seit einigen Jahren rückt allerdings ein Thema ganz besonders ins Blickfeld: Die psychische Belastung am Arbeitsplatz. Wie wirkt sich die Gestaltung des Arbeitsplatzes kurz-, mittel- und auch langfristig auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus?

In vielen Unternehmen wird dieser Teilbereich des Arbeitsschutzes erst nach und nach zum Thema. Es gibt noch immer viele Unklarheiten über Untersuchungsmethoden, Begrifflichkeiten und das generelle Vorgehen im eigenen Unternehmen. Die Ursachen für diesen Umstand sind auch darin begründet, dass hier oftmals nicht mit Grenzwerten, vorformulierten Lösungen und Checklisten gearbeitet werden kann. Gefordert sind vielmehr flexible Prozesse und kontinuierliche Anpassungen im Betrieb, mit dem Ziel, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen.

Gut gestaltet, betriebsspezifisch umgesetzt und in der Wirksamkeit kontrolliert, unterstützt die Gefähr-

dungsbeurteilung Sie langfristig dabei, den permanenten Veränderungen der Arbeitswelt angemessen zu begegnen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse anzustoßen. So können Sie als Mehrwert neben der Umsetzung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung durch eine optimal gestaltete Arbeitssituation das Wohl Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern. Die Gefährdungsbeurteilung hilft Ihnen, Fehlbeanspruchungen möglichst zu vermeiden und die Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Im Idealfall fördern Sie bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:

- Zufriedenheit,
- Motivation,
- Leistungsfähigkeit,
- Arbeitsqualität und
- Gesundheit.

Diese Broschüre soll Ihnen als Unternehmensleitung helfen, im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung auch die psychische Belastung Ihrer Beschäftigten zu ermitteln und zu bewerten sowie Wege aufzeigen, wie geeignete Gestaltungsmaßnahmen geplant und umgesetzt werden können.



## 2 Worum geht es? Ausräumen von Missverständnissen

„Psychische Belastung hängt vom Einzelnen ab, ist hausgemacht!“

Häufig gibt es Missverständnisse in Bezug auf psychische Belastung bei der Arbeit. Viele Menschen denken dabei an psychische Erkrankungen, wie Depressionen. Darum geht es aber nicht. Bei der Gefährdungsbeurteilung spielen psychische Erkrankungen oder private Belastungen keine Rolle. Vielmehr sollen die Belastungsfaktoren der Arbeitsbedingungen ermittelt werden.

„Psychisch belastende Arbeitsbedingungen? Die gibt es bei uns nicht!“

„Psychisch“ meint alle kognitiven, informationsverarbeitenden und emotionalen Vorgänge im Menschen. Immer wenn Menschen denken, fühlen und handeln sind sie also psychisch belastet. Auch während der Arbeit ist man permanent psychisch belastet.

Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist es, jene Belastungen herauszufiltern, die bei der überwiegenden Anzahl von Personen, unabhängig von ihren Voraussetzungen, zu negativen Beanspruchungsfolgen und Gefährdungen der Gesundheit führen. Die genaue Definition der Begriffe psychische Belastung, psychische Beanspruchung sowie Beanspruchungsfolgen finden Sie im Kasten „Begriffsabgrenzung nach DIN EN ISO 10075-1.“

„Müssen wir also jede psychische Belastung verhindern?“

Nein, Belastungen sind schon immer ein existierender und auch notwendiger Bestandteil von Arbeit gewesen, und die psychische Belastung bildet hier keine Ausnahme. Die sinnvolle Gestaltung der Belastung ist der entscheidende Punkt. Ziel ist nicht eine belastungsfreie Tätigkeitsgestaltung, sondern eine Optimierung der Belastungssituation, hin zu einer förderlichen Gesamtkonstellation. Wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Belastungen erleben, die sie beherrschen und bewältigen können, dann erleben sie diese idealerweise als Herausforderung. Sie können an ihren Aufgaben wachsen, können so Selbstvertrauen, Engagement und Motivation langfristig aufbauen und erhalten.

### **Begriffsabgrenzung nach DIN EN ISO 10075-1**

#### ***Psychische Belastung***

Psychische Belastung wird verstanden als die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken. Sie sind neutral.

#### ***Psychische Beanspruchung***

Psychische Beanspruchung wird verstanden als die individuelle und unmittelbare Auswirkung psychischer Belastung auf den Beschäftigten, zum Beispiel auf seine Aufmerksamkeit und Wahrnehmung, Denk- und Gedächtnisleistungen, Gefühle und Empfindungen, in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand. Sie können positiv oder negativ sein.

#### ***Beanspruchungsfolgen***

Die Beanspruchungsfolgen sind langfristige Auswirkungen dauerhafter psychischer Beanspruchung. Sie können wiederum positiv oder negativ sein.

## „Dient das alles nur der gesetzlichen Pflichterfüllung?“

Der gesetzlich geforderte Weg zu einer Einschätzung der Risiken ist die Gefährdungsbeurteilung. Diese ist vom Prinzip her aber ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der sich oftmals – vor allem in größeren Betrieben – gut in bestehende Managementsysteme integrieren und auch innerhalb dieser pflegen lässt. Auch kleinen und mittelständischen Betrieben kann die Gefährdungsbeurteilung helfen, Wege zu finden, nicht nur den gesetzlichen Vorgaben gerecht zu werden, sondern die Gefährdungsbeurteilung als Steuerungsinstrument zu nutzen, um Verbesserungen einzuführen und bisher eventuell nicht bekannte Hindernisse im Betriebsablauf abzubauen.

Kurz gesagt: Es lohnt sich, in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung einzusteigen, weil dadurch mehr bewirkt wird als die gesetzliche Pflichterfüllung.

Es eröffnet sich die Chance, Ihr Unternehmen zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterzuentwickeln. Das Vorgehen erfordert jedoch eine gründliche Auseinandersetzung mit Ihrer betrieblichen Situation und eine realistische Ressourcenplanung. Es gibt für alle Unternehmensgrößen und Organisationsformen Methoden, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung durchzuführen.

Wir wollen Ihnen im Folgenden die Orientierung auf diesem Weg erleichtern, damit Sie kompetent und effizient handeln können.



### 3 Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

So wie alle anderen Aspekte der Gefährdungsbeurteilung, wird auch die psychische Belastung nach dem unten dargestellten Regelkreis bearbeitet. Da jedoch bei der Beurteilung der psychischen Belastung viele Besonderheiten zu beachten sind, werden diese hier im Verlauf des Prozesses erörtert.



Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung als kontinuierlicher Prozess

#### 3.1 Vorbereitung und Planung: Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden?

Unabhängig davon, ob Sie Ihre bestehende Gefährdungsbeurteilung um die psychischen Faktoren ergänzen wollen oder ob das Thema Gefährdungsbeurteilung als Ganzes neu behandelt wird:

Eine sorgfältige Vorbereitung und Planung ist notwendiger Bestandteil des Vorgehens. Auch im Fall der psychischen Belastung ist zunächst wichtig, dass alle verantwortlichen Beteiligten über die wichtigsten Begrifflichkeiten, die Betrachtungsgegenstände und das Vorgehen informiert werden. Nutzen Sie vielfältige Möglichkeiten, wie Intranetmeldungen, Ausgänge, Infoveranstaltungen und Personalversammlungen, um Ihre Beschäftigten für Zweck, Umfang und Nutzen dieses Vorhabens zu sensibilisieren.

