

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und Betriebliches Gesundheitsmanagement



Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und Betriebliches Gesundheitsmanagement

Handlungsanleitung

Inhaltsverzeichnis

	Grußwort 1	6
	Grußwort 2	7
	Vorwort	8
1	Einleitung	10
2	Psychische Belastung – Was ist damit gemeint?	11
3.	Anforderungen des Gesetzgebers an die Gefährdungs- beurteilung psychischer Belastungen	13
3.1	Betriebliche Akteure und ihre Verantwortlichkeiten	14
3.2	Festlegung von Merkmalsbereichen	15
3.2.1	Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe	16
3.2.2	Arbeitsorganisation	16
3.2.3	Soziale Beziehungen	17
3.2.4	Arbeitsumgebung	17
3.2.5	Neue Arbeitsformen	17
3.3	Welche vorhandenen Informationen und Daten können genutzt werden?	18
3.4	Analyse der Arbeitsunfähigkeitszeiten	19
3.5	Information und Beteiligung der Beschäftigten	19
4.	Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen	21
4.1	Festlegen von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten	21
4.2	Ermitteln der Gefährdung	22
4.3	Ergänzter Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA)	23
4.3.1	Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Vorbereitung	24
4.3.2	Aufbau, Ablauf und Durchführung	24
4.3.3	Auswertung, Dokumentation und Ergebnispräsentation	24
4.3.4	Festlegung der Verantwortlichkeit	25
4.3.5	Bewertung der Ergebnisse	25
4.3.6	Ableitung von Zielen und Maßnahmen	26
4.4	Wie bereitet man eine Arbeitssituationsanalyse oder ein leitfadengestütztes Gespräch vor?	26
5.	Arbeitssituationsanalyse (asita)	28
5.1	Aufbau, Ablauf und Durchführung	28
5.2	Ableiten von Zielen und Maßnahmen	29
6.	Das leitfadengestützte Gespräch	30
6.1	Aufbau, Ablauf und Durchführung	30
6.2	Ableiten von Zielen und Maßnahmen	30
7.	Datenschutz	31
8.	Beurteilen der Gefährdungen	32
8.1	Das KFZA-Verfahren	32
8.2	Die Arbeitssituationsanalyse	33
8.3	Das leitfadengestützte Gespräch	33
9.	Festlegen konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen	34
10.	Überprüfen der Wirksamkeit von Zielen und Maßnahmen	36

11.	Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung	37
12.	Projekttablauf	38
12.1	Gesamtprozess	38
12.2	Prozess Einzelklinik	38
13.	Testphase	40
13.1	Fördernde Faktoren	40
13.2	Hemmende Faktoren	40
Exkurs		41
	Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Definition	41
	Vorgehen	42
	BGM und Gefährdungsbeurteilung	42
	Mögliche Maßnahmen	43
Anlagen		44
Anlage 1	Präsentation „Instrumente und betriebliche Umsetzung“	44
Anlage 2	Bewertungsmatrix	53
Anlage 3	Steckbrief ergänztes KFZA-Verfahren	53
Anlage 4	Fragebogen ergänztes KFZA-Verfahren	55
Anlage 5	Auswertung des Fragebogens (Mittelwerte)	63
Anlage 6	Das KFZA-Verfahren	65
Anlage 7	Beispieltext für ein Informationsblatt	66
Anlage 8	Steckbrief Arbeitssituationsanalyse	67
Anlage 9	Ergebnisprotokoll Arbeitssituationsanalyse	72
Anlage 10	Die Arbeitssituationsanalyse	76
Anlage 11	Steckbrief leitfadengestütztes Gespräch	76
Anlage 12	Fragenkatalog für das leitfadengestützte Gespräch	79
Anlage 13	Anleitung Ergebnisprotokoll leitfadengestütztes Gespräch	83
Anlage 14	Grafik Analyse und Ergebnisse	89
Anlage 15	Das leitfadengestützte Gespräch – Auswertung	90
Anlage 16	Datenschutz: Verschwiegenheitserklärung	91
Anlage 17	Ziel- und Maßnahmenplan	92
Literaturverzeichnis		93

Grußwort



Prof. Dr. Stephan Brandenburg

Hauptgeschäftsführer der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Dass die Psyche ein wichtiger Aspekt der Gesundheit am Arbeitsplatz ist, zweifelt niemand mehr an. Psychische Belastungen können dabei durch viele Faktoren entstehen, zum Beispiel durch die Arbeitsintensität, fehlende soziale Unterstützung im Betrieb oder die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Es ist nur folgerichtig, dass auch die Gefährdungsbeurteilung, zu der Unternehmen verpflichtet sind, auf psychische Belastungsfaktoren eingehen muss – mit dem Ziel, geeignete Schutzmaßnahmen für die Beschäftigten in Kraft zu setzen. Seit 2013 steht diese Anforderung auch im Arbeitsschutzgesetz. Wie die Betriebe dem nachkommen, können sie selbst gestalten. Die BGW bietet ihren Mitgliedsbetrieben hierbei Unterstützung an.

Die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) hat sich 2014 auf ihren Weg zur Etablierung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gemacht. Was uns bei der BGW besonders freut: Sie hat sich an uns gewandt. Gemeinsam haben wir ein Vorgehen entwickelt, das auf die DRV Bund zugeschnitten ist, aber auch weiteren Organisationen ein gutes Beispiel sein kann. Das Ergebnis: zum einen ein Schulungskonzept für Multiplikatoren, zum anderen die vorliegende Handlungsanleitung. Sie bietet Orientierung für die Kliniken, die jetzt das Thema ebenfalls angehen. Die Broschüre zeigt, was sich machen lässt, welche Methoden zum Einsatz kommen können und wie nachhaltige Verbesserungen der Gesundheit am Arbeitsplatz zu erreichen sind – zum Wohl der Beschäftigten.

Wer Schritt für Schritt die Gefährdungsbeurteilung umsetzt, die Beteiligten vor Ort systematisch einbindet und aus den vorhandenen, praktikablen Methoden die jeweils geeignete auswählt, kann vieles erreichen. Das gilt für alle potenziellen Gefährdungen – und insbesondere auch für den Bereich der Psyche. Nutzen Sie also diese Handlungsanleitung und lassen Sie sich inspirieren!

Ihr
Stephan Brandenburg

Grußwort



Gundula Roßbach

Präsidentin der Deutschen Rentenversicherung Bund

Die Gesundheit ist unser höchstes Gut. Wir haben sie nur einmal.

Für den beruflichen Kontext hat der Gesetzgeber dem Arbeitgeber die Aufgabe übertragen, Gefährdungen durch psychische Belastungen im Arbeitsalltag zu erkennen. Für die Deutsche Rentenversicherung Bund ist die Umsetzung dieses gesetzlichen Auftrages jedoch mehr als die Erfüllung einer bloßen Pflicht. Als Experten für die Themen Prävention, Rehabilitation und Teilhabe wissen wir mit besonderer Fachexpertise um die Herausforderungen, die das moderne Arbeitsleben an die Menschen stellt, insbesondere und vor allem in psychischer Hinsicht.

Deshalb sehen auch wir uns als Arbeitgeber in einer besonderen Verantwortung für unsere eigenen Beschäftigten. Denn Andere unterstützen und stärken kann nur, wer selbst mental und körperlich die Stärke hierfür hat. Die Klinikgruppe der Deutschen Rentenversicherung Bund hat dabei eine besondere Rolle. Rund 4.000 Beschäftigte treffen jährlich auf rund 75.000 Rehabilitanden. Unterstützer und Unterstützte kommen unmittelbar zusammen und arbeiten gemeinsam für die Gesundheit.

Dennoch sind psychische Belastungen der eigenen Beschäftigten ein besonders sensibler Bereich. Deshalb haben wir auf die Expertise und Unterstützung durch die BGW gesetzt. Mit diesem starken Partner haben wir uns vernetzt und konnten zugleich mehrere Anliegen miteinander verbinden: die strukturierte Einführung der Gefährdungsbeurteilungen in den Reha-Zentren eng verzahnt mit unserem betrieblichen Gesundheitsmanagement. Gemeinsam haben wir in den Reha-Zentren Ückeritz und Bad Pyrmont Konzepte erarbeitet, erprobt und die Ergebnisse diskutiert. Die Ihnen vorliegende Handlungsanleitung stellt die Beschäftigten in den Mittelpunkt und unterstützt uns damit alle bei unserem Ziel, Gefährdungen zu vermeiden und unsere Beschäftigten zu stärken.

Ich wünsche uns allen hierbei gutes Gelingen und danke allen Akteuren im Pilot-Projekt für die tatkräftige Mithilfe und Unterstützung.

Ihre
Gundula Roßbach

Vorwort

Aktuelle Fehlzeitenstatistiken der Krankenkassen zeigen, dass die Belastungen, die einen Einfluss auf die psychische Gesundheit der Menschen haben, zunehmend als Ursache für Arbeitsunfähigkeit stehen¹. Die Tendenz ist steigend und die Ursachen für diese Entwicklung sind vielfältig. Aus diesem Grund wurde das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) im Juni 2013² novelliert. Seither werden die psychischen Belastungen explizit genannt und Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen in die Pflicht genommen, neben den körperlichen auch die psychischen Einflussfaktoren am Arbeitsplatz zu erfassen und zu beurteilen (vgl. § 5 ArbSchG).

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zielt darauf ab, Gefährdungsfaktoren am Arbeitsplatz, die einen Einfluss auf die psychische und physische Gesundheit der Beschäftigten haben, frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken, um gesundheitsrelevante Beeinträchtigungen und Unfälle zu vermeiden.

Die Beurteilung der psychischen Belastungen ist dabei je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen und gerade nicht eine Therapie für die Beschäftigten einzuleiten. Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) sowie die Richtlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)³ empfehlen, bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen folgende Merkmalsbereiche zu erfassen:

- Arbeitstätigkeit,
- Arbeitsumgebung,
- Arbeitsorganisation,
- soziale Beziehungen und neue Arbeitsformen.

Bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sind nachfolgende Prozessschritte entsprechend der gesetzlich vorgeschriebenen Anforderungen einzuhalten:

1. Festlegen von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten: Für eine erfolgreiche Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung ist es zwingend notwendig, die zu analysierenden Tätigkeitsbereiche festzulegen. In diesem Schritt sollte zudem ein geeignetes Analyseinstrument gewählt werden.
2. Reha-Zentren, die psychische Belastungen analysieren wollen, sollten ein Analyseinstrument wählen, das ihre Besonderheiten berücksichtigt. Die Entscheidung treffen die Leitung und der Personalrat in Abstimmung mit innerbetrieblichen Expertinnen und Experten. Eine gute Wahl sind Analyseinstrumente, die in die bisherige Gefährdungsbeurteilung integriert werden können und die bereits erfolgreich eingesetzt wurden.

1 BKK Gesundheitsreport 2014, BKK Gesundheitsreport 2015, DAK-Gesundheit Gesundheitsreport 2014.

2 Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG), geändert durch Artikel 8 BUK-Neuorganisationsgesetz (BUK-NOG) vom 19. Oktober 2013 (BGBl. I S. 3836), zuletzt geändert durch Artikel 427 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474).

3 Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) ist eine Initiative von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern. Ziel dieses starken Verbundes ist es, das Arbeitsschutzsystem in Deutschland zu modernisieren und Anreize für Betriebe zu schaffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu stärken (<http://www.gda-portal.de>).

3. Ermitteln der Gefährdungen: Die konkrete Analyse der psychischen Belastungen kann von betrieblichen Akteuren durchgeführt werden, die von der Leitung beauftragt wurden. Die Ergebnisse sind tätigkeitsbezogen zu erheben und auszuwerten.
4. Beurteilen der Gefährdungen: Bevor eine Analyse durchgeführt werden kann, müssen Bewertungskriterien beschlossen werden, wann Themen auf der Basis der Ergebnisse in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen aufgenommen und bearbeitet werden.
5. Nach der Auswertung der Analyse-Ergebnisse werden die psychischen Belastungen entsprechend der vorab festgelegten Kriterien beurteilt. Treffen die Bewertungskriterien zu, werden die psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen und genauer spezifiziert.
6. Festlegen konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen: Sind psychische Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen worden, müssen entsprechende Maßnahmen – inklusive Zuständigkeiten und Zeitvorgaben – festgelegt werden.
7. Durchführung der Maßnahmen: Nachdem die Maßnahmen festgelegt worden sind, werden diese von den verantwortlichen Personen umgesetzt.
8. Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen: Am Ende einer jeden Gefährdungsbeurteilung steht die Wirksamkeitsprüfung. Hier geht es darum, die umgesetzten Maßnahmen auf ihren Erfolg und ihre Qualität hin zu überprüfen. Wenn eine entsprechende psychische Belastung mithilfe der Maßnahmen nicht reduziert werden konnte, gilt es nachzusteuern und neue Maßnahmen festzulegen.
9. Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung: Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen muss in regelmäßigen Abständen fortgeschrieben und aktualisiert werden.
10. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen muss dokumentiert werden. Die Dokumentation sollte dabei mindestens die Beurteilung der Gefährdungen, die Festlegung konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen einschließlich Termine und Verantwortlichkeiten, die Durchführung der Maßnahmen und der Überprüfung der Wirksamkeit sowie das jeweilige Datum der Erstellung bzw. Aktualisierung enthalten.

1 Einleitung

Wie die aktuellen Fehlzeitenstatistiken der Krankenkassen zeigen, sind psychische Belastungen immer häufiger der Grund, warum Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeitsunfähig werden (BKK Gesundheitsreport 2014, BKK Gesundheitsreport 2015, DAK-Gesundheit Gesundheitsreport 2014). Und das mit steigender Tendenz. Die Ursachen sind vielfältig: Wachsende Arbeitsanforderungen im Kontext mit gesellschaftlichen Trends wie das steigende Durchschnittsalter der Belegschaft oder die ständige Erreichbarkeit durch neue Kommunikationsmittel tragen dazu bei, dass die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zunehmen. Der Gesetzgeber hat die Zeichen der Zeit erkannt und schreibt eine Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen vor.

Die Gefährdungsbeurteilung zielt darauf ab, Gefährdungsfaktoren am Arbeitsplatz frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken, um gesundheitsrelevante Beeinträchtigungen und Unfälle zu vermeiden. Die Verteilung grundsätzlicher Aufgaben, Rechte und Pflichten der Akteure im Prozess der Gefährdungsbeurteilung ist durch Gesetze sowie Verordnungen des Bundes und der Länder sowie durch Vorschriften der Unfallversicherungsträger geregelt.

Die vorliegende Handlungsanleitung wurde exklusiv für die Klinikgruppe der Deutschen Rentenversicherung Bund entwickelt. Anderen Reha-Zentren, sowie jedem Arbeitgeber, kann sie aber als Orientierung bei der Etablierung der Verfahrens Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen dienen. In den folgenden Kapiteln lesen Sie, wie Sie eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen Schritt für Schritt in Ihrer Reha-Klinik durchführen können. Die in dieser Handlungsanleitung dargestellten Verfahren und Empfehlungen sind im Rahmen eines Pilotprojekts (Dezember 2014 bis September 2015) in den Reha-Zentren Ückeritz und in Bad Pyrmont, hier in Kooperation mit den Kliniken Brunswiek und Friedrichshöhe der Deutschen Rentenversicherung Braunschweig-Hannover, entwickelt und getestet worden. Mit Unterstützung vieler örtlicher Akteure, u. a. Klinikleitungen, Qualitätsmanagementbeauftragten, örtliche Personalräte und nicht zuletzt den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen am Standort, sind die nachfolgend beschriebenen Instrumente und Vorgehensweisen erprobt und bewertet worden. Die Steuerungsgruppe unterstützte das Projekt mit Hinweisen und Ideen.

In einem Exkurs sind zudem auch Hinweise enthalten, wie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement verknüpft beziehungsweise wie ein Gesundheitsmanagement eingeführt werden kann.

2 Psychische Belastung – Was ist damit gemeint?

Psychische Belastungen“ umfassen alle „erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“

Psychische Belastungen können in der Arbeitswelt aus

- den Arbeitsinhalten und Arbeitsaufgaben,
- der Arbeitsorganisation,
- den sozialen Beziehungen,
- der Arbeitsumgebung und
- neuen Arbeitsformen resultieren.

Eine Gefährdung bezeichnet die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung ohne bestimmte Anforderungen an deren Ausmaß oder Eintrittswahrscheinlichkeit (DIN EN ISO 10075-1).

Was bedeutet „psychische Belastung“? Für die meisten Menschen ist Belastung negativ besetzt, zum Beispiel wenn das Konto belastet wird oder das Haus mit Schulden belastet ist. Darüber hinaus werden psychische Belastungen oftmals mit „psychischen Störungen“ gleichgesetzt. Krankheiten, über die man nicht gerne spricht und die meist als Einzelschicksal abgetan werden.

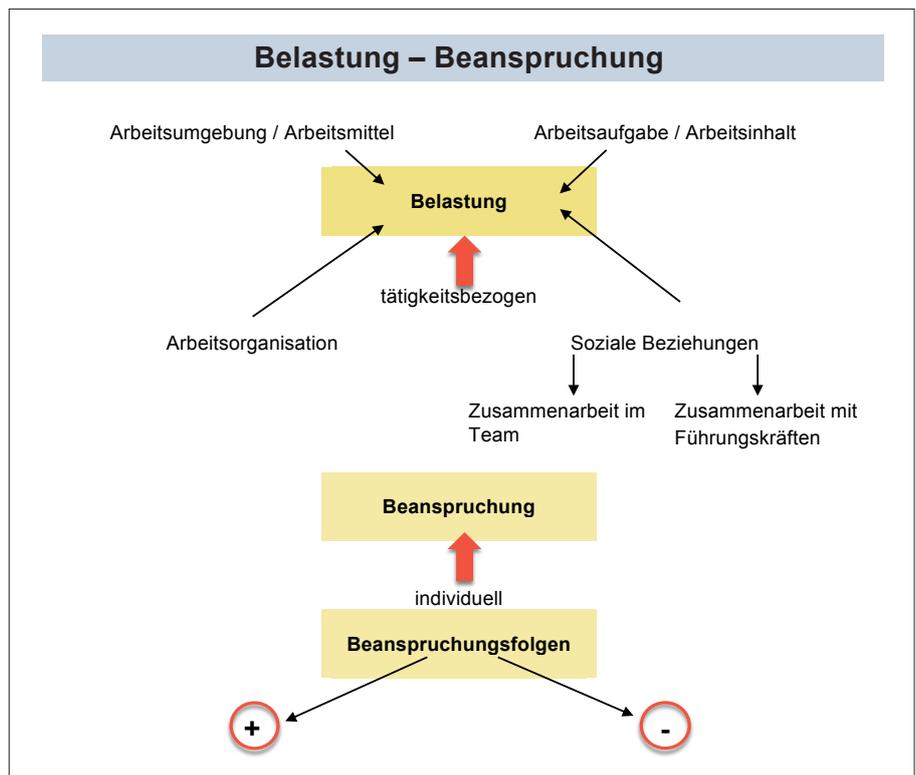
Definition:

Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Psychische Belastung wird neutral definiert.

Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, **einschließlich** der individuellen Bewältigungsstrategie.

Bei der Gefährdungsbeurteilung werden Belastungen wertneutral und objektiv betrachtet. „Psychische Belastungen“ sind alle „erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN EN ISO 10075-1). Belastungen werden ausschließlich im Kontext mit den auszuführenden Tätigkeiten einer Person betrachtet. Sie können in der Arbeitswelt aus den Arbeitsinhalten und -aufgaben, der Arbeitsorganisation, den sozialen Beziehungen, der Arbeitsumgebung sowie neuen Arbeitsformen resultieren.

Darauf aufbauend beschreibt eine Gefährdung „die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung ohne bestimmte Anforderungen an deren Ausmaß oder Eintrittswahrscheinlichkeit“ (DIN EN ISO 10075-1). Somit können psychische Belastungen zu psychischen Belastungsfolgen bzw. Beanspruchungen führen, die bei den einzelnen Personen – je nach Ausprägung verschiedener Faktoren – unterschiedlich ausfallen können. Entscheidend sind vor allem die Art der Belastung, ihre jeweilige Ausprägung sowie das Ausmaß, in dem diese auf die Beschäftigten einwirken.



Grafik: eigene Darstellung

Psychische Belastungen können sowohl positive wie negative Folgen haben. Wohlbefinden, Gesundheit oder berufliche Weiterentwicklung sind ebenso möglich wie Gesundheitsbeeinträchtigungen, Leistungs- und Kompetenzverlust.

Fazit:

Eine Tätigkeit ohne psychische Belastungen ist nicht möglich und auch nicht wünschenswert. In einem gewissen Maße sind Anforderungen nötig, damit sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickeln zu können.

Grundlage für die Gefährdungsbeurteilung sind gesetzliche Verpflichtungen, die im Folgenden kurz zusammengefasst sind.

3 Anforderungen des Gesetzgebers an die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Arbeitsschutzgesetz

§ 3 Grundpflichten des Arbeitgebers

- (1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.
- (2) Zur Planung und Durchführung der Maßnahmen nach Absatz 1 hat der Arbeitgeber unter Berücksichtigung der Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten
 1. für eine geeignete Organisation zu sorgen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen sowie
 2. Vorkehrungen zu treffen, dass die Maßnahmen erforderlichenfalls bei allen Tätigkeiten und eingebunden in die betrieblichen Führungsstrukturen beachtet werden und die Beschäftigten ihren Mitwirkungspflichten nachkommen können.
- (3) Kosten für Maßnahmen nach diesem Gesetz darf der Arbeitgeber nicht den Beschäftigten auferlegen.

Die Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen ist ein wichtiges Instrument, um Belastungen, die auf die Beschäftigten einwirken und zu Beanspruchungsfolgen führen können, zu analysieren. Sie dient als Grundlage, Unfälle sowie arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu vermeiden, und ist ein zentrales Instrument zur Steuerung des Arbeitsschutzes im Betrieb. Der § 3 ArbSchG beschreibt die grundlegenden Verpflichtungen der Arbeitgeber hinsichtlich des Gesundheits- und Arbeitsschutzes, auf denen die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen aufbaut. In der Gefährdungsbeurteilung werden alle Belastungen am Arbeitsplatz tätigkeitsbezogen erfasst, die Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten haben. Bei der Gefährdungsbeurteilung steht immer die Beurteilung sowie Gestaltung der Arbeit im Fokus – und nicht die gesundheitliche Verfassung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin.

Arbeitsschutzgesetz

§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

- (1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
- (2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.
- (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch
 1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
 2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
 3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
 4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
 5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
 6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

§ 5 ArbSchG verpflichtet alle Arbeitgeber darüber hinaus – unabhängig von ihrer Beschäftigtenzahl –, mithilfe einer Gefährdungsbeurteilung festzustellen, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Hierzu gehören unter anderem die Ermittlung der Gefährdungen, die Beurteilung und Festlegung von Arbeitsschutzmaßnahmen und die Wirksamkeitsprüfung der Maßnahmen.

Gefährdungsbeurteilungen gehören zu den präventiven Arbeitsschutzmaßnahmen und sollen das Wohlbefinden am Arbeitsplatz erhöhen. Die Beurteilung ist dabei „tätigkeitsbezogen“ vorzunehmen.

Die Ergebnisse sind in geeigneter Form zu dokumentieren und auf Verlangen vorzuzeigen (§ 6 ArbSchG). Arbeitgeber können sich bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilungen fachlich unterstützen lassen (§ 13 Abs. 2 ArbSchG).

