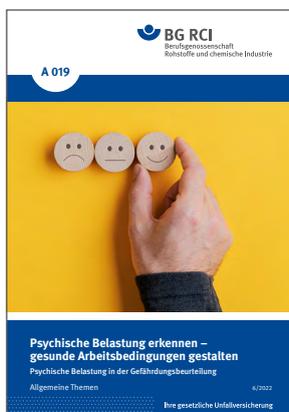


Allgemeine Themen

Psychische Belastung erkennen – gesunde Arbeitsbedingungen gestalten

Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung



A 019
Stand: Juni 2022

VISION ZERO.

NULL UNFÄLLE – GESUND ARBEITEN!

Die **VISION ZERO** ist die Vision einer Welt ohne Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen. Höchste Priorität hat dabei die Vermeidung tödlicher und schwerer Arbeitsunfälle sowie Berufskrankheiten. Eine umfassende Präventionskultur hat die **VISION ZERO** zum Ziel.



Nähere Informationen zur **VISION ZERO**-Präventionsstrategie finden Sie unter www.bgrci.de/praevention/vision-zero.

In diesem Merkblatt besonders angesprochener Erfolgsfaktor:
„Gefahr erkannt – Gefahr gebannt“

Inhalt

1	Die Gefährdungsbeurteilung – Warum ist sie wichtig?	4
1.1	Einordnung der psychischen Belastung in die Gefährdungsbeurteilung	5
1.2	Nutzen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung	5
2	Grundlagen zur psychischen Belastung	7
2.1	Psychische Belastung und Beanspruchung – Was ist damit gemeint?	7
2.1.1	Welche psychischen Belastungen gibt es?	8
2.1.2	Welche Auswirkungen hat psychische Belastung auf den Menschen?	10
2.1.3	Welche Ressourcen gibt es und wie wirken sie?	11
2.1.4	Welchen Fokus hat die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung?	12
2.2	Was macht krank und was hält gesund?	14
2.3	Psychische Belastung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung	16
2.3.1	Welche Belastungsfaktoren müssen in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden?	16
2.3.2	Müssen die psychischen Belastungsfaktoren separat ermittelt werden?	17
3	In sieben Schritten zur Gefährdungsbeurteilung	18
3.1	Eine gute Planung sichert nachhaltigen Erfolg	19
3.1.1	Der Steuerungskreis	19
3.1.2	Die zentrale Ansprechperson	19
3.1.3	Die Qualifizierung der beteiligten Akteurinnen und Akteure	19
3.1.4	Der Zeitplan	20
3.1.5	Die Information der Beschäftigten	20
3.2	Der Ablauf Schritt für Schritt	21
3.2.1	Erfassen der Betriebsorganisation, Schritt 1	21
3.2.2	Erfassen der Tätigkeiten, Schritt 2	21
3.2.3	Ermitteln der psychischen Belastung, Schritt 3	22
3.2.4	Bewertung des Risikos, Schritt 4	27
3.2.4.1	Fragebogenverfahren	27
3.2.4.2	Workshopverfahren	28
3.2.4.3	Beobachtungsverfahren	29
3.2.4.4	Dokumentation von Belastungsfaktoren und Risikobeurteilung	29
3.2.5	Festlegen von Schutzzielen und Maßnahmen, Schritt 5	30
3.2.5.1	Was sind geeignete Maßnahmen?	30
3.2.5.2	Was ist wichtig bei der Ausgestaltung der Maßnahmen?	31
3.2.5.3	Woher weiß man, welche Maßnahme die richtige ist?	34
3.2.6	Realisierung der Maßnahmen, Schritt 6	34
3.2.7	Kontrolle der Wirksamkeit, Schritt 7	35
3.3	Hinweise zur Dokumentation und Fortschreibung	36
4	Häufige Fragen und mögliche Antworten	38
Anhang 1:	GDA-Merkmalisliste psychischer Belastung	40
Anhang 2:	Das psyBel Programm der BG RCI	42
Anhang 3:	Konkretisierung psychischer Belastungsfaktoren, kritischer Ausprägungsgrade und Arbeitsgestaltungsmaßnahmen (Schlüsselfaktoren)	43
Anhang 4:	Beispiele für Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zur Reduzierung psychischer Belastung	49
Anhang 5:	Hinweise zu Beratung und Ansprechpersonen	54
Anhang 6:	Begriffsdefinitionen und Glossar	55
Anhang 7:	Literaturverzeichnis	56
Bildnachweis	58

1 Die Gefährdungsbeurteilung – Warum ist sie wichtig?

Gefährdungsbeurteilungen sind das zentrale Instrument im Arbeitsschutz und der Schlüssel zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren.

Der Nutzen von Gefährdungsbeurteilungen liegt auf der Hand:

- › Wichtige Informationen und Hinweise werden gewonnen über
 - Gefährdungen und Belastungen an Arbeitsplätzen,
 - notwendige technische und organisatorische Schutzmaßnahmen,
 - den erforderlichen Einsatz persönlicher Schutzausrüstungen,
 - Inhalte für Unterweisungen.
- › Kosten und Ausfallzeiten als Folge von Unfällen oder Erkrankungen können verringert werden.
- › Die Gefährdungsbeurteilung trägt der allgemeinen Fürsorgepflicht der Unternehmensleitung Rechnung.
- › Gefährdungsbeurteilungen sind ein Führungsinstrument für Verantwortliche und tragen dazu bei, Wirtschaftlichkeit, Wettbewerbsfähigkeit und das Unternehmensimage durch verantwortliches Handeln zu verbessern.
- › Gefährdungsbeurteilungen sind ein wesentliches Kriterium im Rahmen von Auditierungen.

Durch den kontinuierlichen Wandel der Arbeitswelt rücken neben den klassischen Themen des Arbeitsschutzes wie Lärm, mechanische Gefährdungsfaktoren oder Gefahrstoffe die psychischen Faktoren am Arbeitsplatz ins Blickfeld der Gefährdungsbeurteilung. Auch sie müssen ermittelt und Schutzmaßnahmen zu ihrer Reduzierung abgeleitet werden.

In der Literatur wird zur Beschreibung der psychischen Faktoren der Begriff „psychische Belastung“ verwendet. Der Begriff ist in der Norm festgelegt¹. Das Belastungs-Beanspruchungsmodell bildet die Grundlage. Es erklärt, wie die unterschiedlichen Variablen zusammenhängen und wirken.

Inzwischen gibt es viele arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, die zeigen, dass psychische Belastungsfaktoren zu physischen und psychischen Erkrankungen führen können.

In dieser Schrift erfahren Sie, was unter psychischer Belastung verstanden und wie das Thema in die Gefährdungsbeurteilung integriert wird. Anhand von Beispielen zur psychischen Belastung, zum Prozess der Gefährdungsbeurteilung und zur Gestaltung von Schutzmaßnahmen wollen wir Ihnen aufzeigen, was zu beachten ist und wie eine gute Umsetzung aussehen kann.

Die hier dargestellten Inhalte und Vorgehensweisen beruhen auf den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)² und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)³ zur Beurteilung psychischer Belastung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung.

Diese Schrift ist für betriebliche Praktikerinnen und Praktiker gedacht, die sich vertiefend mit dem Thema Gefährdungsbeurteilung und der Integration der psychischen Belastung beschäftigen wollen. Der hier umfassend dargestellte Prozess kann an die betrieblichen Rahmenbedingungen wie Betriebsgröße und Strukturen vor Ort angepasst werden.

Ergänzend hierzu empfehlen wir unsere Internetseiten unter www.bgrci.de/psybel. Dort werden konkrete Instrumente und ihre Anwendung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung vorgestellt.

