



Psychische Belastungen

Handlungskonzept zur
Gefährdungsbeurteilung

Psychische Belastungsfaktoren

Handlungskonzept zur Gefährdungsbeurteilung

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



© Amt für Arbeitsschutz

Inhalt

1	Einführung	4
2	Wandel der Arbeit	7
3	Psychische Belastungen und ihre Folgen	10
4	Die Gefährdungs- beurteilung	16

5	Das Stufenkonzept	22
6	Prävention psychischer Belastungen	34
7	Das Hamburger Aufsichtskonzept: Aufsicht, Beratung und Systemkontrolle	37
8	Anlagen	42
	1 Psychische Belastungsfaktoren	
	2 Beziehung zwischen Belastung und Beanspruchung	
	3 Charakterisierung von Methoden	
	4 Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung	





© michael-berger, pixelio.de

Die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg

Einführung

[1]

Wesentliche und neue Impulse für einen veränderten Ansatz im betrieblichen Arbeitsschutz gab 1996 das Arbeitsschutzgesetz sowohl den Betrieben als auch den Arbeitsschutzbehörden. Die menschengerechte Gestaltung ist Ziel eines modernen Arbeitsschutzes – mit der Gefährdungsbeurteilung als wesentlichem und zentralem Instrument. Sie ermöglicht Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz systematisch zu ermitteln und zu beurteilen. Außerdem unterstützt eine Gefährdungsbeurteilung betrieblich Verantwortliche darin, passende Maßnahmen zu entwickeln und auszuwählen. Inzwischen nutzen viele Betriebe die Gefährdungsbeurteilung gezielt, um nicht nur den Arbeitsschutz, sondern auch andere Betriebsprozesse kontinuierlich zu verbessern.

Durch den Wandel der Arbeitswelt bestimmen Stress und psychische Belastungen zunehmend die betriebliche Realität sowie die tägliche Wahrnehmung der Beschäftigten.

Bereits 2001 hat das Amt für Arbeitsschutz Hamburg darauf reagiert und ein Handlungskonzept entwickelt, das Betriebe unterstützt, psychische Belastungen in die allgemeine Gefährdungsbeurteilung zu integrieren.

ren. Unsere betrieblichen Erfahrungen erweitern dieses Konzept kontinuierlich. Parallel passen wir das Hamburger Aufsichtskonzept fortlaufend dieser Entwicklung an. Trotzdem gibt es noch viel zu tun, denn die meisten Betriebe haben in ihrer Gefährdungsbeurteilung bis heute das Thema psychische Belastungen nicht behandelt. Dies betrifft vor allem kleine und mittlere Unternehmen.

Mit dieser Broschüre wollen wir:

- **Sie kurz in die Thematik „psychische Belastung am Arbeitsplatz“ einführen.**

Ausführliche Darstellungen finden Sie in einer Vielzahl gut lesbarer Broschüren, beispielsweise von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) oder der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), sowie in deren Internetauftritten.

- **Ihnen 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 die Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation erarbeiten können. Das mit diesem Vorgehen erworbene Wissen kann einen kontinuierlichen betrieblichen Verbesserungsprozess einleiten.



© Zentralkrankenhaus links der Weser, Bremen

Hilfe zur Selbsthilfe

Auf dem Weg zum vorbildlichen Unternehmen

© Amt für Arbeitsschutz



- **Ihnen Mut machen, Ihren Betrieb zum „vorbildlichen Unternehmen“ zu entwickeln.** Wir haben unser Handlungskonzept „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren“ verknüpft mit unserem Vorgehen bei der Systemkontrolle. Diese führen wir im Rahmen unseres Aufsichtskonzeptes ABS „Aufsicht, Beratung und Systemkontrolle“¹ in Hamburger Unternehmen durch. Wir prüfen systematisch, ob Unternehmen Prozesse installiert haben, mit denen psychische Belastungsfaktoren aufgedeckt und Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit eingeleitet werden können. Unternehmen, die sowohl alle gesetzlichen Regelungen des Arbeitsschutzes als auch die Anforderung nach systematischen Prozessen erfüllen, erhalten von uns die Auszeichnung als „vorbildlicher Betrieb“

¹ Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz (Hrsg, 2008): Arbeitsschutz in Hamburg - Ziele, Strategien, Handlungsfelder. www.hamburg.de/arbeitschutzpublikation

Wandel der Arbeit

[2]



© Paul-Georg-Meister, pixelio.de

Der rasche Wandel unserer Arbeitswelt von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft schafft neue Arbeitsformen und -verhältnisse. Sie sind den traditionellen, weitgehend auf technische Gefährdungen ausgerichteten Methoden des Arbeitsschutzes kaum zugänglich.

Neuere Arbeitsformen, wie Zeitarbeit, Telearbeit, Arbeiten im Call-Center, werden immer selbstverständlicher. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden konfrontiert mit wechselnden Beschäftigungsverhältnissen, erhöhten Qualifikationsanforderungen und ständig sich ändernden Tätigkeitsprofilen. Informationsüberflutung und ein Zwang zur permanenten Erreichbarkeit nehmen zu. Nicht die störungsfreie Massenproduktion, sondern der kreative Umgang des einzelnen Beschäftigten und des Arbeitsteams mit den vielfältigen neuen Anforderungen kennzeichnen zunehmend unser Arbeitsleben.

Neben den strukturellen Veränderungen in der Arbeitswelt beeinflussen auch die Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur das Arbeitsleben: Stichwort Demografischer Wandel. Beschäftigte verbleiben länger im Job. Dies stellt neue oder veränderte Anforderungen sowohl an Beschäftigte wie an Führungskräfte.

**Neue Technologien,
neue Belastungen**



© berwis, pixelio.de

Psychische Belastungsfaktoren

Klassische Belastungsfaktoren – weiter aktuell

Welche Einflüsse die derzeitige Wirtschaftskrise auf unser Arbeitsleben haben wird, kann nicht voraus gesagt werden. Nur eins ist sicher, auch dieser Wandel wird zu einer Zunahme von psychischen Belastungen führen, allein durch den Faktor Arbeitsplatzunsicherheit.

Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird unter den heutigen Arbeitsbedingungen immer stärker durch folgende Faktoren bestimmt:

- Arbeitsorganisation und auszuführende Arbeitsaufgaben,
- Gestaltung der Arbeitsaufgaben,
- Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine,
- Führungsverhalten und
- 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. Häufig wird der Begriff „Psychische Belastung“ mit den negativen Auswirkungen bzw. Fehlbelastungen gleichgesetzt. 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 Bedeu-

tung verloren, sind jedoch nach wie vor vorhanden. Die psychischen Belastungsfaktoren rücken dagegen immer stärker in den Vordergrund. Das gilt auch für die Beschäftigten in Industrie und Handwerk. Hier finden Umstrukturierungen statt, die zu veränderten Leistungs- und Qualifikationsanforderungen und häufig zu höherer Arbeitsdichte führen. Unter diesen veränderten Rahmenbedingungen wird der Unternehmenserfolg nicht vorrangig durch Techniko-optimierung, sondern durch eine optimale Anpassung der Arbeitssysteme an die physische und psychische Leistungsfähigkeit des Menschen gesichert.