Dies soll sowohl Missverständnisse vermeiden als auch den notwendigen Konsens herstellen.

Ein naheliegendes und geeignetes Gremium für die Umsetzung ist der Arbeitsschutzausschuss (ASA), der

- Unternehmerinnen und Unternehmer,
- Führungskräfte,
- Fachkraft für Arbeitssicherheit,
- Betriebsärztin oder Betriebsarzt,
- Betriebsratsmitglieder,
- Sicherheitsbeauftragte sowie
- oft auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einen Tisch bringt und für Planungen und Entscheidungen im Arbeitsschutz vorgesehen ist.



Nur wenn Unternehmensleitung und Belegschaft zusammenarbeiten, können Ihre Aktivitäten langfristig positive Effekte erzielen. Stellen Sie sich daher als Unternehmensleitung klar hinter das Vorhaben und beziehen Sie die Beschäftigten und die Mitarbeitervertretung mit ein, um deren Kenntnisse zu nutzen sowie Widerstände und Bedenken frühzeitig auszuräumen.

Mit der Konzeption der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind einzelne Personen oftmals überfordert. Es gilt daher, zunächst einmal einen sinnvollen Personenkreis auszuwählen, der die Aufgaben der Gefährdungsbeurteilung bewältigen kann.

Dieses Vorgehen unterstützt außerdem die objektive Beurteilung der Arbeitsbedingungen. Neben den Kenntnissen über die betrieblichen Gegebenheiten und die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen allgemein, sind spezielle Fachkenntnisse zur psychischen Belastung notwendig:

- Kenntnisse über die psychischen Belastungsfaktoren, die bei den zu beurteilenden Tätigkeiten auftreten können beziehungsweise relevant sind
- Kenntnisse über Vorgehensweisen und Methodik, sowohl für die Ermittlung der vorliegenden psychischen Belastung als auch über deren Beurteilung mittels Risikobeurteilung
- Kenntnisse über konkrete und praxisorientierte Möglichkeiten der gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung für eine sinnvolle Maßnahmenauswahl

Das genannte Fachwissen kann, sofern nicht bei den Verantwortlichen im Unternehmen vorhanden, durch Schulungen erworben werden, zum Beispiel in Seminaren der VBG. Die VBG bietet Ihnen außerdem Unterstützung durch Beratungsangebote vor Ort.

Sollten Sie zusätzlich externe Dienstleister benötigen, so ist es sinnvoll, diese möglichst frühzeitig in das Projekt einzubeziehen.



Mit Informationsveranstaltungen kann die Vorgehensweise und der Nutzen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im Unternehmen vermittelt werden.

## 3.2 Festlegen von Tätigkeiten und Bereichen: Was soll untersucht werden?

Der erste Schritt der Gefährdungsbeurteilung ist die Festlegung der zu untersuchenden Tätigkeiten und/oder Bereiche Ihres Unternehmens. Dies gilt auch bei der Integration der psychischen Belastung. Ziel ist es, die jeweiligen Tätigkeiten hinsichtlich der psychischen Belastung zu beurteilen und nicht etwa die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst oder die Auswirkungen der Arbeit auf diese (Beanspruchungsfolgen) zu untersuchen. Es geht beispielsweise nicht um eventuell vorhandene Erkrankungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### Arbeitsschutzgesetz § 5 Abs. 2:

„Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.“

Sie haben die Möglichkeit, Tätigkeiten, Bereiche oder Arbeitsplätze, die in Bezug auf die Belastung gleichartig sind, zu Einheiten zusammenzufassen und gemeinsam zu beurteilen. Hierfür ist es wichtig, eine sinnvolle gefährdungsorientierte Struktur für Ihr Unternehmen zu finden, um einerseits zu vermeiden, dass Sie gleichartige Arbeitsplätze unnötigerweise einzeln beurteilen oder andererseits wesentli-

che Belastungen vernachlässigen, indem Sie zu grob strukturieren.

Die Einteilung und Festlegung der Untersuchungsgruppen (Tätigkeiten/Bereiche/Arbeitsplätze) ist damit der wesentliche Schritt in der Planung der Gefährdungsbeurteilung. Die Wahl der Einheiten muss dabei nachvollziehbar und begründet sein. Im Folgenden werden mögliche Gruppierungen aufgezählt.

Arbeitsplatz-, Tätigkeits- oder Berufsgruppe:

- Führungskraft
- Außendienst
- Reinigungskraft
- Schlosser, Schlosserin
- Sachbearbeiter/-in
- Callcenter-Agent

Organisationsbereich oder Abteilung:

- Verwaltung
- Produktion
- Lager
- Facility Management

Entscheidend ist die Anwendbarkeit für Ihr Unternehmen. Die Einteilung sollte es Ihnen ermöglichen, zu einer guten Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu gelangen und passende Maßnahmen abzuleiten.

## 3.3 Ermittlung der psychischen Belastung: Wie kann psychische Belastung gemessen werden?

Der zweite Schritt ist das konkrete Vorgehen zur Ermittlung der psychischen Belastung in Ihrem Betrieb. Die häufigste Frage ist in diesem Zusammenhang: „Was sollen wir denn eigentlich wie und mit welchen Methoden untersuchen?“

Hier ist es hilfreich, sich auf das zu fokussieren, was

- gefordert ist (Berücksichtigung von vier Merkmalsbereichen, siehe unten);
- anwendbar für Ihren Betrieb ist (Methode passend zur betrieblichen Situation);
- handlungsleitend ist (Methode ermöglicht eine Maßnahmenableitung).

Es geht bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung immer um die arbeitsbedingte psychische Belastung. Sie sollen also die Belastungsfaktoren beurteilen, die bei den von Ihnen beurteilten Arbeitsplätzen/Tätigkeitsgruppen eine Rolle spielen.

Diese Belastungsfaktoren werden in vier Merkmalsbereiche unterteilt, die alle zu berücksichtigen sind (vergleiche auch Anhang 1).



Zur Ermittlung der arbeitsbedingten psychischen Belastung kann ein anonymisierter Fragebogen verwendet werden.

Geforderte Merkmalsbereiche in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung:

- Arbeitsinhalt bzw. Arbeitsaufgabe (z.B. inhaltlich überfordernde Tätigkeiten)
- Arbeitsorganisation (z.B. Zeitdruck, schlechte Kommunikation, Einzelarbeit)
- Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz (z.B. Konflikte, fehlende Unterstützung)
- Arbeitsumgebung (z.B. Lärm, schwere körperliche Arbeit, ungenügende Arbeitsmittel)

Die den Merkmalsbereichen zugeordneten Belastungsfaktoren können in negativen Ausprägungen langfristig Fehlbeanspruchungsfolgen bis hin zu gesundheitlichen Schäden hervorrufen. In positiver Ausprägung hingegen können sie als Ressource zur Bewältigung von Anforderungen dienen.