1 DIN EN ISO 10075-1, Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe, siehe Anhang 7 Nr. 10

2 Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, siehe Anhang 7 Nr. 16

3 Siehe „Handbuch Gefährdungsbeurteilung“ der BAuA, Teil 2 Abschnitt „Psychische Faktoren“, Anhang 7 Nr. 14

1.1 Einordnung der psychischen Belastung in die Gefährdungsbeurteilung



Die Beurteilung der psychischen Belastung ist Teil der Gefährdungsbeurteilung. Werden bei der Beurteilung⁴ mögliche Belastungen identifiziert, muss überlegt werden, wie damit umgegangen werden kann, um negative Folgen zu vermeiden. Es gilt dabei wie bei allen anderen Gefährdungsfaktoren den gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung – bestehend aus sieben Schritten – zu durchlaufen (siehe auch Abschnitt 4 des Merkblatts A 016 der BG RCI⁵).

Diese Schrift beinhaltet neben grundlegenden Wissensbausteinen zum Thema psychische Belastung auch konkrete Tipps für Ihre betriebliche Praxis zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung. Am Ende jeden Abschnitts finden Sie in **Kurz und knapp** das Wichtigste in wenigen Sätzen zusammengefasst.

1.2 Nutzen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Inzwischen gibt es Studien, die belegen, dass arbeitsbedingte psychische Belastungen krank machen können^{6,7}. Psychische Belastungen können Auslöser von physischen und psychischen Erkrankungen sein. Sie können auch Unfälle verursachen.

In § 5 Absatz 3 des Arbeitsschutzgesetzes werden „psychische Belastungen bei der Arbeit“ ausdrücklich als mögliche Ursache für die Gefährdung von Beschäftigten genannt, die im Rahmen der Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu betrachten sind. Die Unternehmerin beziehungsweise der Unternehmer hat die Pflicht, alle Gefährdungen zu ermitteln, an ihrer Quelle zu bekämpfen und nach einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen Schutzmaßnahmen nach dem Stand der Technik und nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen umzusetzen.

Die Gefährdungsbeurteilung ist das geeignete Instrument im Arbeitsschutz, um die psychische Belastung zu ermitteln und zu beurteilen. Durch die systematische Erfassung bietet sie die Chance, betriebsbedingte Hindernisse und Probleme zu erkennen und damit die Gestaltung der Arbeit und die Arbeitsabläufe so anzupassen, dass eine Gefährdung der Beschäftigten vermieden wird.

Damit werden die grundlegenden Voraussetzungen geschaffen, um Arbeitsausfälle und Langzeiterkrankungen deutlich zu reduzieren.

Die aktive Einbeziehung der Beschäftigten ist immer von zentraler Bedeutung, wenn es um das Erkennen von Gefährdungen und die Suche nach Lösungsmöglichkeiten geht – nicht nur bei der Beurteilung psychischer Belastung. So können die Beschäftigten ihre eigenen Erfahrungen schildern und Ideen zur Verbesserung der Arbeit einbringen. Dieser Aspekt hat bei der Beurteilung der psychischen Belastung eine besonders hohe Bedeutung.

⁴ Zum grundsätzlichen Verfahren zur Beurteilung psychischer Belastung siehe Abschnitt 3.2.4 dieser Schrift.

⁵ Siehe Anhang 7 Nr. 8

⁶ Siehe „iga.Report 31“, Anhang 7 Nr. 15

⁷ Siehe „Stressreport Deutschland 2019“ der BAuA, Anhang 7 Nr. 13

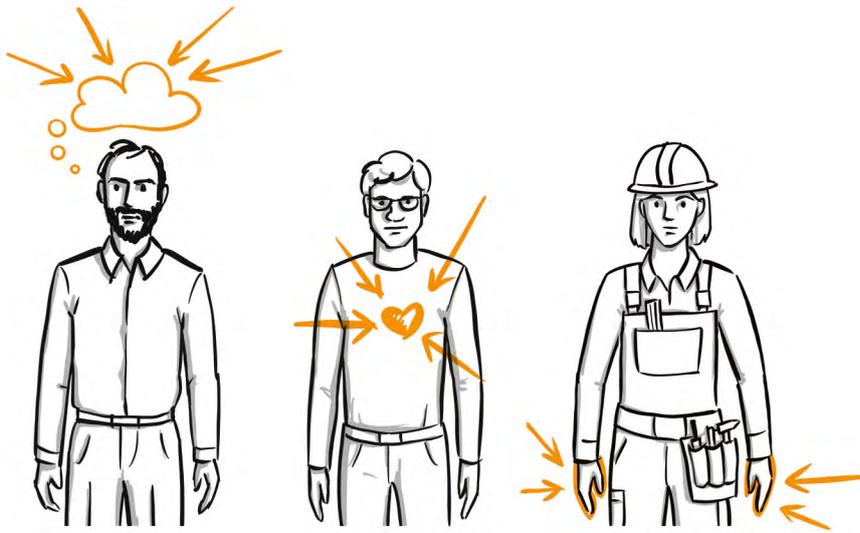
Außerdem führt die Einbeziehung der Beschäftigten zu einer Verbesserung der Arbeitsschutzkultur. Es stärkt ihr Verantwortungsbewusstsein für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb und erhöht ihre Zufriedenheit und Motivation. Und nicht zuletzt gewinnt jeder Betrieb an Attraktivität durch gesunde, zufriedene und motivierte Beschäftigte. Ein Gewinn, der sich bei zunehmendem Fachkräftemangel auszahlt.

Wichtig:
Voraussetzung für eine qualitativ aussagekräftige Gefährdungsbeurteilung ist die Einbindung der Beschäftigten – sowohl bei der Beurteilung als auch bei der Ableitung von Schutzmaßnahmen zur Arbeitsgestaltung.



2 Grundlagen zur psychischen Belastung

Damit Sie eine wirkungsvolle Gefährdungsbeurteilung in Ihrem Betrieb durchführen können, ist es wichtig, dass Sie sich über die jeweiligen Gefährdungen informieren. Wer die Beurteilung der psychischen Belastung vollständig und effektiv durchführen möchte, muss die Grundlagen zur psychischen Belastung, Beanspruchungen, Beanspruchungsfolgen und Ressourcen kennen und wissen, wie sie entstehen und miteinander in Beziehung stehen. Im folgenden Abschnitt werden Sie mehr über diese Grundlagen erfahren.



Die psychische Belastung beeinflusst das Denken, Fühlen und Verhalten des Menschen.

2.1 Psychische Belastung und Beanspruchung – Was ist damit gemeint?

Im Alltag wird der Begriff „Belastung“ meist negativ verwendet. Im täglichen Sprachgebrauch sprechen wir von „Belastung“, wenn etwas als erschwerend wahrgenommen wird. Arbeitswissenschaftlich wird der Begriff jedoch neutral verwendet.

Grundlage für die Definition „psychische Belastung und Beanspruchung“ ist die Norm DIN EN ISO 10075-1⁸.

Unter **psychischer Belastung** ist „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ zu verstehen. Der Begriff wird unabhängig davon verwendet, ob die Wirkung positiv oder negativ ist. Der Ausdruck „psychisch“ umfasst dabei Einflüsse, welche die menschliche Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und das Verhalten, betreffen.