Das sozialpolitische Ziel der menschengerechten Gestaltung der Arbeit bekommt vor diesem Hintergrund eine starke Bedeutung. Nicht nur weil es eine Forderung des Arbeitsschutzgesetzes ist, sondern weil es vor allem in Einklang mit dem Interesse von Unternehmen an qualifizierten, motivierten und kreativen Arbeitnehmern steht. Nur zufriedene Arbeitnehmer sind langfristig auch gesünder und tragen so zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei.

Auch wenn es keinen einfachen und direkten Zusammenhang zwischen psychischen Belastungen am Arbeitsplatz und psychischen Erkrankungen gibt, sollte es doch zu denken geben, dass sich die psychischen Erkrankungen seit 1978 verdoppelt haben und inzwischen in den Krankenstandsstatistiken an vierter Stelle stehen. Darüber hinaus führen Muskel-Skelett-Erkrankungen, für die ein eindeutiger Zusammenhang mit beruflichen psychischen Belastungen belegt ist, seit vielen Jahren die Statistik an. Es gibt also auch aus ökonomischer, unternehmerischer Sicht gute Gründe, sich um das Wohlbefinden der Beschäftigten zu kümmern.

Humanisierung und Wirtschaftlichkeit – kein Widerspruch

© Wintenz, pixelio.de





© Rainer Sturm, pixelio.de

Psychische Belastung ist „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken

(DIN ISO 10075-1)

Psychische Belastungen und ihre Folgen

[3]

Das Arbeitsschutzgesetz beschreibt Maßnahmen des Arbeitsschutzes: alle Maßnahmen, die Unfälle und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren verhüten, gehören ebenso dazu, wie Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

Mit dem Begriff „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ stellt das Arbeitsschutzgesetz damit Anforderungen an die Arbeitsgestaltung, die nicht nur die physische, sondern auch die psychische Gesundheit von Beschäftigten im Blick hat.

Das Bewertungsschema menschengerechter Gestaltung der Arbeit zeigt mit seinen vier Stufen vier Gestaltungsziele auf: Arbeit soll ausführbar, erträglich, zumutbar und persönlichkeitsfördernd sein. Während die beiden unteren Stufen eher die notwendigen Voraussetzungen dafür beschreiben, dass keine manifesten Gesundheitsschäden auftreten, sollen in der dritten Bewertungsstufe auch psychosoziale Befindlichkeitsstörungen minimiert werden. Die vierte Stufe dreht sich nicht mehr um die Frage, wie muss Arbeit gestaltet sein, damit sie nicht krank macht? Hier lautet die Leitfrage: Was erhält gesund? Arbeit soll so gestaltet werden, dass Beschäftigte ihre Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie

Menschengerechte Gestaltung der Arbeit

Bewertungsschema der Tätigkeiten
modifiziert nach Hacker/Richter/Ulich



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

... aber keinen „Stress“!

© Claudia Hautumm, pixelio.de



Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweitern können. Das steigert nicht nur ihre Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit, sondern auch den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Eine 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 vorhanden ist, beispielsweise bei der Über- oder Unterforderung von Beschäftigten, wie die folgende Abbildung illustriert.

Die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung auf das Individuum wird als psychische Beanspruchung bezeichnet. Sie ist abhängig von den jeweiligen ererbten, erworbenen sowie den aktuellen Voraussetzungen des einzelnen Menschen. Sowohl die Gesundheit des Beschäftigten als auch seine Arbeitsleistung spiegeln das Zusammenwirken von Belastung und Beanspruchung wider.

Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren geht es darum, negativ wirkende Gestaltungsmerkmale von Arbeitssystemen aufzuspüren, die aus unzureichender Arbeitsorganisation, -tätigkeit, -umgebung oder sozialen Beziehungen folgen können. Die hieraus entstehenden Beanspruchungen können sich sowohl kurzfristig als auch nachhaltig auf die Gesundheit und Arbeitsleistung auswirken.

In Balance

Erfahrung
Privatsphäre
Training
Alter
Gesundheitszustand
Qualifikation
Geschlecht
Motivation

MITARBEITER

Arbeitsorganisation
Arbeitstätigkeit
Arbeitsteilung
Arbeitsumgebung
Arbeitszeit
Schnittstelle: Mensch-Maschine
Soziale Beziehungen

ARBEITSPLATZ



© kwh-design

Unmittelbare Reaktionen sind beispielsweise

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

mittel- und langfristige Folgen

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

Psychische Belastungsfaktoren

Arbeitsteilung

Mensch-Maschine Schnittstelle

Arbeitszeit

Arbeitstätigkeit

ARBEITSORGANISATION

Beleuchtung

biologische Arbeitsstoffe

Lärm

Klima

Gefahrstoffe

Unfallgefahren

ARBEITSUMGEBUNG

Mitarbeiterbeteiligung

Personalmanagement

Führungsverhalten

Kollegen

Team

SOZIALE BEZIEHUNGEN



© Paul-Georg Meister, pixelio.de

Die Gefährdungs- beurteilung

[4]

**Die Systematik
der Gefährdungs-
beurteilung...**

**...auch für psychische
Belastungsfaktoren**

© Peter Kirchoff, pixelio.de



Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung sollte grundsätzlich immer nach der gleichen Systematik erfolgen, die auf der folgenden Seite dargestellt ist.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren befasst sich in gleicher systematischer Vorgehensweise mit den arbeitsorganisatorischen und sozialen Bedingungen der Arbeit. Dabei ist es besonders wichtig, dass alle betrieblichen Akteure – Führungskräfte, Mitarbeitervertreter, Berater und Beschäftigte – mit Überzeugung den Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren tragen. Nur so kann gewährleistet werden, dass nicht bereits auf der Ebene der Analyse abgebrochen wird.



© kwh-design

**„Das“ Kochrezept
gibt es nicht!**

Wie können psychische Belastungen am Arbeitsplatz analysiert werden?