Für die Analyse Ihrer betrieblichen Situation kommen drei methodische Vorgehensweisen in Betracht, die gegebenenfalls auch kombiniert eingesetzt werden können:

#### Standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragungen

Diese Methode gibt Ihnen die Möglichkeit, eine umfassende Selbsteinschätzung der vorliegenden Belastung durch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten.

Vorteilhaft bei diesem Vorgehen ist, dass die Belegschaft direkt an der Einschätzung der Belastung teilhat und es möglich ist, sich einen Gesamtüberblick über die Situation im Betrieb zu verschaffen. Eine Beteiligung der Beschäftigten erhöht die Akzeptanz späterer Veränderungen deutlich.

Standardisierte und gütegesicherte Verfahren bieten darüber hinaus eine hohe Messqualität und gewährleisten die Anonymität der Befragung.

Beachten Sie jedoch, dass die Ergebnisse oft auf einem abstrakten Niveau liegen (Mittelwerte, Häufigkeiten) und nicht direkte Handlungsempfehlungen produzieren. Zur Maßnahmenableitung ist im Anschluss oft eine Konkretisierung, zum Beispiel in Form von Workshops, erforderlich. Außerdem kann die Auswertung der Befragung zusätzliche Ressourcen erfordern (Auswertungssoftware – zum Beispiel SPSS, externe Dienstleister, Datenschutzregelungen).



Beobachtung und Gespräch am Arbeitsplatz werden häufig zur Ermittlung psychischer Belastung eingesetzt.

### Beobachtungsverfahren/Beobachtungsinterviews

Kern dieser Methode ist die Einschätzung und Beobachtung der Tätigkeiten/Arbeitsplätze durch fachkundiges oder geschultes Personal. Sie wird idealerweise durch Kurz-Interviews mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ergänzt.

Vorteilhaft wirkt sich hier die Kombination von Selbst- und Fremdeinschätzung der Belastung aus. Für viele solcher Verfahren werden auch Schulungen zur Anwendung angeboten. So lässt sich die Beurteilung auch durch eigene Beschäftigte Ihres Unternehmens durchführen. In Frage kommen hier Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärztinnen und Betriebsärzte oder geschulte Führungskräfte und Betriebsräte. Das Vorgehen lässt sich außerdem individuell an Ihre betrieblichen Anforderungen anpassen und ermöglicht oft die schnelle Ableitung erster Maßnahmen.

Bei den Verfahren sollten Sie den innerbetrieblichen Schulungsbedarf berücksichtigen. Darüber hinaus kann ein erhöhter Zeitaufwand anfallen wenn viele, nicht gleichartige Abläufe und Tätigkeiten beurteilt werden müssen. Ist die Vorgehensweise eher grobanalytisch, so wird die Auswertung weitere Konkretisierungsschritte wie Workshops oder tiefergehende Beobachtungen erfordern, um Maßnahmen abzuleiten.

### Moderierte Analyseworkshops

In Workshops kommen Beschäftigte und gegebenenfalls auch Führungskräfte zusammen und beschreiben (angeleitet durch eine Moderatorin oder einen Moderator) die Belastungsschwerpunkte, Ressourcen sowie mögliche Maßnahmen und Gestaltungsempfehlungen. Kleine und mittelständische Unternehmen sowie kleine Organisationseinheiten können in vielen Fällen direkt mit dieser Methode einsteigen. Zum einen kann das Erfahrungswissen der Belegschaft, der Führungskräfte und von Fachleuten genutzt werden, zum anderen lassen sich direkt Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen entwickeln. Die Methode kann sehr gut in kleinen Unternehmen (unter 20 Beschäftigte) und Unternehmensteilbereichen angewandt werden. In größeren Unternehmen ist die Methode geeignet, um Daten aus Befragungen oder groben Beobachtungen zu konkretisieren und passende Maßnahmen abzuleiten.

An seine Grenzen stößt dieses Vorgehen hingegen, wenn im Unternehmen keine offene Gesprächskultur vorhanden oder sogar ein starkes Misstrauen verbreitet ist. Auch die Teilnahme von Führungskräften an den Workshops oder die Durchführung mit internen Moderatoren und Moderatorinnen sollte gut durchdacht sein. Nur wenn das Vertrauen ausreicht, Ressourcen und Expertise vorhanden sind, sollte hier auf externe Moderation verzichtet werden.



In einem moderierten Workshop lassen sich Belastungsschwerpunkte ermitteln und beschreiben.



Die verschiedenen Merkmalsbereiche und deren kritische Ausprägungen werden im Workshop behandelt.

#### Welches Verfahren sollten Sie nutzen?

Wichtig ist: Der Gesetzgeber macht Ihnen keine Vorschriften über das „Wie“ der Gefährdungsbeurteilung. Gefordert ist nur, dass Sie eine Beurteilung vornehmen, in der alle Merkmalsbereiche der psychischen Belastung berücksichtigt werden.

Treffen Sie die Auswahl für eine oder die Kombination aus mehreren Methoden unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens. Die Auswahl der Verfahren sollte zudem im Konsens zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung erfolgen.

In vielen Unternehmen hat es sich bewährt, zunächst mit Pilotabteilungen oder -bereichen zu beginnen und Vorgehensweisen zu testen. Dabei nutzen viele Unternehmen bereits vorhandene Daten:

- Gibt es beispielsweise Mitarbeiterbefragungen, deren Daten Anhaltspunkte liefern könnten?
- Gibt es Beschwerden, hohe Fluktuation oder häufen sich Krankheitstage und Konflikte in bestimmten Bereichen und Abteilungen?
- Gibt es Rückkehrgespräche oder Austrittsinterviews, die Ihnen weitere Anhaltspunkte liefern können?

#### Unterstützung durch die VBG und weitere Informationsangebote

Es gibt für alle Betriebsgrößen und für jede der oben beschriebenen Vorgehensweisen eine Vielzahl von Verfahren, die Sie nutzen können.

Eine Übersicht und Orientierung zu den Verfahren bieten zum Beispiel das Handbuch „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), sowie die BAuA-Tool-Box „Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen“, die auf der Internetseite der BAuA ([www.baua.de](http://www.baua.de)) zu finden ist.

Darüber hinaus können Sie sich durch Ihre zuständige VBG-Bezirksverwaltung individuell und vor Ort beraten lassen. Weiterhin bietet die VBG das für ihre Mitgliedsunternehmen kostenlose Seminar „Psychische Belastung im Betrieb erkennen, erfassen und präventiv handeln“ zur Unterstützung an.

### 3.4 Beurteilung der psychischen Belastung: Wie kann eingeschätzt werden, ob es sich bei der gemessenen psychischen Belastung um Gefährdungen handelt?

In diesem Prozessschritt geht es darum, wie die gewonnenen Daten zu beurteilen sind:

- Wie interpretiere ich Ergebnisse aus Befragungen?
- Gibt es Gefährdungen in Ihrem Betrieb, die ein Handeln notwendig machen?
- Gibt es auch positive Ergebnisse, aus denen man lernen oder Veränderungen ableiten kann?

Die Grundfrage ist, ab wann ist eine psychische Belastung als Gefährdung zu beurteilen, die Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich machen?