Psychische Belastung

8 Siehe Anhang 7 Nr. 10

2.1.1 Welche psychischen Belastungen gibt es?

Die psychischen Belastungsfaktoren sind in verschiedene Merkmalsbereiche eingeteilt, die wie folgt beschrieben sind:

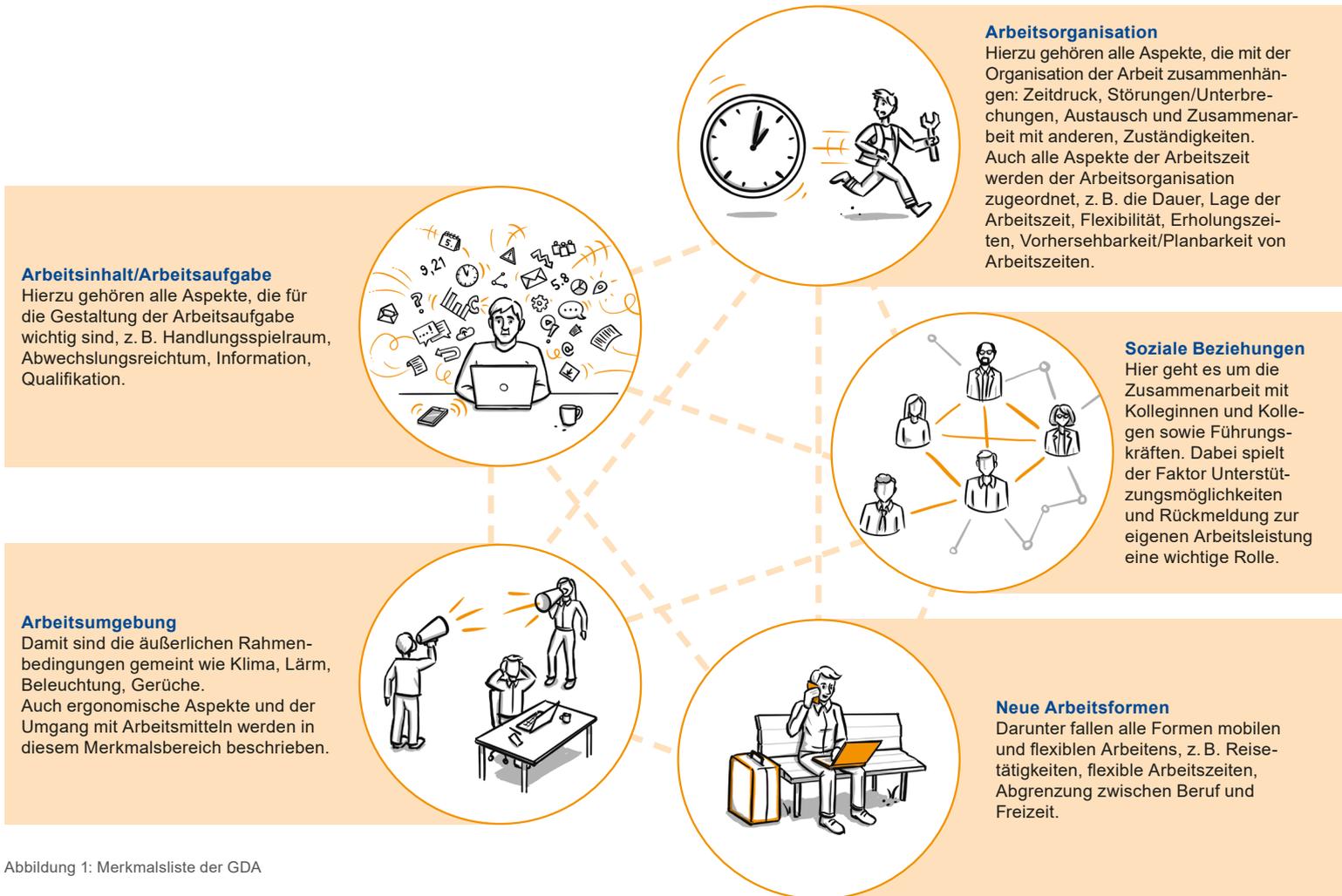


Abbildung 1: Merkmalsliste der GDA

Die komplette Merkmalsliste ist in Anhang 1 detailliert dargestellt.

Psychische Belastungsfaktoren kommen in jedem Betrieb und an jedem Arbeitsplatz vor. Dabei sind einzelne Belastungsfaktoren – je nach Tätigkeit und betrieblichen Bedingungen – unterschiedlich stark ausgeprägt. Teilweise wirken sie in Kombination mit anderen Gefährdungsfaktoren.

Hier ein paar Beispiele zur psychischen Belastung in unterschiedlichen Branchen der BG RCI:

Die Beispiele sind aus dem Alltag gegriffen und beschreiben, wie die psychische Belastung auf das Denken, Fühlen und Handeln der Beschäftigten einwirkt. Damit ist noch nichts darüber ausgesagt, ob sich mit der Belastung positive oder negative Folgen bei den Beschäftigten einstellen.

Handlungsspielraum in einem Produktionsbetrieb

Beispiel 1

In einem Produktionsbetrieb werden der Auftragsingang

und die Auftragsverteilung durch eine Software neu strukturiert. Die Aufträge werden direkt vom Verkauf an die Produktionseinheiten übermittelt. Dadurch werden Missverständnisse und Fehlbestellungen reduziert. Unabhängig von den aktuell vorliegenden Rahmenbedingungen gibt die Software vor, welche Arbeitseinheit welchen Auftrag bis wann abzuarbeiten hat. Eine Anpassung einzelner Aufträge seitens der Beschäftigten ist nicht vorgesehen. Sie haben keinen Spielraum, wie und in welcher Reihenfolge sie die Aufgaben erledigen.



Zeitdruck in einem Handwerksbetrieb

Beispiel 2

In einem Handwerksbetrieb nimmt der Seniorchef

die Bestellungen der Kunden entgegen und führt die erforderlichen Kundengespräche und Messungen zur Abklärung des Auftragsinhalts beim Kunden durch. Nach seinen Vorgaben erstellen die Beschäftigten dann die beauftragten Produkte. Er spricht mit den Kunden auch den Liefertermin ab. Durch die engen Zeitvorgaben und vielen Sonderanfertigungen entsteht immer wieder Zeitdruck, da insbesondere Sonderanfertigungen einen höheren und häufig auch schwer genau zu kalkulierenden Arbeitsaufwand erfordern.



Lärm in einem Labor

Beispiel 3

In einem Labor erzeugt die Abluftanlage ein kontinuierliches

Hintergrundgeräusch mit einem Lärmpegel von 63 dB(A). Im selben Raum werden anspruchsvolle geistige Tätigkeiten durchgeführt, die eine erhöhte Konzentration seitens der Beschäftigten erfordern.



2.1.2 Welche Auswirkungen hat psychische Belastung auf den Menschen?

Die Art der Belastung, ihre Stärke und ihre Dauer haben eine Auswirkung auf die erlebte Beanspruchung und die daraus entstehenden Beanspruchungsfolgen. Diese können sich sowohl auf den Menschen direkt beziehen (z. B. Krankheit), als auch auf die Arbeit (z. B. Fehler, Unfälle) und den Betrieb (z. B. Betriebsklima, Produktivität, Kosten) betreffen.

Psychische Beanspruchung

Psychische Beanspruchung wird verstanden als die individuelle und unmittelbare Auswirkung psychischer Belastung auf den Menschen. Die Person reagiert unmittelbar körperlich, psychisch oder verhaltensbedingt auf die Belastung von außen.



Psychische Beanspruchungsfolgen

Kurz- bzw. langfristige Folgen, die aus einer länger anhaltenden psychischen Beanspruchung resultieren können, werden psychische Beanspruchungsfolgen genannt. Diese können positiv oder negativ sein.



Das erweiterte Belastungs-Beanspruchungsmodell macht deutlich, wie die einzelnen Belastungsfaktoren zusammenhängen.