Eine Standardmethode zum Messen und Bewerten psychischer Belastungsfaktoren gibt es nicht. Es wird auch zukünftig nicht zu erwarten sein, dass die vielfältigen Einflussfaktoren in ihrem Zusammenwirken mit einem einzigen „Messinstrument“ 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 zum Ermitteln psychischer Belastungsfaktoren durch Arbeitswissenschaftler oder Psychologen entwickelt wurden, sollten aus der Sicht des Amtes für Arbeitsschutz Hamburg nur gezielt eingesetzt werden. Diese Verfahren sind eher für wissenschaftliche Fragestellungen geeignet. Sie dienen aber auch zum Aufdecken von Problemen, die mit einfachen Methoden nicht analysiert werden können.

Gefährdungsbeurteilung in betriebliche Strukturen einbetten

Arbeits- und Gesundheitsschutz ist Aufgabe der betrieblichen Führungsebene. Daher sind die Arbeitsschutzverantwortlichen die wichtigsten Akteure beim Planen, Durchführen und Umsetzen der Gefährdungsbeurteilung. Die betrieblichen Arbeitsschutzexperten (Betriebsärztin/arzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit) stehen den Verantwortlichen als wichtige Berater zur Seite. Beschäftigten und Mitarbeitervertretung zu beteiligen ist unerlässlich, sie kennen die eigenen Arbeitsbedingungen am besten. Nur so kann die Gefährdungsbeurteilung mit Leben erfüllt und als dauerhaft wirksames Instrument im Betrieb etabliert werden.

Konkrete betriebliche Verantwortlichkeiten der Arbeitsorganisation, Technik und Personalführung fallen häufig in verschiedene Ressorts. Eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren basiert darauf, diese unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zusammen zu führen. Ziel einer einheitlichen Unternehmenspolitik zum Arbeits- und Gesundheitsschutz ist es, alle Personen unter einem Dach zu vereinen, die an dem systematischen Prozess zur Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beteiligt sind.

Die organisatorische Basis schaffen...

© Peter Kirchoff, pixelio.de



Arbeits- und Gesundheitsmanagement



Ein Arbeits- und Gesundheitsmanagement aufzubauen oder den Arbeits- und Gesundheitsschutz in ein vorhandenes Managementsystem zu integrieren, sind optimale Voraussetzungen, um Doppelarbeit zu vermeiden, und einen Wissens- und Potentialverlust zu verhindern. 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 (Betriebsärztin/arzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit) hat für kleinere Unternehmen eine herausragende Bedeutung, weil sie damit den zeitlichen und personellen Aufwand in einem vertretbaren Rahmen halten können.

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 an einem besonders belasteten Arbeitsplatz der erste Schritt in die richtige Richtung sein und einen Impuls für andere Arbeitsplätze und -bereiche geben.

Auch psychische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz in kleinen Schritten zu beurteilen, kann der Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sein!

... auch in Klein- und Mittelbetrieben

© kwh-design





© Paul-Georg Meister, pixelio.de

**Beraten
statt anordnen!**

Das Stufenkonzept

[5]

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 beraten und überzeugen und sieht seine Rolle in dieser Frage als Begleiter der Betriebe.

Im Fortschreiben unseres Aufsichtskonzeptes ABS „Aufsicht, Beratung und Systemkontrolle“ haben die psychischen Belastungsfaktoren einen angemessenen Platz in der Systemkontrollliste bekommen. Eine Auszeichnung als „vorbildlicher Betrieb“ kann ein Unternehmen nur noch erlangen, wenn es sich systematisch mit der menschengerechten Gestaltung der Arbeit beschäftigt und psychische Belastungsfaktoren erhebt.

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

- **Hilfe zur Selbsthilfe:**
Betriebe beraten, damit sie - basierend auf den bereits vorhandenen betrieblichen Informationen - systematisch vorgehen.

- **Kompetenz entwickeln:**

Durch stufenweises, systematisches Herangehen an die Gefährdungsbeurteilung wird der Betrieb „Experte in eigener Sache“. Der gezielte Einsatz externer Berater¹ kann diesen Prozess hilfreich begleiten.

- **Unternehmen profitieren:**

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (auf allen Ebenen) optimieren betriebliche Abläufe. Beschäftigte sind motivierter und leistungsbereiter: Qualität und Quantität von Produkten und Dienstleistungen sind höher, Ausfallzeiten werden gesenkt und auf Veränderungen von außen bzw. geänderte Bedingungen kann das Unternehmen besser und schneller reagieren.

Nach unserem Konzept erfolgt die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in den folgenden vier Stufen:

1. Stufe Voraussetzungen schaffen

Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung müssen sich über Erwartungen und Ziele verständigen. Dies ist die wesentliche Voraussetzung, um die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren im Betrieb erfolgreich umsetzen zu können: Das Erarbeiten und Formulieren gemeinsamer Ziele steht also am Anfang.

¹ An erster Stelle gehören dazu natürlich die/der Betriebsärztin/arzt und die Fachkraft für Arbeitssicherheit. Wir verstehen unter externen Beratern alle Berater, die ein Unternehmen in Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beraten. Im Feld der psychischen Belastungen können es auch Unternehmensberater sein, beispielsweise Arbeitspsychologen oder Organisationsberater.

Alle müssen an einem Strang ziehen!

© Oleg Rosental, pixelio.de



Die Lenkungsgruppe
bestimmt wo es
langgeht

Prioritäten setzen!

Moderierte Gespräche können diesen Prozess effektiv gestalten und beschleunigen. Erst ein Einigen auf gemeinschaftliche Ziele und Vorgehensweisen leitet den eigentlichen Gesamtprozess im Sinne eines Regelkreises ein.

Vorzugsweise sollte dann in einem ersten Schritt eine Lenkungsgruppe oder ein anderes Steuerungsgremium eingesetzt werden. Die Zusammensetzung und die Arbeitsweise der Lenkungsgruppe orientiert sich natürlich an der Betriebsgröße und -struktur: In größeren Betrieben sollten immer die betrieblichen Entscheidungsträger (mit Unternehmerfunktion), Mitarbeitervertretungen und die Arbeitsschutzakteure (Betriebsärztin/arzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit) mitarbeiten. Auch die Einbindung der Personalabteilung (Personalentwicklung) ist sinnvoll. Zusätzlich können weitere Interessenvertretungen eingebunden werden, beispielsweise die Schwerbehindertenvertretung. In kleineren Betrieben kann auch der Arbeitsschutzausschuss diese Aufgabe übernehmen.

Aufgabe dieser Gruppe ist es, den Gesamtprozess der Gefährdungsbeurteilung im Betrieb zu steuern und über Prioritäten und Maßnahmengestaltung zu entscheiden. 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 müssen den Beschäftigten im Sinne eines transparenten Verfahrens vermittelt werden. Eine Arbeitsgruppe aus betrieblich Verantwortlichen/Vorgesetzten, Beschäftigten, Fachkraft für

Arbeitssicherheit und Betriebsärztin/arzt sollte die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung praktisch durchführen. Auch die Mitglieder des Arbeitsschutzausschusses können diese Aufgabe übernehmen, ggf. mit weiteren betrieblichen Experten oder Verantwortlichen.