Die Gefährdungsbeurteilung ist für alle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber verpflichtend und wird damit zur Chefsache. Aber auch die Beschäftigten sowie deren Vertreter sind aufgefordert, sich aktiv am Arbeits- und Gesundheitsschutz zu beteiligen und „nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen“ (§ 15 Abs. (1) ArbSchG).

Bevor eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchgeführt werden kann, muss sie sorgfältig geplant werden. Zunächst werden die betrieblichen Akteure bestimmt und ihre Verantwortlichkeiten festgelegt.

3.1 Betriebliche Akteure und ihre Verantwortlichkeiten

- Die Geschäftsführung (Klinikleitung) beruft eine Steuerungsgruppe ein.
- Alle zur Durchführung des Prozesses „Gefährdungsbeurteilung“ wesentlichen betrieblichen Akteure sollten in der Steuerungsgruppe vertreten sein (zum Beispiel die Klinikleitung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Vertreter der örtlichen Gremien [insbesondere die Personalvertretung], Qualitätsmanagementbeauftragte, und so weiter).
- Zwei bis drei Beschäftigte aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen ohne herausgehobene Funktion (z.B. Wahlamt) sollten ebenfalls in die Steuerungsgruppe berufen werden.
- Für die Koordination sowie die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bestimmt die Steuerungsgruppe eine Person aus ihrer Mitte.
- Die Anforderungen des Datenschutzes sind verpflichtend zu beachten.
- Die Treffen der Steuerungsgruppe sind zu protokollieren und zentral abzulegen. Sie dienen auch als Nachweis für die Aufsichtsbehörden.

Eine Steuerungsgruppe, die die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen plant, koordiniert und die diese bei Bedarf anpasst, sollte für diesen Zweck eingerichtet werden. Die Steuerungsgruppe wird von der Geschäftsführung (Klinikleitung) beauftragt und kann neu gegründet werden oder von bereits bestehenden Gremien übernommen werden, beispielsweise vom Arbeitsschutzausschuss oder dem Ausschuss für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM-Ausschuss). Folgende Personen sollten in der Steuerungsgruppe vertreten sein:

- Kaufmännischer Direktor oder Kaufmännische Direktorin,
- Ärztlicher Direktor oder Ärztliche Direktorin,
- Personalvertretung,
- Fachkraft für Arbeitssicherheit,

- Gleichstellungsbeauftragte,
- Schwerbehindertenvertretung,
- Qualitätsmanagementbeauftragte(r) (QMB),
- Betriebsarzt oder Betriebsärztin
- sowie zwei bis drei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter aus möglichst unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen ohne herausgehobene Stellung (kein Wahlamt).

Ein Mitglied der Steuerungsgruppe ist für die Koordination der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen verantwortlich. Diese Person sollte über Moderationserfahrung verfügen, keine Führungskraft sein und sich in den einzelnen Abteilungen gut auskennen.

Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sind verpflichtet, den Datenschutz zu beachten. Im Bedarfsfall können weitere externe Expertinnen und Experten, zum Beispiel der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, hinzugezogen werden. Sie können den Prozess bei Bedarf begleiten und/oder ihr Know-how zur Verfügung stellen. Die dadurch entstehenden Kosten sowie deren Begleichung sind im Vorfeld zu klären.

Nachdem sich die Steuerungsgruppe konstituiert hat, werden die Verantwortlichkeiten der Beteiligten festgelegt. Eine oder mehrere Personen der Steuerungsgruppe werden benannt, die die Leitung als Co-Verantwortliche mit unterstützen, Koordinationsaufgaben übernehmen und die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen organisieren. Die Co-Verantwortlichen legen unter anderem die Termine der Steuerungsgruppe sowie die inhaltlichen Schwerpunkte fest, delegieren die Aufgaben an die weiteren Mitglieder der Steuerungsgruppe und kontrollieren deren Umsetzung.

Um die Gefährdungsbeurteilung detailliert planen zu können, sollte sich die Steuerungsgruppe zu Beginn ihrer Arbeit intensiv mit dem Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz beschäftigen und sich das notwendige Wissen aneignen. Bei Bedarf können Fachleute hinzugezogen werden, die bestehende Wissenslücken schließen. Das Ziel: Alle Mitglieder der Steuerungsgruppe sind in der Lage, psychische Belastungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen und aufzuspüren.

Eine der ersten Aufgabe der Steuerungsgruppe ist ein realistischer Zeitplan, der in grober Form alle Schritte einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung beschreibt: von der Planung über die Durchführung und Auswertung der Ergebnisse bis hin zur Ableitung und Wirksamkeitsprüfung der Maßnahmen.

Alle Treffen der Steuerungsgruppe sind zu protokollieren und zentral abzulegen. Sie dienen auch als Nachweis für die Aufsichtsbehörden (zum Beispiel: Staatliche Arbeitsschutzbehörde oder Berufsgenossenschaft) und sind auf deren Verlangen vorzulegen.

3.2 Festlegung von Merkmalsbereichen

Um eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchzuführen, müssen zunächst Merkmalsbereiche festgelegt werden. Als Richtschnur dienen die Empfehlungen der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) sowie die Richtlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)⁴.

⁴ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [2014]: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie [GDA], (www.gda-portal.de).

Danach werden folgende Merkmalsbereiche tätigkeitsbezogen erfasst:

- Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe,
- Arbeitsorganisation,
- soziale Beziehungen,
- Arbeitsumgebung und neue Arbeitsformen.

Die folgende genauere Beschreibung befasst sich jeweils mit der thematisierten Kategorie sowie den zuzuordnenden kritischen Ausprägungen. Alle kritischen Ausprägungen sind als Beispiele zu sehen und keinesfalls abschließend.

3.2.1 Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe

Hier sind die Vollständigkeit der Aufgabe und Handlungsspielräume einzuordnen. Als Beurteilungskriterium kommen für die Tätigkeit vorbereitende, ausführende oder kontrollierende Handlungen in Betracht. Im Punkt Handlungsspielraum haben der Arbeitsinhalt, -pensum, -methode oder -verfahren sowie die Reihenfolge der Tätigkeiten keinen Einfluss auf die Bewertung.

Bei Variabilität und Abwechslungsreichtum bilden einseitige Anforderungen das Beurteilungskriterium: Werden wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel genutzt? Bilden häufige Wiederholung und/oder gleichartige Handlungen in kurzen Takten den Schwerpunkt?

Information und Informationsangebot sowie die Verantwortung können ebenfalls als Merkmalsbereich beurteilt werden. Hier können zu viel oder zu wenig oder lückenhafte Informationen Einfluss nehmen, verbunden mit unklaren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.

Wesentlichen Einfluss hat auch die Qualifikation, soweit nicht die ihr entsprechende Tätigkeit ausgeführt wird oder eine nicht ausreichende Einweisung erfolgte.

Die „Emotionale Inanspruchnahme“ ist als letzter Punkt in diesem Abschnitt zu thematisieren. Zu beurteilen sind beispielsweise stark berührender Ereignisse (z. B. Umgang mit schwerer Krankheit, Unfällen, Tod). Sie drückt sich auch bei ständigem Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z. B. auf Kunden, Patienten, Schüler) oder permanentem Zeigen von Emotionen unabhängig von eigenen Empfindungen in Bedrohungssituationen durch Gewalt durch andere Personen (z. B. Kunden, Patienten).

3.2.2 Arbeitsorganisation

Dieser Abschnitt thematisiert die Arbeitszeit, den Arbeitsablauf sowie Information und Kooperation.

Zum Punkt Arbeitszeit zählen zum Beispiel wechselnde oder lange Arbeitszeit, ungünstig gestaltete Schichtarbeit oder häufige Nacharbeit. Auch Überstunden, zu wenig Pausen oder Arbeit auf Abruf (Bereitschaftsdienst).

Der Arbeitsablauf in diesem Kontext beinhaltet als mögliche kritische Ausprägung Zeitdruck, hohe Arbeitsintensität, häufige Störungen bzw. Unterbrechungen.

Kommunikation/Kooperation umfassen zum Beispiel einen möglichen isolierten Einzelarbeitsplatz, keine oder wenig Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen und Kolleginnen oder keine klar definierten Verantwortungsbereiche.

3.2.3 Soziale Beziehungen

Zu geringe/zu hohe Zahl sozialer Kontakte, häufige Streitigkeiten und Konflikte bzw. deren Art und ggf. dadurch entstehende soziale Drucksituationen und fehlende soziale Unterstützung können als mögliche kritische Ausprägungen beurteilt werden.

Gegenüber Vorgesetzten steht die Qualifizierung der Führungskräfte (schlechte oder keine Qualifizierung) als Beurteilungskriterium im Vordergrund. Fehlendes Feedback oder fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen sind ebenso zu beurteilen. Fehlende Führung oder Unterstützung können im Bedarfsfall ebenfalls eine Rolle spielen.

3.2.4 Arbeitsumgebung

Der Punkt Arbeitsumgebung umfasst physikalische und chemische Faktoren wie Lärm, Beleuchtung und Gefahrstoffe als zu beurteilende mögliche kritische Faktoren.

Zu den physikalischen Faktoren sind zum Beispiel ungünstige ergonomische Gestaltung und schwere körperliche Arbeit zu zählen.

Im Punkt Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung gelten ungeeignete Arbeitsräume, räumliche Enge oder unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen als mögliche kritische Ausprägung. Arbeitsmittel bzw. fehlendes oder ungeeignetes Werkzeug, ungünstige Bedienung oder Einrichtung von Maschinen sowie unzureichende Softwaregestaltung gehören ebenfalls dazu.

3.2.5 Neue Arbeitsformen

Diese Merkmale sind nicht Gegenstand des Aufsichtshandelns, spielen aber für die Belastungssituation der Beschäftigten eine Rolle.

Mögliche kritische Ausprägung können sein: räumliche Mobilität, atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe, zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben.

Wesentliche Merkmalsbereiche psychischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung



Arbeitsinhalt / Arbeitsaufgabe	Arbeits- organisation	Soziale Beziehungen	Arbeits- umgebung	Neue Form der Arbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Vollständigkeit der Aufgabe • Handlungsspielraum, • Variabilität, • Information, • Verantwortung, • Qualifikation, • Emotionale Inanspruchnahme 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit, • Arbeitsintensität, • Störungen / Unterbrechungen, • Kommunikation / Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> • zu den Kollegen, • zu den Vorgesetzten 	<ul style="list-style-type: none"> • physikalisch, chemische Faktoren, • physische Faktoren, • Arbeitsplatz und Informationsgestaltung, • Arbeitsmittel 	<ul style="list-style-type: none"> • räumliche Mobilität, • atypische Arbeitsverhältnisse, • zeitliche Flexibilisierung

3.3 Welche vorhandenen Informationen und Daten können genutzt werden?

- Vorliegende Daten analysieren
- Daten aufbereiten
- Entscheidung der Steuerungsgruppe, welche Daten genutzt werden
- Befragung erforderlich (Mitarbeiterbefragung als Grobscreening) oder mit qualifizierten Instrument starten

Bevor die aufwändigere Analyse von psychischen Belastungen eingeleitet wird, sollte zunächst geklärt werden, ob vorhandene Daten, Dokumente und Statistiken genutzt werden können. Geeignet sind alle Daten, die auf Basis qualitativer oder quantitativer Analysen entstanden sind und die sich auf die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz beziehen, zum Beispiel aus Mitarbeiterbefragungen, Arbeitssituationsanalysen, leitfadengestützten Gesprächen, Arbeitsunfähigkeitsanalysen, dem Qualitätsmanagement oder anderen Dokumenten.

Indikatoren für dauerhafte und verstärkt auftretende psychische Belastungen in Reha-Zentren sind unter anderem ein auffälliges Betriebsklima, ein hoher Krankenstand, mangelnde Kommunikation sowie Konflikte zwischen den Beschäftigten, eine hohe Fluktuation, Mobbing oder häufige Beschwerden von Patienten oder Angehörigen.

Diese Informationen können, sofern keine Unterscheidung nach Tätigkeitsbereichen vorliegt, als Grobanalyse und Orientierung für die eigentliche Gefährdungsbeurteilung genutzt werden. Tätigkeitsbezogene Daten können direkt in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen aufgenommen werden.

Zwingend notwendig ist jedoch eine vertiefende Analyse, mit der sich die psychischen Belastungen entsprechend der jeweiligen Tätigkeitsbereiche im Reha-Zentrum differenzieren lassen. Das bedeutet, dass die Ergebnisse nicht nur einen Eindruck für das gesamte Reha-Zentrum geben dürfen, sondern die jeweiligen Bereiche, in denen die Beschäftigten ähnliche Tätigkeiten ausführen, einzeln abbilden können. Darüber hinaus ist bei der vertiefenden Analyse ein Fokus auf die Inhalte der oben beschriebenen Handlungsfelder – Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung und neue Arbeitsformen – notwendig.

Alle nutzbaren Daten, Dokumente, Statistiken oder Ergebnisse vorangegangener Analysen sind in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu übertragen.

Die bis hier beschriebenen Vorarbeiten bereiten die Entscheidung der Steuerungsgruppe vor, mit welchem Instrument das Verfahren zur Analyse von Gefährdungen im Reha-Zentrum gestartet wird.

Diese Handlungsanleitung vertieft drei Instrumente:

- die Mitarbeiterbefragung als Grobscreening Instrument mittels Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse,
- das Gruppeninterview als leitfadengestütztes Gespräch und
- der strukturierte Workshop Arbeitssituationsanalyse.

Die Mitarbeiterbefragung wird im Folgenden auch als quantitatives (Analyse-) Instrument, die beiden letzten Verfahren als qualitative (Analyse-)Instrumente bezeichnet.

Praxistipp:

Bereits vorliegende Daten dienen, soweit sie nicht aus einer Gefährdungsbeurteilung oder einem ähnlichen Verfahren stammen, lediglich als Orientierung. Die Steuerungsgruppe entscheidet, ob diese Daten als Grobscreening ausreichen. Allerdings haben die Pilotverfahren gezeigt, dass bei einer geeigneten Datenbasis auf eine anonyme Mitarbeiterbefragung verzichtet werden kann. Qualitativ hochwertige Ergebnisse werden in der Regel meist mit qualitativen Analyseinstrumenten erreicht.

3.4 Analyse der Arbeitsunfähigkeitszeiten

Die Personalabteilung sollte eine Übersicht über die Arbeitsunfähigkeitszeiten der Bereiche zusammenstellen. Auf Anonymisierung ist zu achten, um einen Rückschluss auf einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen auszuschließen. Die Dauer der Arbeitsunfähigkeit in einzelnen Bereichen in Gänze, sowie bereinigt um die Langzeiterkrankten (länger als 42 Tage) sind getrennt voneinander aufzubereiten. Die so ermittelten Daten dienen der Steuerungsgruppe als erstes Indiz für mögliche Maßnahmen im Bereich der psychischen Belastung. Empfehlenswert ist die regelmäßige Analyse der Arbeitsunfähigkeitszeiten. Sie sollte mindestens einmal jährlich, in der Regel rechtzeitig vor den Strategiegesprächen mit der Hauptverwaltung erfolgen.

3.5 Information und Beteiligung der Beschäftigten

- Transparenz schaffen
- mehrere Kommunikationswege nutzen
- Mitarbeiterversammlung einberufen
- Datenschutz einhalten
- alle Ergebnisse kommunizieren – auch negative –
- Unterstützung durch Führungskräfte einfordern
- alle Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst nehmen

Damit sich möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen beteiligen, müssen die Beschäftigten, der Personalrat und die Führungskräfte im Vorfeld umfassend über das Vorhaben informiert werden.

Mehrere Kommunikationswege können gleichzeitig genutzt werden, um die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen anzukündigen, zum Beispiel über Personal- oder Mitarbeiterversammlungen, E-Mail-Verteiler, Aushänge oder Poster. Im Pilotprojekt wurden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter per Informationsblatt informiert, dafür gab es besonders positive Rückmeldungen (vgl. Anlage 7).

Zur Erreichung einer möglichst hohen Akzeptanz und Unterstützung durch die Führungskräfte sollten diese, bevor eine Mitarbeiterinformation oder die Mitarbeiterversammlung erfolgt, über das Vorhaben informiert werden. Zu verdeutlichen ist, dass die Entscheidung, eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchzuführen, von der Klinikleitung und den Führungskräften ausging und das Projekt vom Personalrat mitgetragen wird.

Eine hohe Akzeptanz wird erreicht, wenn die Klinikleitung und der Personalrat gemeinsam den Ablauf während einer Mitarbeiterversammlung präsentieren. Sie informieren die Beschäftigten sowohl über die Ziele und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung als auch über das weitere Vorgehen möglichst genau und transparent.

Die Ergebnisse der Analysen sind in jedem Fall ernst zu nehmen. Auch nach Durchführung der Gefährdungsbeurteilung sollten die Beschäftigten über die weitere Vorgehensweise auf dem Laufenden gehalten werden. Zwischendurch sollten die Ergebnisse der Analysen, und zwar unabhängig davon, ob diese Ergebnisse positiv oder negativ ausgefallen sind, den Beschäftigten präsentiert werden.

Die Datenschutzrichtlinien sind während des gesamten Prozesses strikt einzuhalten. Offene und ehrliche Antworten sind nur zu erzielen, wenn keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind.

Praxistipp:

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten kontinuierlich über die Ergebnisse beziehungsweise wichtige Entscheidungen der örtlichen Steuerungsgruppe informiert werden.

Besonderen Erfolg hatten farbige Informationsblätter, die alle Beschäftigten über den Sachstand und die aktuellen Entscheidungen der Steuerungsgruppe informierten. Das farbige Blatt signalisierte, dass eine wichtige Nachricht vorliegt.

4 Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Die 7 Schritte der Gefährdungsbeurteilung:

1. Festlegen von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten
2. Ermitteln der Gefährdungen
3. Beurteilen der Gefährdungen
4. Festlegen der Ziele und konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen
5. Durchführung der Maßnahmen
6. Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen
7. Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung

In diesem Kapitel geht es um die einzelnen Arbeitsschritte der Gefährdungsbeurteilung.

4.1 Festlegen von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ermittelt Gefährdungen tätigkeitsbezogen und losgelöst von den Beschäftigten. Zunächst sind die zu analysierenden Tätigkeitsbereiche festzulegen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen reicht die Beurteilung eines Arbeitsbereichs oder einer Tätigkeit (§ 5 Abs. 2 ArbSchG).

Zunächst werden alle Funktionsbereiche der Reha-Zentren sinnvoll zusammengefasst, um die Beschäftigten diesen Bereichen zuordnen zu können. Dabei werden die Tätigkeiten anhand ihrer Merkmale kategorisiert und gleichartige Tätigkeiten zu einem Tätigkeitsbereich zusammengefasst. Tätigkeitsgruppen, denen nur von eine oder wenige Personen angehören, sind einer „tätigkeitsverwandten“ Beschäftigtengruppe zuzuordnen.

In welche Bereiche die einzelnen Tätigkeiten eingeteilt werden, kann jedes Reha-Zentrum individuell festlegen. Entscheidend ist lediglich, dass es sich um möglichst gleichartige Tätigkeitsgruppen handelt. Im Laufe des Prozesses können die Tätigkeitsbereiche noch weiter spezifiziert oder verallgemeinert werden. Im Hinblick auf einen eventuellen Einsatz einer Mitarbeiterbefragung (vergleiche Kapitel 4.3 „KFZA-Verfahren“) sollte die Gruppengröße mindestens fünfzehn bis zwanzig Personen umfassen. Führungskräfte gehören grundsätzlich zu den Tätigkeitsgruppen dazu, werden aber innerhalb der Instrumente unterschiedlich behandelt:

Bei der Befragung mittels KFZA-Verfahren können die Führungskräfte den Tätigkeitsgruppen zugeordnet werden. Bei großen Reha-Zentren kann über die Zusammenfassung in einer Gruppe nachgedacht werden, sofern die Mindestzahl in der Gruppengröße eingehalten wird.

Beim Einsatz der qualifizierten Instrumente Arbeitssituationsanalyse (astia) und „leitfadengestütztes Gespräch“ nehmen die Führungskräfte nicht an den Interviews ihrer Tätigkeitsgruppe teil. Sie werden in einer gesonderten Gruppe zusammengefasst. Auszubildende sind immer der Gruppe zuzuordnen, für die sie ausgebildet werden.

Beispiel für die Zusammenfassung der Bereiche

Ich gehöre folgender Tätigkeitsgruppe an:

- Ärztlicher Dienst, einschl. Oberärzte, Oberärztinnen, Assistenzärzte und Assistenzärztinnen
- Psychologischer Dienst/Sozialarbeit
- Pflegepersonal/Azubis, Medizinische Fachangestellte
- Diagnostik, MTA (Labor), Röntgenassistenten, Ernährungsberatung
- Physiotherapeutische Abteilung, Ergotherapie
- Physikalische Therapie (Masseure, Badegehilfen)
- Medizinischer Schreibdienst, Psychologisch-Technische Assistenten, Therapieplanung
- Verwaltung, Empfang, Kinderbetreuung, Azubis Verwaltung, Qualitätsmanagement
- Zentralküche (Köche, Köchinnen und Küchenhilfskräfte)
- Technische Abteilung (Wartung, Hausarbeit, Fahrdienst)
- Servicepersonal (Servierung)
- Reinigungspersonal
- ...

4.2 Ermitteln der Gefährdung

Um die psychischen Belastungen in dem Reha-Zentrum optimal erfassen zu können, ist ein geeignetes Analyseinstrument erforderlich. Welches Instrument eingesetzt wird, ob quantitativ oder qualitativ, entscheidet die Steuerungsgruppe.

Quantitative Instrumente sind standardisiert und relativ starr strukturiert. Die Beschäftigten erhalten eine Auswahl an Fragen, beispielsweise in Form eines Fragebogens (Mitarbeiterbefragung), mit klar definierten Antwortmöglichkeiten. Es handelt sich beim Einsatz eines solchen Instruments immer nur um ein Grob-screening.

Der Vorteil: Mit Hilfe eines quantitativen Instruments kann die gesamte Belegschaft eines Reha-Zentrums – unter Angabe des jeweiligen Tätigkeitsbereichs – zu Belastungen am Arbeitsplatz befragt werden.

Der Nachteil: Aufgrund der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten können Aspekte, die die Befragten als relevant betrachten, nicht oder nur ungenügend berücksichtigt werden.

Dagegen sind qualitative Instrumente offen, partizipativ und gar nicht bis wenig vorstrukturiert. Im Gegensatz zu quantitativen Instrumenten wird jeweils eine Einzelperson oder eine kleine Gruppe von Personen zu Belastungen und auftretenden Gefährdungen am Arbeitsplatz befragt. Dabei werden lediglich wenige, offene Fragen gestellt und die Beschäftigten können sich zu Belastungen und auftretenden Gefährdungen am Arbeitsplatz äußern.

Das Analyseinstrument sollte so gewählt werden, dass es die vorherrschende Situation in dem Reha-Zentrum am besten widerspiegelt und deren Besonderheiten berücksichtigt. Eine Rolle spielt die Größe des Reha-Zentrums sowie die Zahl der Beschäftigten, wie viele Tätigkeitsbereiche es gibt und wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen Tätigkeitsbereichen zugeordnet werden können. Auch sollten strukturelle Besonderheiten des jeweiligen Reha-Zentrums bei der Auswahl eines Analyseinstruments be-

rücksichtigt werden. Dies können unter anderem besondere Formen der Organisation oder bauliche Aspekte sein.

