



Freie und Hansestadt Hamburg  
Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz  
Amt für Arbeitsschutz

# GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG PSYCHISCHER BELASTUNGSFAKTOREN



**SELBER ÜBEN MACHT FIT!**


**WIR WOLLEN IHNEN  
MUT ZUM EINSTIEG MACHEN!**

**GEMEINSAM GEHT ES GUT VORAN!**



# Psychische Belastungsfaktoren

Handlungskonzept zur  
Beurteilung von Arbeitsplätzen



*Die physische und psychische  
Gesundheit der Arbeitnehmerinnen  
und Arbeitnehmer ist der Schlüssel  
zum Erfolg eines Unternehmens!*



1	Einführung	→	4
2	Wandel der Arbeit	→	8
3	Psychische Belastungen und Ihre Folgen	→	12
4	Die Gefährdungsbeurteilung	→	16
5	Handlungskonzept	→	22
6	Verhaltens- oder Verhältnisprävention	→	34
7	Zusammenfassung	→	38
	Literatur	→	41
	Anlagen	→	43
	Impressum	→	47

# Einführung

## Arbeits- schutzgesetz

Für Betriebe und Arbeitsschutzbehörden ergaben sich durch das Arbeitsschutzgesetz von 1996 wesentliche und neue Impulse für einen veränderten Ansatz im betrieblichen Arbeitsschutz. Durch den erweiterten Arbeitsschutzbegriff wurden auch die Verhütung arbeitsbedingter Erkrankungen und die menschengerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen als Aufgaben des Arbeitsschutzes formuliert. Mit der Gefährdungsbeurteilung entstand ein neues Instrument zur systematischen Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz und zur Auswahl entsprechender Maßnahmen.

## Gefährdungs- beurteilung

Viele Betriebe sind in dem Prozess der Gefährdungsbeurteilung schon weit vorangekommen. Einer Anforderung des Arbeitsschutzgesetzes haben sich jedoch bislang nur sehr wenige Betriebe gestellt: der Beurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Psychische Belastungen bestimmen aber in zunehmendem Maße die arbeitsplatzbedingten Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren.



*Zur Unterstützung der Betriebe hat das Amt für Arbeitsschutz daher ein Handlungskonzept entwickelt, das helfen soll, die allgemeine Gefährdungsbeurteilung um den Komplex der psychischen Belastungsfaktoren zu erweitern.*



Was will das Amt für Arbeitsschutz?

*Mit dieser Broschüre wollen wir folgendes erreichen:*

- In die Thematik "psychische Belastung am Arbeitsplatz" einführen.

*Durch den Wandel der Arbeitswelt ist die Rolle der psychischen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz gestiegen.*

*Auf ausführliche Erläuterungen wird hier verzichtet, da inzwischen eine Vielfalt gut lesbarer Broschüren auf dem Markt ist. Einige dieser Informationsquellen haben wir in einer Literaturliste zusammengestellt. Hierdurch können Sie nach Bedarf Ihre Kenntnisse erweitern.*

- Das Handlungskonzept des Amtes für Arbeitsschutz Hamburg "Hilfe zur Selbsthilfe" darstellen.

*Die meisten Betriebe verfügen auf verschiedenen Ebenen über Informationen zu psychischen Belastungsfaktoren. Das Handlungskonzept soll helfen, diese Informationen zu bündeln und zu bewerten. Als "Experten in eigener Sache" sind die Betriebe und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter\* die kompetentesten Akteure, die Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation erarbeiten können. Das durch ein solches Vorgehen erworbene Wissen kann einen kontinuierlichen betrieblichen Verbesserungsprozess einleiten.*

- Mut zum Einstieg in dieses Thema machen.

*Man kann im Betrieb auch mit kleinen Schritten anfangen. Wichtig ist, einen Einstieg zu finden und konsequent "am Ball zu bleiben". Dies gelingt nur, wenn alle Betroffenen und Verantwortlichen zusammenarbeiten.*

\* Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit haben wir häufig nur die männliche Form benutzt, wir bitten die weibliche Form „mitzudenken“.



**WIR WOLLEN IHNEN**

**MUT ZUM EINSTIEG MACHEN**



# 2

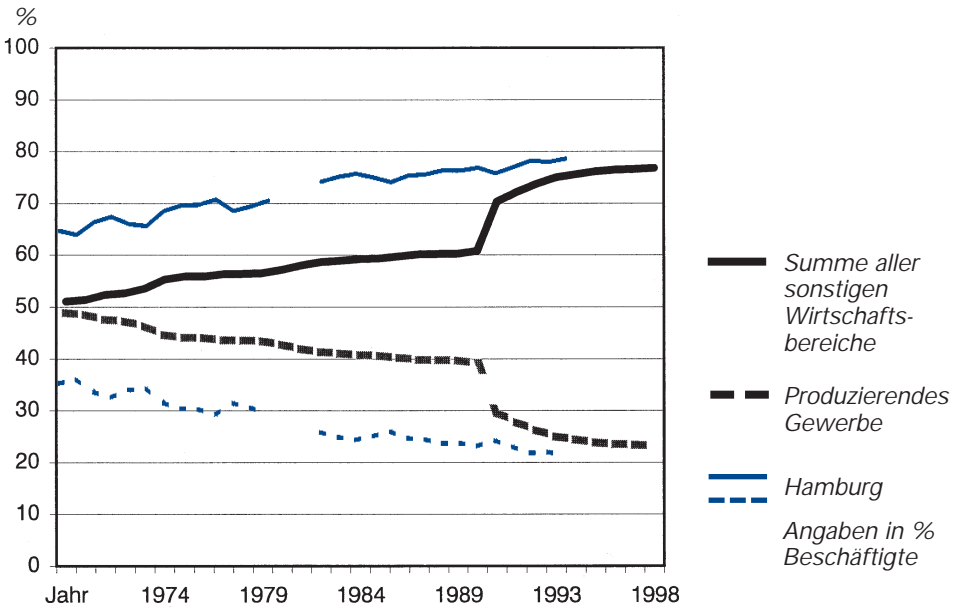
## Wandel der Arbeit

Neue Technologien,  
neue Belastungen

Der rasche Wandel unserer Arbeitswelt von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft schafft neue Arbeitsformen und -verhältnisse, die den traditionellen, weitgehend auf technische Gefährdungen ausgerichteten Methoden des Arbeitsschutzes kaum zugänglich sind. Neue Arbeitsformen, wie Zeitarbeit, Telearbeit, Arbeiten im Call-Center werden in Zukunft immer selbstverständlicher. Die Beschäftigten werden konfrontiert mit wechselnden Beschäftigungsverhältnissen, erhöhten Qualifikationsanforderungen und ständig sich ändernden Tätigkeitsprofilen. Der Vergleich zwischen dem Bundesgebiet und der Medienstadt Hamburg zeigt, dass in Hamburg der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft früh eingesetzt hat und kontinuierlich fortschreitet.