Psychische Belastung

Beanspruchungsfolgen

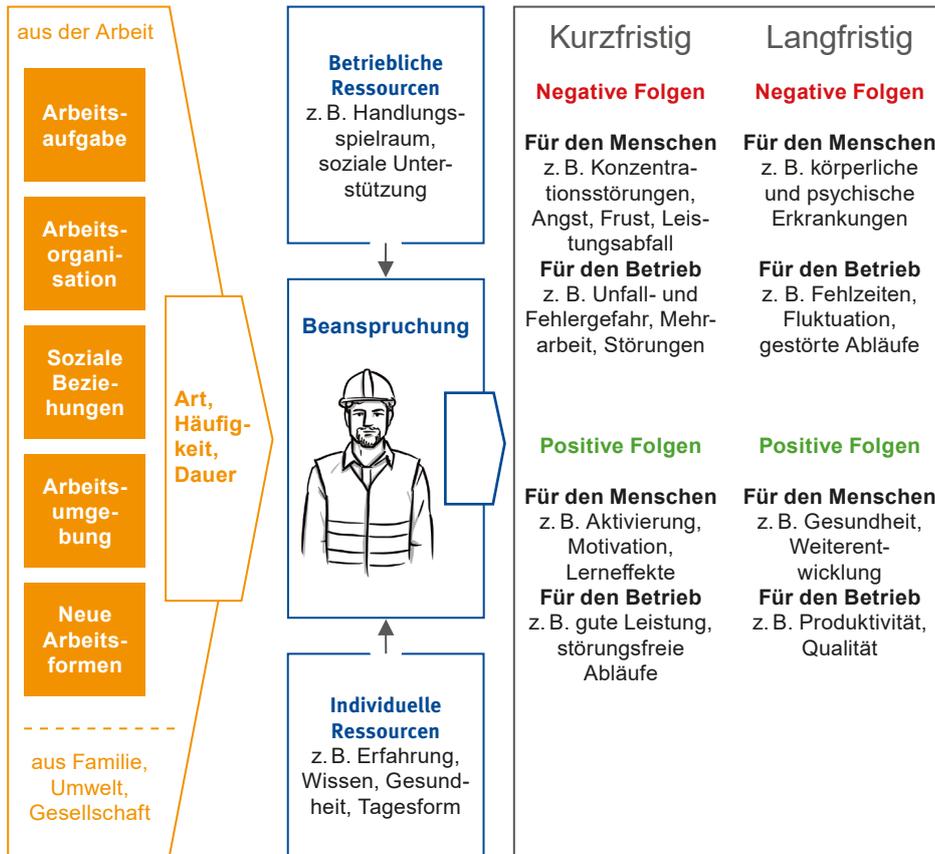


Abbildung 2: Das erweiterte Belastungs-Beanspruchungsmodell

Eine psychische Belastung führt zu einer Beanspruchung. Die Art der Belastung, ihre Dauer und Häufigkeit ist für die Ausprägung der Beanspruchungsfolgen entscheidend. Die Ressourcen haben dabei eine puffernde Wirkung. Besitzt die Person nur wenige Ressourcen, um die Belastung zu bewältigen, können negative Beanspruchungsfolgen auftreten. Sind ausreichend Ressourcen vorhanden, können sich positive Beanspruchungsfolgen (z. B. Erfahrung, Lerneffekte, Gesundheit, Motivation) daraus entwickeln.

2.1.3 Welche Ressourcen gibt es und wie wirken sie?

Ressourcen sind eine Quelle, die es uns ermöglicht, die täglichen Anforderungen zu bewältigen. Jeder Mensch bringt eigene individuelle Voraussetzungen (z. B. Gesundheit, physische und psychische Konstitution) und Ressourcen mit. Diese Voraussetzungen ermöglichen es uns, unsere täglichen Aufgaben zu bewältigen. Sie beeinflussen auch den persönlichen Umgang mit den Belastungen.

Neben den individuellen gibt es auch betriebliche Ressourcen. Sie entstehen durch die Gestaltung der Arbeit und Arbeitsbeziehungen. Sie bewirken, dass Arbeitsbelastungen als weniger negativ erlebt werden. Sie haben einen puffernden Effekt und können dazu beitragen, dass Beschäftigte schwierige Arbeitsbedingungen meistern und dadurch einen persönlichen Erfahrungsgewinn erleben.

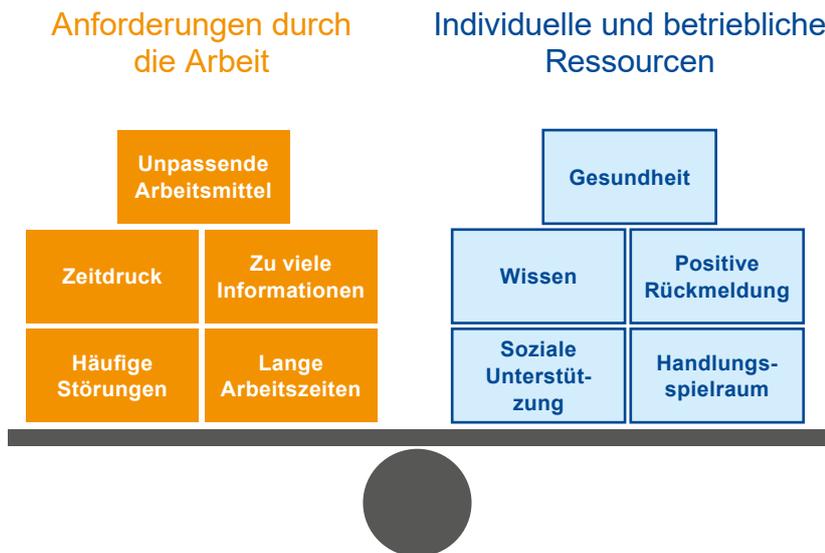


Abbildung 3: Ausgleich von arbeitsbedingten Anforderungen durch individuelle und betriebliche Ressourcen

Je mehr individuelle oder betriebliche Ressourcen zur Verfügung stehen, desto besser sind die Beschäftigten vor arbeitsbedingten Anforderungen oder negativen Belastungen geschützt.

Zu den wichtigsten betrieblichen Ressourcen gehören:

› **Soziale Unterstützung durch die Führungskraft**

Eine Führungskraft, die den Beschäftigten Rückmeldung und Wertschätzung vermittelt und sie bei der Bewältigung ihrer Aufgaben unterstützt, ist ein wichtiger Rückhalt für stressreiche Zeiten.

› **Soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen**

Ein gutes soziales Miteinander und ein vertrauensvoller Umgang sind eine wichtige Stütze für die Beschäftigten. Es wird zwischen emotionaler und instrumenteller Unterstützung unterschieden. Emotionale Unterstützung betrifft z. B. die Klärung von Fragen oder auch emotionalen Belastungen bei der Arbeit. Instrumentelle Unterstützung meint das Übernehmen von Aufgaben oder die Unterstützung durch konkrete Materialien oder Hilfen.

› **Handlungsspielraum**

Durch Freiheiten und persönlichen Einfluss auf die Durchführung der Tätigkeiten, den zeitlichen Ablauf der Arbeit und die Auswahl der Arbeitsmittel können schwierige Aufgabenstellungen oder auch herausfordernde Tätigkeiten meist leichter gelöst werden.

2.1.4 Welchen Fokus hat die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung?

Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist das frühzeitige Erkennen möglicher Gesundheitsgefährdungen durch die Tätigkeit.