Zu prüfen ist außerdem, ob bereits Analysen durchgeführt worden sind, welche Verfahren – Mitarbeiterbefragungen, Arbeitssituationsanalysen oder leitfadengestützte Gespräche – dabei zum Einsatz kamen und welche Ergebnisse vorliegen.

Praxistipp:

Für Reha-Zentren, die eine Kooperationsvereinbarung mit einem anderen Rentenversicherungsträger abgeschlossen haben und die an einem Standort zusammenarbeiten, ist es sinnvoll, das Projekt gemeinsam durchzuführen, um die Zusammenarbeit zu fördern.

Folgende Analyseinstrumente haben sich bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bewährt:

- der ergänzte Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (kurz: „ergänzt KFZA-Verfahren“),
- die Arbeitssituationsanalyse (asita) und
- das leitfadengestützte Gespräch.

4.3 Ergänzter Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA)

„Psychische Belastungen“ umfassen alle „erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Mithilfe des KFZA-Verfahrens kann die Steuerungsgruppe interne Bereiche identifizieren, um Gefährdungen abzuwenden.

„Mit dem KFZA-Verfahren kann eine Analyse der Arbeitsbedingungen im ganzen Betrieb oder am einzelnen Arbeitsplatz durchgeführt werden. Das KFZA-Verfahren ermöglicht das Erkennen von Stressfaktoren und ein Optimieren von Ressourcen (Bewältigungsmöglichkeiten) im Unternehmen. Er enthält 27 Fragen [...] in 11 Themenbereichen, zum Beispiel Arbeitsmenge, Arbeitsinhalte, Zusammenarbeit, Vielseitigkeit, Handlungsspielraum.“⁵

Der vorgestellte Fragebogen basiert auf dem Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA). Der arbeitspsychologische Fragebogen wurde 1995 unter anderem von Jochen Prümper entwickelt, um psychische Belastungen in der Arbeitssituation zu ermitteln. Es handelt sich um ein theoretisch fundiertes, standardisiertes, quantitatives Verfahren der Verhältnisprävention, welches bereits lange in der betrieblichen Praxis eingesetzt wird. Der KFZA ist ein subjektives Erhebungsinstrument, das heißt, er erfasst die Sichtweise der Beschäftigten.⁶

Die Steuerungsgruppe des Pilotprojekts hat sich für einen frei zugänglichen KFZA-Fragebogen entschieden und diesen erprobt. Im hier vorgestellten Prozess wird er als Grobscreening-Instrument (Mitarbeiterbefragung) für die

⁵ Zitat siehe GUV-I 8766, GUV-Informationen, Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg, Seite 19.

⁶ Vgl. Prümper et al, (1995): KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39, 3, 125–132.

Gefährdungsbeurteilungen empfohlen. Seine Ergebnisse müssen, soweit die örtlichen Steuerungsgruppen so entscheiden, mit qualitativen Instrumenten hinterlegt werden. Die in Anlage 4 enthaltene Fassung des KFZA-Verfahrens enthält zusätzliche Fragen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Aus diesem Grund ist der Name „ergänzt KFZA-Verfahren“ gewählt worden.

4.3.1 Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Vorbereitung

Das KFZA-Verfahren ermittelt Stressfaktoren und Ressourcen im Betrieb, um psychischen Beanspruchungen präventiv entgegenzuwirken. Außerdem geht es um Fragen zu „gesundheitlichen Beschwerden“, um eventuell zusätzlich ein Betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen bzw. auszubauen.

Die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt anonym und schriftlich, auch um sicherzustellen, dass Mitarbeiter, die keinen PC-Zugriff haben, problemlos am Verfahren teilnehmen können. Neben dem eigentlichen KFZA-Verfahren werden ein einleitendes Anschreiben und ein Fragebogen mit der Einteilung der Tätigkeitsbereiche ausgehändigt.

4.3.2 Aufbau, Ablauf und Durchführung

Mit Hilfe des ergänzten KFZA-Verfahrens werden Ressourcen und Stressfaktoren ermittelt.

Dabei werden folgende Themenfelder abgefragt:

- a) Handlungsspielraum
- b) Vielseitiges Arbeiten
- c) Ganzheitliches Arbeiten
- d) Soziale Rückendeckung
- e) Zusammenarbeit
- f) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen
- g) Passende mengenmäßige Arbeit
- h) Passende Arbeitsabläufe
- i) Passende Arbeitsumgebung
- j) Information und Mitsprache
- k) Entwicklungsmöglichkeiten
- l) Work-Life-Balance

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 20 Minuten. Im Rahmen der Pilotierung sind die Mitarbeiter der Pilotkliniken zur Verständlichkeit und der Dauer des Ausfüllens befragt worden. Die Antworten waren fast ausschließlich positiv, so dass der Einsatz empfohlen werden kann.

4.3.3 Auswertung, Dokumentation und Ergebnispräsentation

Die Auswertung erfolgt mittels Zahlenkodierung, die den jeweiligen Grad der potenziellen psychischen Belastungen am Arbeitsplatz widerspiegeln. Es werden zwei Auswertungen angefertigt:

Die erste Auswertung ist eine Zusammenfassung der Ergebnisse für das gesamte Reha-Zentrum. Dargestellt werden die Häufigkeiten von Antworten bezogen auf das gesamte Reha-Zentrum. Darüber hinaus wird für das gesamte Reha-Zentrum eine Mittelwertberechnung erstellt. Bei der Mittelwertberechnung werden Fragen zusammengefasst und ausgewertet. Eine Aufstellung der zusammengefassten Fragen ist in der Anlage 5 ersichtlich. Je geringer die Zahl, desto höher ist die jeweilige Belastung und die Möglichkeit, dass Beanspruchungsfolgen, die einen Einfluss auf die physische und psychische Gesundheit haben, auftreten können. Dieser Wert wird in einem Sterndiagramm (vgl. Abbildung 1) dargestellt. Dementsprechend werden hier bereits Handlungsfelder aufgezeigt, die nach einer vertiefenden Analyse durch einen geschulten Mitarbeiter weiter spezifiziert werden können.

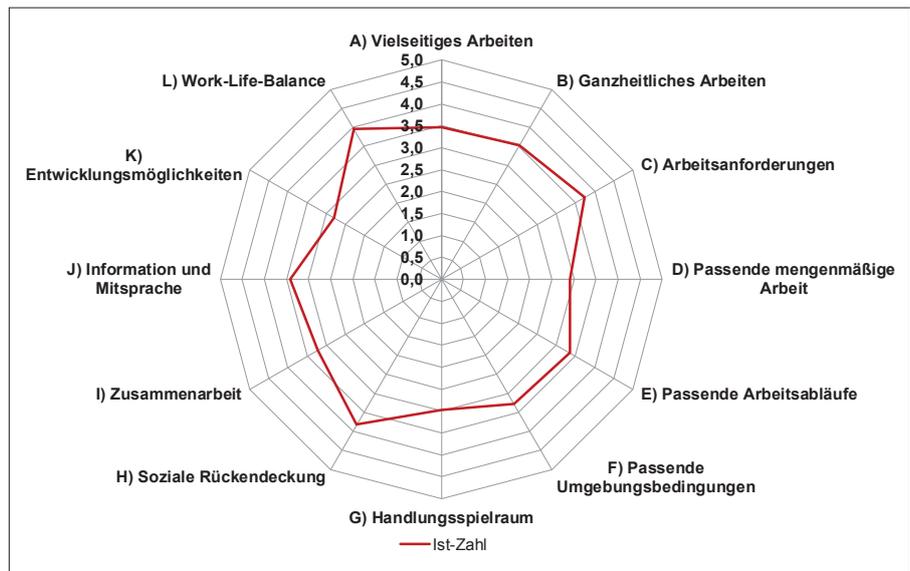


Abbildung 1: Beispiel für den „KFZA-Stern“. Eigene Auswertung und Darstellung

Die Ergebnisse können auch zum Beispiel in Balkendiagrammen dargestellt werden. Die zweite Auswertung erfolgt nach den einzelnen Tätigkeitsbereichen des jeweiligen Reha-Zentrums. Auch hier werden Häufigkeiten und eine Mittelwertberechnung angefertigt.

4.3.4 Festlegung der Verantwortlichkeit

Die Auswertung des KFZA-Verfahrens kann die Deutsche Rentenversicherung Bund (IT-Abteilung 11) oder ausgewählte externe Dienstleister übernehmen. Sie erfolgt anonym. Die Auswertung außerhalb des Reha-Zentrums steigert nach den vorliegenden Erfahrungen die Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung bei den Beschäftigten.

4.3.5 Bewertung der Ergebnisse

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt für das gesamte Reha-Zentrum zum einen summarisch, unabhängig von der abgegebenen Stückzahl der Fragebögen. Zum anderen ist eine tätigkeitsbezogene Auswertung vorgesehen, die durch die beschriebene Mittelwertberechnung erfolgt. Sie aber ist nur möglich, wenn eine vorher festgelegte Mindestanzahl von Fragebögen pro Tätigkeitsbereich (Rückläufe ausgefüllter Fragebögen) überschritten wird. Die Deutsche Rentenversicherung Bund hat für die tätigkeitsbezogene Auswertung mindestens acht Rückläufe pro Tätigkeitsbereich definiert. Ist die Quote unterschritten, ist eine aussagekräftige Auswertung nicht möglich. Zudem ist dem Datenschutz Rechnung zu tragen. Werden zu wenige Fragebögen abgegeben, empfiehlt sich eine Arbeitssituationsanalyse (asita) oder das leitfadengestützte Gespräch. Die Steuerungsgruppe informiert alle betroffenen Tätigkeitsbereiche über die Rücklaufzahlen und kündigt weitere, neue Analyseverfahren an.

Praxistipp:

Geringe Rücklaufzahlen können ein Indiz für Gefährdungen sein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter signalisieren sozusagen durch ihre Nichtteilnahme, dass etwas im Argen liegt. Die Arbeitssituationsanalyse oder ein leitfadengestütztes Gespräch kann in diesem Fall helfen, die psychischen Gefährdungen zu identifizieren.

Bei der Bewertung der Ergebnisse werden Aspekte mit einem geringen Wert in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen aufgenommen. Denn je geringer die Zahl ist, desto höher sind die jeweilige Belastung und die Möglichkeit, dass Beanspruchungsfolgen auftreten können, die einen Einfluss auf die physische und psychische Gesundheit haben. Handlungsbedarf ist bei einem Mittelwert unter drei gegeben.

Zur Eingrenzung der Belastungen werden Prioritäten festgelegt und drei bis vier einrichtungsübergreifende oder tätigkeitsbezogene Themen im ersten Schritt weiterbearbeitet, die in Bezug auf die unternehmerischen Ziele oder Leitlinien einen besonders hohen Stellenwert haben. Durch die Priorisierung werden alle Themenbereiche Zug um Zug abgearbeitet.

4.3.6 Ableitung von Zielen und Maßnahmen

Bei Ergebnissen mit geringen Zahlenwerten werden Ziele und Maßnahmen abgeleitet. Das können Maßnahmen sein, die sich auf die äußeren Rahmenbedingungen und Strukturen der Tätigkeit beziehen, wie beispielsweise der Einsatz von Arbeitsmitteln und Veränderungen am Arbeitsplatz. Infrage kommen aber auch verhaltensorientierte Maßnahmen, die bei den Beschäftigten ansetzen. Zum Beispiel, was einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter selbst tun können, um ihre Gesundheit zu erhalten und wie sie ihre individuellen Ressourcen wahren und stärken, um ihre Arbeitsfähigkeit zu steigern.

4.4 Wie bereitet man eine Arbeitssituationsanalyse oder ein leitfadengestütztes Gespräch vor?

Jede Mitarbeiterbefragung ist auch ein Eingriff in das soziale Gefüge eines Unternehmens – dies gilt auch für ein qualitatives Verfahren wie die Arbeitssituationsanalyse beziehungsweise das leitfadengestützte Gespräch. Somit müssen bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sein, um erstens aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten und zweitens eine effektive und nachhaltige Problemlösung und Maßnahmenableitung sicherzustellen.

Für die Arbeitssituationsanalyse und das leitfadengestützte Gespräch ist in der Regel nur eine Arbeitssitzung pro Tätigkeitsbereich, Abteilung oder Team notwendig. Die Sitzung sollte nicht länger als 120 Minuten dauern und die vereinbarte Zeit nicht überschritten werden.

Geleitet werden die Befragungen von einer qualifizierten Person mit Moderationserfahrung, unterstützt von einem Co-Moderator. Beide sollten weder aus dem betroffenen Bereich stammen, noch der Führungsebene angehören.

Bei der Vorbereitung ist Folgendes zu berücksichtigen:

Überschreitet die Größe eines Arbeitsbereichs die angegebene Teilnehmerzahl, kann die Arbeitsgruppe aus mehreren Teams gebildet werden. Die verschiedenen Bereiche können entweder Delegierte für die Arbeitsgruppe benennen, die die Arbeitssituationsanalyse durchführen oder die Teams sind zu teilen und allen Beschäftigten wird die Möglichkeit zur Teilnahme eingeräumt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Teambesprechungen rechtzeitig über das Verfahren informiert und können den Delegierten ihre Beiträge in die Gruppensitzung mitgeben.

Auswahl des geeigneten Mittels - die Gruppengröße

- an der **Arbeitssituationsanalyse (asita)** sollten nicht mehr als 15 Personen eines Arbeitsbereichs teilnehmen,
 - asita eignet sich für große Gruppen und Tätigkeitsbereiche mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
 - asita eignet sich nicht für Tätigkeitsbereiche oder Gruppen mit weniger als 7 Beschäftigten. Für Personen, die das Instrument ablehnen, bietet sich das leitfadengestützte Gespräch als Alternative an.
- Das **leitfadengestützte Gespräch** eignet sich für Tätigkeitsbereiche und Gruppen mit weniger als 7 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder für Personen, die das Instrument auf Wunsch nutzen wollen.
- Das leitfadengestützte Gespräch eignet sich nicht für Tätigkeitsbereiche mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder für Gruppen mit mehr als 7 Personen. Als Alternative wird die Arbeitssituationsanalyse empfohlen.

Die vorstehenden Gruppengrößen haben Empfehlungscharakter. Sie sollten weder unter noch überschritten werden, können aber nach den örtlichen Gegebenheiten angepasst werden.

Die Zusammensetzung der Gruppe muss homogen sein, das heißt, es darf nur eine Hierarchieebene vertreten sein: Entweder werden nur Führungskräfte befragt oder nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Teilnahme an einer Arbeitssituationsanalyse oder einem leitfadengestützten Gespräch ist freiwillig.

Sowohl die Arbeitssituationsanalyse als auch das leitfadengestützte Gespräch finden während der Arbeitszeit statt. Das Reha-Zentrum hat für die entsprechenden Voraussetzungen zu sorgen.

Jede Befragung weckt Erwartungen. Für die Arbeitssituationsanalyse und das leitfadengestützte Gespräch gilt das ganz besonders, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich angesprochen und einbezogen werden.

Das heißt jedoch nicht, dass sämtliche von den Befragten geäußerten Lösungsvorschläge und Ideen umgesetzt werden müssen. Es sollte aber transparent gemacht werden, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird und wo sich Gestaltungsspielräume ergeben, um die Arbeitsbelastungen zu reduzieren. Besonders bei nicht berücksichtigten Vorschlägen der Beschäftigten ist eine sachliche Rückmeldung mit Begründung sehr empfehlenswert. Andernfalls wird das durch die Befragung aufgebaute Vertrauen zerstört.

Vertraulichkeit vereinbaren

Vereinbaren Sie vor Beginn der Arbeitssituationsanalyse (asita) und/oder des leitfadengestützten Gesprächs unbedingt, dass alles, was in dem Workshop geäußert wird, vertraulich behandelt wird. Eine Vertraulichkeitserklärung ist als Anlage (Anl. 16) beigelegt.

Der Moderator oder die Moderatorin erläutert vor Beginn, wie eine Arbeitssituationsanalyse beziehungsweise ein leitfadengestütztes Gespräch abläuft. Außerdem wird noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, dass mit den Mitschriften vertraulich umgegangen wird.

5 Arbeitssituationsanalyse (asita)

„Die [...] Arbeitssituationsanalyse ist ein Verfahren zur qualitativen Mitarbeiterbefragung – alternativ [oder als Ergänzung] zur quantitativen Befragung anhand von Fragebögen. Sie findet in Ihrem Betrieb in strukturierten Workshops statt, die jeweils zirka zwei bis drei Stunden dauern. Unter Anleitung qualifizierter Moderatoren [...] ermitteln die Mitarbeiter in Gruppendiskussionen ungenutzte Ressourcen und Brennpunkte innerhalb der Arbeitssituationen. Das Ergebnis dieser „Optimierungszirkel“ ist eine umfassende Analyse der Ist-Situation.“⁷

5.1 Aufbau, Ablauf und Durchführung

Die Arbeitssituationsanalyse findet in der Regel im Reha-Zentrum statt. Sie folgt einem festgelegten Schema, das unter anderem eine bestimmte Umgebung und besondere Rahmenbedingungen fordert. Dazu gehören auch Materialien wie zum Beispiel Moderationswände, Flipcharts und ein Moderationskoffer. Der Moderator oder die Moderatorin, die von Co-Moderatoren unterstützt wird, stellt die Materialien vor und skizziert den Ablauf der Veranstaltung.

Wichtig für den Erfolg der Veranstaltung ist es, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen.

Die Asita ist ein Verfahren, welches Aktivität von den Teilnehmern erfordert. Diese werden aufgefordert, ihre Antworten, Ideen und Anregungen auf Moderationskarten aufzuschreiben und entweder selbst vorzutragen oder dem Moderator zu übergeben, welcher dann die Gedanken vorliest. Die aktive Form der Teilnehmer ist daher nicht für alle Bereiche geeignet. Vor Einsatz der Methode ist unbedingt zu überlegen, welcher Teilnehmerkreis teilnehmen soll. Insbesondere müssen sich die Moderatoren fragen, ob das aktive Instrument geeignet ist oder ob ein strukturierteres Verfahren von größerem Nutzen sein wird. Hier ist dann der Einsatz des leitfadengestützten Gesprächs zielführender (siehe dazu folgenden Abschnitt).

Detaillierte Informationen zur Asita sind als Steckbrief im Anlagenteil dieses Leitfadens beschrieben.

Praxistipp:

Alle Äußerungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer während der Arbeitssituationsanalyse sollten ernst genommen werden. Der Moderator bzw. die Moderatorin stellt der Steuerungsgruppe die Maßnahmenvorschläge vor. Welche davon in den Maßnahmenplan aufgenommen werden, entscheidet die Steuerungsgruppe. Auch Vorschläge, die sich nicht als Maßnahme eignen, sind wichtige Hinweise.

Ziel- und Maßnahmenplan sollte kommuniziert werden.

⁷ Zitat aus „Arbeitssituationsanalyse, Mitarbeiterbeteiligung von Anfang an“
BGW Flyer www.bgw-online.de
<https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Organisationsberatung/Arbeitssituationsanalyse.html>

5.2 Ableiten von Zielen und Maßnahmen

Anhand der dokumentierten Ergebnisse übernimmt die Steuerungsgruppe die Ableitung von Zielen und Maßnahmen.

Sinnvolle und realisierbare Lösungsvorschläge werden zu Maßnahmen formuliert, mit klaren Zielsetzungen und Zuständigkeiten versehen und im Rahmen des Projekts zügig umgesetzt.

Strittige Fragen und Vorschläge, die nicht realisiert werden können, werden mit den Beschäftigten offen besprochen, die getroffenen Entscheidungen sind klar zu begründen.

Alle beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte sind zur konstruktiven Mitarbeit bereit.

Die Entscheidungsträger sind bereit, die im Rahmen der Arbeitssituationsanalyse erarbeiteten Lösungsvorschläge ernsthaft auf Realisierbarkeit zu prüfen.

Grundlage für die Arbeit in der Steuerungsgruppe sind die Ergebnisse der Arbeitssituationsanalyse, bei Bedarf auch weitere Daten und Informationen, die im Rahmen des Projekts, etwa aus dem Grobscreening, gewonnen wurden. Die Steuerungsgruppe kann sich direkt mit dem Protokoll beschäftigen. Da meist mehrere Teams befragt wurden, kann dies schnell unübersichtlich werden. Deshalb sollte ein erster Entwurf eines Maßnahmenplans von der Moderatorin oder dem Moderator erstellt werden, es können die bisherigen Ergebnisse und Lösungsvorschläge aus der Arbeitssituationsanalyse zusammengefasst und der Steuerungsgruppe präsentiert werden.

Im Laufe der Projektarbeit kann der Maßnahmenplan erweitert werden.

6 Das leitfadengestützte Gespräch

Im Unterschied zur Arbeitssituationsanalyse werden bei einem leitfadengestützten Gespräch die Fragen gestellt, ohne dass besondere Aktivitäten von den Teilnehmern verlangt werden. Es wird lediglich um Antwort gebeten. Mithilfe eines Leitfadens lenkt der Interviewer das Gespräch und kann so die Belastungen am Arbeitsplatz erfragen. Er hat die Möglichkeit streng nach vorgegebenen, im Anhang abgebildeten, Fragen vorzugehen oder Antworten durch ein offenes Gespräch zu erhalten. Bei letzterer Vorgehensweise ist die Herausforderung, das Gespräch so zu lenken, dass die Antworten den im Leitfaden gestellten Fragen zugeordnet werden können, die sich an den Merkmalsbereichen orientieren. Die jeweilige Antwort kann bei der offenen Form auch ebenso formuliert werden.

Bei der Orientierung am Leitfaden durch Vorlesen der Frage, beschränkt sich die Antwort auf die Auswahl „Ja“, „Nein“ und „Trifft nicht zu“. Ein offenes Gespräch ergibt sich bei Nachfragen der Moderatoren, da mit den kurzen genannten Antworten noch keine Beurteilung der Situation möglich ist. Dies erfolgt erst durch gezieltes Nachfragen.

Alle Beiträge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden von den Moderatoren in handschriftlichen Notizen festgehalten und in einem Protokoll zusammengefasst. Auch der Datenschutz spielt eine zentrale Rolle. Die Moderatoren sind daher angehalten, die in dieser Handlungsanleitung festgelegten Grundsätze zu beachten.

6.1 Aufbau, Ablauf und Durchführung

Der Fragenkatalog, für das leitfadengestützte Gespräch, ist als Anlage 12 beigelegt. Hier sind alle Fragen zu den vier Merkmalsbereichen als Checkliste abgebildet. Der Fragebogen dient lediglich als Orientierung. Die Bearbeitung einzelner Kriterien erfolgt im Gespräch.

Für den Datenschutz, den Umgang mit Mitschriften, die Übertragungen in Protokolle und die Vernichtung der handschriftlichen Notizen gilt das Gleiche wie bei der Arbeitssituationsanalyse. Weitere Informationen sind als Steckbrief in Anlage 11 dieser Broschüre zu finden.