## Veränderung der Wirtschaftsstruktur in der Bundesrepublik und in Hamburg seit 1970



(Quellen: Statistisches Landesamt Hamburg und Statistisches Taschenbuch 2000 des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung)

*Nicht die störungsfreie Massenproduktion, sondern der kreative Umgang des einzelnen Arbeitnehmers und des Arbeitsteams mit den vielfältigen neuen Anforderungen kennzeichnet zunehmend unser Arbeitsleben.*

Psychische  
Belastungsfaktoren

→ *Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wird unter den heutigen Arbeitsbedingungen immer mehr durch folgende Faktoren bestimmt:*

- *die Arbeitsorganisation und die hierin auszuführenden Arbeitsaufgaben,*
- *die Gestaltung der Arbeitsaufgaben,*
- *Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine,*
- *das Führungsverhalten und*
- *die soziale Unterstützung im Team.*

*Diese organisatorischen, sozialen und technischen Bedingungen sind im engeren Sinne als die arbeitsplatzbezogenen psychischen Belastungsfaktoren zu verstehen.*

*Psychische Belastung ist in diesem Zusammenhang als neutraler Begriff aufzufassen. Eine Gestaltung von Arbeitssystemen, die den menschlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten Rechnung trägt, kann auch bei großen Belastungen gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Wirkungen entfalten.*

*Klassische Belastungsfaktoren wie schwere körperliche Arbeit, einseitige Tätigkeiten und der Einfluss von Lärm, Hitze und Gefahrstoffen haben für einen größer werdenden Teil der Beschäftigten an Bedeutung verloren, sind jedoch nach wie vor vorhanden.*

*Die psychischen Belastungsfaktoren rücken dagegen immer stärker in den Vordergrund. Das gilt auch für die in Industrie und Handwerk beschäftigten Arbeitnehmer, weil hier Umstrukturierungen stattfinden, die zu veränderten Leistungs- und Qualifikationsanforderungen und häufig zu mehr Arbeitsdichte führen.*

*Unter diesen veränderten Rahmenbedingungen wird der Erfolg von Unternehmen nicht vorrangig durch die Optimierung der Technik, sondern durch optimale Anpassung von Arbeitssystemen an die physische und psychische Leistungsfähigkeit des Menschen gesichert.*

*Das sozialpolitische Ziel der Humanisierung der Arbeit bekommt mit dieser Entwicklung einen neuen Hintergrund. Nicht nur, weil die menschenrechtliche Gestaltung der Arbeit durch das Arbeitsschutzgesetz inzwischen gesetzlich gefordert wurde, sondern weil es vor allem in Einklang mit dem Interesse einer steigenden Zahl von Unternehmen an qualifizierten, motivierten und kreativen (im zeitgemäßen Sinne gesunden) Arbeitnehmern steht.*

*Eine ganzheitliche Sicht, die auch das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter berücksichtigt, ist durch diese Entwicklung oberstes Ziel des Arbeitsschutzhandelns geworden.*

←  
Klassische  
Belastungsfaktoren  
– weiter aktuell

←  
Humanisierung und  
Wirtschaftlichkeit –  
kein Widerspruch

# 3

## psychische Belastungen und ihre Folgen

*Psychische Belastung ist „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“  
(nach DIN ISO 10075-1)*

Der Mensch braucht Herausforderungen, um sich zu entwickeln...

→ Psychische Belastung hat sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf den Menschen und seine Arbeitsleistung. *Sie wirkt positiv, wenn ein Gleichgewicht zwischen der Einwirkung von außen und den individuellen Leistungsvoraussetzungen des Menschen besteht. Negativ wirkt sie, wenn dieses Gleichgewicht nicht besteht, z. B. bei der Über- oder Unterforderung von Arbeitnehmern.*

*Die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung auf das Individuum wird als psychische Beanspruchung bezeichnet. Sie ist abhängig von den jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen des einzelnen Menschen. Sowohl die Gesundheit der Mitarbeiter als auch ihre Arbeitsleistung spiegeln das Zusammenwirken von Belastung und Beanspruchung wider.*



# Ausgeglichenheit

Qualifikation  
Training, Erfahrung  
Alter, Geschlecht  
Gesundheitszustand  
Motivation  
Privatsphäre

Arbeitsorganisation,  
-tätigkeit, -teilung, -zeit,  
Schnittstellen:  
Mensch-Maschine  
Soziale Beziehungen,  
Arbeitsumgebung

Mitarbeiter

Arbeitsplatz

...aber keinen  
„Stress“!

Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren geht es insbesondere darum, negativ wirkende Gestaltungsmerkmale von Arbeitssystemen aufzuspüren, da hieraus entstehende Belastungsfolgen sich sowohl kurzfristig als auch nachhaltig auf die Gesundheit und die Arbeitsleistung auswirken können.

Unmittelbare Reaktionen sind z. B.

- Stress,
- Ermüdung,
- Monotonie,
- Leistungsabfall.

Mittel- und langfristige Folgen sind z. B.

- Unzufriedenheit, Leistungszurückhaltung, („innere Kündigung“),
- Nikotin-, Alkohol-, Drogen- und Medikamentenmissbrauch,
- Fehlzeiten,
- vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben,
- Krankheiten:
  - Herz-Kreislauf-Erkrankungen,
  - Magen-Darm-Erkrankungen,
  - Erkrankungen der Muskeln und des Skelettsystems,
  - Störungen des Immunsystems,
  - nervöse Störungen: Reizbarkeit, reaktive Depression.