Die Gefährdungsbeurteilung bezieht sich ausschließlich auf die Ermittlung und Beurteilung der psychischen Belastung durch die berufliche Tätigkeit. Durch eine verbesserte Gestaltung von Arbeitsbedingungen können Gefährdungen an der Quelle angegangen werden. Dies ist das grundlegende Prinzip präventiven Handelns und bezieht sich auch auf die Gefährdung durch die psychische Belastung. Gleichzeitig können durch die Stärkung von Ressourcen Beanspruchungen und deren negative Folgen verhindert beziehungsweise verringert werden.

Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist es **nicht**, psychische Probleme oder Erkrankungen der Beschäftigten zu ermitteln. Körperliche oder psychische Beanspruchungsfolgen wie beispielsweise Schlafmangel oder Konzentrationsprobleme werden nicht abgefragt.

Wichtig:
In der Gefährdungsbeurteilung wird nur die psychische Belastung durch die Arbeit ermittelt. Belastungen aus Familie, Umwelt und Gesellschaft sind nicht Teil der Gefährdungsbeurteilung. Auch mögliche individuelle Folgen werden in der Gefährdungsbeurteilung nicht mitermittelt.

Soziale Probleme wie Mobbing oder Konflikte zwischen Beschäftigten und Führungskraft können zwar erkannt werden, müssen dann jedoch in weiteren Schritten gelöst werden. Die reine Ermittlung der Gefährdung ist noch keine Maßnahme zur Problemlösung. Erst durch die Umsetzung von Maßnahmen, z. B. Einführung von Kommunikationsstrukturen, Aufteilung von Arbeitsaufgaben, Führungskräfte trainings, Coaching etc., können die sozialen Probleme gelöst werden.

Beschäftigte können unterschiedlich auf die Belastungen reagieren. Dies wird deutlich, wenn die drei auf den Seiten 14/15 beschriebenen Beispiele weiter betrachtet werden.

Handlungsspielraum in einem Produktionsbetrieb

Beispiel 1

Durch den fehlenden Einfluss bei der Abarbeitung der

Aufträge und durch die Vorgaben seitens der Software können die Beschäftigten des Produktionsbetriebes unter Druck geraten. Möglich wäre, dass dadurch beispielsweise die Pausen eingeschränkt werden. Gleichzeitig könnten die Menge und die Geschwindigkeit der Aufträge so hoch werden, dass viele Fehler entstehen. Bei den Beschäftigten kann das Gefühl entstehen, die Arbeitsaufgabe nicht mehr bewältigen zu können. Durch einen anhaltend erhöhten Blutdruck und Cortisolspiegel könnte eine deutliche Beanspruchung erkennbar sein, weil der Körper unter Dauerbelastung steht.

Es kann aber auch sein, dass die Beschäftigten ganz gelassen bleiben und die neue Aufgabenverteilung im Team gut meistern.



Zeitdruck in einem Handwerksbetrieb

Beispiel 2

Im Handwerksbetrieb wäre es denkbar, dass die Beschäftigten

sich gestresst fühlen, weil sie nicht ausreichend Zeit haben, ihre Arbeit in der geforderten Qualität durchzuführen. Vielleicht haben sie schon mehrmals versucht, es dem Seniorchef zu erklären, es hat sich bisher aber nichts geändert. Die Belastung durch den Zeitdruck kann als so hoch erlebt werden, dass einige Beschäftigte ausfallen, die Qualität abnimmt oder dass Beschäftigte vielleicht überlegen, den Betrieb zu wechseln.

Andererseits kann es sein, dass die Beschäftigten ganz entspannt mit der Situation umgehen, weil die Juniorchefin ihnen die Zeit gibt, wenn es mal eng werden sollte. Zwar ist das oberste Ziel, die Kunden nicht warten zu lassen, aber meist erhalten sie doch den Spielraum, den sie brauchen, um die Produkte in der angemessenen Qualität herstellen zu können.



Lärm in einem Labor

Beispiel 3

Einzelne Beschäftigte im Labor beschreiben die Hintergrundgeräusche als sehr belastend, weil sie sich nicht mehr richtig auf ihre anspruchsvollen Aufgaben konzentrieren können und dadurch Fehler entstehen. Andere stört das Geräusch nicht, da sie sich trotzdem auf die Arbeit konzentrieren können.

Nach der ASR A3.7 wird Lärm bei geistig anspruchsvollen Tätigkeiten ab einem Lärmpegel von 55 dB(A) als gesundheitsgefährdend eingestuft. Daher muss hier eine Maßnahme getroffen werden, unabhängig von der Bewertung der Beschäftigten.



Kurz und knapp

- Belastungen, auch die psychische Belastung, sind von außen auf den Menschen einwirkende Faktoren. Belastungen sind wertneutral zu verstehen und nicht automatisch negativ.
- Die unmittelbare Verarbeitung der Belastung nennt man psychische Beanspruchung.
- Beanspruchungsfolgen sind die kurz- und langfristigen Auswirkungen einer Belastung. Diese können positiv und negativ sein.
- Bei der Beurteilung der psychischen Belastung werden nur die Arbeitsbedingungen ermittelt und Maßnahmen zu ihrer Reduzierung abgeleitet.
- Die individuellen und die betrieblichen Ressourcen aus der Gestaltung der Arbeit haben einen puffernden Effekt auf die Wirkung psychischer Belastung.

2.2 Was macht krank und was hält gesund?

Geht es bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung nur um die Verbesserung der Zufriedenheit und die Steigerung der Motivation der Beschäftigten? Oder können psychische Belastungsfaktoren Gefährdungen darstellen, die tatsächlich krank machen?

Beispiel zur Entstehung von Beanspruchungsfolgen

Beispiel

Fast jeder oder jede hat es schon einmal erlebt: Die Anforderungen durch die Arbeit werden einfach zu viel. Die Arbeitsintensität setzt mich so unter Druck, dass ich nicht mehr schlafen kann. Die Aufgaben werden so komplex und die zur Verfügung stehende Zeit reicht einfach nicht aus. Mir wird mit der Zeit klar, wenn dieser Zustand über einen längeren Zeitraum anhält, dann kann ich das nicht mehr allein bewältigen. Irgendwas muss sich ändern.

Folgende Möglichkeiten stehen zur Verfügung:

- › Die Bedingungen bei der Arbeit ändern sich, die Aufgaben werden angepasst, ich bekomme mehr Zeit zur Verfügung oder Kolleginnen und Kollegen unterstützen mich.
- › Vielleicht spricht mir meine Führungskraft auch Mut zu und gibt mir zu verstehen, dass ich das wirklich gut mache. Die Situation ändert sich zwar nicht, aber ich fühle mich bestätigt und habe mehr Energie für die Aufgabe.

- › Ich kann auch meine Einstellung ändern (z. B. „ist mir doch alles egal“ oder „bisher ging es immer gut – wird es auch dieses Mal wieder“).
- › Oder der Körper sucht sich ein Ventil, um mit der Belastung umzugehen. Es beginnt vielleicht mit einfachen Rückenschmerzen, die ab und an auftreten. Diese werden immer häufiger und stärker, sodass ich mich vielleicht kaum mehr bewegen kann.
- › Oder ich spüre eine innere Unruhe aufgrund des anhaltenden Arbeitsdrucks. Vor allem die Schlafqualität nimmt deutlich ab. Bei Problemen raste ich immer häufiger und stärker aus, sodass meine ganze Familie anfängt, unter meinen Launen zu leiden. Das kann so weit gehen, dass ich immer mehr an Energie verliere, morgens nur noch schwer aus dem Bett komme und den Kontakt zu Freunden vermeide. Das sind die ersten Anzeichen einer Depression.
- › Diese Geschichte ist unendlich erweiterbar ...

Dass die psychische Belastung zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Beschäftigten führen kann, ist inzwischen wissenschaftlich belegt. Dabei zeigt sich deutlich: Die psychische Belastung kann nicht nur zu psychischen, sondern auch zu körperlichen Erkrankungen wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen oder Diabetes⁹ führen.