#### Arbeitsschutzgesetz § 5 Abs. 1:

„Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.“

Da für die psychische Belastung keine verfahrensübergreifenden und allgemeingültigen Grenzwerte existieren, lässt sich die Frage nach der Schwelle, ab der Maßnahmen erforderlich werden, nur in Bezug auf die gewählten Erhebungsverfahren und -instrumente beantworten.

Zur Beurteilung können generell drei Vorgehensweisen unterschieden werden:

#### Nutzung von Instrumenten mit vorgegebenen/definierten Grenzwerten und Interpretationen.

Diese Instrumente haben den Vorteil, dass definiert ist, ab wann die Ausprägung der psychischen Belastung Maßnahmen erfordert. Dies kann in Form von Schwellenwerten oder der Benennung von kritischen Merkmalskombinationen erfolgen. Auch Beobachtungsverfahren enthalten oft Vorgaben für die Beurteilung der beobachteten psychischen Belastung. Häufig verwenden die Verfahren auch symbolische Darstellungen in Form von Ampel-Systemen. Ein wesentliches Gütekriterium dabei ist die Darstellung der Hintergründe für die vorgegebenen Grenzen. Gute Verfahren basieren auf aktuell arbeitswissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen und erläutern die Theorien und Modelle, auf denen sie basieren. Die gesetzten Grenzwerte werden nachvollziehbar begründet.



Die Workshopergebnisse geben Hinweise auf die dringenden Handlungsfelder.

#### Nutzung von Instrumenten, die mit empirischen Vergleichswerten/Referenzwerten arbeiten.

Diese Interpretationsmethode findet sich häufig bei standardisierten Mitarbeiterbefragungen. Hier erfolgt die Einschätzung anhand von Vergleichen mit betriebsinternen (zum Beispiel mit anderen Abteilungen) oder auch externen Normwerten (zum Beispiel Vergleichswerte aus der Branche). Führen diese Vergleiche zu deutlichen Abweichungen, kann das ein Hinweis auf Gestaltungserfordernisse sein.

Die Methoden selbst sind in der Regel gütegesichert und nach wissenschaftlichen Standards konstruiert. Zu beachten ist jedoch, inwieweit die Normwerte oder auch interne Vergleiche für eine Beurteilung ausreichen. Nicht alle Normwerte entspringen aktuellen Untersuchungen, und nicht alle Abteilungen lassen sich vergleichen. Trotzdem eignen sich diese Interpretationen dazu, Auffälligkeiten in einem ersten Schritt zu identifizieren; sie erfordern jedoch häufig weitere Analyseschritte zur Konkretisierung der Ergebnisse.

**Beurteilungen im Workshop.**

Diese Beurteilungsform ist durch die direkte Einbeziehung der Beschäftigten gekennzeichnet. Hier können in einem strukturierten Workshop Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und externe Dienstleister zusammen beurteilen, ob die ermittelte Belastung Arbeitsschutzmaßnahmen erforderlich macht und diese idealerweise auch gleich beschließen.

Generell ist dieses Vorgehen sinnvoll, wenn schon die Belastungen selbst im Workshop erarbeitet wurden. Wurden Mitarbeiterbefragungen oder Beobachtungen genutzt, können auch diese Ergebnisse im Workshop konkretisiert werden.

Fällt beispielsweise während der Datenerhebung eine Abteilung durch sehr hohe Abweichung ihres

Mittelwertes bei der quantitativen Überforderung oder mit schlechten Werten bei dem Merkmal Zeitdruck besonders auf, so kann daraus unmittelbar noch keine Maßnahme abgeleitet werden. Der Workshop bietet in diesem Fall die Möglichkeit, genaue Ursachen zu analysieren und zu beschließen, welche konkreten Maßnahmen getroffen werden können.

Die Methode setzt eine gelungene Moderation und das Vorhandensein der notwendigen Fachexpertise für eine sachgerechte Beurteilung voraus. Es kann daher sinnvoll und notwendig sein, Fachleute zu den Workshops hinzuzuziehen (Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, Arbeitspsychologinnen und -psychologen, externe Moderatorinnen und Moderatoren).

### 3.5 Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen: Wie sollte man bei der Umsetzung von Maßnahmen vorgehen?

Bei der Beurteilung kann sich ergeben, dass Maßnahmen zur Verringerung der psychischen Belastung notwendig sind. Die Aufgabe ist nun, die passenden Maßnahmen für Ihren Betrieb zu finden. Im Idealfall erfolgt dies in einer Arbeitsgruppe, in der die Interessen aller Beteiligten ausreichend berücksichtigt werden. Hier bietet sich wieder der Arbeitsschutz-Ausschuss (ASA) an. Beachten Sie: Maßnahmen sollten dabei aus den Ergebnissen der Ist-Analyse abgeleitet, nachvollziehbar und begründet sein.

Es geht bei den meisten denkbaren Maßnahmen konkret um die Gestaltung der Arbeit beziehungsweise der Tätigkeiten. Psychische Belastung ist ebenso gestaltbar, wie es andere Belastungen im physischen Bereich auch sind.

Bei der Suche nach geeigneten Lösungen ist Offenheit und Flexibilität gefordert, insbesondere auch bei den Entscheidenden. Themen wie Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitszeit und Arbeitsinhalte betreffen in der Regel mehrere Arbeitsplätze oder sogar mehrere Abteilungen.

**Arbeitsschutzgesetz § 4:**

„Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird.“ Darüber hinaus sind der Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse bei der Maßnahmengestaltung zu berücksichtigen und die Gefahren sind primär an ihrer Quelle zu bekämpfen, individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig.

Das bedeutet auch, dass Arbeitsabläufe, die Aufgabenverteilung, die Führungskultur und das generelle Miteinander überprüft und unter Umständen geändert werden müssen. Dort, wo dies nicht möglich ist, sind individuelle Maßnahmen als weiteres Mittel angebracht.



Regelmäßiges Feedback und eindeutige Klärung der Verantwortlichkeiten sorgt für einen reibungslosen Arbeitsablauf.

Grundsätzlich gilt auch bei der psychischen Belastung das allgemeine T-O-P Prinzip des Arbeitsschutzes als Rangfolge der Maßnahmen:

- T** – Technische Maßnahmen
- O** – Organisatorische Maßnahmen
- P** – Persönliche Maßnahmen

Im Anhang 1 finden Sie eine Übersicht zu den Merkmalsbereichen, möglichen kritischen Ausprägungen und beispielhafte Gestaltungsmöglichkeiten, die Ihnen als Einstieg helfen kann.

Die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation beziehungsweise zur Optimierung der Belastungen stellt das primäre Ziel der gesamten Gefährdungsbeurteilung dar. In diesen Prozessschritt sollten Sie die meiste Zeit und meisten Ressourcen investieren.

Beziehen Sie geeignete Verantwortliche und alle Beteiligten rechtzeitig ein. Das sind zum einen Ihre Führungskräfte, zum anderen in der Regel auch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. Sie sind die Fachleute für ihre Arbeitsplätze und Tätigkeiten. Wenn Sie darüber hinaus die Unterstützung von internen oder externen Fachleuten benötigen, sind folgende drei Punkte zu beachten:

- Klären Sie eindeutig Verantwortlichkeiten und Befugnisse,
- unterstützen Sie aktiv die Umsetzung von Maßnahmen und
- sichern Sie gute Qualität bei der Auswahl von Dienstleistern.