2. Stufe Bestandsaufnahme / Analyse des Ist-Zustandes

In den Betrieben liegen vielfältige Informationen vor, die Hinweise auf mögliche psychische Belastungen und Beanspruchungen geben können. Für die Bestandsaufnahme/Analyse des Ist-Zustandes können sie als Informationsquellen herangezogen werden

- **Gefährdungsbeurteilung**
gibt eine Übersicht über die Betriebsstruktur, liefert Daten über verschiedene Arbeitsplätze sowie über die bereits ermittelten Belastungen und durchgeführten Maßnahmen.
- **Gesundheitsbericht**
liefert Daten zu Arbeitsunfähigkeitszahlen, Dauer der Erkrankungen, Art der Diagnosen, Unfällen etc. Er wird oft von Krankenkassen erstellt.
- **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 hieraus resultierenden Maßnahmen.

Viele Informationen sind vorhanden, es gilt sie zu entdecken

© RainerSturm, pixelio.de



... zu sammeln und auszuwerten

© g nubier, pixelio.de



- **Berichte der Betriebsärzte und der Fachkräfte für Arbeitssicherheit**
erweitern die Informationen zur Gefährdungsbeurteilung.
- **Berichte über Führungsverhalten, -schulungen, Konfliktgespräche**
liefern Informationen zum Führungsverständnis des Betriebes und zu möglichen Konfliktfeldern.

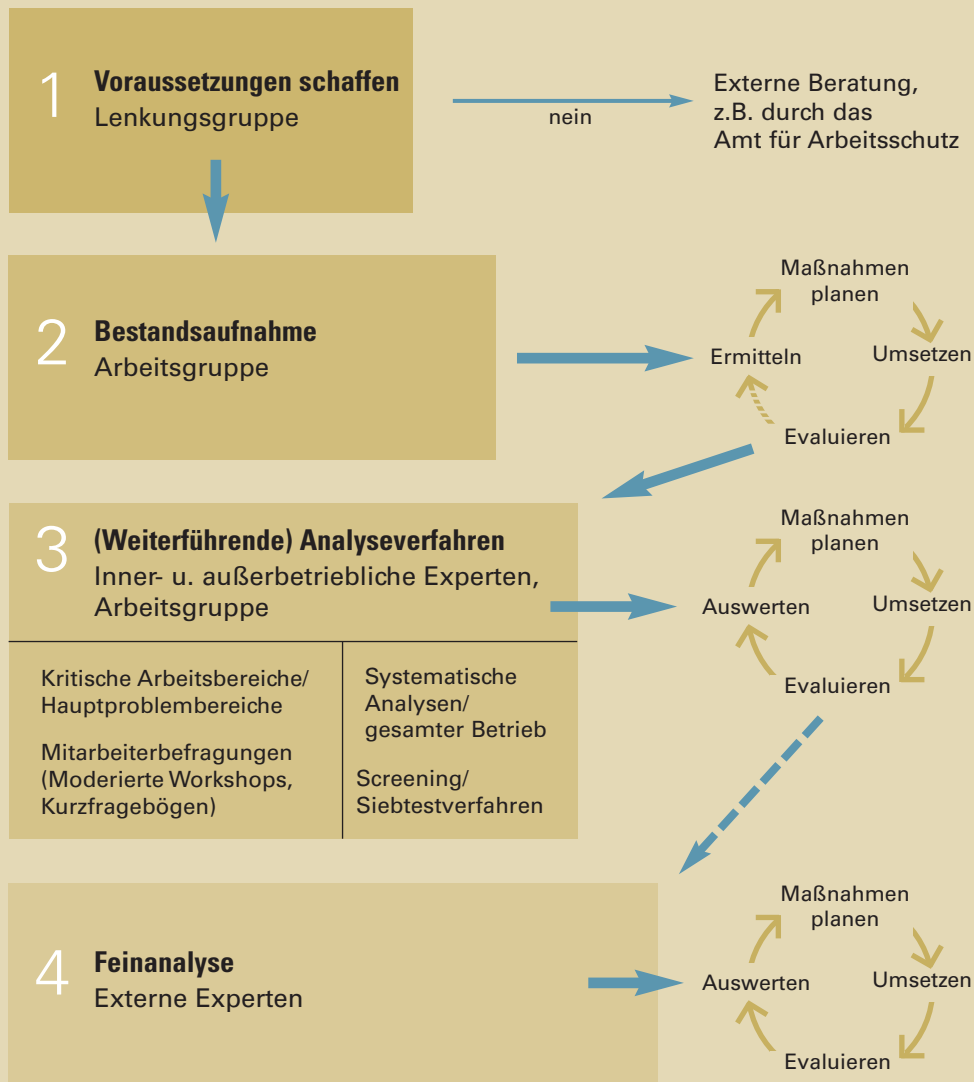
Eine in dieser Form vorgenommene Bestandsaufnahme gestattet einen Überblick über bereits vorhandene Daten, aber auch über Informationslücken. Sie ermöglicht es, Erkenntnisse zusammenzuführen und liefert somit eine Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen. Häufig können mittels einer solchen Daten-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

Das Amt für Arbeitsschutz berät und unterstützt Hamburger Betriebe bei dem Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren.

3. Stufe Analyse psychischer Belastungsfaktoren

Für das weitere Vorgehen bieten sich zwei unterschiedliche Wege an. Unabhängig davon, welches Vorgehen der Betrieb wählt, sollten spätestens jetzt die Beschäftigten über die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren informiert werden. Ihre Akzeptanz des ablaufenden Prozesses ist wichtig, da sie im weiteren Verlauf immer stärker einbezogen werden.

Stufen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren





© RainerSturm, pixelio.de

Weg 1: Krisenherde haben Vorrang

a. Kritische Arbeitsbereiche

Zeigt die Bestandsaufnahme Probleme in Arbeitseinheiten auf (beispielsweise hohe Unfallzahlen, auffälliger Krankenstand), ist es zunächst sinnvoll, sich auf diese Einheiten zu konzentrieren. 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, hier 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ableiten zu können. Als Analyseverfahren bieten sich hier strukturierte Interviews oder Kurzfragebögen an.

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

b. Systematische Analyse

Um die Ausgangssituation zu ermitteln, kann zunächst eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden. Allerdings sollte vorher abgeklärt werden,

ob nicht bereits Befragungsergebnisse vorliegen, zum Beispiel zur Führungssituation oder Mitarbeiterzufriedenheit. Diese Daten können, auch wenn sie aus einer anderen Sicht und zu einem anderen Zweck erhoben wurden, als Ausgangsdatenbasis dienen. Nach unseren Erfahrungen ist dringend von „selbst gestrickten“ Fragebögen abzuraten.