9 Siehe „Iga.Report 31“, Anhang 7 Nr. 15

Zum Beispiel leiden Personen, die unter starkem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten, deutlich häufiger unter psychosomatischen Beschwerden, emotionaler Erschöpfung oder Schlafstörungen¹⁰.

In einer Übersichtsstudie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)¹¹ wurden fünf Schlüsselfaktoren ermittelt, die branchen- und tätigkeitsübergreifend das Erkrankungsrisiko bei der Arbeit erhöhen. Diese psychischen Belastungsfaktoren haben sich als besonders bedeutsam für die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten herauskristallisiert. Zu den Belastungsfaktoren gehören:

- › **Arbeitsintensität:** hohes Arbeitsaufkommen bei geringen Zeitspielräumen, enge Zeittaktung bei zum Teil komplexen Tätigkeiten
- › **Arbeitszeit:** lange Arbeits- und arbeitsgebundene Zeit bei fehlenden Erholungsmöglichkeiten
- › **Handlungsspielraum:** geringer Einfluss auf die Gestaltung von Arbeits- und Pausenzeiten, des Arbeitstempos, der Arbeitsmittel und -abläufe sowie der Arbeitsziele und -menge, fehlende Entscheidungsfähigkeit bei komplexen Aufgaben
- › **soziale Beziehungen, insbesondere zu Vorgesetzten:** geringe soziale Unterstützung, Konflikte und Mobbing; respektloses aggressives Führungsverhalten, Kritik vor anderen, Beleidigungen, Unhöflichkeit
- › **Arbeitsumgebungsbedingungen, insbesondere die Belastung durch Lärm:** ASR A3.7, gesundheitsgefährdende Wirkung von Lärm in Abhängigkeit von der ausführenden Tätigkeit

Wichtig:
Psychische Belastung kann nicht nur zu psychischen, sondern auch zu körperlichen Erkrankungen führen.

Wichtig:
Die Art, Dauer und Häufigkeit psychischer Belastungsfaktoren hat einen Einfluss auf das Erkrankungs- und Unfallrisiko.

Klar ist: Kommen diese Belastungen häufig vor und treten sie über einen längeren Zeitraum auf, kann das die Wahrscheinlichkeit von Erkrankungen oder auch Unfällen erhöhen. Werden diese Belastungsfaktoren dagegen positiv ausgestaltet, sodass keine negativen Beanspruchungsfolgen entstehen, bieten sie eine gute Grundlage für die Erhaltung der Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz.

Weitere detailliertere Beschreibungen zu den psychischen Schlüsselfaktoren finden Sie im Anhang 3 dieser Schrift oder im Teil 2 des „Handbuchs Gefährdungsbeurteilung“ der BAuA¹².

Die Forschung in diesem Bereich hat erst begonnen. Psychische Belastungsfaktoren gewinnen immer mehr an Bedeutung im beruflichen Alltag und beeinflussen nicht nur unser Wohlbefinden und unsere Zufriedenheit.

Kurz und knapp

- Psychische Belastung kann zu physischen und psychischen Erkrankungen führen.
- Die fünf Schlüsselfaktoren der psychischen Belastung können nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über alle Branchen und Betriebsgrößen hinweg zu Gesundheitseinschränkungen führen.
- Durch die Art, Dauer und Häufigkeit psychischer Belastungsfaktoren können Gesundheitsgefährdungen entstehen.
- Eine gute und gesundheitsgerechte Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen kann zu gesunden, motivierten und leistungsfähigen Beschäftigten führen.

¹⁰ Siehe „Stressreport Deutschland 2019“ der BAuA, Anhang 7 Nr. 13

¹¹ Siehe „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung“ der BAuA, Anhang 7 Nr. 12

¹² Siehe Anhang 7 Nr. 14

2.3 Psychische Belastung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung

2.3.1 Welche Belastungsfaktoren müssen in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden?

Eine vollständige Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt sämtliche in der GDA-Merkmalisliste aufgeführten Merkmalsbereiche (siehe Anhang 1). Es handelt sich um eine exemplarische Auflistung der wesentlichen psychischen Belastungsfaktoren. Für jeden Belastungsfaktor sind jeweils auch die kritischen Ausprägungen beschrieben.

Je nach Branche und Betrieb liegen möglicherweise weitere Belastungsfaktoren vor, die nicht in der Liste zu finden sind. Diese müssen dann bei der Gefährdungsbeurteilung zusätzlich ergänzt werden.

Da aktuell noch nicht alle auf dem Markt zur Verfügung stehenden Instrumente die gesamte GDA-Merkmalisliste bei der Analyse berücksichtigen, wurde in der Leitlinie „Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“¹³ der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz festgelegt, dass in jeder Gefährdungsbeurteilung **mindestens die Schlüsselfaktoren** berücksichtigt werden müssen.

Wichtig:
 Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung muss mindestens die Schlüsselfaktoren beinhalten.

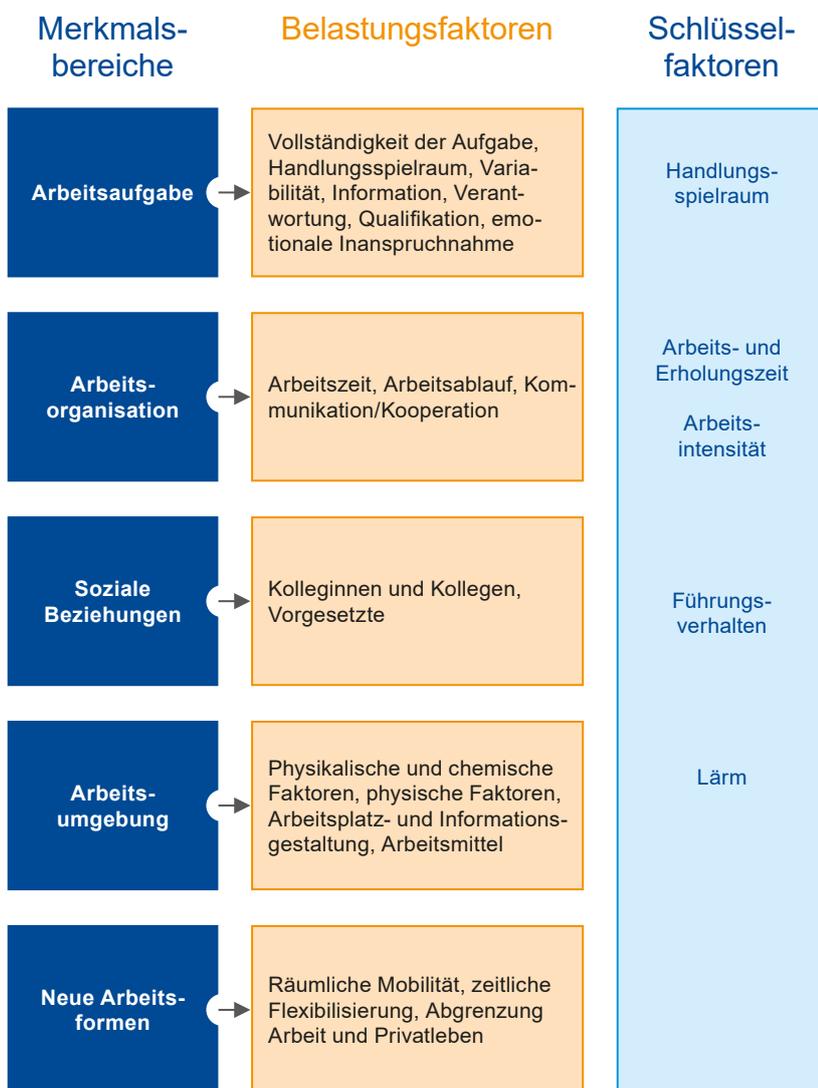


Abbildung 4: Übersicht der Merkmalsbereiche, Belastungsfaktoren und Schlüsselfaktoren

13 Siehe Anhang 7 Nr. 17

Die von der BG RCI zur Verfügung gestellten Instrumente berücksichtigen sämtliche, in der GDA-Merkmalisliste aufgeführten Belastungen. Je nach Instrument werden diese unterschiedlich intensiv behandelt.