Negative Folgen  
psychischer Belastungen

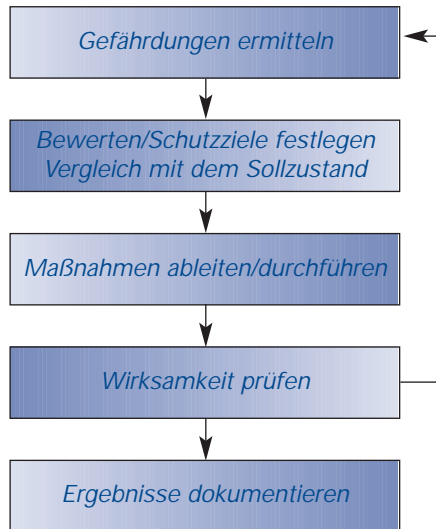


# 4

## Die Gefährdungsbeurteilung

Die Systematik der Gefährdungsbeurteilung...

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung erfolgt grundsätzlich immer nach der gleichen Systematik:



...auch für die psychischen Belastungsfaktoren

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes befasst sich in gleicher systematischer Vorgehensweise mit den arbeitsorganisatorischen und den sozialen Bedingungen der Arbeit.



*Dabei ist es besonders wichtig, dass alle betrieblichen Akteure – Führungskräfte, Mitarbeitervertreter, Berater und Mitarbeiter – mit Überzeugung den Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren tragen. Nur so kann gewährleistet werden, dass nicht bereits auf der Ebene der Analyse abgebrochen wird.*

Wie können psychische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz analysiert werden?

*Eine Standardmethode zum Messen und Bewerten von psychischen Belastungsfaktoren gibt es nicht, und es wird auch zukünftig nicht zu erwarten sein, dass die vielfältigen Einflussfaktoren in ihrem Zusammenwirken mittels eines einzigen "Messinstrumentes" erfasst werden können.*

*Vielmehr besteht die Erhebung psychischer Belastungsfaktoren aus vielen Einzelschritten. Hierbei sollen Methoden, die dazu dienen, sich einen Überblick zu verschaffen, den Vorrang vor aufwendigen Analyseverfahren haben.*

*Feinanalyseverfahren, die speziell für die Ermittlung psychischer Belastungsfaktoren durch arbeitswissenschaftliche oder -psychologische Experten entwickelt wurden, sollten aus der Sicht des Amtes für*



„Das“ Kochrezept gibt es nicht!

Arbeitsteilung

Arbeitszeit

Arbeitsorganisation

Mensch-Maschine-Schnittstellen

**PSYCHISCHE**

Arbeitstätigkeit

Biologische Arbeitstoffe

Lärm

Beleuchtung

Klima

Arbeitsumgebung

Unfallgefahren

**BELASTUNGSFAKTOREN**

Gefahrstoffe

Soziale Beziehungen

Mitarbeiterbeteiligung

Führungsverhalten

Team

Personalmanagement

Kollegen

*Arbeitsschutz Hamburg* nur gezielt nach ausführlicher Vorermittlung und Klärung der Bedürfnisse eingesetzt werden (siehe Kapitel V.). Diese Verfahren sind eher für wissenschaftliche Fragestellungen geeignet, sie dienen aber der Aufdeckung von Problemen, die mit einfachen Methoden nicht analysiert werden können.

### Einbettung der Gefährdungsbeurteilung in die betrieblichen Strukturen

*Arbeits- und Gesundheitsschutz ist Aufgabe der Führungsebene des Betriebes. Daher sind die Arbeitsschutzverantwortlichen die wichtigsten Akteure bei der Planung, Durchführung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung. Die betrieblichen Arbeitsschutzexperten (Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit) stehen den Verantwortlichen als wichtige Berater zur Seite. Die Beteiligung der Mitarbeiter und ihrer Vertretung ist unerlässlich, da sie die eigenen Arbeitsbedingungen am besten kennen. Nur unter diesen Voraussetzungen kann die Gefährdungsbeurteilung mit Leben erfüllt und als dauerhaft wirksames Instrument im Betrieb etabliert werden.*

← Die organisatorische Basis schaffen...

*Die konkreten Verantwortlichkeiten im Betrieb für Fragen der Arbeitsorganisation, Technik und Personalführung fallen in der Regel in verschiedene Ressorts. Die Zusammenführung dieser unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen ist Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren.*

*Eine einheitliche Unternehmenspolitik zum Arbeits- und Gesundheitsschutz unterstützt das Ziel, alle Personen unter einem Dach zu vereinen, die an dem systematisch ablaufenden Prozess zur Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu beteiligen sind.*

*Der Aufbau eines Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagements oder die Integration des Arbeits- und*



Arbeits- und Gesundheitsmanagement im Betrieb

*Gesundheitsschutzes in ein vorhandenes Managementsystem bieten die optimalen Voraussetzungen zur Vermeidung von Doppelarbeit und verhindern den Verlust an Wissen und Potentialen.*

*Systematische Arbeitsstrukturen sichern nicht nur in Großbetrieben, sondern auch in kleinen und mittleren Unternehmen die Konkurrenzfähigkeit am Markt. Das von uns entwickelte Modell ist daher auch auf diese Betriebe anwendbar. Kompetente Beratung durch die hier meist externen Arbeitsschutzexperten (Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit) bekommt eine herausragende Bedeutung, weil damit der zeitliche und personelle Aufwand in einem vertretbaren Rahmen gehalten werden kann.*

←  
...auch in Klein- und Mittelbetrieben

*Aus verschiedenen Gründen können oder wollen Betriebe nicht immer gleich umfassend und möglicherweise mit großem Aufwand in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren einsteigen. Dies sollte nicht dazu führen, dass diese wichtige Aufgabe ausgeblendet wird. So kann die Analyse psychischer Belastungsfaktoren an einem besonders belasteten Arbeitsplatz der erste Schritt in die richtige Richtung sein und einen Anstoß zum Fortsetzen in anderen Bereichen geben.*

*Auch durch die Beurteilung psychischer Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz in kleinen Schritten kann der Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess vollzogen werden!*

# Handlungs- konzept

Hilfe zur Selbsthilfe

Beraten statt  
Anordnen

Da der Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren die Überzeugung und das Engagement der betrieblichen Akteure voraussetzt, können behördliche Anordnungen in der Regel kein geeignetes Instrument sein, um solche umfassenden Veränderungsprozesse in einem Betrieb einzuleiten. Das Amt für Arbeitsschutz setzt daher auf Überzeugung und sieht seine Rolle in dieser Frage überwiegend als Berater und Begleiter der Betriebe bei der Einleitung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren.