Machen Sie als Unternehmensleitung deutlich, dass Sie hinter den geplanten Maßnahmen stehen. Stärken Sie Ihren Führungskräften und Umsetzungsverantwortlichen den Rücken und binden Sie die Mitarbeitervertretung ein. Stellen Sie eine realistische Planung und Budgetierung der Maßnahmen sicher.



## 3.6 Wirksamkeitskontrolle: Wie kann festgestellt werden, ob Maßnahmen erfolgreich waren?

Das Arbeitsschutzgesetz fordert, dass die Maßnahmen zur Verringerung der Gefährdungen und Belastungen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit überprüft werden. Die Notwendigkeit der Wirksamkeitskontrolle ergibt sich auch folgerichtig aus dem Ziel, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen einzuführen.

### Arbeitsschutzgesetz § 3 Abs. 1 :

„Er [der Unternehmer] hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen [...]“

Wenn Sie Maßnahmen umgesetzt haben, um beispielsweise den Zeitdruck zu verringern oder die Führungskultur zu verbessern, so ist zunächst deren Wirksamkeit zu kontrollieren. Sollte sich herausstellen, dass sich die gewünschten Veränderungen noch nicht eingestellt haben, müssen Sie die Maßnahmen anpassen.

Beachten Sie, dass Veränderungen sich erst durchsetzen müssen und Maßnahmen oftmals nicht sofort wirksam werden. Planen Sie ausreichend Zeit ein, damit sich Ihre Maßnahmen auch auswirken können. Bei der psychischen Belastung kann dies aufgrund der vielfachen Wechselwirkungen langwieriger sein als in anderen Bereichen. Die Personen, die die Wirksamkeit kontrollieren, sollten für diese Aufgabe das notwendige Fachwissen besitzen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sie die Bereiche, in denen beurteilt wird, gut kennen und von diesen unterstützt werden.

Hilfreich ist auch ein offener Umgang mit Misserfolgen. Wenn Maßnahmen nicht wirkungsvoll waren, Widerstände auftraten, die man in der Planung nicht absehen konnte, so lässt sich daraus für die Zukunft lernen – vorausgesetzt, man thematisiert diese Gegebenheiten und bezieht sie in zukünftige Planungen ein.

### Welche Möglichkeiten stehen Ihnen für eine Wirksamkeitskontrolle zur Verfügung?

#### Erneute Ist-Analyse und Vergleich mit den Ausgangsdaten

Hier wird mit dem ursprünglichen Instrument nochmals die psychische Belastung erhoben und diese dann mit der vorherigen Datenbasis verglichen. Die Differenz kann dann Aufschluss über die Wirksamkeit der Maßnahmen geben. Wichtig ist, dass dabei genau geprüft wird, ob nicht auch andere Bedingungen die aktuelle Ist-Situation beeinflussen haben – sowohl in positiver als auch in negativer Art.

#### Workshops mit Beschäftigten und Führungskräften

Auf diese Art kann sehr effektiv die Fragestellung der Wirksamkeit spezifischer Maßnahmen beurteilt und gegebenenfalls auch gleich eine Alternative entwickelt werden. Dies muss nicht in gesonderten Workshops erfolgen. Eine solche Wirksamkeitskontrolle kann auch einfach in sonstige Besprechungen integriert werden. Vorteilhaft ist,

dass ein konkreter Austausch, inklusive der Erörterung von positiven und negativen Aspekten, erfolgen kann. Es müssen nicht erneut Werte interpretiert werden. Auch fördert der Austausch die Mitarbeiterintegration und die Akzeptanz sowie das Verständnis für den Prozess und eventuell entstehende Hindernisse.

#### Kurzbefragung von Beschäftigten und Führungskräften

In kleineren Unternehmen oder bei kleineren Maßnahmen kann auch eine Kurzbefragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte – schriftlich oder mündlich – ausreichend sein, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen. Dies kann zum Beispiel im Rahmen von Begehungen erfolgen. Am Ende sollten Sie sich die Frage stellen, ob sich durch Ihre Maßnahmen etwas verbessert hat oder ob weitere Schritte oder eventuell andere Ansätze notwendig sind, um die Belastung optimal zu gestalten.

Vergessen Sie bei der Wirksamkeitskontrolle auch nicht, Ihre Erfolge wahrzunehmen und zu kommunizieren. Berichten Sie über erzielte Verbesserungen,

und zeigen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass es sich lohnt, an der Optimierung mitzuwirken und sich einzubringen.

### 3.7 Aktualisierung/Fortschreibung: Wie hält man die Gefährdungsbeurteilung aktuell?

Eine Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung kann nur sinnvolle Ergebnisse erzielen, wenn sie aktuell ist, beziehungsweise aktuell gehalten wird. Das Arbeitsschutzgesetz fordert, dass Gefährdungsbeurteilungen zu aktualisieren sind, wenn sich die zugrundeliegenden Gegebenheiten ändern.

#### Arbeitsschutzgesetz § 3 Abs. 1:

„Er [der Unternehmer] hat die Maßnahmen [...] erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen.“

In einer Zeit häufiger Restrukturierungen und Veränderungen der Arbeitsbedingungen in immer kürzeren Zeitintervallen ist es angeraten, in angemessenen Zeiträumen die Belastungen erneut zu prüfen.

Anlässe für eine Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung können folgende sein:

- Auffällige Häufungen von Beschwerden, Fluktuationen, Krankheitstagen und Unfällen, die auf Gefährdungen durch psychische Belastung hindeuten
- Neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse oder Vorschriften zur psychischen Belastung bei der Arbeit
- Veränderungen der Arbeitsbedingungen, der Belastungskonstellationen oder -schwerpunkte durch Reorganisationen von Tätigkeiten. Neue Verfahrensweisen, neue Führungsmethoden, andere Arbeitszeitmodelle; die Anschaffung neuer Maschinen oder die Einführung neuer Produktionsverfahren erfordern eine Überprüfung der Belastung

### 3.8 Dokumentation: Wie kann das Ergebnis sinnvoll dokumentiert werden?

Als finaler Prozessschritt ist die Gefährdungsbeurteilung zu dokumentieren. In der Dokumentation muss nachvollziehbar zu erkennen sein, dass die Gefährdungsbeurteilung inklusive psychischer Belastung angemessen durchgeführt wurde.

#### Arbeitsschutzgesetz § 6, Abs. 1:

„Der Arbeitgeber muss über die je nach Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten erforderlichen Unterlagen verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind.“

Dies geschieht durch die Darstellung der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung, der daraus abgeleiteten Maßnahmen sowie deren Überprüfung auf ihre Wirksamkeit. In der Summe ergibt sich folgender Mindestinhalt einer Dokumentation:

- Beurteilung der Gefährdungen
- Festlegung konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen, inklusive Termine und Verantwortliche
- Durchführung der Maßnahmen
- Überprüfung der Wirksamkeit
- Datum der Erstellung/Aktualisierung

Hinsichtlich der Form der Dokumentation bestehen keine Vorgaben. Es ist aber sinnvoll, die Unterlagen so zu verwalten, dass sie einfach betrieblich genutzt werden können – beispielsweise in Workshops – und den Aufsichtsbehörden bei Bedarf Einblick gewährt.