6.2 Ableiten von Zielen und Maßnahmen

Wie zuvor bei der ASITA beschrieben, werden auch beim leitfadengestützten Gespräch die ermittelten Ergebnisse in einem Protokoll zusammengefasst. Sofern Teilnehmer Lösungsvorschläge für mögliche Maßnahmen entwickelt haben, sind diese im Protokoll zu vermerken. Die konkrete Maßnahme wird allerdings erst durch die Steuerungsgruppe festgelegt.

7 Datenschutz

Gefährdungsbeurteilungen verlangen höchstmögliche Anforderungen an den Datenschutz

- die schriftliche Befragung erfolgt anonym
- die qualifizierten Instrumente werden nur eingesetzt, wenn vorher Vertraulichkeit zugesichert wurde

Der Schutz der persönlichen Daten hat oberste Priorität. Vor Beginn der Erhebung ist zu erläutern, dass mit den erhobenen Daten vertraulich umgegangen wird und dass der Datenschutz gewährleistet ist. Nur wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vertrauen entwickeln, kann das Projekt Erfolg haben. Sollte die Vertraulichkeit verletzt werden, kann es scheitern.

Der Fragebogen „KFZA-Verfahren“ ist so ausgelegt, dass eine anonyme Befragung durchgeführt werden kann. Auch der beiliegende Bogen „Tätigkeitsbereiche“ wahrt die Anonymität. Die Steuerungsgruppe legt die Tätigkeitsbereiche so an, dass ein Rückschluss auf einzelne Personen nicht möglich ist. Die Auswertung der Fragebögen erfolgt über die IT-Abteilung 11 der Deutschen Rentenversicherung Bund oder einem beauftragten externen Dienstleister. Eine Datenschutzerklärung liegt dem (KFZA-)Fragebogen bei.

Bevor die qualitativen Instrumente leitfadengestütztes Gespräch und Arbeitssituationsanalyse (asita) zum Einsatz kommen, werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer noch einmal auf das Verschwiegenheitsgebot hingewiesen. Eine entsprechende Erklärung ist als Anlage beigefügt. Sollte kein Einverständnis bestehen oder eine Person deutlich zu erkennen geben, dass sie sich nicht an die Vereinbarung halten wird, muss diese ausgeschlossen beziehungsweise die gesamte Veranstaltung abgebrochen werden. Diese Abmachung gilt selbstverständlich auch für die Moderatorinnen und Moderatoren, die die Ergebnisse dokumentieren und protokollieren. Auch der Bericht an die Steuerungsgruppe erfolgt anonym.

Was passiert mit den schriftlichen Notizen? Auch hier gelten die entsprechenden Datenschutzrichtlinien. Die Mitschriften werden nach Genehmigung des Protokolls vernichtet, ebenso die Verschwiegenheitserklärungen. Sie werden etwas später, nachdem die Gefährdungsbeurteilung fertig ist, vernichtet. Bis zu diesem Zeitpunkt werden sie durch das Personalteam des Reha-Zentrums aufbewahrt.

Diskretion und Vertraulichkeit gelten selbstverständlich auch für den Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Alle hier vorliegenden Instrumente, Dokumente und Prozessschritte wurden vom Referat für Datenschutz geprüft und positiv bewertet.

8 Beurteilen der Gefährdungen

Bei der Beurteilung der Ergebnisse müssen vorher festgelegte Kriterien herangezogen werden, um zu entscheiden, was in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen aufgenommen und bearbeitet wird.

Die Steuerungsgruppe des jeweiligen Reha-Zentrums ist eine Expertengruppe in eigener Sache. Sie zieht fakultativ Personen, die den Tätigkeitsbereich der Befragten kennen, hinzu. Auch die Fachkraft für Arbeitssicherheit, den Betriebsarzt oder die Betriebsärztin sowie Führungskräfte sollten mit eingebunden werden, um die psychischen Belastungen zu beurteilen. Nach den gesetzlichen Vorgaben muss eine Beurteilung pro Tätigkeitsbereich erfolgen. Die Tätigkeitsbereiche und Beurteilungskriterien müssen vor der Analyse festgelegt werden.

Grundlage für die Beurteilung der psychischen Belastungen sind folgende Merkmalsbereiche:

- Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe,
- Arbeitsorganisation,
- soziale Beziehungen,
- Arbeitsumgebung
- neue Arbeitsformen.

Die Beurteilung der psychischen Belastungen beschränkt sich nur auf die oben genannten Merkmalsbereiche. Weitere Aspekte, die im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbefragung erhoben werden, bleiben im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen unberücksichtigt.

Im Nachfolgenden werden mögliche Beurteilungskriterien für die einzelnen Analyseinstrumente vorgestellt. Zu beachten ist: Einheitliche Beurteilungskriterien für alle Analyseinstrumente gibt es nicht, jedes Instrument muss individuell betrachtet werden. Die folgenden Beurteilungskriterien dienen der Steuerungsgruppe als Orientierung und können individuell angepasst werden.

8.1 Das KFZA-Verfahren

Die Auswertung erfolgt mittels Zahlenkodierung, die den jeweiligen Grad der potenziellen psychischen Belastung am Arbeitsplatz wiedergeben. Je kleiner die Zahl, desto höher ist die jeweilige Belastung und die Möglichkeit, dass sie einen Einfluss auf die physische und psychische Gesundheit haben könnte.

KFZA-Verfahren	
	Beurteilungskriterium
Instrument	Die Befragten nennen die zwei wichtigsten Belastungen aus den jeweiligen Merkmalsbereichen Handlungsspielraum, vielseitiges Arbeiten, ganzheitliches Arbeiten, soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit, passende inhaltliche Arbeitsanforderungen, passende mengenmäßige Arbeit, passende Arbeitsabläufe, passende Arbeitsumgebung, Information und Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten, gesundheitliche Beschwerden.
	Daraus ergibt sich Handlungsbedarf bei...
	den beiden wichtigsten Belastungen aus den jeweiligen Merkmalsbereichen.

8.2 Die Arbeitssituationsanalyse

Bei der Arbeitssituationsanalyse werden die sozialen Beziehungen noch spezifischer in die Merkmalsbereiche

- Zusammenarbeit im Team,
- Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten

untergliedert, um die Belastungen noch genauer verorten zu können.

Arbeitssituationsanalyse	
Beurteilungskriterium	
Instrument	Die Befragten benennen die zwei wichtigsten Belastungen aus den zwei wichtigsten Merkmalsbereichen Arbeitstätigkeit, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit im Team, Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten.
	Daraus ergibt sich Handlungsbedarf bei...
	den zwei Hauptthemen der beiden wichtigsten Merkmalsbereiche.

8.3 Das leitfadengestützte Gespräch

Werden im Rahmen des Gesprächs Belastungen in den jeweiligen vier Merkmalsbereichen genannt, werden diese aufgenommen und vertiefende Fragen nach

- Belastungsintensität,
- Belastungshäufigkeit und
- persönlichem Empfinden

gestellt. Am Ende des Gesprächs wird markiert, was für die Befragten besonders belastend ist. Die Ergebnisse aus den Gesprächen werden vor der Beurteilung ausgewertet und zusammengefasst.

Leitfadengestütztes Gespräch			
Beurteilungskriterium			
Instrument	Es werden die Ergebnisse in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen, bei denen mindestens drei Viertel der Befragten eine auftretende Belastung angegeben haben.	Es werden die Ergebnisse in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen, bei denen mindestens die Hälfte der Befragten eine auftretende Belastung angegeben hat.	Die beiden negativsten Ergebnisse pro Merkmalsbereich werden in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen, die auch im Gespräch mit hoher psychischer Belastungsintensität und einer hohen Belastungshäufigkeit beschrieben wurden.
	Jede Frage wird gesondert betrachtet.	Jede Frage wird gesondert betrachtet.	
	Daraus ergibt sich Handlungsbedarf bei...		
den Fragen, die von mindestens drei Viertel der Befragten mit „Ja“ beantwortet wurden und sich auch beim Nachfragen als Belastung bestätigt haben.	den Fragen, die von mindestens der Hälfte der Befragten mit „Ja“ beantwortet wurden und sich auch beim Nachfragen als Belastung bestätigt haben.	den zwei Fragen pro Merkmalsbereich, die mit „Ja“ beurteilt wurden und nach Angabe der Befragten die höchste Belastungsintensität und Belastungshäufigkeit aufweisen.	

9 Festlegen konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen

Maßnahmen im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes sind solche, die „zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit“ beitragen (§2 ArbSchG). Die Maßnahmen dienen dazu, die Gefährdung zu vermeiden oder hinreichend zu begrenzen. Bei der Festlegung von Maßnahmen sind die allgemeinen Grundsätze nach § 4 ArbSchG zu berücksichtigen. Die Maßnahmen sind in der vorliegenden Rangfolge auf Realisierbarkeit zu prüfen:

1. Gefährdung vermeiden
2. Verbleibende Gefährdung möglichst gering halten
3. Beschäftigte durch Einsatz technischer Maßnahmen schützen
4. Personen aus dem Gefahrenbereich fernhalten
5. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schulen und unterweisen
6. Beschäftigte durch Einsatz persönlicher Schutzausrüstung schützen (Technische Regel für Betriebssicherheit 1111).

Folgende Schritte müssen bei der Festlegung entsprechender Maßnahmen beachtet werden:

- Maßnahmenplan entwickeln und beschließen
- Rangfolge der Maßnahmen festlegen
- Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beachten
- Flexibel und offen für Maßnahmen sein

Sind die psychischen Gefährdungsfaktoren ermittelt und die psychischen Belastungen beurteilt worden, müssen geeignete Ziele und Maßnahmen entwickelt werden, um die Gefährdungen am Arbeitsplatz zu beseitigen oder zu mindestens zu reduzieren.

Die Steuerungsgruppe erarbeitet einen Ziel- und Maßnahmenplan (vgl. Muster als Anhang 17) und beschließt diesen. Auch die Moderatorinnen und Moderatoren, die die leitfadengestützten Gespräche beziehungsweise die Arbeitssituationsanalyse (asita) durchgeführt haben, können Maßnahmen vorschlagen und diese der Steuerungsgruppe zur Entscheidung vorlegen.

Beispiele für Maßnahmen: die Weiterbildung für Führungskräfte zum Thema Aufgabenklarheit, Workshops für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Zusammenarbeit im Team.

Bei der Erledigung von Maßnahmen ist folgende Rangfolge zu beachten, die sich an den Regeln des Arbeitsschutzes nach dem sog. TOP-Prinzip orientiert.

TOP-Prinzip	
T =	T echnische Maßnahmen
O =	O rganisatorische Maßnahmen
P =	P ersonenbezogene Maßnahmen

- Zunächst sollten technische Lösungen gefunden werden, um die Gefahren zu beseitigen.
- Als Nächstes stehen organisatorische Lösungen im Vordergrund, um zukünftige Belastungen zu vermeiden.
- Greifen technische und organisatorische Lösungen nicht, müssen personen- und verhaltensbezogene Maßnahmen eingeleitet werden, um die Beschäftigten zu schützen.

Die Analyse-Ergebnisse sind zu nutzen, wenn Ziele und Maßnahmen entwickelt und festgelegt werden. Die Steuerungsgruppe bzw. eine beauftragte Person sollte den psychischen Belastungen auf den Grund gehen und an der Quelle ansetzen, um diese nachhaltig beseitigen zu können. Ziele und Maßnahmen sollten für alle Beschäftigten in den Reha-Zentren nachvollziehbar und logisch formuliert sein sowie möglichst alle Interessen abbilden. Verantwortlichkeiten und Befugnisse sind eindeutig festzulegen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Das oberste Ziel ist es, Gefährdungen infolge psychischer Belastungen zu verringern und die Arbeitsbedingungen zu optimieren und gesundheitsfördernd zu gestalten.

Bei der Suche nach passenden Zielen und Maßnahmen ist Flexibilität und Offenheit notwendig, da die Belastungen in der Regel auf mehrere Bereiche, Abteilungen oder Arbeitsplätze zutreffen und nicht ausschließlich einem Merkmalsbereich zuzuordnen sind. Die gesamten betrieblichen Bedingungen und das Zusammenspiel zwischen Arbeitsorganisation, Führungskultur und kollegialem Miteinander kann dabei eine Rolle spielen.

10 Überprüfen der Wirksamkeit von Zielen und Maßnahmen

- Wirksamkeit in angemessener oder festgelegter Zeit überprüfen
- Regelmäßige Rückfrage in Bereichsleiterrunden
- Instrument zur Wirksamkeitskontrolle festlegen

Nach angemessener oder festgelegter Zeit ist zu überprüfen, ob die Ziele und Maßnahmen erfolgreich umgesetzt wurden oder nicht. Es bietet sich an, konkret nach der Wirkung der eingeleiteten Maßnahmen zu fragen um zu ermitteln, ob diese wirken und die psychischen Belastungen beseitigt beziehungsweise verringert werden konnten. Ist das nicht der Fall, ist eine Nachsteuerung angezeigt. Maßnahmen können angepasst bzw. neue festgelegt werden.

Zeitlich ist zu beachten, dass sich die Veränderungen zunächst einmal durchsetzen müssen. Nicht alle Maßnahmen wirken sofort. Ausreichend Zeit zwischen der Maßnahmenumsetzung und Evaluation ist einzuplanen.

Die Wirksamkeitskontrolle ist von Personen vorzunehmen, die über das notwendige Fachwissen verfügen und bereits Erfahrungen mit Evaluierungen haben. Diese Personen sollten auch die Bereiche, in denen die Maßnahmen durchgeführt worden sind, gut kennen und volle Unterstützung erfahren.

Wie die Maßnahmen umgesetzt werden und wie sie wirken, kann in den Bereichsleiter-/Führungskräfterunden oder dem Arbeitssicherheitsausschuss regelmäßig angesprochen und überprüft werden.

Praxistipp:

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz sollte regelmäßig Tagesordnungspunkt der Bereichsleitersitzung und/oder des Arbeitssicherheitsausschusses sein. Diesem Punkt ist ausreichend Raum einzuräumen und als wichtiger Tagesordnungspunkt betrachtet werden.

Für die Wirksamkeitskontrolle eignen sich folgende Methoden:

- Erneute Analyse in Form einer Vorher-Nachher-Beurteilung,
- Kurzbefragung der Führungskräfte und Beschäftigten sowie
- Workshops mit Beschäftigten und Führungskräften.

Bei einer erneuten Analyse können mit dem eingesetzten Analyseinstrument die psychischen Belastungen nochmals erhoben und mit den vorherigen Daten verglichen werden. So kann man feststellen, ob die eingesetzten Maßnahmen erfolgreich bzw. wirksam waren. Wichtig ist, dass das Analyseinstrument nicht verändert wird, da dies sonst die Ergebnisse beeinflussen würde. Zu prüfen ist auch, ob nicht andere Faktoren die derzeitige Ist-Situation positiv beziehungsweise negativ beeinflussen.

Die Kurzbefragung kann mündlich oder schriftlich erfolgen. Im Fokus stehen die Veränderungen der Arbeitsbedingungen infolge der Maßnahmen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben Auskunft, ob sich die Situation verbessert hat beziehungsweise ob weitere oder andere Maßnahmen notwendig sind, um die Belastungssituation zu optimieren.

Der Workshop erfolgt in Form einer Gruppendiskussion. Diskutiert wird mit Beschäftigten des jeweiligen Tätigkeitsbereichs, ob die eingesetzten Maßnahmen wirken oder nicht und welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben. Die Führungskräfte des Bereichs nehmen an diesen Gesprächen nicht teil, sondern werden gesondert befragt. Bei Bedarf werden Alternativen entwickelt. Positiver Nebeneffekt: Der Workshop fördert die Kommunikation und die Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

11 Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung

Damit die Gefährdungsbeurteilung sinnvolle Ergebnisse erzielen kann, muss sie in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden. Für die Aktualisierung ist die Geschäftsführung (Klinikleitung) in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsschutzausschuss bzw. der Steuerungsgruppe verantwortlich.

Konkrete Anlässe:

- wesentliche Änderungen von Gegebenheiten und Arbeitsbedingungen,
- neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse,
- häufige Beschwerden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Patienten oder Angehörigen
- Fluktuation,
- auffällig hohe Arbeitsunfähigkeitszeiten.

Wann sollte die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen aktualisiert werden? Konkrete Anlässe sind beispielsweise, wenn sich die Arbeitsbedingungen in einem Tätigkeitsbereich wesentlich verändern oder wenn sich neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sowie Vorschriften zu psychischen Belastungen bei der Arbeit ergeben. Darüber hinaus können häufige Beschwerden, eine hohe Fluktuation, Unfälle und Krankmeldungen, die auf psychische Belastungen zurückzuführen sind, weitere Anhaltspunkte bieten, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu wiederholen.

Um die Wirksamkeit der Maßnahmen insgesamt und die Entwicklung der Belastungsaspekte zu prüfen, wird empfohlen, die Analyse nach 2 bis 3 Jahren erneut durchzuführen.

Eine tiefgehende Analyse der Arbeitsunfähigkeitszeiten empfiehlt sich jährlich vor strategischen Treffen, zum Beispiel anlässlich von Haushaltsplanung oder Strategiegesprächen.

12 Projektablauf

In diesem Kapitel wird die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in grafischer Form dargestellt. Zunächst wird der Gesamtprozess für die Deutsche Rentenversicherung Bund beschrieben. Anschließend wird ein möglicher Programmablauf für die einzelnen Reha-Zentren vorgestellt.

12.1 Gesamtprozess

Der Gesamtprozess einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gliedert sich in fünf Schritte:

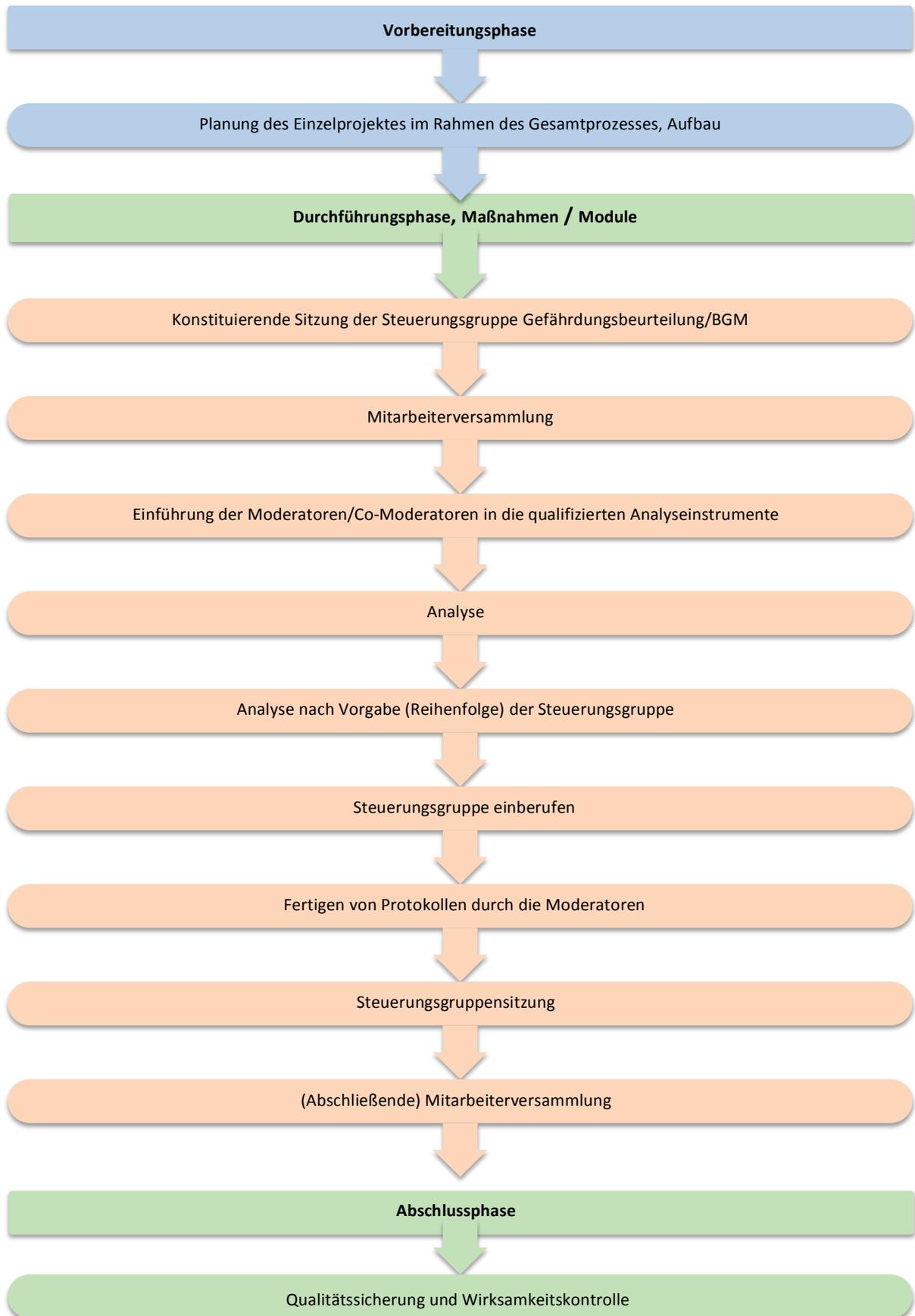
1. Vorbereitung und Planung,
2. Organisation und Information,
3. Durchführung und Auswertung,
4. Evaluation und Wirksamkeitsprüfung sowie
5. Nachhaltigkeit.

Der dargestellte Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist lediglich ein Vorschlag. Er kann je nach Bedarf variieren. Die fünf Schritte sollten jedoch umgesetzt werden, um eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen erfolgreich umzusetzen.

12.2 Prozess Einzelklinik

Nachdem der Gesamtprozess visualisiert worden ist, wird ein möglicher Projektablauf für die einzelnen Reha-Zentren der Deutschen Rentenversicherung Bund grafisch dargestellt. Dieser Projektablauf kann je nach Bedarf und vorherrschenden Bedingungen abgewandelt werden.

Die in diesem Leitfaden dargestellten Verfahren und Prozesse wurden in drei Reha-Zentren einem Praxistest unterzogen. Dargestellt sind die fördernden und hemmenden Faktoren des Gesamtprozesses.



13 Testphase

13.1 Fördernde Faktoren

- Eine Steuerungsgruppe wird als Lenkungsgremium eingesetzt.
- Die Klinikleitungen unterstützen das Vorhaben, insbesondere um brisante Themen zu bearbeiten.
- Entscheidungsträger sitzen in der Steuerungsgruppe, um Maßnahmenvorschläge zu prüfen und umzusetzen.
- Die örtlichen Personalräte, Gleichstellungsbeauftragten und Schwerbehindertenvertretungen sind von Anfang an aktiv eingebunden.
- In der Steuerungsgruppe sitzen auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne offizielle Ämter, um Akzeptanz und Beteiligung zu fördern.
- Es besteht eine Verbindung zur Linienorganisation und weiteren Gremien wie ASA, Bereichsleitersitzungen, insbesondere um Doppelentwicklungen zu vermeiden und den Informationsfluss zu sichern.
- Die Projektleitungen in den Kliniken engagieren sich für das Projekt.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden regelmäßig über den Prozess und die Ergebnisse informiert.
- Es werden beteiligungsorientierte Verfahren wie Gespräche und Arbeitssituationsanalysen eingesetzt.
- Zeitliche Ressourcen für Analyse- und Umsetzungsphasen sind gewährleistet.
- Externe Berater können das Projekt begleiten. Die hier zusätzlich entstehenden Kosten sind durch das Reha-Zentrum zu begleichen.
- Die Steuerungsgruppe ist bereit, den Prozess und die Zeitpläne anzupassen.
- Der Datenschutz wird beachtet und Vertraulichkeit bei der Anwendung der quantitativen und qualitativen Analyseverfahren sichergestellt.