Unser Konzept für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen beinhaltet daher die folgenden Kernpunkte:

- Hilfe zur Selbsthilfe: Beratung von Betrieben zur systematischen Vorgehensweise auf der Grundlage bereits im Betrieb vorhandener Informationen.
- Kompetenzentwicklung der Betriebe: Durch die systematische Herangehensweise der Gefährdungsbeurteilung wird der Betrieb "Experte in eigener Sache". Ein gezielter Einsatz von externen Beratern kann in diesem Prozess hilfreich sein.



**SELBER ÜBEN MACHT FIT !**

**NUTZEN SIE IHR KNOW-HOW  
ALS „EXPERTEN IN EIGENER SACHE“**



- Gewinn für den Betrieb: *Durch die Einleitung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auf allen Ebenen können betriebliche Abläufe optimiert werden. Die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wird gefördert, was zu einer Steigerung von Qualität und Quantität von Produkten und Dienstleistungen führen kann.*

*Die Erstellung der Gefährdungsbeurteilung geschieht nach unserem Konzept in folgenden Stufen:*

#### 1. Stufe

Voraussetzungen schaffen

Alle müssen an  
einem Strang  
ziehen

*Wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren im Betrieb ist die Einigung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung über Erwartungen und Ziele. Die Erarbeitung und Formulierung gemeinsamer Zielvorstellungen steht also am Anfang.*

*Moderierte Gespräche können diesen Prozess effektiv gestalten und beschleunigen. Erst nach einer Einigung auf gemeinschaftliche Ziele und Vorgehensweisen kann der eigentliche Gesamtprozess im Sinne eines Regelkreises eingeleitet und in den Betrieb hineingetragen werden.*

*Vorzugsweise sollte dann in einem ersten Schritt eine Lenkungsgruppe oder ein anderes Steuerungsgremium eingesetzt werden. Die Zusammensetzung und Arbeitsweise der Lenkungsgruppe orientiert sich natürlich auch an der Betriebsgröße und -struktur.*

← Die Lenkungsgruppe bestimmt wo es langgeht

*In Großbetrieben sollten als Mitglieder der Lenkungsgruppe immer die Verantwortlichen des Betriebes, Betriebsräte und ihre Berater (Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit) benannt werden. Weitere Mitglieder (z. B. Schwerbehindertenvertretung) ergeben sich aus der jeweiligen Betriebsstruktur.*

*Aufgabe dieser Gruppe ist es, den Gesamtprozess der Gefährdungsbeurteilung im Betrieb zu steuern und Entscheidungen über Prioritätensetzungen, Maßnahmengestaltung u.a.m. zu treffen. Es liegt in der Verantwortung der Lenkungsgruppe bzw. des Steuerungsgremiums, die aus der Gefährdungsbeurteilung hergeleiteten Vorschläge mit den übergeordneten kurz- und langfristigen Unternehmenszielen abzugleichen und diesen anzupassen. Wichtige Entscheidungen in diesem Prozess sind den Mitarbeitern zu vermitteln.*

← Prioritäten setzen

*Die konkrete Durchführung der Gefährdungsbeurteilung sollte einer Arbeitsgruppe aus betrieblichen Verantwortlichen, Mitarbeitern, Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt übertragen werden. In der Praxis könnten zum Beispiel die Mitglieder des*

*Arbeitsschutzausschusses diese Aufgabe übernehmen, ggf. unter Hinzuziehung weiterer betrieblicher Experten oder Verantwortlicher.*

## 2. Stufe

Bestandsaufnahme / Analyse  
des Ist-Zustandes

Viele Informationen  
sind vorhanden,  
es gilt sie  
zu entdecken...

→ *Die Erfahrung zeigt, dass in den Betrieben vielfältige Informationen vorliegen, die Hinweise auf mögliche psychische Belastungen und Beanspruchungen geben können.*

*Für die Bestandsaufnahme/Analyse des Ist-Zustandes können als Informationsquellen herangezogen werden:*

- *Die Gefährdungsbeurteilung – gibt eine Übersicht über die Betriebsstruktur, liefert Daten über verschiedene Arbeitsplätze sowie die bereits ermittelten Belastungen und durchgeführten Maßnahmen.*
- *Der Gesundheitsbericht – liefert Daten zu Arbeitsunfähigkeitszahlen, Dauer der Erkrankungen, Art der Diagnosen, Unfällen etc.*
- *Die Bestandsaufnahme des Arbeits- und Gesundheitsschutzes – überprüft die Qualität und die Integration in die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation.*

- Befragungsergebnisse – *liefern Daten zu bereits durchgeführten Mitarbeiterbefragungen, deren Ergebnisse und die hieraus resultierenden Maßnahmen.*
- Berichte der Betriebsärzte und der Fachkräfte für Arbeitssicherheit – *erweitern die Informationen zur Gefährdungsbeurteilung.*
- Berichte über Führungsverhalten, -schulungen, Informationen über Konflikte – *liefern Informationen zum Führungsverständnis des Betriebes und zu möglichen Konfliktfeldern.*

*Eine in dieser Form vorgenommene Bestandsaufnahme gestattet einen Überblick über bereits vorhandene Daten, aber auch Informationslücken. Sie ermöglicht die Zusammenführung von Erkenntnissen und liefert somit eine Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen. Häufig können mittels einer solchen Daten- und Informationssammlung Gestaltungsdefizite aufgedeckt und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.*



...zu sammeln und auszuwerten

*Das Amt für Arbeitsschutz bietet den Hamburger Betrieben Beratung und Unterstützung bei dem Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren an.*

### 3. Stufe

Weiterführende  
Analysen:

Analyse psychischer Belastungsfaktoren  
*Für das weitere Vorgehen bieten sich zwei unterschiedliche Wege an. Unabhängig davon ist aber auf diesem Stand des Verfahrens eine Unterrichtung der Mitarbeiter des Betriebes über die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren notwendig, um eine Akzeptanz für den ablaufenden Prozess zu erreichen. Dieses ist wichtig, weil die Mitarbeiter im weiteren Verlauf immer mehr einbezogen werden müssen.*