Zur systematischen Analyse aller psychischen Belastungsfaktoren auf betrieblicher Ebene gibt es so genannte Screening Verfahren (Siebtestverfahren). Sie erfassen überblicksartig psychische Belastungsfaktoren auf den Ebenen der Arbeitstätigkeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, besondere Bedingungen und spezielle Belastungen betroffener Arbeitsplätze. Eine ausführlichere Darstellung der Verfahren finden Sie auf Seite 30.

Ratsam ist es, solche Siebtestverfahren nur durch geschulte innerbetriebliche Experten, beispielsweise Betriebsärztin/-arzt oder Fachkraft für Arbeitssicherheit, durchführen zu lassen. So wird eine interne „Know-how“ - Entwicklung in erheblichem Ausmaß gefördert. Um Erfahrungen zu sammeln, sollten diese Verfahren zunächst in ausgewählten Arbeitsbereichen zum Einsatz kommen, bevor sie auf den ganzen Betrieb angewandt werden.

Die Ergebnisse der jeweiligen Analysemethoden müssen in der Arbeitsgruppe ausgewertet, geeignete Maßnahmen abgeleitet, überprüft und dokumentiert werden. Je nach Ergebnis kann die 4. Stufe angeschlossen werden.

Weg 2: Gesamtbetrachtung der betrieblichen Arbeits- strukturen

Siebtestverfahren

© kwh-design



Gefährdungs- beurteilung regelmäßig wiederholen

© RainerSturm, pixelio.de



Häufig kann die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nach der 3. Stufe beendet werden. Wie jede Gefährdungsbeurteilung sollte sie aber in regelmäßigen Abständen oder nach besonderen Ereignissen wiederholt werden.

4. Stufe Feinanalyse

Als Feinanalyse bezeichnet man arbeitswissenschaftliche oder arbeitspsychologische Analyseverfahren, die zur detaillierten Analyse besonderer Arbeitsbedingungen oder Arbeitsverfahren eingesetzt werden. Diese Verfahren können zumeist nur durch entsprechend geschulte Experten durchgeführt und ausgewertet werden. Expertenverfahren sollten unter gezielten Fragestellungen und integriert in den Gesamtprozess erfolgen. So ist gesichert, dass die Ergebnisse nicht folgenlos im Raum stehen bleiben.

Analyseverfahren

Strukturierte Interviews

Sie sollten von geschulten innerbetrieblichen Experten geführt werden. Mit einem Fragenkatalog werden die empfundenen Hauptbelastungsfaktoren in den betroffenen Arbeitsgruppen festgestellt. Die Interviews eignen sich zur Analyse in problematischen Arbeitseinheiten. Vorteil dieser Methode ist, dass in den Interviews bereits erste Lösungsansätze benannt werden können.

Kurzfragebögen

Sie bieten eine orientierende Übersicht über die von den Beschäftigten empfundenen psychischen Belastungsfaktoren. Sie eignen sich zum Einsatz in problematischen Arbeitseinheiten. Wir raten dringend von selbst entwickelten Fragebögen ab. Sie bereiten Schwierigkeiten beim Auswerten und Interpretieren der Ergebnisse.

„Screening - Verfahren“ (Siebtestverfahren)

Diese Verfahren dienen zur systematischen Analyse aller psychischen Belastungsfaktoren. Überblicksartig können psychische Belastungsfaktoren erfasst werden, beispielsweise Ablauforganisation, Kooperation und Kommunikation, soziale Strukturen des Betriebs oder auch persönliche Verantwortung, Tätigkeitsspielraum. Die bislang entwickelten Verfahren sind vorwiegend Beobachtungsverfahren, bei denen die Außenstehenden die Arbeitsabläufe analysieren. Ergänzt wird das Beobachten meist durch Kurzinterviews mit den Beschäftigten zu ihren empfundenen arbeitsplatzbezogenen Belastungen. Dieses Vorgehen verkürzt den Analyseaufwand und bezieht das Wissen um die nicht unmittelbar zu beobachtenden und zu erfassenden Arbeitsplatzbelastungen der Beschäftigten wirksam mit ein.

Empfehlungen für bestimmte Verfahren können nicht gegeben werden. Einen Überblick über die verschiedenen Verfahren finden Sie unter www.baua.de/toolbox.

Wird nach dem von uns vorgeschlagenen Stufen-schema vorgegangen, liegen durch die allgemeine Gefährdungsbeurteilung bereits ausreichend Daten



© Amt für Arbeitsschutz

Moderierte Gefährdungs- beurteilung

zur Betriebsorganisation und zu Gefährdungen aus der Arbeitsumgebung vor, so dass diese nicht erneut analysiert werden müssen. Entsprechend umfassende Siebtestverfahren würden sich also eher für einen Einstieg in das Thema der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen anbieten. Im Rahmen unseres Stufenschemas bieten sich die Siebtestverfahren in der 3. Stufe an.

Moderierte Gefährdungsbeurteilung

Ein moderierter Mitarbeiterworkshop ermöglicht einen Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung. Er ist gerade in kleineren Unternehmen praktikabel und wird in unserem Stufenschema in der 3. Stufe eingesetzt. Möglichst alle Beschäftigten sollten gefragt werden:

- Was belastet Sie bei Ihrer täglichen Arbeit?
- Was stützt Sie in Ihrer Arbeit?

So werden unter guter Moderation sehr schnell diejenigen Belastungsfaktoren deutlich, die den Betroffenen am stärksten auf der Seele liegen. Erfahrungsgemäß lauten die Rückmeldungen: das Miteinander im Betrieb, die Arbeitsorganisation oder das Gestalten der Schichtpläne, alles typische psychische Belastungsfaktoren.

Dem Konzept der „moderierten Gefährdungsbeurteilung“ folgend, wird in nachfolgenden Mitarbeiterworkshops nach Ursachen für diese Belastungen gefahndet, zusammen werden Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Der Maßnahmen Erfolg wird gemeinsam überprüft und das Unternehmen kann sich nach einem gelungenen Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung den notwendigen Maßnahmen

des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zuwenden. Bei der moderierten Gefährdungsbeurteilung ist es sinnvoll, sich von Beratern (Betriebsärztin/-arzt oder der Fachkraft für Arbeitssicherheit) unterstützen und begleiten zu lassen: es reduziert den eigenen Anfangsaufwand erheblich, ein (externer) Berater wirft einen neutralen Blick auf die Gesamtheit der Beschäftigten im Unternehmen und unterstützt den Prozess in Gang zu halten.