# Anhang 1 Psychische Belastung: Belastungsfaktoren – Gestaltungsansätze

1. Merkmalsbereich: Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	Mögliche kritische Ausprägung	Mögliche Gestaltungsansätze
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	Tätigkeit enthält: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nur vorbereitende oder</li> <li>• nur ausführende oder</li> <li>• nur kontrollierende Handlungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreichern von Ausführungsaufgaben, zum Beispiel durch die Übertragung von Aufgaben, die die eigene Arbeit vorbereiten, organisieren und kontrollieren; dies führt auch zu höherer Eigenverantwortlichkeit,</li> <li>• Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Bereichen ermöglichen,</li> <li>• Aufgabenwechsel durchführen,</li> <li>• Mischung von geistig fordernden Aufgaben mit Routinetätigkeiten.</li> </ul>
1.2 Handlungsspielraum	Der/die Beschäftigte(n) hat/haben keinen Einfluss auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsinhalt</li> <li>• Arbeitspensum</li> <li>• Arbeitsmethoden/-verfahren</li> <li>• Reihenfolge der Tätigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitliche und/oder inhaltliche Freiheitsgrade schaffen, zum Beispiel durch Springerinnen oder Springer,</li> <li>• andere Aufgabenteilung und -kombination vornehmen,</li> <li>• technische oder personelle Vorankündigung von Handlungserfordernissen organisieren.</li> </ul>
1.3 Variabilität	Einseitige Anforderungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel</li> <li>• häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen in kurzen Takten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu starke Aufgabenteilung zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reduzieren,</li> <li>• Aufgabenerweiterung (job enrichment, job enlargement) vornehmen,</li> <li>• Aufgabenwechsel (job rotation) ermöglichen.</li> </ul>
1.4 Information/Informationsangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zu umfangreich (Reizüberflutung)</li> <li>• zu gering (lange Zeiten ohne neue Informationen)</li> <li>• ungünstig dargeboten</li> <li>• lückenhaft (wichtige Informationen fehlen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen abrufbar machen, zum Beispiel technische Lösungen schaffen, aktuelle Informationen im Intranet,</li> <li>• Informationsbedarf optimieren, zum Beispiel erweitern oder reduzieren,</li> <li>• Informationsdarstellung verbessern, zum Beispiel Anzahl der Monitore reduzieren,</li> <li>• Umgang mit digitalen Medien ändern, zum Beispiel für E-Mails eingeschränkte Adresslisten einführen,</li> <li>• transparente Informationsflüsse schaffen, zum Beispiel durch das Treffen von betrieblichen Regelungen: Wer muss an wen wann berichten?</li> </ul>
1.5 Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei unklarer Verantwortung: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Transparenz schaffen, zum Beispiel Rollen und Verantwortlichkeiten klären,</li> </ul> </li> <li>• bei zu hoher Verantwortung: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualifikation anpassen und/oder Verantwortung spezifizieren und kleinere Verantwortungsbereiche schaffen, die dann von unterschiedlichen Personen getragen werden,</li> <li>– soziale Unterstützung ermöglichen,</li> <li>– systematische Personalentwicklung umsetzen,</li> </ul> </li> <li>• bei zu niedriger Verantwortung: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufgabenerweiterung (job enlargement, job enrichment) einführen.</li> </ul> </li> </ul>

<p><b>1.6 Qualifikation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten (Über-/Unterforderung)</li> <li>• unzureichende Einweisung/Einarbeitung in die Tätigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei nicht ausreichender Qualifikation:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wiederholen der Tätigkeit zum Erwerb der fehlenden Qualifikation oder Springer bzw. Springerinnen einplanen,</li> <li>– Einarbeitung gewährleisten,</li> <li>– regelmäßige Unterweisungen durchführen,</li> <li>– systematische Personalentwicklung: Fort- und Weiterbildung individuell planen, insbesondere vor bekannten Veränderungen,</li> </ul> </li> <li>• bei Überqualifikation:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– zielorientierte Personalauswahl vornehmen: Anforderungsprofil einer Tätigkeit (die richtige Frau, der richtige Mann am richtigen Ort),</li> <li>– höherwertige Aufgaben übertragen.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>1.7 Emotionale Inanspruchnahme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch das Erleben emotional stark berührender Ereignisse (z.B. Umgang mit schwerer Krankheit, Unfällen, Tod)</li> <li>• durch das ständige Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z.B. auf Kundinnen/Kunden, Patientinnen/Patienten, Schülerinnen/Schüler)</li> <li>• durch permanentes Zeigen geforderter Emotionen, unabhängig von eigenen Empfindungen</li> <li>• Bedrohung durch Gewalt durch andere Personen (z.B. Kundinnen/Kunden, Patientinnen/Patienten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Unterstützung ermöglichen, zum Beispiel bei Bedarf Hilfe holen können,</li> <li>• soziale und kommunikative Kompetenzen erweitern, zum Beispiel mit Deeskalationstrainings,</li> <li>• Supervisions- und/oder Coaching-Angebote schaffen, Gruppengespräche führen,</li> <li>• im Bereich Unternehmenskultur: Grenzen festlegen (Wann darf „Nein“ gesagt werden?),</li> <li>• Arbeitsplatzwechsel oder Misch Tätigkeiten ermöglichen, die einen Wechsel zu Anforderungen ohne Emotionsarbeit ermöglichen.</li> </ul>
<p><b>2. Merkmalsbereich: Arbeitsorganisation</b></p>	<p><b>Mögliche kritische Ausprägung</b></p>	<p><b>Mögliche Gestaltungsansätze</b></p>
<p><b>2.1 Arbeitszeit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wechselnde oder lange Arbeitszeit</li> <li>• ungünstig gestaltete Schichtarbeit, häufige Nachtarbeit</li> <li>• umfangreiche Überstunden</li> <li>• unzureichendes Pausenregime</li> <li>• Arbeit auf Abruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgleichszeiten vorsehen,</li> <li>• für ausreichende Ruhe- und Erholungszeiten (siehe Arbeitszeitgesetz) sorgen,</li> <li>• Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung gewähren, wie zum Beispiel gesundheitsförderliche Dienstplangestaltung vornehmen,</li> <li>• arbeitswissenschaftliche Empfehlungen beachten, zum Beispiel bei der Schichtplangestaltung,</li> <li>• Personalbedarf anpassen,</li> <li>• Verhaltensprävention durchführen, zum Beispiel den betroffenen Beschäftigten Sinn und Zweck der Pausen erklären.</li> </ul>
<p><b>2.2 Arbeitsablauf</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitdruck/hohe Arbeitsintensität</li> <li>• häufige Störungen/Unterbrechungen</li> <li>• hohe Taktbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsmenge überprüfen und gegebenenfalls reduzieren,</li> <li>• inhaltliche und zeitliche Freiheitsgrade schaffen,</li> <li>• technische Hilfe vorsehen,</li> <li>• störungsfreie Arbeitszeiten einrichten, zum Beispiel feste Besuchs- oder Beratungszeiten,</li> <li>• vorbereitende Instandhaltung durchführen,</li> <li>• regelmäßige Gruppenberatungen durchführen: Störungen thematisieren.</li> </ul>
<p><b>2.3 Kommunikation/Kooperation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• isolierter Einzelarbeitsplatz</li> <li>• keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kolleginnen/Kollegen</li> <li>• keine klar definierten Verantwortungsbereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelarbeit vermeiden,</li> <li>• Kommunikationsregeln und -strukturen schaffen, Abstimmung ermöglichen,</li> <li>• regelmäßige Gruppen- oder Teambesprechungen durchführen,</li> <li>• Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten und -erfordernisse erweitern.</li> </ul>