13.2 Hemmende Faktoren

- Quantitativ oder qualitativ: Welches Analyseverfahren ist geeignet? Um die Entscheidung zu erleichtern, hat die DRV Bund im Pilotverfahren die in dieser Handlungsanleitung beschriebenen Instrumente für den Praxiseinsatz in den Reha-Zentren der DRV Bund getestet und empfiehlt diese nachdrücklich. Im Praxistest hat sich gezeigt, dass sich die qualitativen Verfahren besser eignen, um eine hohe Mitarbeiterbeteiligung zu erreichen.
- Fehlende Erfahrungen im Projektmanagement und in der Moderation. Aus diesem Grund sollte ein in Moderationsfragen erfahrene Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit der Leitung und Koordination der Steuerungsgruppe sowie mit der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen verantwortlich betraut werden.
- Mangelnde Moderationserfahrung ist auch hinderlich bei Einsatz der Astia und der leitfadengestützten Gespräche.
- Gruppeneinteilung fehlerhaft. Die Gruppen müssen überprüft und erneut befragt werden.
- Mangelnde Unterstützung durch die Leitungsebene. Das Verfahren muss zwingend von der Leitungsebene getragen und gestützt werden. Das ergibt sich unter anderem aus dem Ansatz im Arbeitsschutzgesetz, der die Gefährdungsbeurteilung als Arbeitgeberpflicht definiert.
- Ungenügende oder falsche Kommunikation im Prozess. Wird im laufenden Verfahren schlecht, ungenügend oder falsch kommuniziert, können sich größere Probleme innerhalb der Belegschaft ergeben, die auch das Scheitern des Projekts verursachen können.

Exkurs

Verknüpfung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Im Rahmen betrieblicher Gesundheitspolitik entwickeln „Unternehmen eine wertschätzende Vertrauenskultur, fördern die Beteiligung der Beschäftigten in allen Fragen der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und stellen Strukturen bereit, die die psychische Gesundheit der Beschäftigten fördern.“⁸ Die Elemente der Gesundheitspolitik sind dabei als Einheit anzusehen, da sie zusammen große Wirkung erzielen können.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht, wie die Elemente aufeinander aufbauen. Insofern ist es sinnvoll, die Einführung der Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz mit dem flächendeckenden Ausrollen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu verknüpfen.



Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Definition

„Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist die systematische und strukturierte Entwicklung, Planung und Lenkung betrieblicher Strukturen und Prozesse, mit dem Ziel die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.“

BGM verfolgt dabei immer zwei Strategien:

- Verhältnisprävention
Gesundheitsförderliche Veränderung der Arbeits- und Organisationsgestaltung
- Verhaltensprävention
Befähigung der Beschäftigten zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten

Grundlage des BGM ist die gesetzliche Verpflichtung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (ArbSchG) und zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) (§ 84 SGB IX). Die dritte Säule des BGM bilden freiwillige Leistungen des Arbeitgebers zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

⁸ Zitat nach „Kein Stress mit dem Stress, Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement im Bereich der psychischen Gesundheit, Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“, Herausgeber Initiative Neue Qualität der Arbeit, Seite 6

Um das Betriebliche Gesundheitsmanagement in die betrieblichen Prozesse zu integrieren, muss im Unternehmen eine „Kultur der Prävention“ entwickelt und gelebt werden. Die „Kultur der Prävention“ umfasst drei weitere Handlungsfelder:

- Unternehmenskultur/-philosophie
- Organisationsentwicklung
- Personalmanagement/-entwicklung“

Unfallkasse Baden Württemberg

<http://www.ukbw.de/sicherheit-gesundheit/aktuelles/fachthemen/gesundheits-im-betrieb/was-ist-betriebliches-gesundheitsmanagement-bgm/>

Vorgehen

Um die Schnittstellen zwischen Arbeitsschutz und Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) effizient zu nutzen, sollten die in der Gefährdungsbeurteilung aufgegriffenen und analysierten Themen, wie

- z. B. - Führungsthemen und Führungskultur,
- Zusammenarbeit untereinander/Betriebsklima,
- Beteiligung und Mitwirkung an internen Prozessen,

um Fragen zum Thema „Gesundheitliche Beschwerden“ erweitert werden, wie dies beispielsweise im KFZA-Verfahren geschehen ist (vgl. Fragebogen Anlage vier Fragen 32 bis 42). Die Fragen stammen aus dem Projekt „Einführung des BGM“ in der Abteilung Rehabilitation der Deutschen Rentenversicherung Bund. Sie können als Grundlage genutzt werden, um gesundheitliche Risiken in den Reha-Zentren aufzuspüren. Da sich in der Regel viele Überschneidungen in den angesprochenen Themengebieten ergeben, ist es sinnvoll, das BGM und die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu verknüpfen.

Während die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz eine vom Gesetzgeber vorgeschriebene Pflicht ist, ist das BGM eine freiwillige Leistung.

Was spricht für ein BGM? Neue Arbeitsprozesse, steigende Anforderungen an die Beschäftigten sowie Erwartungen der Kundschaft führen zu neuen Belastungen. Die Technisierung und Bürokratisierung verändert den Tagesablauf. Neue Technologien, auch im Privatleben, durchdringen zunehmend unsere Lebensbereiche. Nicht zuletzt gilt es, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und auf den Fachkräftemangel zu reagieren. Bei all diesen Herausforderungen kann ein Betriebliches Gesundheitsmanagement sinnvoll sein. Die Deutsche Rentenversicherung Bund hat sich deshalb entschieden, die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv zu fördern.

BGM und Gefährdungsbeurteilung

Mit der Umsetzung des gesetzlichen Auftrags, psychische Belastung am Arbeitsplatz zu ermitteln und – wenn möglich – zu reduzieren, hat sich die Deutsche Rentenversicherung Bund entschlossen, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen und beide Verfahren miteinander zu verknüpfen. Diese Vorgehensweise bietet folgende Vorteile:

Zum einen können Maßnahmen, die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen umgesetzt werden, auch als Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ausgewiesen werden.

Zum anderen wird der Arbeitsschutz um das Thema Gesundheit erweitert, um den Gesundheitszustand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachhaltig positiv zu beeinflussen.

Nach Durchführung des ergänzten KFZA-Verfahrens befasst sich die Steuerungsgruppe noch einmal mit den Ergebnissen, um zu prüfen, ob eine weitere Arbeitsgruppe gebildet wird, die sich ausschließlich mit der Ein- und Durchführung des BGM beschäftigt.

Sollte sich eine zweite Arbeitsgruppe gründen, ist ein regelmäßiger Austausch sowie eine kontinuierliche Verknüpfung mit der Steuerungsgruppe Gefährdungsbeurteilungen sicherzustellen. Berichte der beiden Arbeitsgruppen können in der regelmäßigen Bereichsleiterrunde erörtert werden.

Praxistipp:

Im Rahmen der Arbeit im Pilotprojekt wurden die vorhandenen separaten Arbeitsgruppen zum BGM jeweils in die Steuerungsgruppe Gefährdungsbeurteilung integriert. Hintergrund waren die nahtlose Kommunikation der Akteure und die fast deckungsgleichen Themen der unterschiedlichen Arbeitsgruppen.

Mögliche Maßnahmen

In § 20a SGB V sind nur Leistungen der Krankenkassen zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) festgeschrieben und thematisiert, Maßnahmen des BGM hingegen nicht. Sie sind aber auch als präventive Angebote durch den Arbeitgeber zu bewerten. Angebot und die Teilnahme an solchen Maßnahmen durch die Arbeitnehmer ist allerdings freiwillig.

BGM hat gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Ziel und stärkt diese mit den Angeboten zum BGM. Die Angebote sollen die gesundheitlichen Ressourcen der Beschäftigten stärken und einen gesunden Lebensstil fördern. Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen werden bei der Umsetzung in der Regel mit Präventionsangeboten unterstützt, die von den gesetzlichen Krankenkassen angeboten werden. Hierzu gehören:

- Bewegung, z. B. Betriebssportgruppen, Laufgruppen, Bewegungspausen, Yoga, Tai Chi, Ausgleichsgymnastik
- Ernährung
- Entspannung
- Nichtrauchertraining beziehungsweise Suchtprävention
- Stressmanagement wie Entspannung, Stressbewältigung, Burnout-Prävention

Alle BGM-Maßnahmen sind langfristig angelegt und müssen in ein ganzheitliches BGM-Konzept eingebunden sein.

Anlagen

Anlage 1 Präsentation „Instrumente und betriebliche Umsetzung“



Deutsche
Rentenversicherung
Bund

**Arbeits- und Gesundheitsschutz /
Betriebliches
Gesundheitsmanagement**

Instrumente und betriebliche Umsetzung

- Informationen für Mitarbeiter_innen der Reha-Zentren

1



BGW
Bundesgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege

Fragebogen und Bewertung KFZA Verfahren (Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse)



- 27 Fragen nach **Realität/ Wirklichkeit Beurteilung (IST-Analyse)**
- **Beispiel:**
An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.

trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
				✗

- Plus 15 Fragen zur Vereinbarkeit Beruf und Privates und gesundheitliche Beschwerden

2



Fragebogen und Bewertung KFZA Verfahren



- Grenzwerte für das KFZA Verfahren:
- Mittelwertsunterschreitung in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen bei den
 - Arbeitsinhalten, Arbeitsumgebung,
 - Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen

kleiner gleich 3,0

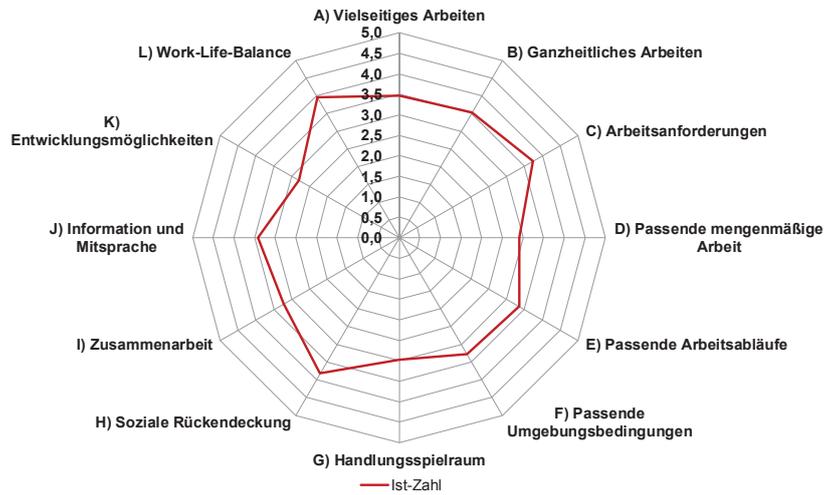


- **Handlungsbedarf**

3



KFZA-Stern – Ist-Zahl (Beispiel)



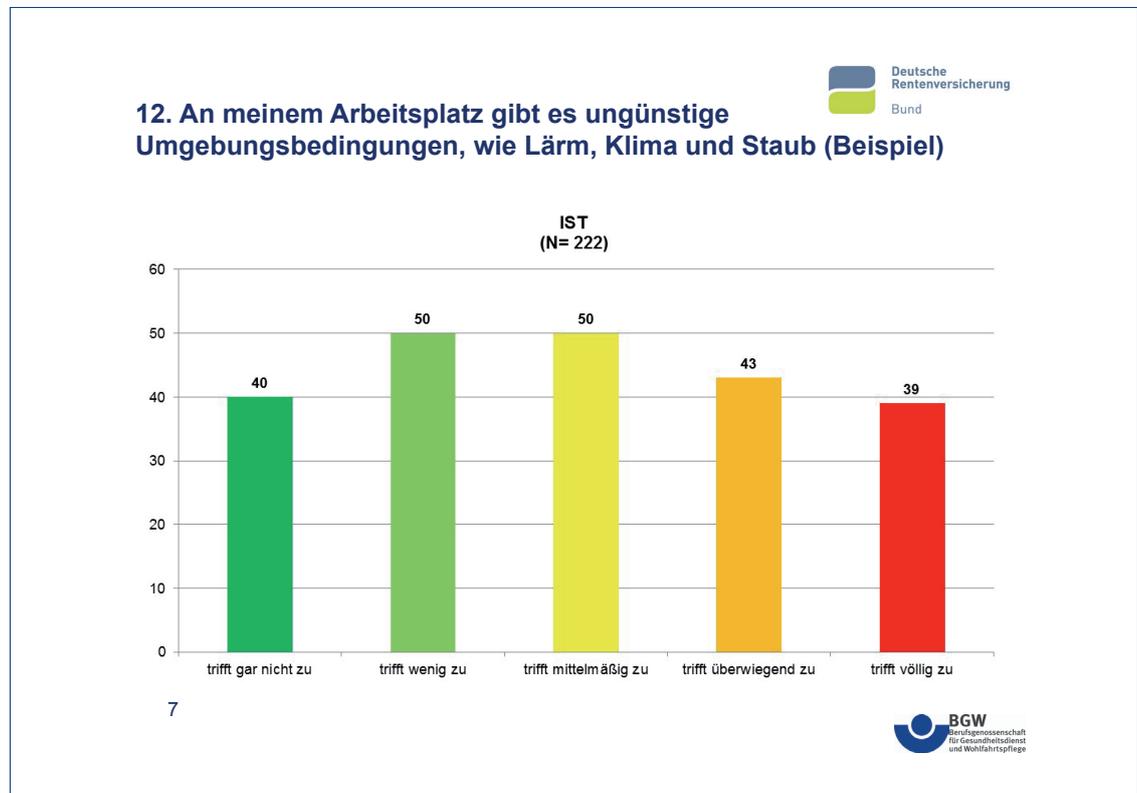
4

Werte (Beispiel)

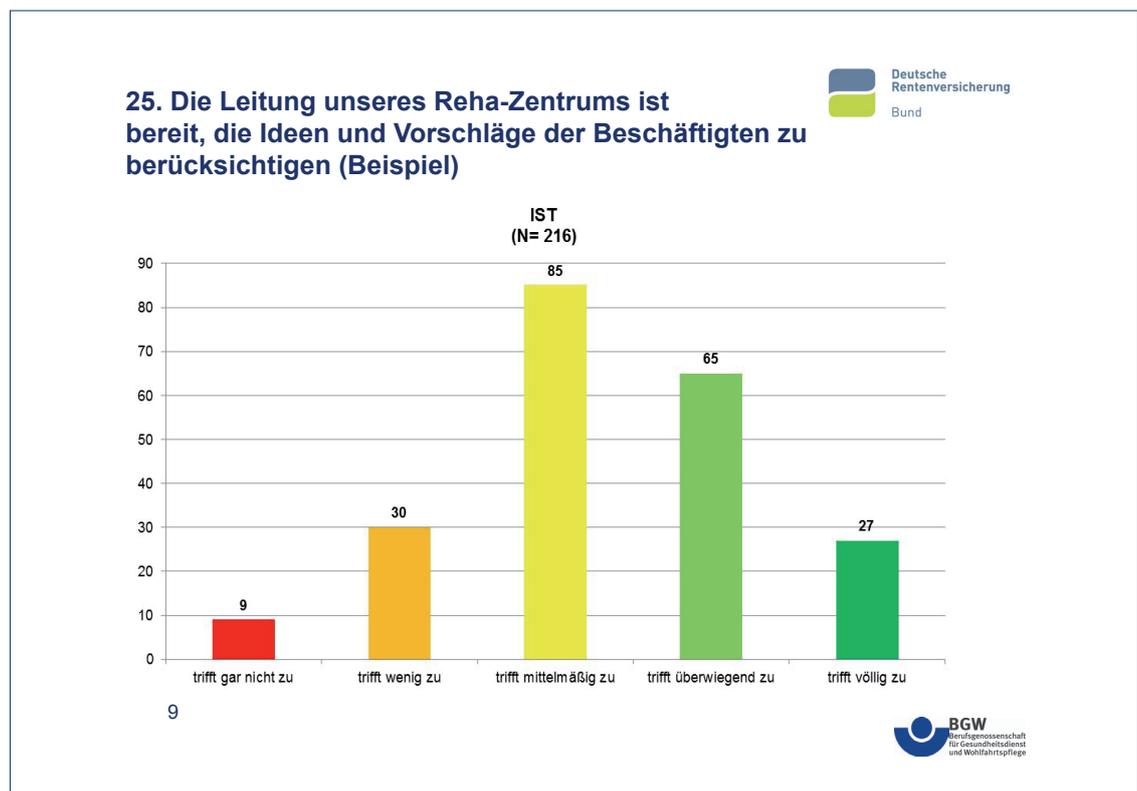
	Ist-Zahl
A) Vielseitiges Arbeiten	3,47
B) Ganzheitliches Arbeiten	3,54
C) Arbeitsanforderungen	3,74
D) Passende mengenmäßige Arbeit	2,90
E) Passende Arbeitsabläufe	3,35
F) Passende Umgebungsbedingungen	3,27
G) Handlungsspielraum	2,97
H) Soziale Rückendeckung	3,82
I) Zusammenarbeit	3,23
J) Information und Mitsprache	3,42
K) Entwicklungsmöglichkeiten	2,81
L) Work-Life-Balance	3,95

5

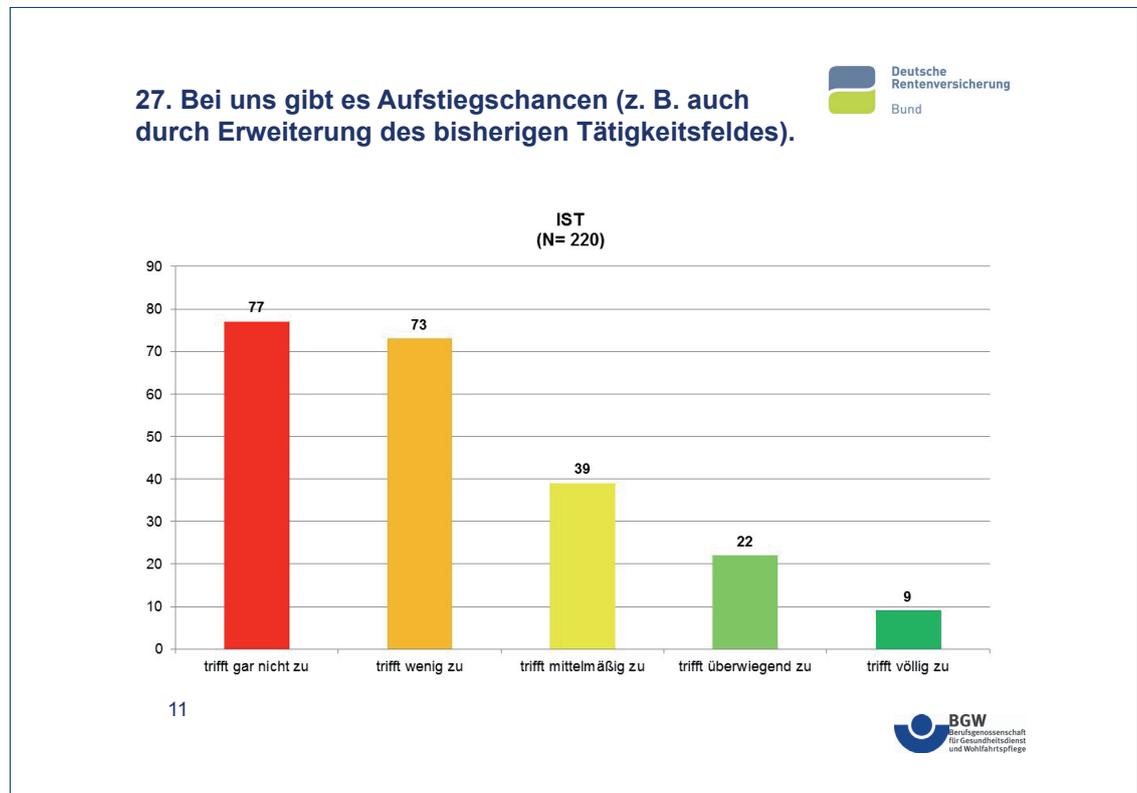
F) Passende Umgebungsbedingungen



J) Information und Mitsprache



K) Entwicklungsmöglichkeiten



Die Arbeitssituationsanalyse

Die Arbeitssituationsanalyse

Deutsche Rentenversicherung
Bund

- ist ein Gruppendiskussionsverfahren, in dem qualitative Daten erhoben werden
- bezieht sich auf das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz
- ist ein ca. 2 stündiger Workshop
 - mit einem vorgegebenen Ablauf
 - innerhalb der Arbeitszeit
 - für maximal bis 15 Teilnehmer eines Bereiches/ einer Hierarchieebene
- setzt auf die Beteiligung der Mitarbeiter als Experten für ihre Arbeit (= Partizipation)



13

BGW
Berufsgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege

Die Arbeitssituationsanalyse: Zielsetzung

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
 - Abbau von Belastungen
 - Stärkung von betrieblichen und persönlichen Gesundheitsressourcen
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Steigerung des Wohlbefindens
- Optimierung von Arbeitsprozessen
- Verbesserung der Informations- und Kommunikationsprozesse und der Zusammenarbeit
- Förderung der Mitarbeitergesundheit



Arbeitssituationsanalyse: Voraussetzungen

Die Arbeitssituationsanalyse

- erfordert die **Zustimmung der Leitung** und die ehrliche **Bereitschaft zur Umsetzung** der Ergebnisse auf den verschiedenen Hierarchieebenen
- erfordert eine umfassende und transparente **Vorabinformation der Mitarbeiter**
 - Warum? Wie? Wann? Wer? Umgang mit Ergebnissen?
- erhält einen **Maßnahmenplan**
 - Was? Wer? Mit wem? Bis wann? Kontrolle durch?
- braucht **Ressourcen**
 - zur Umsetzung von Ergebnissen
- benötigt eine **Moderation** (inkl. Protokollierung der Ergebnisse)



Arbeitssituationsanalyse: Projektplan

- Arbeitssituationsanalysen im Bereich Pflege
- Termine: - Mitarbeiterinformation
 - Arbeitssituationsanalysen
- Steuerungsgruppe
(Vertreter/innen der Klinikleitung / Vertreter/innen Mitarbeiter)
- Ansprechpartner/ Projektleiter/ Moderatorin

Ziele:

- Belastungsfaktoren und Ressourcen der Mitarbeiter/innen erfassen
- Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter/innen sammeln und bewerten
- Maßnahmen ableiten und Handlungsplan erarbeiten
- Maßnahmen auf Wirksamkeit prüfen

16

Arbeitssituationsanalyse

- **Frage 1: Halten Sie Veränderungen Ihrer Arbeitssituation für**
 - sehr wichtig
 - teilweise wichtig
 - nicht wichtig
- Einpunktfrage
- **Frage 2: In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollte die Veränderung stattfinden (Beispiele)?**
 - Arbeitsumgebung
 - Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe
 - Arbeitsorganisation
 - Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten
 - Zusammenarbeit im Team
- 3 Punktwertung

17

Arbeitssituationsanalyse



- **Frage 3:** An welche Veränderungen haben Sie gedacht, als Sie beieinen Punkt gesetzt haben?
- **Frage 4:** Welches sind Ihre zwei Hauptthemen innerhalb der beiden wichtigsten Themenspeicher?
- **Frage 5:** Welche Vorschläge zur Verbesserung Ihrer Arbeitssituation haben Sie?
- **Frage 6:** Welche Maßnahmen kann ich ergreifen, um die eigene Gesundheit zu fördern und die Belastungsfähigkeit zu erhöhen?
- **Frage 7:** Was gefällt Ihnen in Ihrem Unternehmen und an Ihrer Arbeit besonders gut?