Externe, außerbetriebliche Experten können bei der Auswahl geeigneter Verfahren (strukturierte Interviews, Kurzfragebögen, Siebtestverfahren) beraten. Für die konkrete Durchführung im Betrieb erfordern die meisten Verfahren einen gewissen Qualifizierungsaufwand. Bei einer Experten-Auswahl unterstützt das Amt für Arbeitsschutz. Nähere Einzelheiten zu dem Konzept der moderierten Gefährdungsbeurteilung und eine Liste geschulter Berater finden Sie auf der Internetseite www.arbeitsschutzindepflege.de.

**Hier sind die Experten
gefragt**

© Michael Bürke, pixelio.de





© Paul-Georg Meister, pixelio.de

Verhaltens- oder Verhältnisprävention

Prävention psychischer Belastungen

[6]

Die Verhaltensprävention zielt darauf ab, das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ändern. Klagen sie beispielsweise über zu große Arbeitsbelastung, würden beim verhaltenspräventiven Ansatz Maßnahmen wie Stressbewältigungsseminare angeboten. Verhaltensänderung seitens der Beschäftigten ist aber kein Ersatz für eine notwendige und mögliche Änderung der betrieblichen Verhältnisse. Das Amt für Arbeitsschutz verfolgt diesen verhaltenspräventiven Ansatz nachrangig und vor allem erst dann, wenn Änderungen der Arbeitsbedingungen nicht mehr möglich sind.

Damit sollen die Arbeitnehmer nicht von der Verantwortung für ihre eigene Gesundheit entbunden werden. Der Schwerpunkt liegt aber darauf, die Arbeitsbedingungen zu optimieren, also in der Verhältnisprävention. Gestaltungslösungen können sich auf folgende Aspekte erstrecken:

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

Arbeitsbedingungen können mit verhaltenspräventiven, berufsbegleitenden Maßnahmen optimiert werden: beispielsweise mit Qualifizierungen, die dem stetigen Wandel der Anforderungen an die arbeitenden Menschen Rechnung tragen. Mit anderen Maßnahmen können Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenzen der Mitarbeiter gestärkt werden. Am Individuum ausgerichtete Programme wie Stressbewältigungsseminare und Seminare zum Zeitmanagement können und sollen den wirksamen, verhältnispräventiven Abbau psychischer Belastungsfaktoren nur ergänzend begleiten.

Häufig deckt die Bestandsaufnahme (2. Stufe unseres Konzepts) schon Gestaltungsdefizite auf, somit können im Folgenden bereits Maßnahmen abgeleitet werden. Bevor im Einzelfall eine Feinanalyse (4. Stufe) durchgeführt wird, muss erst geprüft werden, ob die bereits eingeleiteten Maßnahmen wirksam sind und die Arbeitsbedingungen sich verbessert haben.

Um Maßnahmenvorschläge zu erarbeiten, können Arbeitsgruppen der jeweils betroffenen Arbeitseinheiten gebildet werden. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppen – Vorgesetzte, Beschäftigte, ggf. beratende betriebliche Arbeitsschutzexperten – schlagen Maßnahmen vor, basierend auf den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung. Diese werden, nach Rückkopplung an den Lenkungsausschuss unter der Verantwortung der jeweiligen Vorgesetzten, umgesetzt.

**Beschäftigte als
Experten in eigener
Sache beteiligen,...**

...Maßnahmenkriterien
für Prioritätensetzung
berücksichtigen...

... und die Rückmeldung
der Unternehmens-
leitung runden die
Gefährdungs-
beurteilung ab.

Erfahrungsgemäß können nicht alle Analyseergebnisse in Maßnahmen münden, wenn man gesamtunternehmerische Überlegungen berücksichtigt. 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.

- **Unternehmensziele** – Übereinstimmung mit kurz- und langfristigen Unternehmenszielen, Produktqualität und –quantität steigern,
- **Mitarbeiterwünsche** – Zufriedenheit, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen
- **Dringlichkeit** – Gesetze einhalten, Ausmaß der Fehlgestaltung
- **Durchführbarkeit** – wirtschaftlich, personell, sozial gewünscht und machbar
- **Wirtschaftlichkeit** – angemessenes Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnis
- **Umfang** der Maßnahmen –zeitliche und personelle Ressourcen verfügbar

Die Unternehmensleitung informiert die Arbeitsgruppen über ihre Entscheidungen mit nachvollziehbaren Begründungen. Der beteiligungsorientierte Prozess beim Erarbeiten und Umsetzen von Maßnahmen erfordert eine solche Rückmeldung, um Motivationsverluste in den Arbeitseinheiten zu verhindern.

Das Hamburger Aufsichtskonzept

Aufsicht, Beratung und Systemkontrolle

[7]



© P. Kirchhoff, pixelio.de

Die zentralen Punkte des Konzepts sind:

- gefährdungsbezogene Einteilung der Hamburger Betriebe für die Aufsicht und Beratung,
- Systemkontrolle,
- branchenbezogene Kooperationsprojekte.

Sowohl beim Überprüfen der Arbeitsschutzsysteme als auch für die Auszeichnung „Vorbildlicher Betriebe“ legt das Amt für Arbeitsschutz einen Schwerpunkt auf die menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Einerseits weil dieser Begriff im Arbeitsschutzgesetz verankert ist, andererseits weil die systematische Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sinne einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit alle systematischen Prozesse beinhaltet. Dies sind beispielsweise betriebliche Gesundheitsförderung, betriebliches Gesundheitsmanagement, Gefährdungsbeurteilung mit ganzheitlichem Ansatz. Wir möchten bei der Qualitätsbewertung betrieblicher Konzepte nicht einen bestimmten Weg bevorzugen, sondern verschiedene betriebliche Gegebenheiten und Unternehmenskulturen berücksichtigen.

Mit der Systemkontrolle wird geprüft, wie der Arbeitsschutz in die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation eingebunden ist. Gibt es ein betriebli-

Wie ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz organisiert?



Kriterien für vorbildlichen Arbeitsschutz

ches Arbeitsschutzmanagementsystemen, bewerten wir es. In einer Systemkontrollliste wird auch festgehalten, ob die gesetzlichen Vorschriften im Betrieb eingehalten werden. Betriebe, bei denen eine Systemkontrolle durchgeführt wurde, werden einer von drei Gruppen zugeordnet. Mit der Gruppenzuordnung werden gleichzeitig unterschiedliche Besichtigungsintervalle (1-3 Jahre) festgelegt:

- Gruppe I: Betriebe mit einem vorbildlichen Arbeitsschutzsystem.
- Gruppe II: Betriebe, die die Arbeitsschutzvorschriften in jeder Hinsicht erfüllen.
- Gruppe III: Betriebe, die nicht alle Arbeitsschutzvorschriften erfüllen.