3. Merkmalsbereich: Soziale Beziehungen	Mögliche kritische Ausprägung	Mögliche Gestaltungsansätze
3.1 Kolleginnen/Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zu geringe/zu hohe Zahl sozialer Kontakte</li> <li>• häufige Streitigkeiten und Konflikte</li> <li>• Art der Konflikte: Soziale Drucksituation</li> <li>• fehlende soziale Unterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenverteilung ändern,</li> <li>• für klare Aufgaben- und Rollenverteilung sorgen,</li> <li>• zeitliche und inhaltliche Freiheitsgrade schaffen,</li> <li>• erreichbare Ziele festlegen,</li> <li>• regelmäßige Teambesprechungen vorsehen,</li> <li>• offene Kommunikation und Konfliktbewältigung fördern, Konflikte zeitnah ansprechen und klären, Schulungen anbieten, eventuell Leitlinien für gute Zusammenarbeit oder Dienstvereinbarung „Anti-Mobbing“ erstellen,</li> <li>• Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Veränderungen informieren und gegebenenfalls einbeziehen,</li> <li>• gegenseitige Wertschätzung fördern,</li> <li>• Teamklima überprüfen, Gruppenmoderation oder Coaching ermöglichen, Gruppenzusammensetzung ändern.</li> </ul>
3.2 Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Qualifizierung der Führungskräfte</li> <li>• fehlendes Feedback, fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen</li> <li>• fehlende Führung, fehlende Unterstützung im Bedarfsfall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsablauf und -organisation überprüfen,</li> <li>• Rollen und Verantwortlichkeiten klären, Mehrfachunterstellungen vermeiden,</li> <li>• offene Kommunikation und Kooperation fördern,</li> <li>• systematische Personalauswahl und -entwicklung für Führungspositionen umsetzen,</li> <li>• Führungsleitlinien erstellen,</li> <li>• regelmäßige Mitarbeitergespräche einführen.</li> </ul>
4. Merkmalsbereich: Arbeitsumgebung	Beispiele für negative Wirkungen	Mögliche Gestaltungsansätze
4.1 Physikalische und chemische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lärm</li> <li>• unzureichende Beleuchtung</li> <li>• Gefahrstoffe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungünstige Arbeitsumgebungsbedingungen vermeiden,</li> <li>• persönliche Schutzausrüstung bereithalten und regelmäßig Zustand und Vollständigkeit überprüfen,</li> <li>• Technische Regeln für Arbeitsstätten einhalten,</li> <li>• arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse beachten,</li> <li>• bei Hitze oder Kälte: Arbeitszeit und Pausenregelung beachten,</li> <li>• bei Hitze: kostenlose Versorgung mit Getränken organisieren,</li> <li>• regelmäßig arbeitsmedizinische Vorsorge anbieten.</li> </ul>
4.2 Physische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ungünstige ergonomische Gestaltung</li> <li>• schwere körperliche Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungünstige Arbeitsbedingungen vermeiden,</li> <li>• Technische Regeln für Arbeitsstätten einhalten,</li> <li>• Maschinen oder Hilfsmittel zur Vermeidung oder Reduzierung physischer Belastung bereitstellen,</li> <li>• arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse beachten.</li> </ul>
4.3 Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ungünstige Arbeitsräume, räumliche Enge</li> <li>• unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitswissenschaftliche und ergonomische Erkenntnisse für die Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung berücksichtigen,</li> <li>• Technische Regeln für Betriebssicherheit einhalten.</li> </ul>

<p><b>4.4 Arbeitsmittel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlendes oder ungeeignetes Werkzeug beziehungsweise Arbeitsmittel</li> <li>• ungünstige Bedienung oder Einrichtung von Maschinen</li> <li>• unzureichende Softwaregestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitswissenschaftliche und ergonomische Erkenntnisse für die Arbeitsmittelgestaltung berücksichtigen,</li> <li>• Technische Regeln für Betriebssicherheit einhalten,</li> <li>• Rollen und Verantwortlichkeiten klären,</li> <li>• vorhandene Arbeitsmittel pflegen, zum Beispiel durch planmäßig vorbereitende Instandhaltung,</li> <li>• neue oder weitere Arbeitsmittel abhängig vom Bedarf einkaufen.</li> </ul>
<p><b>5. Merkmalsbereich: Neue Arbeitsformen</b></p>	<p><b>Beispiele für negative Wirkungen</b></p>	<p><b>Mögliche Gestaltungsansätze</b></p>
<p>Diese Merkmale sind nicht Gegenstand des Aufsichtshandelns, spielen aber für die Belastungssituation der Beschäftigten eine Rolle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• räumliche Mobilität</li> <li>• atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe</li> <li>• zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Gestaltung von Arbeitszeit, Ort und Ablauf unterstützen,</li> <li>• vielfältige Erfahrungen aus verschiedensten Arbeitstätigkeiten nutzen,</li> <li>• Regelungen und Begrenzungen der Arbeitszeiten ermöglichen,</li> <li>• kollegialen Austausch und gegenseitige Unterstützung fördern,</li> <li>• gruppenautonome Vertretungsregelungen ermöglichen.</li> </ul>

Tabelleninhalte in Anlehnung an und mit freundlicher Genehmigung:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
„Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ ISBN 978-3-503-15439-5 S. 166 ff.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales – GDA Arbeitsprogramm Psyche  
„Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ S. 17 ff.

## Anhang 2 Hilfen: VBG und andere

Bei allen Fragen zur Gefährdungsbeurteilung erhalten Sie Beratung und Unterstützung durch Ihre gesetzliche Unfallversicherung VBG. Ansprechpartner für ein individuelles Gespräch hinsichtlich der Beurteilung psychischer Faktoren ist die Prävention Ihrer jeweils zuständigen Bezirksverwaltung. Sie finden die Kontaktdaten jeweils anhand Ihrer Postleitzahl unter folgendem Link: [www.vbg.de/regional](http://www.vbg.de/regional)

Die VBG bietet Ihnen als Mitgliedsunternehmen eine Vielzahl von kostenlosen Seminaren, auch für Themenfelder aus dem Bereich der psychischen Belastung. Eine Auswahl:

- Psychische Belastungen beurteilen und gestalten
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
- Arbeitsorganisation
- Gefährdungsbeurteilung
- Gesunde Führung

Den Seminarkatalog der VBG finden Sie online unter folgendem Link:

[www.vbg.de/seminare](http://www.vbg.de/seminare)

Zudem halten weitere Arbeitsschutzakteure Hilfestellungen für Sie bereit, seien es die Tarifpartner oder die Arbeitsschutzbehörden der Länder und des Bundes.