18



Das leitfadengestützte Gespräch

Das leitfadengestützte Gespräch



- ist geeignet um gemeinsam mit Befragten die relevanten Belastungen und Probleme am Arbeitsplatz vertiefend zu analysieren
- Zur Orientierung und Unterstützung dient der Fragenkatalog zur Befragung für die Gefährdungsbeurteilung „psychische Belastungen“ der Projektgruppe „Psychische Belastungen“.
- Vertiefen der Hauptthemenfeldern aus Gesprächen mit tätigkeitsbezogenen Kleingruppen
- Verbesserungsvorschläge werden generiert.
- Ableitung direkter Maßnahmen zur Lösung bestehender Probleme und Belastungen
- Interviewte sind Vertreter der einzelnen Tätigkeitbereiche.

20



Das leitfadengestützte Gespräch: Aufbau und Ablauf

Das Gespräch ist in **drei verschiedene Teile** geteilt:

- **Teil 1: Einstieg und Abfrage psychischer Belastungen am Arbeitsplatz**
 - Indirekte Abfrage von Themenkomplexen/ Vertiefung der Themen aus dem KFZA-Verfahren, die für die Erfassung von psychischen Belastungen bei der Arbeit relevant erscheinen
 - Arbeitsanforderungen
 - Entwicklungsmöglichkeiten
 - Welche weiteren Belastungen?
 - Zuordnen der beschriebenen Belastungen zu den Themenfeldern:
 - Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe
 - Arbeitsumgebung/ Arbeitsmittel
 - Arbeitsorganisation
 - soziale Beziehungen
- **Teil 2: Sammeln von Verbesserungsvorschlägen**
 - Orientierung an Aussagen des Befragten aus Teil 1
- **Teil 3: positiver Abschluss des Gesprächs**
 - Aufzeigen von Ressourcen



21

Das leitfadengestützte Gespräch: Inhalte

- **Frage 1:** In welchem Bereich sind Sie tätig? Welche Tätigkeit ist damit verbunden?
- **Frage 2:** Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?
- **Frage 3:** Gibt es aus Ihrer Sicht Aspekte am Arbeitsplatz oder bei Ihrer Tätigkeit, die Sie störend oder belastend empfinden?
- **Frage 4 (optional):** Gibt es noch weitere Aspekte in Bezug auf (*hier Themenfelder benennen, denen noch keine Belastungen zugeordnet werden konnte*), die Sie als psychische Belastung empfinden?
- **Frage 5:** In welchen zwei Themenfeldern (*Arbeitstätigkeit/ Arbeitsinhalte, Arbeitsumgebung/ Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen*) sind Ihnen Veränderungen besonders wichtig?
- **Frage 6:** Welches Hauptthema ist aus Ihrer Sicht das wichtigste aus diesen zwei Themenfeldern?
- **Frage 7 (bezugnehmend auf Frage 3):** Haben Sie realisierbare Vorschläge, wie man die von Ihnen benannten Aspekte verbessern könnte?
- **Frage 8:** Welche Maßnahmen kann ich ergreifen, um die eigene Gesundheit zu fördern und die Belastungsfähigkeit zu erhöhen?
- **Frage 9:** Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit? Welche Aspekte finden Sie besonders positiv?

22

Anlage 2 Bewertungsmatrix

zur Beurteilung der psychischen Belastungen entsprechend der Analyseinstrumente:

- A. KFZA-Verfahren
- B. Arbeitssituationsanalyse
- C. Leitfadengestütztes Gespräch

Grundlage für die Bewertung der psychischen Belastungen sind die Themenfelder

- Arbeitstätigkeit
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsumgebung
- soziale Beziehungen

Der Bewertungsprozess

Es empfiehlt sich, die psychischen Belastungen von einer Person beurteilen zu lassen, die den Tätigkeitsbereich der Befragten kennen, oder die Beurteilung zum Beispiel von der Fachkraft für Arbeitssicherheit, dem Betriebsarzt, der Betriebsärztin oder Führungskräften vornehmen zu lassen. Entsprechend der gesetzlichen Vorgaben muss eine Beurteilung pro Tätigkeitsbereich erfolgen. Die Tätigkeitsbereiche und Beurteilungskriterien müssen vor der Analyse festgelegt werden.

Anlage 3 Steckbrief ergänztes KFZA-Verfahren

Hintergrund/Voraussetzungen

Das KFZA-Verfahren ermittelt Stressfaktoren und Ressourcen im Betrieb, um psychischen Beanspruchungen präventiv entgegenzuwirken. Ergänzend werden Fragen zu „Gesundheitlichen Beschwerden“ gestellt, um ein Betriebliches Gesundheitsmanagement vorzubereiten.

Das KFZA-Verfahren wird in Form einer anonymen schriftlichen Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um sicherzustellen, dass alle, auch diejenigen, die nicht am Computer arbeiten, problemlos am Test teilnehmen können. Neben dem eigentlichen KFZA-Verfahren wird ein Fragebogen ausgegeben mit der Einteilung der Tätigkeitsbereiche und ein einleitendes Anschreiben einschließlich der Hinweise zum Datenschutz und der folgenden Auswertung.

Aufbau, Ablauf und Durchführung

Mithilfe des ergänzten KFZA-Verfahrens werden Ressourcen und Stressfaktoren ermitteln. Dabei werden folgende Themenfelder abgefragt:

- a) Handlungsspielraum
- b) Vielseitiges Arbeiten
- c) Ganzheitliches Arbeiten
- d) Soziale Rückendeckung
- e) Zusammenarbeit
- f) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen
- g) Passende mengenmäßige Arbeit
- h) Passende Arbeitsabläufe
- i) Passende Arbeitsumgebung
- j) Information und Mitsprache
- k) Entwicklungsmöglichkeiten
- l) Work-Life-Balance

Für die Beantwortung werden ca. 20 Minuten benötigt.

Auswertung, Dokumentation und Ergebnispräsentation

Die Auswertung erfolgt mittels Zahlenkodierung, die den jeweiligen Grad der potenziellen psychischen Belastung am Arbeitsplatz wiedergeben. Je geringer die Zahl, desto höher ist die jeweilige Belastung und die Möglichkeit, dass Beanspruchungsfolgen, die einen Einfluss auf die physische und psychische Gesundheit haben, auftreten können. Dieser Wert wird in einem Sternendiagramm dargestellt. Dementsprechend können hier bereits Handlungsfelder aufgezeigt werden, die durch eine vertiefende Beratung durch eine geschulte Fachkraft weiter spezifiziert werden. Die Ergebnisse können in verschiedenen Grafiken dargestellt werden, dabei bieten sich vor allem Balkendiagramme an. Bei der Bewertung der Ergebnisse werden Aspekte mit einem geringen Wert in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen aufgenommen. Denn je geringer die Zahl ist, desto höher sind die jeweilige Belastung und die Möglichkeit, dass Beanspruchungsfolgen, die einen Einfluss auf die physische und psychische Gesundheit haben, auftreten können. Zur Eingrenzung der Belastungen werden die drei bis vier einrichtungsübergreifenden oder tätigkeitsbezogenen Themen weiterbearbeitet, die in Bezug auf die unternehmerischen Ziele oder Leitlinien einen besonders hohen Stellenwert haben.

Ziel- und Maßnahmenableitung

Bei den Ergebnissen mit geringen Zahlenwerten können anschließend Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden. Einerseits können verhaltensorientierte Maßnahmen eingeleitet werden, die sich auf die äußeren Rahmenbedingungen und Strukturen der Tätigkeit, also das Reha-Zentrum, beziehen. Die Maßnahmen zielen beispielsweise auf den Einsatz von Arbeitsmitteln und die Gegebenheiten am Arbeitsplatz ab. Andererseits können verhaltensorientierte Maßnahmen eingesetzt werden, die sich auf die Beschäftigten selbst und ihr Verhalten beziehen. Hier wird beispielsweise am Gesundheitsverhalten der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angesetzt und die individuellen Ressourcen gewahrt und gestärkt, woraus beispielsweise eine höhere Arbeitsfähigkeit resultiert.

Anlage 4 Fragebogen ergänztes KFZA-Verfahren

Beispiel für einen Einleitungstext

Bad XXXXX, TT.MM.JJJJ

Sehr geehrte Damen und Herren,

in den Händen halten Sie den angekündigten Erhebungsbogen zur Analyse der psychischen Gefährdungen am Arbeitsplatz.

Bitte unterstützen Sie Ihre Steuerungsgruppe, indem Sie sich ein paar Minuten Zeit nehmen und die vorliegenden Fragen beantworten. Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich an der Befragung beteiligen, umso eher können psychische Gefährdungen am Arbeitsplatz analysiert, erkannt und Maßnahmen eingeleitet werden. Die Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig.

Die Auswertung erfolgt anonym durch NAME NAME NAME. Ein Rückschluss auf einzelne Personen ist nicht möglich.

Haben Sie Fragen? Die Mitglieder der Steuerungsgruppe stehen Ihnen für weitere Informationen gerne zur Verfügung.

Mit diesem Erhebungsbogen wollen wir psychischen Gefährdungen am Arbeitsplatz auf die Spur kommen. Machen Sie mit! Sagen Sie uns Ihre Meinung!

Nehmen Sie die Gelegenheit wahr, füllen Sie Ihren Fragebogen in Ruhe aus und werfen Sie ihn bis spätestens TT.MM.JJJJ in die an der Rezeption/Empfang bereitstehende Sammelbox.

Mit freundlichen Grüßen
Ihre Steuerungsgruppe
Psychische Gefährdungen Reha-Zentrum XYXYXYXY

Unterschriften

Die Angaben auf dieser Seite sind freiwillig.

Sie sind allerdings notwendig, um Hinweise auf konkreten Verbesserungsbedarf in einzelnen Tätigkeitsbereichen zu erhalten. Wir bitten Sie deshalb, das linke Kästchen anzukreuzen.

Beispiel

Ich gehöre folgender Tätigkeitsgruppe an:

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Ärztlicher Direktor, Oberärzte |
| <input type="checkbox"/> | Ärztinnen /Ärzte |
| <input type="checkbox"/> | Psychologen / Sozialarbeiter |
| <input type="checkbox"/> | Pflegepersonal / Azubis MFA |
| <input type="checkbox"/> | Diagnostik, Ernährungsberatung |

Beispiel

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Servicepersonal |
| <input type="checkbox"/> | Reinigungspersonal |
| <input type="checkbox"/> | Verwaltung |

Analyse zur Arbeitssituation – IST-Analyse

Bitte beachten Sie:

- Im folgenden Fragebogen geht es um die Beurteilung Ihrer Arbeitssituation.
- Der Fragebogen beinhaltet eine Reihe von Fragen zur Arbeitsumgebung, zur Arbeitstätigkeit, zur Arbeitsorganisation, zum sozialen Klima, zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie zu gesundheitlichen Beschwerden.
- Der Fragebogen ist in zwei Blöcke aufgeteilt. Der erste Block umfasst die Fragen 1 bis 31. Im zweiten Abschnitt sind die Fragen 32 bis 42 enthalten.
- Bei den Fragen 1 bis 31 wird die Arbeitssituation danach beurteilt, wie sie ist. Das heißt, es wird eine **IST-Analyse** durchgeführt.
 - Ziel der **IST-Beurteilung** ist es, eine aktuelle Beurteilung Ihrer Arbeitssituation zu erhalten.

Beispiel:

Können Sie
bei Ihrer Arbeit
Neues dazulernen?

sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="checkbox"/>				

In diesem Fall teilt die befragte Person mit, dass sie bei ihrer Arbeit nur wenig Neues dazulernt.

- Bei den Fragen 32 bis 42 werden gesundheitliche Beschwerden erfasst, die eine Aussage über den allgemeinen Gesundheitszustand ermöglichen.
- Beurteilen Sie bitte nun auf den folgenden Seiten Ihre Arbeitssituation durch Ankreuzen!

Bitte lassen Sie dabei keine Frage aus!

Fragebogen

1	Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?	sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?	sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen, häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft überwie- gend zu	trifft völlig zu
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft überwie- gend zu	trifft völlig zu
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt/ eine vollständige Arbeitsaufgabe von Anfang bis Ende herzustellen.	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft überwie- gend zu	trifft völlig zu
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind (z. B. aufgrund keiner oder unklarer Arbeitbeschreibungen oder aufgrund mangelnder Qualifizierung).	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft überwie- gend zu	trifft völlig zu
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft überwie- gend zu	trifft völlig zu
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft überwie- gend zu	trifft völlig zu
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ich habe zu viel Arbeit.	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft überwie- gend zu	trifft völlig zu
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | | |
|----|--|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 10 | Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel nicht zur Verfügung. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder durch andere Personen unterbrochen. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen, wie Lärm, Klima und Staub. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen? | sehr
wenig | ziemlich
wenig | etwas | ziemlich
viel | sehr
viel |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird? | sehr
wenig | ziemlich
wenig | etwas | ziemlich
viel | sehr
viel |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen? | sehr
wenig | ziemlich
wenig | etwas | ziemlich
viel | sehr
viel |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | Ich kann mich auf meine/n direkte/n Vorgesetzte/n verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 | Man hält im Bereich gut zusammen. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(Ich bin keinem Bereich zugeordnet)

- | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 20 | Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Kolleginnen und Kollegen im Reha-Zentrum. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu | <input type="checkbox"/> |
| 21 | Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kolleginnen und Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu | <input type="checkbox"/> |
| 22 | Ich bekomme von Vorgesetzten und Kollegen immer eine Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu | <input type="checkbox"/> |
| 23 | Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Reha-Zentrum sind wir ausreichend informiert. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu | <input type="checkbox"/> |
| 24 | Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Bereich sind wir ausreichend informiert.
(Ich bin keinem Bereich zugeordnet <input type="checkbox"/>) | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu | <input type="checkbox"/> |
| 25 | Die Leitung unseres Reha-Zentrums ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten zu berücksichtigen. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu | <input type="checkbox"/> |
| 26 | Unser Reha-Zentrum bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu | <input type="checkbox"/> |
| 27 | Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen (z. B. auch durch Erweiterung des bisherigen Tätigkeitsfeldes). | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu | <input type="checkbox"/> |
| 28 | Ich habe die Möglichkeit, Beruf und Privates gut zu vereinbaren. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu | <input type="checkbox"/> |
| 29 | Ich kann nach der Arbeit abschalten. | trifft
gar nicht
zu | trifft
wenig
zu | trifft
mittel-
mäßig zu | trifft
überwie-
gend zu | trifft
völlig
zu | <input type="checkbox"/> |

30 Mich beeinträchtigen wiederkehrende Umstände (z. B. Anfahrtsweg) auf dem Weg zur Arbeit.

trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft überwie- gend zu	trifft völlig zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31 Ich empfinde die Fahrzeit zwischen meinem Wohn- und Arbeitsort als Belastung.

trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft überwie- gend zu	trifft völlig zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gesundheitliche Beschwerden

32 Leiden Sie unter Nackenschmerzen?

sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="checkbox"/>				

33 Leiden Sie unter Schulterschmerzen?

sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="checkbox"/>				

34 Leiden Sie unter Rücken- oder Kreuzschmerzen?

sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="checkbox"/>				

35 Haben Sie Herzklopfen/Herzjagen/Herzstolpern?

sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="checkbox"/>				

36 Verspüren Sie Stiche/Schmerzen/Ziehen in der Brust?

sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="checkbox"/>				

37 Leiden Sie unter Magen- und Verdauungsschmerzen?

sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="checkbox"/>				

38 Sind Sie niedergeschlagen?

sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="checkbox"/>				

39 Leiden Sie unter innerer Unruhe/Nervosität?

sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="checkbox"/>				

40 Leiden Sie unter rascher Erschöpfbarkeit/Müdigkeit/
Mattigkeit?

sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="checkbox"/>				

41 Leiden Sie unter Schlafstörungen?

sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="checkbox"/>				

42 Leiden Sie unter Atemnot/Kurzatmigkeit?

sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
<input type="checkbox"/>				

Verbesserungsvorschläge

Welche Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation gibt es?

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anlage 5 Auswertung des Fragebogens (Mittelwerte)

A) Vielseitiges Arbeiten

- 1 Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazu lernen?
- 2 Können Sie bei Ihrer Arbeit ihr Wissen und Können voll einsetzen?
- 3 Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.

B) Ganzheitliches Arbeiten

- 4 Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.
- 5 Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt/ eine vollständige Arbeitsaufgabe von Anfang bis Ende herzustellen.

C) Arbeitsanforderungen

- 6 Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind (z. B. aufgrund keiner oder unklarer Arbeitsbeschreibungen oder aufgrund mangelnder Qualifizierungen).
- 7 Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.

D) Passende mengenmäßige Arbeit

- 8 Ich stehe häufig unter Zeitdruck.
- 9 Ich habe zu viel Arbeit.

E) Passende Arbeitsabläufe

- 10 Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel nicht zur Verfügung.
- 11 Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder durch andere Personen unterbrochen.

F) Passende Umgebungsbedingungen

- 12 An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen, wie Lärm, Klima und Staub.
- 13 An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.

G) Handlungsspielraum

- 14 Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge oder Arbeitsschritte selbst bestimmen?
- 15 Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?
- 16 Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?

H) Soziale Rückendeckung

17 Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.

18 Ich kann mich auf meine/n direkte/n Vorgesetzte/n verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.

19 Man hält im Bereich gut zusammen.

Ich bin keinem Bereich zugeordnet.

20 Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Kolleginnen und Kollegen im Reha-Zentrum.

21 Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kolleginnen und Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten.

22 Ich bekomme von Vorgesetzten und Kolleginnen sowie Kollegen immer eine Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.

J) Information und Mitsprache

23 Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Reha-Zentrum sind wir ausreichend informiert.

24 Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Bereich sind wir ausreichend informiert.

Ich bin keinem Bereich zugeordnet

25 Die Leitung unseres Reha-Zentrums ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten zu berücksichtigen.

K) Entwicklungsmöglichkeiten

26 Unser Reha-Zentrum bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.

27 Bei uns gibt es Aufstiegschancen (z. B. auch durch Erweiterung des bisherigen Tätigkeitsfeldes).

L) Work-Life-Balance

28 Ich habe die Möglichkeit, Beruf und Privates gut zu vereinbaren.

29 Ich kann nach der Arbeit abschalten.

Zusatz: Weg zur Arbeit

30 Mich beeinträchtigen wiederkehrende Umstände (z. B. Anfahrtsweg) auf dem Weg zur Arbeit.

31 Ich empfinde die Fahrtzeit zwischen meinem Wohn- und Arbeitsort als Belastung.

Gesundheitliche Beschwerden	
32	Leiden Sie unter Nackenschmerzen?
33	Leiden Sie unter Schulterschmerzen?
34	Leiden Sie unter Rücken- oder Kreuzschmerzen?
35	Haben Sie Herzklopfen/Herzjagen/Herzstolpern?
36	Verspüren Sie Stiche/Schmerzen/Ziehen in der Brust?
37	Leiden Sie unter Magen- und Verdauungsschmerzen?
38	Sind Sie niedergeschlagen?
39	Leiden Sie unter innerer Unruhe/Nervosität?
40	Leiden Sie unter rascher Erschöpfbarkeit/Müdigkeit/Mattigkeit?
41	Leiden Sie unter Schlafstörungen?
42	Leiden Sie unter Atemnot/Kurzatmigkeit?

Anlage 6 Das KFZA-Verfahren

Die Auswertung erfolgt mittels Zahlenkodierung, die den jeweiligen Grad der potenziellen psychischen Belastung am Arbeitsplatz wiedergeben. Je geringer die Zahl, desto höher ist die jeweilige Belastung und die Möglichkeit, dass Beanspruchungsfolgen, die einen Einfluss auf die physische und psychische Gesundheit haben, auftreten können.

a) KFZA-Verfahren	
	Beurteilungskriterium
Instrument	Die zwei wichtigsten Belastungen aus den jeweiligen Merkmalsbereichen (Handlungsspielraum, Vielseitiges Arbeiten, Ganzheitliches Arbeiten, Soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit, Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen, Passende mengenmäßige Arbeit, Passende Arbeitsabläufe, Passende Arbeitsumgebung, Information und Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten, Gesundheitliche Beschwerden) werden von den Befragten benannt.
	Daraus ergibt sich Handlungsbedarf bei...
	den beiden wichtigsten Belastungen aus den jeweiligen Merkmalsbereichen.

Anlage 7 Beispieltext für ein Informationsblatt

→ gedruckt auf farbigem Papier

+ + + WICHTIGE INFORMATION + + + WICHTIGE INFORMATION + + +

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wir möchten uns für die Teilnahme an der Fragebogenaktion zur Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung am Arbeitsplatz bedanken.

Von xxx ausgegebenen Fragebögen sind yyy Fragebögen wieder abgegeben worden. Das entspricht einer Quote von zz %. Die rege Teilnahme zeigt uns, dass wir einen guten Weg beschritten haben.

Was folgt jetzt?

Die Auswertung der Fragebögen wird von der Firma ABCD vorgenommen, die als Dienstleister dazu ausgewählt wurde. Die Auswertung wird etwa vier bis sechs Wochen dauern. Sobald die Auswertungen vorliegen wird sich Ihre Steuerungsgruppe mit den Ergebnissen beschäftigen und anschließend bekanntgeben welche weiteren Arbeitsschritte folgen.

Ihre Gesundheit ist uns ein wichtiges Anliegen. Ziel der Fragebogenaktion ist es, gemeinsam mit Ihnen, Handlungsbedarf aufzudecken und Optimierungsmöglichkeiten zu finden. Wir zählen daher weiterhin auf Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre Steuerungsgruppe

Unterschriften aller Mitglieder

Anlage 8 Steckbrief Arbeitssituationsanalyse

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Jede Mitarbeiterbefragung stellt einen Eingriff in das soziale Gefüge eines Unternehmens dar – dies gilt auch für ein qualitatives Verfahren wie die Arbeitssituationsanalyse (asita).

Somit müssen bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sein, damit

- 1) aussagekräftige Ergebnisse zustande kommen und
- 2) eine effektive und nachhaltige Problemlösung und Maßnahmenableitung gelingt.

Die Arbeitssituationsanalyse erfordert nur eine Arbeitssitzung pro Arbeitsbereich, Abteilung oder Team. Die Sitzung sollte nicht länger als 120 Minuten dauern.

Die vereinbarte Zeit wird nicht überschritten.

Die Durchführung erfolgt immer durch einen qualifizierten Moderator, der von einem Co- Moderator unterstützt wird.