Weg 1:  
Krisenherde haben  
Vorrang

Prioritäten in besonders belasteten  
Bereichen

*Ergeben sich bei der Bestandsaufnahme Hinweise auf Problembereiche (z. B. hohe Unfallzahlen, auffälliger Krankenstand u.a.m.), ist die Konzentration auf diese Arbeitseinheiten zunächst sinnvoll. In solchen Fällen kommt es nicht darauf an, möglichst viele Informationen über psychische Belastungsfaktoren zu sammeln und diese systematisch abzuarbeiten. Vielmehr ist zu hinterfragen, welche Hauptfaktoren in diesen Arbeitseinheiten zu Problemen führen. Es empfiehlt sich also, in diesen Arbeitseinheiten eine gezielte Analyse der Hauptbelastungsfaktoren vorzunehmen.*

*Zur Analyse gibt es Verfahren, die bei möglichst geringem Aufwand schnell und einfach zu Ergebnissen führen. Gerade in besonders belasteten Arbeitsbereichen ist es wichtig, aus den gefundenen*

*Hauptbelastungsfaktoren zügig Maßnahmen unter Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter ableiten zu können. Als Analyseverfahren bieten sich hier Kurzfragebögen an, die eine orientierende Übersicht über die von den Mitarbeitern empfundenen psychischen Belastungsfaktoren bieten. Eine andere Methode sind strukturierte Interviews durch geschulte innerbetriebliche Experten. Mit einem Fragenkatalog werden die empfundenen Hauptbelastungsfaktoren in den betroffenen Arbeitsgruppen festgestellt. Vorteil dieser Methode ist, dass in den Interviews bereits erste Lösungsansätze benannt werden können.*

*Gibt es keine Hinweise auf besondere Problemfälle, kann mit einer systematischen Analyse aller psychischen Belastungsfaktoren in den verschiedenen Arbeitsbereichen begonnen werden.*

### Systematische Analyse aller psychischen Belastungsfaktoren

*Für ein solches Vorgehen wurden sogenannte "Screening - Verfahren" (Siebtestverfahren) entwickelt. Hierunter sind Verfahren zu verstehen, die in einem Überblick die Faktoren psychischer Belastungen auf folgenden Ebenen erfassen:*

- *Arbeitstätigkeit,*
- *Arbeitsorganisation,*
- *Arbeitsumgebung,*
- *besondere Bedingungen und spezielle Belastungen der betroffenen Arbeitsplätze.*

←  
Weg 2:  
Gesamtbetrachtung  
der Arbeitsstruktur  
im Betrieb

*Siebttestverfahren beziehen in unterschiedlichem Ausmaß die Analyse der Betriebsorganisation sowie der kollektiven und individuellen Arbeitsgestaltung innerhalb des Betriebes mit ein.*

Viele Verfahren führen zum Ziel...

→ *Generelle Empfehlungen für bestimmte Verfahren können nicht gegeben werden. Wird z. B. nach dem von uns vorgeschlagenen Stufenschema vorgegangen, liegen durch die allgemeine Gefährdungsbeurteilung bereits ausreichend Daten zur Betriebsorganisation und zu Gefährdungen aus der Arbeitsumgebung vor, so dass diese nicht erneut analysiert werden müssen. Entsprechend umfassende Siebttestverfahren würden sich also eher für einen generellen Einstieg in das Thema der Gefährdungsbeurteilung anbieten.*

*Im Rahmen unseres Stufenschemas bieten sich Verfahren zur Analyse der kollektiven und der individuellen Arbeitsgestaltung an.*

...die betriebliche Situation und...

→ *Die kollektive Arbeitsgestaltung umfasst die Elemente*

- *Ablauforganisation des Betriebes,*
- *Kooperation und Kommunikation,*
- *Arbeitsteilung,*
- *Arbeitszeitgestaltung,*
- *soziale Strukturen des Betriebes (Führung, Betriebsklima u.a.m.),*

*und die individuelle Arbeitsgestaltung beinhaltet die Elemente*

- *Vollständigkeit der Tätigkeit,*

- Verantwortung,
- zeitlicher und inhaltlicher Tätigkeitsspielraum,
- Durchschaubarkeit, Vorhersehbarkeit, Beeinflussbarkeit,
- Qualifikationsnutzung und -erweiterung u.a.m.

*Die bislang entwickelten Verfahren sind vorwiegend Beobachtungsverfahren, d. h. die Arbeitsabläufe werden durch Außenstehende analysiert. Ergänzt wird die Beobachtung meist durch Kurzinterviews der Beschäftigten zu empfundenen arbeitsplatzbezogenen Belastungen. Dieses Vorgehen verkürzt den Analyseaufwand und bezieht das Wissen der Mitarbeiter um nicht unmittelbar durch Beobachtung erfassbare Arbeitsplatzbelastungen wirksam mit ein.*

*Es ist ratsam, solche Siebttestverfahren durch geschulte innerbetriebliche Experten wie z. B. den Betriebsarzt oder die Fachkraft für Arbeitssicherheit durchführen zu lassen. Hierdurch wird die interne Entwicklung von "Know-how" in erheblichem Ausmaß gefördert, und es ist einfacher, Ergebnisse und abzuleitende Maßnahmen auf die betriebliche Wirklichkeit anzuwenden.*

←  
...das interne „Know-how“ bestimmt die Auswahl

*Die Bewertung von Screening - Verfahren erfolgt in Kategorien:*

- keine psychische Fehlbelastung,
- psychische Fehlbelastung nicht ausgeschlossen,
- psychische Fehlbelastung hochwahrscheinlich.