Die Betriebe mit mehr als zweihundert Arbeitnehmern werden dabei mit einer umfangreichen Systemkontrollliste (folgende Seite) überprüft, die kleinen und mittleren Betriebe (KMU) mit einer wesentlich kürzeren „KMU-Checkliste“

Größere Betriebe der Gruppe I können eine "Arbeitsschutzanerkennung" erhalten, wenn sie

- eine schriftlich formulierte Unternehmenspolitik, verbunden mit konkreten Zielen zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes haben,
- ein unterdurchschnittliches Unfallgeschehen im Branchenvergleich aufweisen und die nicht meldepflichtigen Unfälle erfassen und bewerten,
- Regelungen zur systematischen Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sinne der menschengerechten Gestaltung getroffen haben. Es muss ein schriftliches Konzept vorliegen und erste Realisierungen müssen sichtbar sein.

Die konkreten Fragen hierzu lauten in der Systemkontrolle:

- 3.1.7 Wurde der Bereich psychischer Belastungsfaktoren in der Gefährdungsbeurteilung betrachtet? ja nein

Wenn ja, in welcher Form?
(Siehe dazu auch Ziff. 3.2.2.)

- 3.1.8 Wurden besondere Personengruppen berücksichtigt? ja nein
(Besondere Personengruppen sind z. B. Jugendliche, werdende Mütter, Beschäftigte ohne ausreichende Deutschkenntnisse, behinderte Menschen, Praktikanten, Berufsanfänger ...)

3.2 Menschengerechte Gestaltung der Arbeit

- 3.2.1 Gibt es einzelne Projekte zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit?
Z. B.:

- körpergerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen ja nein
- Verbesserung der Arbeitsorganisation und Arbeitstätigkeit ja nein
- Führung, Teamentwicklung und Betriebsklima ja nein
- Verbesserung der Arbeitsumgebung (Klima, Beleuchtung, Lärm, Gerüche ...) ja nein
- flexible Arbeitszeiten, wie „Familiengerechte Arbeitszeit“ ja nein
- Ältere Arbeitnehmer ja nein

Sonstige:

Wenn ja, Inhalt und Schwerpunkte, verantwortliche Abteilung und Ansprechpartner benennen:

- 3.2.2 Gibt es ein übergreifendes Konzept zur Verbesserung der menschengerechten Gestaltung der Arbeit? ja nein
(siehe dazu die Fußnote auf Seite 2)

Wenn nein: weiter mit Fragenkomplex unter 3.3

Wenn ja:

(Die folgenden Fragen geben Hinweise zur Beurteilung der Frage, ob die Forderungen unter dem 3. Punkt der Einstufungskriterien erfüllt werden)

- Gibt es bereits ein Gremium (z. B. einen Arbeitskreis Gesundheit, Arbeitsschutzausschuss), das diesen Prozess steuert und über Veränderungen, Verbesserungen entscheidet? ja nein

Arbeitsweise kurz beschreiben:

Wie erfolgt die Beteiligung der Mitarbeiter?
(z. B. durch Mitarbeiterzirkel, regelmäßige Mitarbeiter-Befragung)

- Wurde im Betrieb bereits eine Ist-Analyse durchgeführt, um Anhaltspunkte für mögliche Probleme, Prioritäten für Verbesserungen usw. zu erhalten? ja nein

Kurze Schilderung des Ablaufes:

(z. B. Gefährdungsbeurteilung, ausgedehnt auf die Erfassung psychischer Belastungen, Mitarbeiterbefragung, Bericht der Krankenkasse über Arbeitsunfähigkeitsdaten)

- Gibt es konkrete Festlegungen über zeitliche Abläufe und notwendige Mittel? ja nein
(z. B. Freistellungen, Finanzen)

Wie wird der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen ausgewertet (evaluiert)?



© P. Kirchhoff, pixelio.de

**Eine systematische
Verbesserung der
Arbeitsbedingungen
ist unerlässlich**

Im Gespräch mit dem Unternehmen wird an Hand dieser Fragen ermittelt, in wie weit psychische Belastungsfaktoren systematisch erhoben werden. Wir legen dabei viel Wert darauf, bereits vorhandene Prozesse in Hinblick auf ihre Mitarbeiterorientierung zu identifizieren. So können Personalentwicklungsmaßnahmen, Organisationsentwicklungsprozesse oder Qualitätsmanagementsysteme viele Elemente enthalten, die der Aufdeckung von psychischen Fehlbelastungen dienen und gleichzeitig auch schon Maßnahmen im Sinne der menschengerechten Gestaltung der Arbeit vorsehen.

Zu der systematischen Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sinne der menschengerechten Gestaltung der Arbeit gehört natürlich auch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Von den Betrieben der Gruppe I (vorbildliche Betriebe) erwartet das Amt für Arbeitsschutz, dass die Beurteilung umfassend durchgeführt wurde. Entsprechend der Stufe 3 des Stufenkonzeptes sollte über die Bestandsaufnahme hinaus eine systematische Betrachtung erfolgt und Maßnahmen geplant, bzw. eingeleitet sein.

Für Betriebe der Gruppe II gilt, dass zumindest ein Einstieg in dieses Thema anhand einer Bestandsaufnahme erfolgt ist und die Bereitschaft besteht, den Prozess weiter fortzusetzen.

Das Amt für Arbeitsschutz hält die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren für angemessen, wenn

- oben genannte Prozesse systematisch und kontinuierlich umgesetzt werden,
- alle wesentlichen psychischen Belastungsfaktoren durch diese Prozesse berücksichtigt werden,

- das Vorgehen dokumentiert wird. (Das Beispiel einer angemessenen Dokumentation finden Sie in Anlage 4).

Für die Auszeichnung von vorbildlichen kleinen und mittleren Betrieben gelten abgeschwächte Kriterien:

- Verantwortlichkeiten sind klar geregelt und der Arbeitsschutz erfolgt systematisch,
- die wesentlichen psychischen Belastungsfaktoren der jeweiligen Branche werden thematisiert und bearbeitet,
- Beschäftigte werden aktiv einbezogen und sie können ihre Arbeitsbedingungen mit beeinflussen,
- einzelne vorbildliche Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sind vorhanden.

Von kleinen und mittleren Betrieben erwarten wir zurzeit nicht, dass sie psychische Belastungen systematisch erfassen. Um hier Hilfestellung zu leisten, ermittelt das Amt für Arbeitsschutz derzeit wesentliche psychische branchenspezifische Belastungen. Firmen können diese beispielhafte Auflistung nutzen, um sie in ihre betriebsbezogene Gefährdungsbeurteilung einzubeziehen.