Bei der Vorbereitung sollten folgende Grundsätze berücksichtigt werden:

- Sollte die Größe eines Arbeitsbereichs die angegebene Teilnehmerzahl überschreiten, ist es möglich, die Arbeitsgruppe aus mehreren Teams zusammenzusetzen. In diesem Fall agieren die Teilnehmer der Arbeitssituationsanalyse als Vertreter/Delegierte ihres Bereichs.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Teambesprechungen rechtzeitig über das Verfahren informiert und können den teilnehmenden Kollegen eigene Beiträge in die Gruppensitzung mitgeben.
- Die Gruppengröße sollte 15 Personen nicht überschreiten.
- Die Zusammensetzung der Gruppe muss homogen sein, d. h., es darf nur eine Hierarchieebene vertreten sein.
- Führungskräfte können nicht gleichzeitig mit Mitarbeitern befragt werden.
- Die Teilnahme an einer Arbeitssituationsanalyse ist freiwillig.
- Die Arbeitssituationsanalyse findet während der Arbeitszeit statt.

Sind eine oder mehrere dieser Voraussetzungen nicht gegeben, so kann der Einsatz der Arbeitssituationsanalyse sogar kontraproduktiv sein.

Jede Befragung weckt bei den Befragten Erwartungen im Hinblick auf die Ableitung geeigneter Maßnahmen und deren Umsetzung. Für die Arbeitssituationsanalyse gilt das in besonderem Maße, weil die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen persönlich angesprochen und einbezogen werden.

Das heißt nicht, dass sämtliche von den Beschäftigten im Rahmen der Befragung geäußerten Lösungsvorschläge und Ideen umgesetzt werden müssen. Es sollte aber transparent gemacht werden, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird und wo Gestaltungsspielräume erkannt werden, die für die Reduzierung von Arbeitsbelastungen genutzt werden können.

Welche Vorteile hat eine externe Moderation?

- Moderatorinnen und Moderatoren haben das nötige Fachwissen und Erfahrungen, welche spezifischen Belastungen in vergleichbaren Einrichtungen/Betrieben auftreten;

- Sie bleiben inhaltlich und formal neutral;
- Sie sind unbelastet von betriebsinternen Konflikten oder Spannungen, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer äußern sich Externen gegenüber bereitwilliger und offener als gegenüber einem internen Moderator.
- Zu bedenken ist der Kostenfaktor, der in jedem Fall vorab zu klären ist.
- Welche Nachteile hat eine externe Moderation?
- Externe Moderatoren ermitteln wie zuvor beschrieben die im Reha-Zentrum geschilderten Probleme und fassen diese für die örtliche Steuerungsgruppe zusammen. Damit ist die Dienstleistung beendet. Die örtliche Steuerungsgruppe hat nun erneut die Herausforderung sich mit den Ergebnissen zu beschäftigen und diese zielgerichtet umzusetzen.
- Externen Moderatoren fehlt auch der notwendige interne Hintergrund um bestimmte Äußerungen genau zuzuordnen. Sind hier Irrtümer vorhanden ist erneut ein Mitglied der Steuerungsgruppe oder eine ausgewählte/r Mitarbeiterin/Mitarbeiter gefordert nachzuarbeiten.

Ablauf – wie wird's gemacht?

Die Arbeitssituationsanalyse findet in der Regel in der Klinik statt. Folgendes Material wird benötigt:

- Zwei bis drei Moderationswände mit Moderationspapier bespannt;
- Ein Flip-Chart mit Papier;
- Moderationskoffer mit Moderationskarten in verschiedenen Farben, Moderationsstiften (1 Stift in schwarz pro Person, am besten mit Keilspitze, z. B. Neuland Nr. 1), Klebepunkten, Schere, Kreppband oder Klebestift, Pinnnadeln;
- Bestuhlung: am besten als Stuhlkreis oder mit Tischen in U-Form bilden.

Für warme und kalte Getränke und eine ungestörte Arbeitsatmosphäre ist gesorgt. Potenzielle Störfaktoren wie z. B. Handys oder Pager bleiben nach Möglichkeit ausgeschaltet.

Begrüßung und Vorstellung

Der Moderator stellt sich und seinen beruflichen Bezug zum Thema kurz vor, benennt noch einmal den Kontext der Befragung (Projektziele, Rahmenbedingungen) und beantwortet die Fragen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Der Moderator nennt den vereinbarten zeitlichen Rahmen für die Arbeitssituationsanalyse – 90 bis max. 120 Minuten – und achtet darauf, dass diese Zeit eingehalten wird. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten für diese Zeit von der Arbeit freigestellt werden.

Der Moderator erläutert, dass die Ergebnisse der Arbeitssituationsanalyse in einem schriftlichen anonymisierten Protokoll ohne Namensnennung festgehalten werden und dann an die Projektgruppe/Steuerungsgruppe gehen, die sich mit der Interpretation der Ergebnisse und der Ableitung von Maßnahmen befasst.

Der Moderator weist auf den Datenschutz hin und erklärt, dass jeder, der an der Arbeitssituationsanalyse teilnimmt, seine Angaben am Ende der Sitzung noch einmal überprüfen und selbst bestimmen kann, was ins Protokoll aufgenommen wird.

Die Gruppe sollte das Protokoll noch einmal überprüfen, bevor es an den Steuerkreis weitergeleitet wird. Die Gruppe vereinbart, dass alles, was in dieser Runde gesagt wird, vertraulich behandelt wird, und unterschreibt

eine Vertraulichkeitserklärung. Weigern sich Teilnehmer die Datenschutz- bzw. Vertraulichkeitsregeln anzuerkennen, ist der/die Teilnehmer/in von der Veranstaltung auszuschließen. Nach der Übertragung in das Protokoll und der Freigabe/Bestätigung durch die Teilnehmer werden die handschriftlichen Unterlagen datenschutzgerecht vernichtet.

Die Fragenrunde

Frage 1: Halten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für sehr wichtig/teilweise wichtig/nicht wichtig?

Jede Person erhält einen Klebepunkt für die Wertung oder markiert ihre Einschätzung mit einem Strich auf dem Flip-Chart.

In diesem Arbeitsschritt wird deutlich, wie dringend eine Veränderung aus Sicht der Befragten ist.

Frage 2: In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollten Veränderungen stattfinden?

- Arbeitsumgebung
- Arbeitstätigkeit
- Arbeitsorganisation
- Zusammenarbeit im Team
- Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten

Jede Person erhält 3 Klebepunkte bzw. macht Striche für die Bewertung. Wichtig bei diesem Arbeitsschritt ist, dass der Moderator die Kategorien erklärt und auf Fragen eingeht.

In diesem Arbeitsschritt wird bereits deutlich, in welchen Bereichen die Gruppe Belastungsschwerpunkte sieht.

Arbeitsumgebung

Dazu gehören Belastungen und Einflüsse am Arbeitsplatz, die äußerlich auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einwirken. Zum Beispiel sinnlich wahrnehmbare Einflüsse wie etwa Geräuschpegel, Raumklima, Temperaturschwankungen, Beleuchtung, Gerüche, aber auch ergonomische Aspekte wie die Ausstattung mit funktionierenden Arbeitsmitteln, Arbeits- und Schutzkleidung.

Arbeitstätigkeit

Hiermit sind alle Handlungen gemeint, die zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendig sind. Diese können je nach Arbeitsplatz sehr unterschiedlich sein, sollten sich innerhalb des Teams aber nicht allzu sehr unterscheiden. Tätigkeitsbezogene Belastungen in der Pflege sind zum Beispiel das Heben und Tragen, der Umgang mit Angehörigen und Patienten. In der ambulanten Pflege gehört auch das Autofahren dazu.

Arbeitsorganisation

Arbeitsorganisatorische Belastungen können aus der Aufgabenverteilung, dem Personaleinsatz, den zeitlichen Abläufen und/oder der Arbeitszeitgestaltung resultieren.

Zusammenarbeit im Team

Belastungen können auch aus dem Umgang der Kollegen und Kolleginnen untereinander oder innerhalb des Teams resultieren. Das fängt beim rauen Umgangston an und führt über Gerüchte, mangelnde Wertschätzung bis hin zum Mobbing.

Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten

In dieser Kategorie werden alle belastenden Einflüsse zusammengefasst, die aus dem Verhältnis zu den Vorgesetzten resultieren. Das kann sowohl direkte Vorgesetzte betreffen als auch starre Hierarchien oder mangelnde Transparenz. Häufig wird hier das Thema Kommunikation angesprochen.

Frage 3: An welche Veränderungen der Arbeitssituation haben Sie bei Frage 2 gedacht?

Jede Person erhält jeweils drei Moderationskarten, um die wichtigsten Belastungsfaktoren der eigenen Arbeitssituation zu notieren.

Pro Karte darf nur ein Thema oder Beitrag genannt werden. Die Beiträge werden anschließend vom Moderator vorgelesen und an einer Moderationswand den 6 Kategorien zugeordnet und geclustert. In diesem Arbeitsschritt sollen die belastenden Aspekte konkret benannt und erläutert werden.

Frage 4: Welches sind Ihre zwei Hauptthemen innerhalb der beiden wichtigsten Themenspeicher?

Mit dieser Frage werden die Themen nochmals eingegrenzt und nach Dringlichkeit sortiert. Zunächst benennen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die beiden wichtigsten Themenfelder. Anschließend werden innerhalb der gewählten Themenfelder jeweils die beiden wichtigsten Themen benannt.

Frage 5: Welche Vorschläge zur Verbesserung Ihrer Arbeitssituation gibt es?

Die Gruppe nennt Lösungsvorschläge, Ideen oder auch Maßnahmen, die sich auf die vorher benannten Aspekte beziehen, und dann auf Karten notiert werden. Dieser Arbeitsschritt ermutigt die Teilnehmer und Teilnehmerinnen, eine konstruktive Sicht auf die aufgezeigten Probleme zu entwickeln. Aus zeitlichen Gründen kann hier noch keine vertiefende Diskussion oder Gewichtung einzelner Vorschläge stattfinden, diese weiterführende Arbeit findet in der Projektgruppe statt.

Frage 6: Welche Maßnahmen kann ich ergreifen, um die eigene Gesundheit zu fördern und meine Belastungsfähigkeit zu erhöhen?

Die Maßnahmen, die den Gesundheitszustand verbessern können, werden auf Karten notiert. Die Frage ermutigt, das eigene Verhalten zu reflektieren und geeignete Maßnahmen zu finden, wie man mit bestehenden Belastungen umgehen kann.

Frage 7: Was läuft gut bei Ihrer Arbeit? Was macht Ihnen Spaß?

Die einzelnen Beiträge werden auf Kärtchen notiert, an die Stellwand gepinnt und in der Abschlussrunde vorgestellt.

Hier wird deutlich, welche persönlichen Motivationsfaktoren und Ressourcen wichtig sind, die helfen können, Belastungen zu verarbeiten.

Die letzten drei Fragen sind konstruktiv und öffnen den Blick für Gestaltungs- und Veränderungsmöglichkeiten.

Dokumentation und Ergebnispräsentation

Die Ergebnisse der Arbeitssituationsanalyse werden in einem vom Moderator erstellten Protokoll dokumentiert. Auf Fotos sollte verzichtet werden, da die Schrift auf den Karten möglicherweise identifiziert werden kann. Nachträglich eingefügte Erläuterungen des Moderators müssen zu erkennen sein.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekommen das Protokoll per Mail oder Post, um dieses nach einer angemessenen Frist, zu bestätigen beziehungsweise

ungsweise zu korrigieren. Nachträgliche Ergänzungen der Teilnehmer sind möglich, sollten aber kenntlich gemacht werden, damit alle Teilnehmenden am Gespräch diese im Nachhinein nachvollziehen können.

Der Moderator vereinbart vor der Befragung mit den Projektbeteiligten, an wen das Protokoll weitergegeben wird, zum Beispiel an die Führungskräfte des jeweiligen Teams sowie die Steuerungsgruppe. Sind mehrere Teams befragt worden, kann entschieden werden, ob nur die jeweilige Führungskraft das Teilprotokoll „ihrer“ Gruppe erhält und die Steuerungsgruppe die zusammengefasste Ergebnispräsentation. Auf keinen Fall sollte das Protokoll ohne Zustimmung der befragten Gruppe(n) im Betrieb veröffentlicht werden, z.B. am Schwarzen Brett oder im Intranet.

Frage 1 und 2 sind Fragen, die quantitative – wenn auch nicht im statistischen Sinne für die Gesamteinrichtung repräsentative – Ergebnisse liefern. Die Antwortverteilungen lassen sich grafisch darstellen und werden in der Ergebnispräsentation visualisiert.

Die Auswertung der Fragen 3, 4, 5, 6 und 7 erfolgt anhand der schriftlichen Teilnehmernennungen.

Für die Ergebnispräsentation werden die Aussagen zusammengefasst.

Ableitung der Ziele und Maßnahmen

Die Ziele und Maßnahmen werden auf der Basis der dokumentierten Ergebnisse von der Steuerungsgruppe ausgearbeitet. Die Ergebnisse können auch gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den jeweiligen Führungskräften bearbeitet werden. Es besteht auch die Möglichkeit durch die Teilnehmer Vorschläge für Maßnahmen der Steuerungsgruppe zu unterbreiten.

Grundsätzlich sind bei der Vorbereitung und Durchführung der Ziel- und Maßnahmenableitung folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Die Umsetzung der Befragungsergebnisse erfolgt im Rahmen eines Projekts und möglichst mit Instrumenten des Projektmanagements.
- Alle Beteiligten sind zur konstruktiven Mitarbeit bereit.
- Die Entscheidungsträger sind bereit, die im Rahmen der Arbeitssituationsanalyse erarbeiteten Verbesserungsvorschläge ernsthaft auf Realisierbarkeit zu prüfen.
- Sinnvolle und realisierbare Verbesserungsvorschläge werden zu Maßnahmen, mit klaren Zielsetzungen und Zuständigkeiten versehen und im Rahmen des Projekts zügig umgesetzt.
- Strittige Fragen und Vorschläge, die nicht realisiert werden können, werden mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen besprochen, die getroffenen Entscheidungen sind klar zu begründen.

Grundlage für die Arbeit in der Steuerungsgruppe sind die Ergebnisse der Arbeitssituationsanalyse, bei Bedarf auch weitere Daten und Informationen, die im Rahmen des Projekts gewonnen wurden. Die Steuerungsgruppe kann sich direkt mit dem Protokoll beschäftigen. Wurden im Betrieb mehrere Teams befragt, wird dies schnell unübersichtlich. In diesem Fall kann ein Maßnahmenplan erstellt werden, in den zunächst der Moderator/Berater die bisherigen Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge aus der Arbeitssituationsanalyse einträgt.

Im Laufe der Projektarbeit wird der Maßnahmenplan weiter gefüllt, dies übernimmt ein Mitglied der Steuerungsgruppe oder die Projektleitung.

Anlage 9 Ergebnisprotokoll Arbeitssituationsanalyse

Datum:	00.00.20XX Uhrzeit: 00:00– 00:00 Uhr
Ort:	Berlin
Anlass:	Arbeitssituationsanalyse im Muster-Reha-Zentrum
Teilnehmerkreis:	X Teilnehmer/innen Tätigkeitsbereich ...
Verteiler:	nach Prüfung der Richtigkeit Weiterleitung des Protokolls an Steuerungsgruppe
Protokoll:	Moderator/in

1. Einführung

Herr/Frau Moderator/in begrüßt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gibt einen Überblick über die Ziele, den Ablauf und die Organisation der Arbeitssituationsanalyse im Musterbetrieb.

2. Ziele

- Die am häufigsten genannten Probleme am Arbeitsplatz sind analysiert.
- Verbesserungsvorschläge wurden gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet.
- Es wurden Maßnahmen entwickelt, die auf eine Verbesserungen der Arbeitsbedingungen/-umgebung, der Arbeitstätigkeit, der Arbeitsorganisation, der Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten und der Zusammenarbeit im Team abzielen.
- Die Probleme und Mängel, die identifiziert werden konnten, sind behoben.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben positive Aspekte der eigenen Arbeit benannt.

3. Organisatorisches

Herr/Frau Moderator/in stellt die Regeln der Zusammenarbeit vor. Die vorgeschlagenen Grundsätze werden von allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen akzeptiert.

4. Problemsammlung

Zum Einstieg in die inhaltliche Arbeit wird die Fragestellung „Halten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für sehr wichtig/teilweise wichtig/nicht wichtig?“ von Herrn/Frau Moderator/in vorgegeben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden aufgefordert die Wichtigkeit mit Punkten zu bewerten.

Durch Punkte gewichtet wird außerdem die Frage: „In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollten Veränderungen stattfinden?“ Dabei stehen die Hauptthemenfelder Arbeitsbedingungen/-umgebung, Arbeitstätigkeit, Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit im Team, Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten im Fokus der Betrachtung.

Bei der anschließenden Frage „An welche Veränderungen der Arbeitssituation haben Sie bei Frage 2 gedacht?“ sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mittels Stichpunktabfrage ihre Überlegungen oder Probleme zu den genannten Hauptthemenfeldern auf Karten schreiben. Anschließend werden die Moderationskarten an Pinnwänden befestigt und den übergeordneten Hauptthemenfeldern zugeordnet.

Die Frage „Welches sind Ihre zwei Hauptthemen innerhalb der beiden wichtigsten Themenspeicher?“ sollen die Themen nochmals eingrenzen, um sie nach ihrer Bedeutung zu sortieren.

Die Frage „Welche Vorschläge zur Verbesserung Ihrer Arbeitssituation gibt es?“ regt dazu an, gemeinsam nach Verbesserungsvorschlägen zu suchen. Danach folgt die Frage: „Welche Maßnahmen kann ich ergreifen, um die eigene Gesundheit zu fördern und die Belastungsfähigkeit zu erhöhen?“

Den Abschluss bildet die Frage: „Was läuft gut bei Ihrer Arbeit? Was macht Ihnen Spaß?“.

Die gemeinsam entwickelten Antworten, Probleme, Verbesserungsvorschläge werden für eine bessere Übersichtlichkeit farblich voneinander getrennt (Hintergrund: blau bzw. weiß).

5. Zusammenfassung und weiteres Vorgehen

Das Protokoll wird an ein Mitglied der Arbeitssituationsanalyse weitergeleitet und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Die Kolleginnen und Kollegen können ihre Themen und Verbesserungsvorschläge ergänzen. Die Ergänzungen werden bis zum **00.00.20XX** an die/den Moderator/in **per E-Mail zurückgesandt**. Nach Vervollständigung der Protokolle werden diese an die Steuerungsgruppe weitergegeben. Die Ergebnisse aller durchgeführten Arbeitssituationsanalysen werden in der Steuerungsgruppe systematisiert und priorisiert. Die Steuerungsgruppe entscheidet nach Sichtung der Ergebnisse, wie es weitergeht und welche Maßnahmen getroffen werden.

1. Frage: Halten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für sehr wichtig/teilweise wichtig/nicht wichtig? (Pro Mitarbeiter/in eine Nennung)	
Priorität	Anzahl der Nennungen
Sehr wichtig	0
Teilweise wichtig	4
Nicht wichtig	0

2. Frage:
In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollten Veränderungen stattfinden? (Pro Mitarbeiter/in drei Nennungen)

Hauptthemenfelder	Anzahl der Nennungen
1. Arbeitsumgebung	4
2. Arbeitsorganisation	3
3. Arbeitstätigkeit	1
4. Zusammenarbeit im Team	0
5. Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten	0

→ Themenfelder nach Anzahl der Nennungen umsortieren und im darauf folgenden Teil beachten

3. Frage:

An welche Veränderungen der Arbeitssituation haben Sie bei Frage 2 gedacht?

4. Frage:

Welches sind Ihre zwei Hauptthemen innerhalb der beiden wichtigsten Themenspeicher?

5. Frage:

Welche Lösungsideen haben Sie, um Ihre Arbeitssituation zu verbessern?

Hauptthemenfeld 1: Arbeitsumgebung

Themen	Verbesserungsvorschläge
Thema 1	
Thema 2	

Hauptthemenfeld 2: Arbeitstätigkeit

Themen	Verbesserungsvorschläge
Thema 1	
Thema 2	

Hauptthemenfeld 3: Arbeitsorganisation

Themen	Verbesserungsvorschläge

Hauptthemenfeld 4: Zusammenarbeit im Team

Themen	Verbesserungsvorschläge

Hauptthemenfeld 5: Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten

Themen	Verbesserungsvorschläge

6. Frage:

Welche Maßnahmen kann ich ergreifen, um die eigene Gesundheit zu fördern und meine Belastungsfähigkeit zu erhöhen?

7. Frage:

Was läuft gut bei Ihrer Arbeit? Was macht Ihnen Spaß?

Anlage 10 Die Arbeitssituationsanalyse

Bei der Arbeitssituationsanalyse ist eine Besonderheit zu beachten: Der Aspekt „soziale Beziehungen“ wird noch spezifischer in die Themenfelder Zusammenarbeit im Team, Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und Zusammenarbeit zwischen den Bereichen untergliedert, um die Belastungen noch genauer verorten zu können.

B. Arbeitssituationsanalyse	
Instrument	Beurteilungskriterium
	Die zwei wichtigsten Belastungen aus den zwei wichtigsten Themenfelder (Arbeitstätigkeit, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit im Team, Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten) werden von den Befragten benannt.
	Daraus ergibt sich Handlungsbedarf bei... den zwei Hauptthemen der beiden wichtigsten Themenfelder.

Anlage 11 Steckbrief leitfadengestütztes Gespräch

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Das leitfadengestützte Gespräch erfordert nur eine Arbeitssitzung pro Arbeitsbereich, Abteilung oder Team. Die Sitzung sollte nicht länger als 90 bis 120 Minuten dauern.

Die vereinbarte Zeit wird nicht überschritten.

Die Durchführung erfolgt immer durch einen qualifizierten Moderator, der von einem Co-Moderator unterstützt wird.

Bei der Vorbereitung sollten folgende Grundsätze berücksichtigt werden:

- Sollte die Größe eines Arbeitsbereichs die angegebene Teilnehmerzahl überschreiten, ist es möglich, die Arbeitsgruppe aus mehreren Teams zusammenzusetzen. In diesem Fall agieren die Teilnehmer des leitfadengestützten Gesprächs als Vertreter/Delegierte ihres Bereichs. Diese Alternative ist in jedem Fall gut abzuwägen um mögliche Störungen im Betriebsablauf (z. B. Diskussionen, vermeidliche Kränkungen) im Vorfeld zu vermeiden. Möglicherweise sind zwei leitfadengestützte Gespräche anzusetzen.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Teambesprechungen rechtzeitig über das Verfahren informiert und können den teilnehmenden Kollegen eigene Beiträge in die Gruppensitzung mitgeben.
- Das leitfadengestützte Gespräch ist für Kleingruppen ausgerichtet. Die Gruppengröße sollte zehn Personen nicht überschreiten. Die beschriebene Gruppengröße ist kein feststehender Wert, sondern kann mit Augenmaß erweitert werden.

- Die Zusammensetzung der Gruppe muss homogen sein, d.h., es darf nur eine Hierarchieebene vertreten sein.
- Führungskräfte können nicht gleichzeitig mit Mitarbeitern befragt werden.
- Die Teilnahme ist freiwillig.
- Das leitfadengestützte Gespräch findet während der Arbeitszeit statt.
- Das leitfadengestützte Gespräch ist geeignet, gemeinsam mit den Befragten die relevanten Belastungen am Arbeitsplatz zu analysieren.
- Verbesserungspotenziale können generiert werden.
- Zur Orientierung und Unterstützung dient der Fragenkatalog der Projektgruppe „Psychische Belastungen“.
- Die Moderatoren weisen darauf hin, dass die Ergebnisse des Gesprächs in einem Protokoll zusammengefasst werden. Das Protokoll wird allen oder einzelnen Teilnehmern zur Kontrolle übermittelt.
- Eine wichtige Voraussetzung ist die Vertraulichkeit, eine entsprechende Erklärung findet sich im Anhang. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten alle wesentlichen Datenschutzinformationen und werden vom Moderator informiert, wann die handschriftlichen Mitschriften vernichtet werden.