*Die übergeordneten Ebenen wie Arbeitstätigkeit oder Arbeitsorganisation werden wiederum mit verschiedenen Prüfkriterien abgefragt, so dass mit der Auswertung schon relativ genau benannt werden kann, welche Faktoren zu einer möglichen psychischen Fehlbeanspruchung führen. Hieraus ergeben sich Handlungsschwerpunkte.*

*Um Erfahrungen zu sammeln, sollten diese Verfahren zunächst in ausgewählten Arbeitsbereichen zum Einsatz kommen, bevor sie auf den ganzen Betrieb angewandt werden.*

*Das Amt für Arbeitsschutz oder externe Experten können bei der Auswahl geeigneter Verfahren (strukturierte Interviews, Kurzfragebögen, Siebtestverfahren) beraten. Für die konkrete Durchführung im Betrieb erfordern die meisten Verfahren einen gewissen Aufwand an Qualifizierung.*

*Das Amt für Arbeitsschutz kann Hilfestellung bei der Auswahl von Experten leisten.*

#### 4. Stufe Feinanalyse

Hier sind die  
Experten gefragt

*Als Feinanalyse bezeichnet man arbeitswissenschaftliche oder arbeitspsychologische Analyseverfahren, die zur detaillierten Analyse besonderer Arbeitsbedingungen oder Arbeitsverfahren eingesetzt werden. Diese Verfahren können zumeist nur*

durch entsprechende Experten durchgeführt und ausgewertet werden. Die Durchführung von Expertenverfahren sollte mit gezielten Fragestellungen und integriert in den Gesamtprozess erfolgen. So ist gesichert, dass die Ergebnisse nicht folgenlos im Raum stehen bleiben.



Stufen der Gefährdungsbeurteilung  
psychischer Belastungsfaktoren  
(Siehe auch Anlage 3)

# 6

## Verhaltens- oder Verhältnis- prävention

Anpassung der Arbeit an den Menschen und nicht umgekehrt

Die Verhaltensprävention setzt auf Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern. Klagen Mitarbeiter z. B. über zu große Arbeitsbelastung, würde man bei verhaltenspräventivem Vorgehen Stressbewältigungsseminare als Maßnahme anbieten. Verhaltensänderung der Mitarbeiter kann aber kein Ersatz für eine notwendige und mögliche Änderung der betrieblichen Verhältnisse sein. Daher verfolgt das Amt für Arbeitsschutz diesen Ansatz erst nachrangig und vor allem dann, wenn die Änderung der Arbeitsbedingungen an Grenzen stößt.

Nach unserer Auffassung liegt daher der Schwerpunkt in der Optimierung der Arbeitsbedingungen, d. h. in der Verhältnisprävention.

Gestaltungslösungen können sich auf folgende Aspekte erstrecken:

- Arbeitsaufgabe,
- technische Arbeitsmittel,
- Arbeitsumgebung,
- Arbeitsorganisation und auf die
- zeitliche Organisation der Arbeit.

Die Optimierung der Arbeitsbedingungen kann gekoppelt werden mit verhaltenspräventiven, berufsbegleitenden Qualifizierungsmaßnahmen, die



Auf die guten Verhältnisse  
kommt es an



*dem stetigen Wandel der Anforderungen an die arbeitenden Menschen Rechnung tragen. Allein am Individuum ausgerichtete Programme wie Stressbewältigungsseminare und Seminare zum Zeitmanagement können und sollen den wirksamen Abbau psychischer Belastungsfaktoren nur ergänzend begleiten.*

*Da häufig schon die Bestandsaufnahme zur Aufdeckung von Gestaltungsdefiziten führt, ist in der Regel bereits in der zweiten oder dritten Stufe der Gefährdungsermittlung die Ableitung von Maßnahmen möglich. Bevor im Einzelfall eine Feinanalyse durchgeführt wird, muss erst geprüft werden, ob die bereits eingeleiteten Maßnahmen wirksam sind und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen geführt haben.*

*Für das Erarbeiten von Maßnahmenvorschlägen können Arbeitsgruppen der jeweils betroffenen Arbeitseinheiten eingesetzt werden. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppen – Vorgesetzte, Mitarbeiter, ggf. beratende Experten des Betriebes – schlagen auf der Grundlage des Ergebnisses der Gefährdungsbeurteilung Maßnahmen vor. Ihre Umsetzung erfolgt nach Rückkopplung an den Lenkungsausschuss unter der Verantwortung der jeweiligen Vorgesetzten.*

*Unter Berücksichtigung gesamtunternehmerischer Überlegungen können erfahrungsgemäß nicht alle Analyseergebnisse in Maßnahmen münden. Die Lenkungsgruppe entscheidet über Prioritäten und*

*Zeitabläufe und sie informiert alle Beteiligten darüber, was, wann, wo umgesetzt werden soll und aus welchem Grunde.*

*Bei der Entscheidung, welche Maßnahmen einzuleiten sind, ist immer das Gesamtsystem zu berücksichtigen. Nur so können neue kreative Lösungen gefunden werden, die über reparative Vorgänge hinausgehen.*

Die Beteiligung der Mitarbeiter als Experten in eigener Sache

- Unternehmensziele – Übereinstimmung mit kurz- und langfristigen Unternehmenszielen, Steigerung von Produktqualität und –quantität,
- Mitarbeiterwünsche –Zufriedenheit, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen,
- Dringlichkeit – Einhaltung von Gesetzen, Ausmaß der Fehlgestaltung,
- Durchführbarkeit – wirtschaftlich, personell, sozial gewünscht und machbar,
- Wirtschaftlichkeit – angemessenes Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnis,
- Umfang der Maßnahmen – Verfügbarkeit von zeitlichen und personellen Ressourcen.

Auswahlkriterien für Prioritätensetzung

*Entscheidungen der Unternehmensleitung sind mit nachvollziehbaren Begründungen an die Arbeitsgruppen zu vermitteln. Der beteiligungsorientierte Prozess bei der Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen erfordert eine solche Rückmeldung, um Motivationsverluste in den Arbeitseinheiten zu verhindern.*

# Zusammenfassung

*Das vom Amt für Arbeitsschutz vorgeschlagene Konzept will die Hamburger Betriebe ermutigen, in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren einzusteigen. Die von uns vorgeschlagene abgestufte Vorgehensweise soll sie dabei schrittweise befähigen, dieses Thema überwiegend mit eigener Kraft zu bewältigen.*

*Beratung und Qualifizierung durch externe Experten können in einigen Phasen notwendig sein, sie ersetzen aber nicht das eigenständige Handeln. Aufwendigere Verfahren mit wissenschaftlicher Unterstützung werden ganz gezielt bei besonderen Problemlagen eingesetzt.*