2.3.2 Müssen die psychischen Belastungsfaktoren separat ermittelt werden?

Die psychische Belastung ist eine von mehreren Gefährdungsfaktoren, die bei Ermittlung der Gesamtheit aller Gefährdungsfaktoren gleich mitgedacht werden sollte. Psychische Belastungsfaktoren sind nicht immer offensichtlich und unmittelbar erkennbar. Sie erfordern in besonderer Weise die Einbindung der Beschäftigten bei der Ermittlung, Beurteilung und Ableitung von Schutzmaßnahmen (Lösungen). Auch die GDA-Leitlinie gibt die Beteiligung von Führungskräften und Beschäftigten als wesentliches Qualitätskriterium für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung vor. Es ist sinnvoll, die psychischen Belastungsfaktoren mithilfe spezifischer Methoden zu erheben. Damit kann gewährleistet werden, dass die Gesamtheit aller psychischen Belastungsfaktoren betrachtet wird, wie sie in der Merkmalsliste der psychischen Belastung der GDA-Leitlinie vorgegeben sind. Die Ergebnisse sind Teil der Gesamtdokumentation der Gefährdungsbeurteilung.

Der Gesetzgeber macht keine bindenden Vorgaben zum Vorgehen bei der Beurteilung der psychischen Belastung. Im Abschnitt 3 dieser Schrift werden die drei gängigen Vorgehensweisen beziehungsweise Methoden vorgestellt, mit deren Hilfe Sie die Gefährdungen psychischer Belastungen beurteilen können.

Im Anhang 2 dieser Schrift haben wir Ihnen einen Überblick über die von der BG RCI zur Verfügung gestellten Instrumente eingefügt. Sie finden sie auf unserer Internetseite direkt zum Herunterladen – einschließlich genauer Hinweise zum Einsatz und der dazu gehörigen Anwendungshilfen.

Wir empfehlen Ihnen, sich auf der Internetseite der BG RCI unter www.bgrci.de/psybel zu informieren, welche Methode und welches Instrument für Ihre Betriebsgröße geeignet ist. Hierzu beraten wir Sie auch gerne.

Kurz und knapp

- Psychische Belastung wird in fünf Merkmalsbereiche aufgeteilt.
- Eine vollständige Beurteilung der psychischen Belastung berücksichtigt alle in der GDA-Merkmalisliste aufgeführten Belastungsfaktoren.
- In jeder Gefährdungsbeurteilung müssen **mindestens die Schlüsselfaktoren** der psychischen Belastung ermittelt werden.
- Psychische Belastung ist nicht immer offensichtlich erkennbar. Daher macht eine spezifische Ermittlung häufig Sinn.
- Um die psychische Belastung zu erkennen, ist die aktive Einbeziehung der Beschäftigten erforderlich.

3 In sieben Schritten zur Gefährdungsbeurteilung

Im Folgenden wird der Ablauf beziehungsweise Prozess einer vollständigen Gefährdungsbeurteilung einschließlich der Beurteilung psychischer Belastung überblicksartig dargestellt. Dann geht es schrittweise in deren Durchführung. Dabei wird auf wichtige Aspekte und Bedingungen für einen erfolgreichen Prozess hingewiesen.

Die Beurteilung psychischer Belastung findet im Rahmen des Gesamtprozesses der Gefährdungsbeurteilung statt und folgt den sieben Schritten der Gefährdungsbeurteilung¹⁴. Dabei sind bei einzelnen Schritten Besonderheiten zu berücksichtigen, die im Folgenden beschrieben werden.

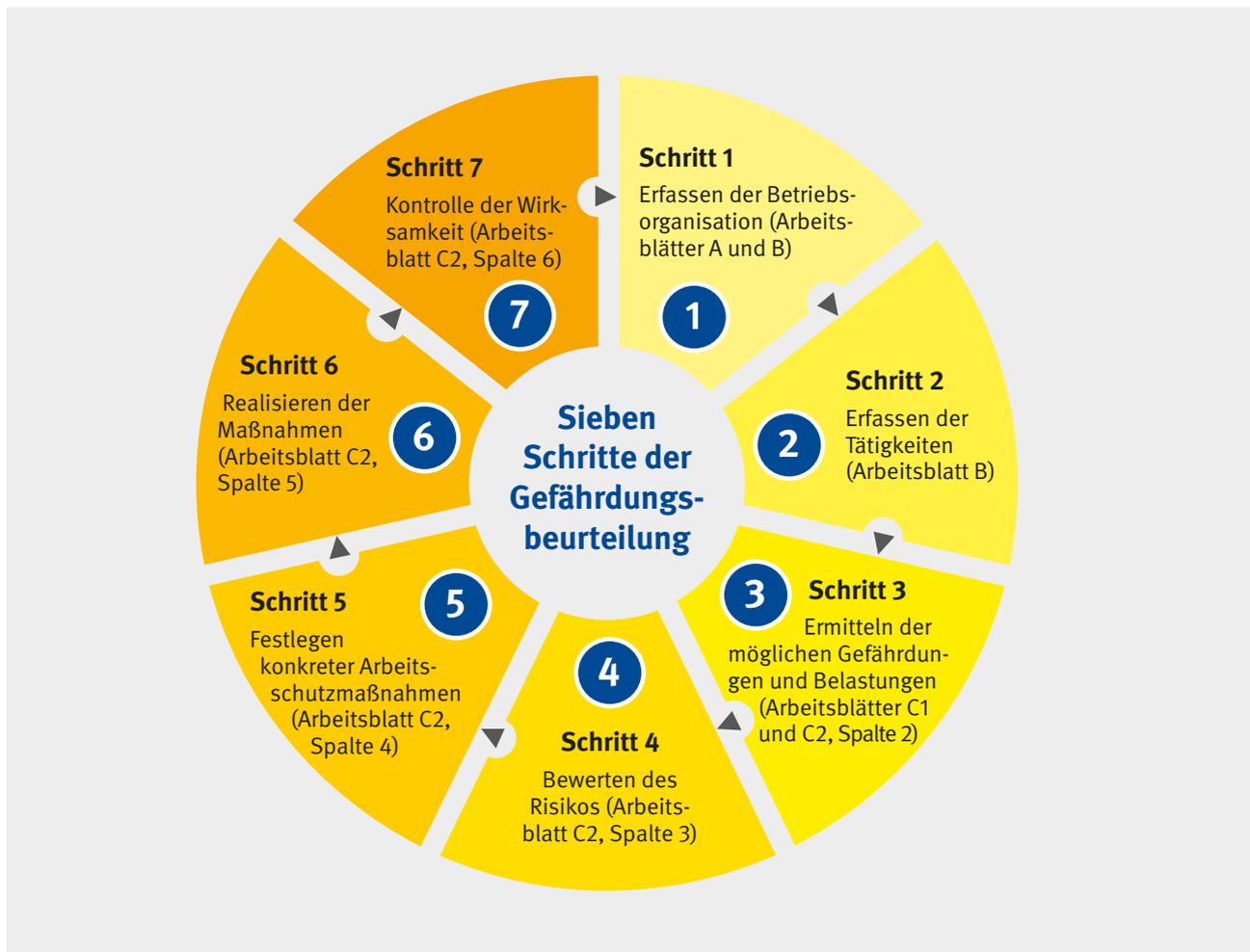


Abbildung 5: Die sieben Schritte der Gefährdungsbeurteilung

¹⁴ Diese Abbildung sowie eine ausführliche Beschreibung der sieben Schritte finden Sie im Abschnitt 4 des Merkblatts A 016. Siehe Anhang 7 Nr. 8.