Zum Themenfeld der arbeitsbedingten psychischen Belastung und der Integration in die Gefährdungsbeurteilung empfiehlt sich außerdem das Web-Portal des Arbeitsprogramms Psyche:

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

Ebenso das Webportal der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zum Thema Gefährdungsbeurteilung:

[www.gefaehrdungsbeurteilung.de](http://www.gefaehrdungsbeurteilung.de)

Homepage der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie:

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

### **Folgende Print-Publikationen zum Thema psychische Belastung sind empfehlenswert:**

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“, ISBN 978-3-503-15439-5
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales – GDA Arbeitsprogramm Psyche „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, IAG-Report 1/2013 „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände „Die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz“ (Juli 2013)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – INQA „Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung“ (Juli 2012)

## Notizen

---



## Notizen

---

## Notizen

---

**Herausgeber:**



**VBG**

**Ihre gesetzliche  
Unfallversicherung**

[www.vbg.de](http://www.vbg.de)

Massaquoipassage 1  
22305 Hamburg

Artikelnummer: 30-05-5346-5

Konzept und Realisation:  
Jedermann-Verlag GmbH  
[www.jedermann.de](http://www.jedermann.de)

**Fotos:**

Titel © Rawpixel, S. 3, 10 © Westend61, S.5 © Torbz,  
S. 7 © kasto, S. 9 © pressmaster, S. 11 © iceteaimages,  
S. 12 © Engine Images, S. 14 © contrastwerkstatt  
(alle über Fotolia)

Nachdruck nur mit schriftlicher Genehmigung der VBG

Version 1.0/2015-05

Druck: 2018-10/Auflage: 2.000

Der Bezug dieser Informationsschrift ist für Mitglieds-  
unternehmen der VBG im Mitgliedsbeitrag enthalten.

# Wir sind für Sie da!

**Kundendialog der VBG:** 040 5146-2940

**Notfall-Hotline für Beschäftigte im Auslandseinsatz:**

+49 40 5146-7171

**Service-Hotline für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:**

0180 5 8247728 (0,14 €/Min. aus dem Festnetz, Mobilfunk max. 0,42 €/Min.)

## Für Sie vor Ort – die VBG-Bezirksverwaltungen:

### Bergisch Gladbach

Kölner Straße 20  
51429 Bergisch Gladbach  
Tel.: 02204 407-0 • Fax: 02204 1639  
E-Mail: BV.BergischGladbach@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 02204 407-165

### Berlin

Markgrafenstraße 18 • 10969 Berlin  
Tel.: 030 77003-0 • Fax: 030 7741319  
E-Mail: BV.Berlin@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 030 77003-128

### Bielefeld

Nikolaus-Dürkopp-Straße 8  
33602 Bielefeld  
Tel.: 0521 5801-0 • Fax: 0521 61284  
E-Mail: BV.Bielefeld@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0521 5801-165

### Dresden

Wiener Platz 6 • 01069 Dresden  
Tel.: 0351 8145-0 • Fax: 0351 8145-109  
E-Mail: BV.Dresden@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0351 8145-167

### Duisburg

Wintgensstraße 27 • 47058 Duisburg  
Tel.: 0203 3487-0 • Fax: 0203 2809005  
E-Mail: BV.Duisburg@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0203 3487-106

### Erfurt

Koenbergstraße 1 • 99084 Erfurt  
Tel.: 0361 2236-0 • Fax: 0361 2253466  
E-Mail: BV.Erfurt@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0361 2236-439

### Hamburg

Sachsenstraße 18 • 20097 Hamburg  
Tel.: 040 23656-0 • Fax: 040 2369439  
E-Mail: BV.Hamburg@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 040 23656-165

### Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79  
71636 Ludwigsburg  
Tel.: 07141 919-0 • Fax: 07141 902319  
E-Mail: BV.Ludwigsburg@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 07141 919-354

### Mainz

Isaac-Fulda-Allee 3 • 55124 Mainz  
Tel.: 06131 389-0 • Fax: 06131 371044  
E-Mail: BV.Mainz@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 06131 389-180

### München

Barthstraße 20 • 80339 München  
Tel.: 089 50095-0 • Fax: 089 50095-111  
E-Mail: BV.Muenchen@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 089 50095-165

### Würzburg

Riemenschneiderstraße 2  
97072 Würzburg  
Tel.: 0931 7943-0 • Fax: 0931 7842-200  
E-Mail: BV.Wuerzburg@vbg.de  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0931 7943-407

## VBG-Akademien für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:

### Akademie Dresden

Königsbrücker Landstraße 4c  
01109 Dresden  
Tel.: 0351 88923-0 • Fax: 0351 88349-34  
E-Mail: Akademie.Dresden@vbg.de  
Hotel-Tel.: 0351 457-3000

### Akademie Gevelinghausen

Schloßstraße 1 • 59939 Olsberg  
Tel.: 02904 9716-0 • Fax: 02904 9716-30  
E-Mail: Akademie.Olsberg@vbg.de  
Hotel-Tel.: 02904 803-0

### Akademie Lautrach

Schloßstraße 1 • 87763 Lautrach  
Tel.: 08394 92613 • Fax: 08394 1689  
E-Mail: Akademie.Lautrach@vbg.de  
Hotel-Tel.: 08394 910-0

### Akademie Mainz

Isaac-Fulda-Allee 3 • 55124 Mainz  
Tel.: 06131 389-380 • Fax: 06131 389-389  
E-Mail: Akademie.Mainz@vbg.de

### Akademie Storkau

Im Park 1 • 39590 Tangermünde/OT Storkau  
Tel.: 039321 531-0 • Fax: 039321 531-23  
E-Mail: Akademie.Storkau@vbg.de  
Hotel-Tel.: 039321 521-0

### Akademie Untermerzbach

ca. 32 km nördlich von Bamberg  
Schlossweg 2, 96190 Untermerzbach  
Tel.: 09533 7194-0 • Fax: 09533 7194-499  
E-Mail: Akademie.Untermerzbach@vbg.de  
Hotel-Tel.: 09533 7194-100



## Seminarbuchungen:

online: [www.vbg.de/seminare](http://www.vbg.de/seminare)

telefonisch in Ihrer VBG-Bezirksverwaltung

## Bei Beitragsfragen:

telefonisch: 040 5146-2940

E-Mail: [kundendialog@vbg.de](mailto:kundendialog@vbg.de)

## VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Massaquoipassage 1 • 22305 Hamburg

Tel.: 040 5146-0 • Fax: 040 5146-2146

E-Mail: [kundendialog@vbg.de](mailto:kundendialog@vbg.de)

[www.vbg.de](http://www.vbg.de)

So finden Sie Ihre VBG-Bezirksverwaltung:

[www.vbg.de/standorte](http://www.vbg.de/standorte) aufrufen und die Postleitzahl Ihres Unternehmens eingeben.

[www.vbg.de](http://www.vbg.de)