*Neben dem Grundgedanken des eigenständigen Handelns sind wesentliche Elemente dieses Handlungskonzepts die Mitarbeiterbeteiligung, die Zusammenführung aller betrieblichen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie der Vorrang der Verhältnisprävention gegenüber der Verhaltensprävention.*

*Durch die Anwendung dieses Handlungskonzepts können die Unternehmensleitungen und die Mitarbeiter eigene Kompetenz erwerben, um schrittweise einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess*



**GEMEINSAM GEHT ES GUT VORAN!**

**BETRIEBLICHE ABLÄUFE KONTINUIERLICH VERBESSERN-  
SO GEWINNEN ALLE...**



*in Fragen der Arbeitsorganisation, der Arbeitsumgebung und der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz zu vollziehen. Das Amt für Arbeitsschutz steht dabei als Berater zur Verfügung und erweitert damit gleichzeitig die eigene Kompetenz.*

*Die Verbesserung des Wohlbefindens und der Motivation der Mitarbeiter ist unter den geänderten Bedingungen unserer modernen Arbeitswelt keine reine sozialpolitische Forderung mehr, sondern auch eine Schlüsselfrage für den Erfolg von Unternehmen.*

- Wenchel, K.-Th.: Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. *Teil 1. Orientierungshilfe.* Verlag Technik & Information, Bochum 1999.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Stress im Betrieb? *Eine Handlungshilfe für die Praxis.* Herausgegeben von der BAuA 1999, ISBN 3-88261-380-7.
- Norddeutsche Metall Berufsgenossenschaft 1999: Psychische Belastungen als Herausforderung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz.
- Oppolzer, A.: *Einbeziehung psychischer Belastungen in den gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz.* Die BG, 1999, S. 735 – 742.
- DIN EN ISO 10075 – 1 Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: *Allgemeines und Begriffe.* Beuth Verlag, 2000, Berlin.
- DIN EN ISO 10075 – 2 Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: *Gestaltungsgrundsätze.* Beuth Verlag, 2000, Berlin.

Anlage 1: *Tabelle "Psychische Belastungsfaktoren"*

Anlage 2: *Beziehungen zwischen Belastung und Beanspruchung bei psychischer Arbeitsbelastung*

Anlage 3: *Fließschema zum Ablauf der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren*

Anlage 4: *Kurzdarstellung / Charakterisierung von Methoden/ Verfahren zur Analyse von psychischen Belastungsfaktoren*

## PSYCHISCHE BELASTUNGSFAKTOREN UND IHRE MERKMALE

### *Einflussfaktoren*

### *Merkmale*

#### *Arbeitsorganisation*

*Arbeitstätigkeit/Arbeitsaufgaben  
Arbeitsteilung zwischen  
Beschäftigten  
Funktionsteilung  
Mensch-Maschine*

*Arbeitszeit*

*Vollständigkeit der Tätigkeit,  
zeitlicher und inhaltlicher  
Tätigkeitsspielraum, Kooperation,  
Kommunikation, Information,  
Verantwortung, Durchschaubarkeit,  
Beeinflussbarkeit, Vorhersehbarkeit,  
Qualifikationsnutzung und -erweite-  
rung, Ausgeglichenheit des  
Arbeitsanfalls.*

*Dauer, Pausengestaltung,  
Flexibilität, Nacht- und Schichtarbeit,  
Beschäftigungsbeschränkungen.*

#### *Soziale Beziehungen*

*Betriebsklima*

*Personalmanagement*

*Führungsverhalten, Gruppen-  
verhalten, Mitsprache der  
Beschäftigten (Partizipation),  
gegenseitige Unterstützung.*