Durch unsere Unterstützung erhoffen wir uns wesentliche Fortschritte bei der Durchführung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung in KMU.

Die aktuellste Fassung der Systemkontrolllisten und der KMU-Checkliste finden Sie auch im Internet:

www.hamburg.de/arbeitsschutz

Stichwort: Systemkontrollliste

Kriterien für kleine und mittlere Betriebe



© Manju Sawhney, TV Plus GmbH

Anlagen

[8]

Anlage 1:

Psychische Belastungsfaktoren

Anlage 2:

Beziehung zwischen Belastung und
Beanspruchung

Anlage 3:

Charakterisierung von Methoden

Anlage 4:

Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung

Psychische Belastungsfaktoren

Einflussfaktoren	Kriterien
Arbeitsorganisation	
<p>Arbeitstätigkeit/ -aufgaben</p> <p>Arbeitsteilung zwischen Beschäftigten</p> <p>Funktionsteilung Mensch-Maschine</p> <p>Arbeitszeit</p>	<p>Tätigkeit vollständig, durchschaubar, beeinflussbar, vorhersehbar, zeitlicher und inhaltlicher Tätigkeitsspielraum, Kooperation, Kommunikation, Information, Verantwortung, Qualifikationsnutzung und -erweiterung, Arbeitsanfall ausgleichen</p> <p>Dauer, Pausengestaltung, Flexibilität, Nacht- und Schichtarbeit, Beschäftigungsbeschränkungen</p>
Soziale Beziehungen	
<p>Betriebsklima</p> <p>Personalmanagement</p>	<p>Führungsverhalten, Gruppenverhalten, Mitsprache der Beschäftigten (Partizipation), gegenseitige Unterstützung</p> <p>Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Soziale Angebote</p>
Arbeitsumgebungsbedingungen	
<p>physikalische, chemische Parameter</p>	<p>Gefahrstoffe, Lärm, Klima, Beleuchtung und deren Zusammenwirken</p>

Beziehung zwischen Belastungen und Beanspruchungen

Modifiziert nach DIN ISO 10075-1-2000



Charakterisierung von Methoden

Methoden/ Verfahren	Vorteile	Grenzen/ Voraussetzungen
<p>Innerbetriebliche Bestandsaufnahme mit „Bordmitteln“: (s.a. 2. Stufe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ASA - Sitzungen • Gefährdungsbeurteilung • Gesundheitsbericht • Andere Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzt am effektivsten vorhandene Betriebskenntnisse • Bewirkt bewusstes Auseinandersetzen mit den betriebseigenen Problemen • Leitet einen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ein 	<p>Bei komplexen Problemen stößt dieses Vorgehen an Grenzen, die nur durch stärker differenzierende Methoden überschritten werden können (s. u.).</p>
<p>Moderierte Gefährdungsbeurteilung: Gefährdungsbeurteilung über moderierte Mitarbeiter-Workshops umsetzen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Schneller Einstieg • Gute Mitarbeiterbeteiligung • Schnelle Erarbeitung von Maßnahmen, die optimal an die betrieblichen Bedürfnisse angepasst sind 	<p>Kompetente Moderatoren erforderlich. Führung muss das Vorgehen unterstützen. Gesamtprozess sollte längerfristig von aussen unterstützt werden (Kontinuität herstellen).</p>
<p>Siebttestverfahren: Orientierende Verfahren zur systematischen Analyse. Auch von geschulten Laien zu verwenden. Häufig mit Fragebögen, strukturierten Interviews und/oder Beobachtungen durchgeführt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Ergänzung zur innerbetrieblichen Bestandsaufnahme • Systematische Arbeitsweise mit mittlerem Erhebungsaufwand • Konkrete und reproduzierbare Anhaltspunkte für Problembereiche 	<p>Innerbetriebliche Experten zur sachgerechten Durchführung und Interpretation schulen.</p>
<p>Expertenverfahren: Arbeitswissenschaftliche und arbeitspsychologische Verfahren zur Feinanalyse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Schwer zugängliche komplexe Belastungsfaktoren können aufgedeckt werden 	<p>Ergebnisse der Analyse müssen aufgenommen und in den Gesamtprozess integriert werden.</p>

Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung

Probleme/ Indikatoren für Fehlbelastungen	Interpretation/ Ursachen	Maßnahmen/ Prozesse	Ziele		Ergebnis/ Erfolgskontrolle	Wie geht's weiter?
			Betrieb	Beschäftigte		
Beispiel: Zeitdruck/ Überstunden	Dünne Personal- decke, Probleme Arbeitsorganisati- on. Qualitäts- mängel, Probleme in der Qualifizierung der Mitarbeiter	Qualitätsmanage- ment (QIM), QM - Zirkel, Personalent- wicklung	Kundenzufrie- denheit erhö- hen; Menge und Qualität der Arbeitsergeb- nisse verbes- sern	Zusammen- arbeit und Qua- lifikation der Mitarbeiter verbessern	Kunden- zufriedenheit erhöhen	Prozesse ein- geleitet, erste Ergebnisse bis.....

Anmerkungen zur Verteilung

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Das gilt für Bürgerschafts-, Bundestags-, Europawahlen sowie die Wahlen zur Bezirksversammlung. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken, oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschriften dem Empfänger zugegangen sind. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung der eigenen Mitglieder zu verwenden.



© Amt für Arbeitsschutz



© kwh-design.de

Herausgeber

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

Kontakt

www.hamburg.de/arbeitschutz
Arbeitsschutztelefon: +49 40 428 37-2112
arbeitschutztelefon@bsg.hamburg.de

Bezug

Diese Broschüre (M41) können
Sie kostenlos bestellen unter der o.a. Adresse
sowie unter
Tel.: +49 40 4 28 37-3544
Fax: +49 40 427 94-8544
publicorder@bsg.hamburg.de
www.hamburg.de/arbeitschutzpublikation

Gestaltung

K. Herrmann, kwh-design

Umschlag

Collage von kwh-design mit Fotos von Rainer Sturm, www.pixelio.de und kleine Bilder vorne: Zentralkrankenhaus links der Weser, Irina Fischer, fotolia.com, Gregor Schläger, Lufthansa Technik AG, hinten oben: Uwe Steinbrich, pixelio.de, Johanna Mühlbauer, fotolia.com, Ilan Amith, fotolia.com, hinten unten: Paul-Georg Meister, pixelio.de, kwh-design, Paul-Georg Meister, pixelio.de

Druck

Mundschenk Druck- und Verlagsgesellschaft mbH

2. überarbeitete Auflage, Oktober 2009

Impressum