Aufbau und Ablauf des Gesprächs

Das Gespräch ist in fünf verschiedene Teile gegliedert:

Teil 1 – Einstieg

Frage 1: In welchem Bereich sind Sie tätig? Welche Tätigkeit ist damit verbunden?

Notieren Sie die Aussagen auf dem Dokument. Ordnen Sie sie einem Tätigkeitsbereich zum Beispiel Pflege zu.

Frage 2: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

Notieren Sie die Aussage.

Teil 2 - Abfrage und Beschreibung der psychischen Belastungen

Gehen Sie mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die vier Merkmalsbereiche Arbeitstätigkeit/Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung/Arbeitsmittel, soziale Beziehungen einzeln durch.

Frage 3: Gibt es aus Ihrer Sicht Aspekte am Arbeitsplatz oder bei Ihrer Tätigkeit, die Sie störend oder belastend finden?

Wird bei einem Merkmalsbereich eine Belastung angegeben, haben Sie die Möglichkeit Ihre Gesprächspartner genauer zu fragen, worin die Belastung besteht beziehungsweise was die Ursache ist. Ziel ist es, die Belastungen so genau wie möglich zu beschreiben. Diese zusätzlichen Angaben werden im jeweiligen Merkmalsbereich als Notizen ergänzt.

Äußern sich die Befragten zu einigen Merkmalsbereichen nicht, können Sie anhand der Checkliste genauer nachfragen.

Teil 3 - Bearbeitung der psychischen Belastungen

Die von den Befragten beschriebenen psychischen Belastungen werden im nächsten Schritt in das Dokument „Ergebnisprotokoll - Leitfadengestütztes Gespräch“ übertragen. Dabei wird jede Belastung dem jeweiligen Merkmalsbereich zugeordnet.

Zeigen Sie den Befragten die übertragenen Inhalte. Sind die Belastungen genau beschrieben? Gibt es Ergänzungen zur Beschreibung der Belastungen? Im nächsten Schritt werden Prioritäten gesetzt. Stellen Sie dazu folgende Fragen:

Frage 4: In welchen zwei Merkmalsbereichen sind Ihnen Veränderungen besonders wichtig?

Markieren Sie die Merkmalsbereiche durch Einkreisen auf dem Dokument „Ergebnisprotokoll - Leitfadengestütztes Gespräch“.

Frage 5: Welches Hauptthema ist aus Ihrer Sicht das Wichtigste aus diesen zwei Merkmalsbereichen?

Dokumentieren Sie das Hauptthema der Merkmalsbereiche im „Ergebnisprotokoll - Leitfadengestütztes Gespräch“.

Teil 4 - Sammeln von Verbesserungsvorschlägen

Zu jeder Belastung aus dem Dokument „Ergebnisprotokoll – Leitfadengestütztes Gespräch“ sollen nun Verbesserungsvorschläge gesammelt werden.

Frage 5: Haben Sie realisierbare Vorschläge, wie man die von Ihnen benannten Aspekte verbessern könnte?

Ordnen Sie den Verbesserungsvorschlag der jeweiligen Belastung zu. Falls keine Verbesserungsvorschläge gefunden werden konnten, lassen Sie das Kästchen frei.

Zeigen Sie Ihren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern zum Abschluss das Dokument „Ergebnisprotokoll - Leitfadengestütztes Gespräch“. Haben Sie alles richtig notiert? Gibt es irgendwo noch Ergänzungen?

Teil 5 - Positiver Gesprächsabschluss

Um einen positiven Gesprächsabschluss zu finden und Ressourcen am Arbeitsplatz aufzuzeigen, stellen Sie folgende Abschlussfrage:

Frage 9: Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit? Welche Aspekte finden Sie besonders positiv?

Sammeln Sie die Aussagen auf der letzten Seite des Dokuments „Ergebnisprotokoll - Leitfadengestütztes Gespräch“. Bedanken Sie sich für die Teilnahme am Gespräch und verabschieden Sie Ihre Gesprächspartnerin beziehungsweise Ihren Gesprächspartner. Verweisen Sie nochmals auf die Kontrolle des Protokolls durch die vorab bestimmten Teilnehmer. Sollten im Protokoll Ergänzungen, die nicht in der Gesprächsrunde Thema waren, aufgenommen werden, so sind diese kenntlich zu machen.

Auswertung

Anhand der Relevanz der Aussagen und des Leitfadens lassen sich die vorherrschenden Belastungen und Probleme mit den Beschäftigten analysieren. Die Hauptthemen aus den einzelnen Gesprächen werden zusammengeführt und gemeinsam bearbeitet. Rückschlüsse auf einzelne Personen sind nicht möglich.

Dokumentation und Ergebnispräsentation

Die Ergebnisse werden in Form von Hauptthemenfeldern gesammelt, die die Themenschwerpunkte des Gesprächs aufgreifen. Veränderungsvorschläge werden zugeordnet.

Ziel- und Maßnahmenableitung

Auf der Grundlage des Gespräches können Ziele und direkte Maßnahmen zur Lösung bestehender Probleme und Belastungen abgeleitet werden.

Anlage 12 Fragenkatalog für das leitfadengestützte Gespräch

1	Arbeitstätigkeit/Arbeitsinhalt	Ja	Nein	Trifft nicht zu
	Besteht die Arbeit hauptsächlich aus sich wiederholenden, monotonen Tätigkeiten?			
	Kommt es zu Unterbrechungen und Störungen Ihrer Arbeit (z. B. Unterbrechungen durch Telefonanrufe)?			
	Erfordert die Arbeit längere Phasen hoher Aufmerksamkeit?			
	Unterfordert Sie Ihre Arbeit?			
	Herrschen ein hohes Arbeitstempo oder Zeit/Termindruck vor?			
	Sind Ihr Handlungsspielraum und Ihre Selbstbestimmung, wie und wann Sie Ihre Arbeit erledigen, eingeschränkt (Zeiteinteilung, Arbeitsschritte, Wahl der Arbeitsmittel)?			
	Überfordert Sie Ihre Arbeit?			
Notizen:				

2 Arbeitsmittel/Arbeitsumgebung	Ja	Nein	Trifft nicht zu
Fehlen Arbeitsmittel, um Ihre Tätigkeit auszuführen?			
Sind die Arbeitsmittel veraltet oder defekt?			
Haben Sie ungünstige Umgebungsbedingungen (hoher Lärmpegel, zu warmes oder zu kaltes Klima, mangelhafte Lichtverhältnisse)?			
Müssen Sie mit Gefahrstoffen arbeiten (Betriebsanweisungen vorhanden)?			
Müssen Sie Schutzkleidung (ohne Arbeitskleidung) tragen?			
Fehlt es an adäquater Schutzkleidung?			

Notizen:

3 Arbeitsorganisation	Ja	Nein	Trifft nicht zu
Sind die Zuständigkeiten und Rollen (Befugnisse und Aufgaben) unklar?			
Fehlen Informationen oder Unterlagen zum Erfüllen der Arbeitsaufgaben?			
Sind Arbeitsaufgaben widersprüchlich gestellt bzw. überschneiden sie sich?			
Sind die Arbeitsaufgaben nicht planbar und unvorhersehbar?			
Erfolgen Schulungen, Fortbildungen, Weiterbildungen in neue Arbeitsaufgaben nicht rechtzeitig und ausreichend?			
Belastet Sie die Arbeitszeit (Überstunden, Wochenendarbeit, Schicht, Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft)?			
Ist die Kommunikation mangelhaft?			

Notizen:

4 Soziale Beziehungen	Ja	Nein	Trifft nicht zu
Herrscht ein schlechtes soziales Klima vor?			
Mangelt es Ihnen an notwendiger Unterstützung durch Arbeitskollegen und Vorgesetzte (z.B. bei Arbeitsverdichtung)?			
Mangelt es an Anerkennung (Lob) und Bewertung (Kritik)			
Fehlt es an einem kollegialen Miteinander zu anderen Arbeitsbereichen, mit denen Ihre Arbeit eng verknüpft ist?			

Notizen:

Anlage 13 Anleitung Ergebnisprotokoll leitfadengestütztes Gespräch

Frage 1: In welchem Bereich sind Sie tätig? Welche Tätigkeit ist damit verbunden?

Notieren Sie die Aussagen und ordnen Sie sie einem Tätigkeitsbereich zu, beispielsweise Verwaltung (siehe Kopf des Protokolls)

Frage 2: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

Notieren Sie die Aussage (siehe Kopf des Protokolls)

Ergebnisprotokoll Leitfadengestütztes Gespräch	Tätigkeitsbereich:	Datum:
---	--------------------	--------

Themenfeld 1			Themenfeld 2	
Nr.	Arbeitstätigkeit/ Arbeitsinhalte	Verbesserungsvorschlag	Arbeitsorganisation	Verbesserungsvorschlag

Ergebnisprotokoll leitfadengestütztes Gespräch
Tätigkeitsbereich:

Legende:
Hauptthema

Markierung Themenfelder

Markierung

Themenfeld 1			Themenfeld 2	
Nr.	Arbeitstätigkeit/ Arbeitsinhalte	Verbesserungsvorschlag	Arbeitsorganisation	Verbesserungsvorschlag
1.	Zu viele Telefonanrufe, keine Zeit für die eigentliche Tätigkeit		Pausen können nicht eingehalten werden	

Frage 3: Gibt es aus Ihrer Sicht Aspekte am Arbeitsplatz oder bei Ihrer Tätigkeit, die Sie als störend oder belastend empfinden?

Fragen Sie gezielt nach, wenn die Belastung nicht konkret beschrieben wird, notieren Sie die Aussagen in der Tabelle und ordnen Sie die beschriebenen Aspekte den Themenfeldern zu:

- Arbeitstätigkeit/Arbeitsinhalte
- Arbeitsumgebung/Arbeitsmittel
- Arbeitsorganisation
- soziale Beziehungen

Frage 4 (optional): Gibt es noch weitere Aspekte in Bezug auf (hier Themenfelder benennen, denen noch keine Belastungen zugeordnet werden konnte), die Sie als psychische Belastung empfinden? Ergänzen Sie die weiteren Belastungen in der Tabelle.

Frage 5: In welchen zwei Themenfeldern sind Ihnen Veränderungen besonders wichtig?

Markieren Sie die Themenfelder

	Themenfeld 1		Themenfeld 2	
Nr.	Arbeitstätigkeit/ Arbeitsinhalte	Verbesserungsvorschlag	Arbeitsorganisation	Verbesserungsvorschlag
1.	Zu viele Telefonanrufe, keine Zeit für die eigentliche Tätigkeit		Pausen können nicht eingehalten werden	

Frage 6: Welches Hauptthema ist aus Ihrer Sicht das Wichtigste aus diesen zwei Themenfeldern? Markieren Sie das Hauptthema.

	Themenfeld 1	
Nr.	Arbeitstätigkeit/ Arbeitsinhalte	Verbesserungsvorschlag
1. X	Zu viele Telefonanrufe, keine Zeit für die eigentliche Tätigkeit	
2.	monotone Arbeitstätigkeit (z. B. Akten einsortieren, Berichte schreiben)	

Frage 7 (bezugnehmend auf Frage 3):

Haben Sie realisierbare Vorschläge, wie man die von Ihnen benannten Aspekte verbessern könnte?

Notieren Sie die Aussagen siehe Spalte Verbesserungsvorschläge

	Themenfeld 1	
Nr.	Arbeitstätigkeit/ Arbeitsinhalte	Verbesserungsvorschlag
1. X	Zu viele Telefonanrufe, keine Zeit für die eigentliche Tätigkeit	zwei Stunden am Tag Rufumleitung einrichten als telefonfreie Zeit
2.	monotone Arbeitstätigkeit (z. B. Akten einsortieren, Berichte schreiben)	Rotation der Arbeitstätigkeiten und Aufgabenverteilung

Frage 8: Welche Maßnahmen kann ich ergreifen, um die eigene Gesundheit zu fördern und die Belastungsfähigkeit zu erhöhen?

Frage 9: Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit? Welche Aspekte finden Sie besonders positiv?

Notieren Sie die Aussagen am Ende der 2. Seite

Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit?

Zusammenarbeit mit Kollegen, Betriebsklima, gute Vergütung

Nr.	Themenfeld 1		Themenfeld 2	
	Arbeitstätigkeit/ Arbeitsinhalte	Verbesserungsvorschlag	Arbeitsorganisation	Verbesserungsvorschlag

Legende:
Hauptthema



Markierung

Nr.	Themenfeld 3		Themenfeld 4	
	Arbeitsumgebung	Verbesserungsvorschlag	Soziale Beziehungen	Verbesserungsvorschlag

Legende:
Hauptthema



Markierung

Welche Maßnahmen kann ich ergreifen, um die eigene Gesundheit zu fördern und die Belastungsfähigkeit zu erhöhen?

Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit?

	Themenfeld 1		Themenfeld 2	
Nr.	Arbeitstätigkeit/ Arbeitsinhalte	Verbesserungsvorschlag	Arbeitsorganisation	Verbesserungsvorschlag
1.	Zu viele Telefonanrufe, keine Zeit für die eigentliche Tätigkeit	zwei Stunden am Tag Rufumleitung einrichten als telefonfreie Zeit	Pausen können nicht eingehalten werden	
2.	monotone Arbeitstätigkeit (z. B. Akten einsortieren, Berichte schreiben)	Rotation der Arbeitstätigkeiten und Aufgabenverteilung		

Legende:
Hauptthema

Markierung Themenfelder



Markierung

	Themenfeld 3		Themenfeld 4	
Nr.	Arbeitsumgebung	Verbesserungsvorschlag	Soziale Beziehungen	Verbesserungsvorschlag

Legende:
Hauptthema

Markierung Themenfelder

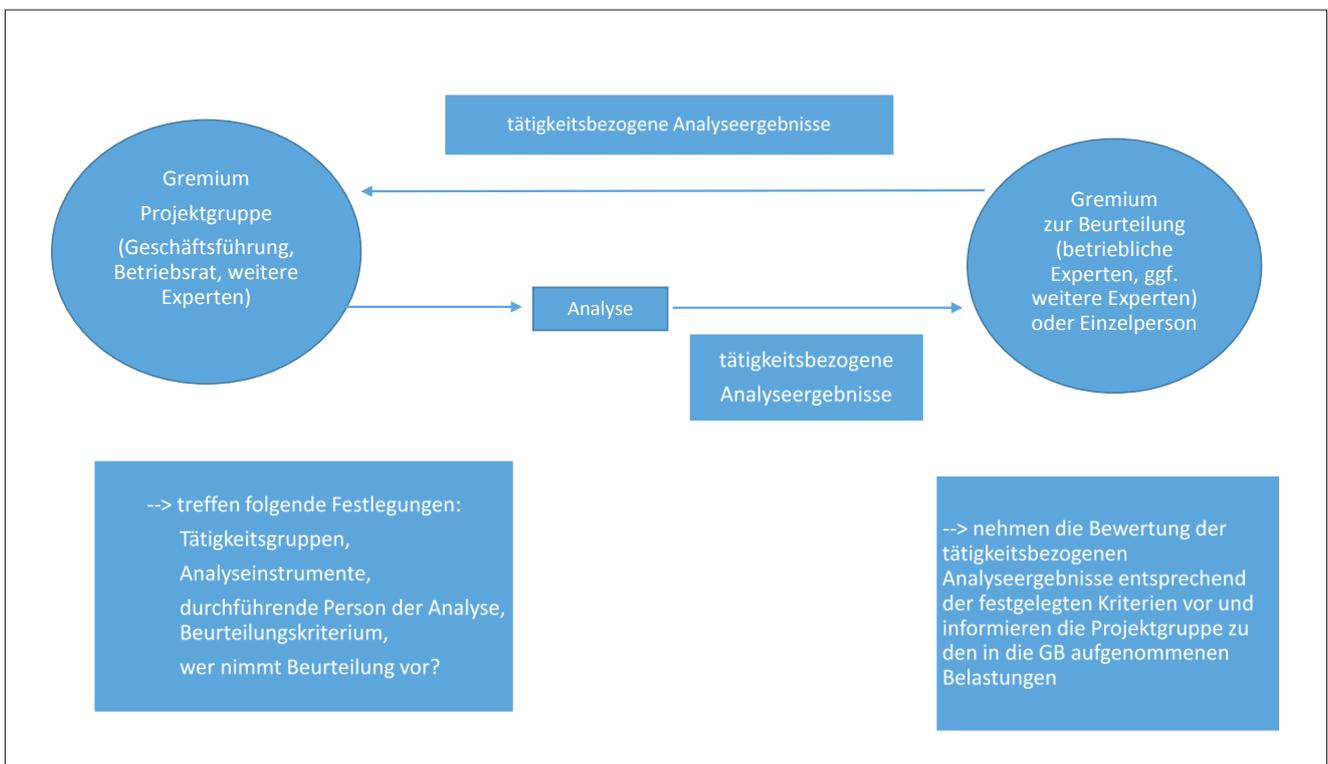


Markierung

Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit?

Zusammenarbeit mit Kollegen, Betriebsklima, gute Vergütung

Anlage 14 Grafik Analyse und Ergebnisse



Anlage 15 Das leitfadengestützte Gespräch – Auswertung

Werden Fragen im Rahmen des Gesprächs mit „Ja“ beantwortet, werden diese zunächst als Belastung aufgenommen. Daraufhin werden vertiefende Fragen nach Belastungsintensität, Belastungshäufigkeit und persönlichem Empfinden gestellt. Am Ende des Gesprächs sollten die Angaben markiert werden, die besonders belastend für den Befragten sind. Die Ergebnisse aus den Gesprächen werden vor der Beurteilung ausgewertet und zusammengefasst.

A. Leitfadengestütztes Gespräch			
Beurteilungskriterium			
Instrument	Es werden die Ergebnisse in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen, bei denen mindestens drei Viertel der Befragten eine auftretende Belastung angegeben haben.	Es werden die Ergebnisse in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen, bei denen mindestens die Hälfte der Befragten eine auftretende Belastung angegeben hat.	Die beiden negativsten Ergebnisse pro Themenfeld werden in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen, die auch im Gespräch mit hoher psychischer Belastungsintensität und einer hohen Belastungshäufigkeit beschrieben wurden.
	Jede Frage wird gesondert betrachtet.	Jede Frage wird gesondert betrachtet.	
	Daraus ergibt sich Handlungsbedarf bei...		
	den Fragen, die von mindestens 75 % der Befragten mit „Ja“ beantwortet wurden und sich auch beim Nachfragen als Belastung bestätigt haben.	den Fragen, die von mindestens 50 % der Befragten mit „Ja“ beantwortet wurden und sich auch beim Nachfragen als Belastung bestätigt haben	den zwei Fragen pro Themenfeld, die mit „Ja“ beurteilt wurden und nach Angabe der Befragten die höchste Belastungsintensität und die höchste Belastungshäufigkeit aufweisen.

Anlage 16 Datenschutz: Verschwiegenheitserklärung

Aktenzeichen 8021 - 2043.06

Dez. 8021, 01.02.2016

H 1413, Tel.: 81662

Gefährdungsbeurteilung „Psychische Belastung am Arbeitsplatz“

Verschwiegenheitserklärung

Reha-Zentrum	
--------------	--

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ nehme ich am (Zutreffendes ankreuzen)

- Leitfadengestützten Gespräch
- der Arbeitssituationsanalyse (BGW asita)

teil.

Die Moderatoren der oben genannten Gruppeninstrumente haben vor Beginn der Veranstaltung über den Ablauf informiert. Insbesondere haben sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf die Verschwiegenheit hingewiesen und über den Umgang mit den Ergebnissen der heutigen Veranstaltung unterrichtet.

Die Moderatoren haben auch darauf verwiesen, dass alle, die heute teilnehmen, eine Rückmeldung erhalten, was mit den Mitschriften passiert und dass die handschriftlichen Aufzeichnungen vernichtet werden.

Erklärung

Mit meiner Unterschrift bestätige ich, dass ich die vorstehenden Informationen zur Kenntnis genommen habe. Außerdem bestätige ich meine Verschwiegenheit zu einzelnen Wortäußerungen weiterer Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Ort	Datum

Name, Vorname	Unterschrift

Literaturverzeichnis

BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

BKK (2015): Gesundheitsreport. Langzeiterkrankungen. Zahlen, Daten, Fakten. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

BKK (2014): Gesundheitsreport. Gesundheit in Regionen. Zahlen, Daten, Fakten. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

DAK-Gesundheit (2014): Gesundheitsreport. Die Rushhour des Lebens. Gesundheit im Spannungsfeld von Job, Karriere und Familie. Berlin: DAK-Gesundheit/IGES-Institut.

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) (2014): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. In: Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (Hrsg.): Arbeitsschutz in der Praxis. Berlin: GDA.

Kersten, Maren/Nienhaus, Albert (2015): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Eine Handlungsanleitung für Dialyse-Einrichtungen. Hamburg: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung (2015): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Handlungshilfe für die betriebliche Praxis. In: VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.): VBG-Fachwissen. Hamburg: jedermann-Verlag GmbH.

Prümper, J./Hartmannsgruber, K./Frese, M. (1995): KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39. Göttingen: Hogrefe-Verlag. S. 125–132.

Prümper, J. (2010). KFZA – Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In: W. Sarges, H. Wottawa & C. Ross (Hrsg.), Handbuch Wirtschaftspsychologischer Testverfahren – Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 157–164). Lengerich: Pabst-Verlag.

Ehlbeck, I., Lohmann, A. & Prümper, J. (2008). Erfassung und Bewertung psychischer Belastungen mit dem KFZA – Praxisbeispiel Krankenhaus. In: S. Leittretter (Hrsg.), Arbeit in Krankenhäusern human gestalten. Arbeitshilfe für die Praxis von Betriebsräten, betrieblichen Arbeitsschutzexperten und Beschäftigten in Krankenhäusern (S. 32–58). Düsseldorf: edition.

Flick, U. (2006): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, Reinbek bei Hamburg.

Flick, U./Von Kardoff, E./Steinke, I. (2005): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg.

Helfferrich, C. (2005): Die Qualität qualitativer Daten. Manuel für die Durchführung qualitativer Interviews. Lehrbuch, Wiesbaden.

Kruse, J. (2006): Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“, Freiburg

Küsters, I. (2006): Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen, Lehrbuch, Wiesbaden.

Bock, M. (1992): Das halbstrukturierte leitfadenorientierte Tiefeninterview: Theorie und Praxis der Methode am Beispiel von Paarinterviews. In: Jürgen H.P. Hoffmeyer-Zlotik (Hrsg.): Analyse verbaler Daten: Über den Umgang mit qualitativen Daten. Opladen (Westdeutscher Verlag). S. 90–109.

Friebertshäuser, B. (1997): Interviewtechniken – ein Überblick. In: Friebertshäuser, Barbara/Prenzel, Annedore (Hrsg.) (1997): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München (Juventa); S. 371–395.

Merton, R. K.; Kendall, P. L. (1979): Das fokussierte Interview. In: Hopf/Weingarten (Hrsg.) Qualitative Sozialforschung. Stuttgart (Klett); S. 171–204.



**Deutsche
Rentenversicherung**

Bund