*Berufliche  
Entwicklungsmöglichkeiten,  
Soziale Angebote.*

#### *Arbeitsumgebungsbedingungen*

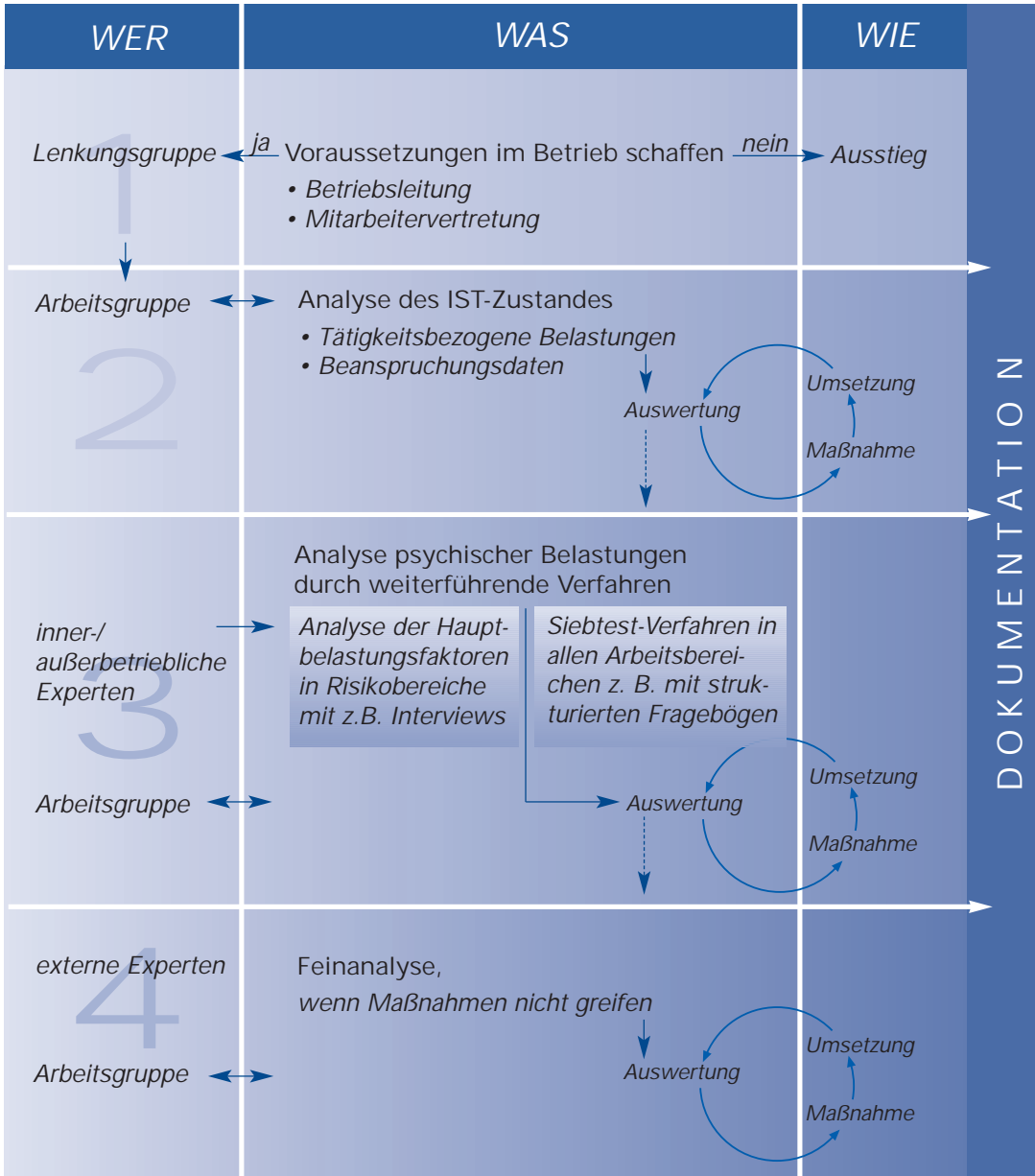
*psychische Belastungen  
durch*

*Lärm, Klima, Beleuchtung  
und deren Zusammenwirken.*

## BEZIEHUNGEN: BELASTUNG UND BEANSPRUCHUNG

UMWELT	<p><i>Einflüsse der Situation auf die psychische Belastung</i></p> <p><i>Anforderungen seitens der Aufgabe</i>  Daueraufmerksamkeit, Informationsverarbeitung, Verantwortlichkeit, Aufgabeninhalt, Arbeitsverteilung über die Zeit, Gefahren</p> <p><i>Gesellschaftliche Faktoren</i>  Gesellschaftliche Anforderungen, kulturelle Normen, wirtschaftliche Lage</p> <p><i>Arbeitsumgebung</i>  Beleuchtung, Klima, Lärm, Wetter, Gerüche</p> <p><i>Soziale Organisationsfaktoren</i>  Organisationstyp, Betriebsklima, Gruppenverhalten, Führung, Konflikte, Soziale Kontakte</p>		URSACHE
	<p><i>Individuelle Merkmale, die die Beziehung zwischen Belastung und Beanspruchung näher bestimmen</i></p> <p><i>Innere Einstellung</i>  Anspruchsniveau, Motivation, Bewältigungsstrategien</p> <p><i>Biologische Faktoren</i>  Gesundheit, Alter, Geschlecht</p> <p><i>Qualifikation</i>  Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen</p> <p><i>Aktuelle Verfassung</i>  Tagesform, Probleme, Persönliche Krisen</p>		
PERSON	<p><i>Psychische Beanspruchung</i></p> <p><i>Anregungseffekt</i>  Aufwärmeeffekt, Aktivierung</p> <p><i>Beeinträchtigende Effekte</i>  Psychische Ermüdung, ermüdungsähnliche Zustände</p> <p><i>Andere Auswirkungen</i>  Übungseffekt</p>		WIRKUNG

GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG  
PSYCHISCHER BELASTUNGSFAKTOREN



DOKUMENTATION

## CHARAKTERISIERUNG VON METHODEN

Methoden/ Verfahren	Vorteile	Grenzen/ Voraussetzungen
<p>„Innerbetriebliche Bestandsaufnahme mit Bordmitteln“ : (s.a. 2. Stufe Beratungskonzept)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ASA -Sitzungen</li> <li>• Gefährdungsbeurteilung</li> <li>• Gesundheitsbericht</li> <li>• Andere Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nutzen am effektivsten die vorhandenen Betriebskenntnisse</i></li> <li>• <i>Bewirken bewusste Auseinandersetzung mit den betriebs-eigenen Problemen</i></li> <li>• <i>Leiten einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein</i></li> </ul>	<p><i>Bei komplexen Problemen stößt dieses Vorgehen an Grenzen, die nur durch stärker differenzierende Methoden (s.u.) überschritten werden können.</i></p>
<p>Siebstestverfahren: Verfahren, die orientierend zur systematischen Analyse auch von geschulten Laien verwendet werden können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gute Ergänzungen zur innerbetrieblichen Bestandsaufnahme</i></li> <li>• <i>Systematische Arbeitsweise mit mittlerem Erhebungsaufwand</i></li> <li>• <i>Konkrete und reproduzierbare Anhaltspunkte für Problem-bereiche</i></li> </ul>	<p><i>Schulung der innerbetrieblichen Experten ist zur sachgerechten Durchführung und Interpretation erforderlich.</i></p>
<p>Expertenverfahren: Arbeitswissenschaftliche und arbeitspsychologische Verfahren zur Feinanalyse.</p>	<p><i>Ermöglichen die Aufdeckung schwer zugänglicher komplexer Belastungsfaktoren</i></p>	<p><i>Ergebnisse der Analysen müssen aufgenommen und in den Gesamtprozess integriert werden.</i></p>







**Herausgeber:**

Behörde für Soziales, Familie,  
Gesundheit und Verbraucherschutz  
Amt für Arbeitsschutz  
Billstraße 80  
20539 Hamburg

Arbeitsschutztelefon: 040 /428 37 - 2112  
arbeitsschutztelefon@bsg.hamburg.de  
www.arbeitsschutz.hamburg.de

Ansprechpartner:  
Dr. Malmberg

**Bezug:** Diese Broschüre (M41) können  
Sie kostenlos bestellen unter der o.a. Adresse  
sowie unter

**Tel.:** 040/428 37 - 3134

**Fax:** 040/427 948 048

publicorder@bsg.hamburg.de

www.arbeitsschutzpublikation.hamburg.de

**Gestaltung:** [www.kwh-design.de](http://www.kwh-design.de)

**Druck:** Gebrüder Braasch GmbH, Hamburg

1. Auflage, Mai 2001

Impressum aktualisiert 05.06

Wir danken dem Wiking Ruderclub in Lüneburg für  
die freundliche Unterstützung.