3.1 Eine gute Planung sichert nachhaltigen Erfolg

Jeder Prozess braucht eine gute Planung, Organisation und Steuerung. Nehmen Sie sich Zeit für die Planung. Sie ist der erste und wichtigste Schritt jeden Prozesses.

Für die vollständige Gefährdungsbeurteilung inklusive der Beurteilung der psychischen Belastung ist die Unternehmensleitung verantwortlich. Es empfiehlt sich, vor dem Beginn der Gefährdungsbeurteilung genau festzulegen, wer zu welchem Zeitpunkt am Prozess beteiligt werden muss. Dies richtet sich nach Betriebsgröße und Rahmenbedingungen im Betrieb. In größeren Betrieben gehören in jedem Fall alle Fachleute aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz und Interessenvertretungen in den Kreis der Beteiligten.

3.1.1 Der Steuerungskreis

Prüfen Sie, inwiefern vorhandene Abläufe und etablierte Kommunikations- und Informationswege genutzt werden können. Viele Betriebe richten einen eigenen Steuerungskreis für die Gefährdungsbeurteilung ein. Andere greifen auf den Arbeitsschutzausschuss (ASA) zurück, der den Prozess der Gefährdungsbeurteilung dann steuert. In Kleinbetrieben ist es nicht selten, dass der Chef bzw. die Chefin mit den wichtigsten Beschäftigten den Prozess lenkt.

Mitglieder im Steuerungskreis:

- › Unternehmensleitung
- › Führungskräfte
- › Personal- und Interessensvertretung
- › Sicherheitsfachkraft
- › Betriebsarzt bzw. -ärztin
- › Sicherheitsbeauftragte
- › Beschäftigte
- › ...

3.1.2 Die zentrale Ansprechperson

Für einen reibungslosen Prozess ist es hilfreich, eine zentrale Vertrauensperson als Ansprechperson zu haben. Sie kümmert sich um das Voranbringen des Prozesses. Über sie fließen Informationen und Fragen von Beschäftigten in den Steuerungskreis und umgekehrt. Das erhöht das Vertrauen und damit den Beteiligungsgrad der Beschäftigten und die Transparenz des Prozesses. Bei größeren Betrieben ist es sinnvoll, pro Arbeitsbereich eine Vertrauensperson zu benennen.

3.1.3 Die Qualifizierung der beteiligten Akteurinnen und Akteure

In der Praxis zeigt sich, dass viele Beteiligte sich noch wenig mit psychischer Belastung befasst haben.

- › Was gehört zur psychischen Belastung?
- › Wie kann man sie erkennen?
- › Wie kann man die psychische Belastung in der Arbeitswelt ermitteln und beurteilen?
- › Wie können effektive Maßnahmen dazu abgeleitet werden?

Informieren und qualifizieren Sie zu Beginn die beteiligten Personen. Das spart Zeit und vermeidet Hindernisse bei der Umsetzung des Prozesses.

Die BG RCI bietet dazu Seminare für betriebliche Multiplikatorinnen und Multiplikatoren an¹⁵.

3.1.4 Der Zeitplan

Erstellen Sie einen Projektzeitplan, sobald die Agierenden feststehen. Legen Sie die Meilensteine im Zeitplan fest.

- › Wann findet die Befragung in welcher Arbeitseinheit statt?
- › Wann finden die Auswertung und die Rückmeldung der Ergebnisse statt?
- › Wann startet die Umsetzung der Maßnahmen?

Legen Sie einen Starttermin für den gesamten Prozess fest und führen Sie den Zeitplan konsequent durch.

3.1.5 Die Information der Beschäftigten

Neben der Planung der einzelnen Projektschritte spielen die Information und Kommunikation mit den Beschäftigten für den Erfolg des Projektes eine besondere Rolle.

Verpassen Sie es nicht, die Beschäftigten durch ausreichende Informationen am Prozess zu beteiligen. Dies beginnt mit der Information über das Projekt selbst, die Hintergründe und Vorgehensweisen bis hin zur Darstellung der umgesetzten Maßnahmen. Planen Sie die Art und Formen der Information und Kommunikation mit den Beschäftigten zu Beginn gleich mit.

Ausreichend informierte Beschäftigte beteiligen sich aktiv am Prozess und leisten mit ihren Verbesserungsvorschlägen sowie ihrer Mitarbeit den erforderlichen Beitrag für eine gute Gefährdungsbeurteilung.

Machen Sie deutlich: Die Beschäftigten, ihre Meinungen und Ideen sind wichtig!

Weisen Sie bereits zu Beginn des Projektes darauf hin, wie mit den Ideen der Beschäftigten weiter umgegangen wird. Machen Sie deutlich, dass nicht alle Ideen im ursprünglich geplanten Umfang immer sofort umgesetzt werden können.

Welche Informationen sind dabei wichtig?

- › **Darstellung des Gesamtprozesses** möglichst durch die Unternehmensleitung: Beschreibung der Ziele und Hintergründe sowie des Vorgehens z. B. im Rahmen von Personalversammlungen, Teammeetings
- › **Information der Führungskräfte** zum Hintergrund und zum Umgang mit den Ergebnissen – insbesondere zur Führungskräftebeurteilung, zur Bedeutung der Führungskräfte für den Gesamtprozess und zum Vorgehen zur Ableitung qualitativ hochwertiger Maßnahmen
- › **Information zu Beginn der Befragungsphase:** Erklärung des Vorgehens z. B. durch persönliche Schreiben oder Aushänge
- › **Information zum Beteiligungsgrad an der Befragung:** Aufruf zur Beteiligung durch persönliche Ansprache in den einzelnen Arbeitseinheiten, durch Erinnerungsmails oder Aushänge
- › **Information der Beschäftigten zu den Befragungsergebnissen** des Gesamtunternehmens und der eigenen Arbeitseinheit. Erklären des weiteren Vorgehens zur Maßnahmenableitung (Workshops)
- › **Information zu den festgelegten Maßnahmen** und kontinuierliche Information zum Grad ihrer Umsetzung



¹⁵ ERGU 0023 „Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz – Gefährdungsbeurteilung“
AB 7215 „Fortbildung in der „Alternativen Betreuung“ – Psychische Belastungsfaktoren im Arbeitsleben – Die Gefährdungsbeurteilung erfolgreich nutzen“ unter www.bgrci.de → Seminare → Aktuelle Qualifizierungsangebote ...

3.2 Der Ablauf Schritt für Schritt

Nach den Grundlagen, der Klärung der Begrifflichkeiten und einer guten Vorbereitung und Planung wird im Folgenden detailliert jeder einzelne Schritt der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung beschrieben.

3.2.1 Erfassen der Betriebsorganisation, Schritt 1

Eine gute Einteilung der Organisation in Auswertungseinheiten ist sehr wichtig, um aussagefähige Ergebnisse bei der Beurteilung der psychischen Belastung zu erhalten und passgenaue Maßnahmen ableiten zu können.

Betrachtet man die Betriebsorganisation, ergeben sich Gliederungen anhand der Funktionen von Organisationsbereichen und anhand der Prozesse oder Wertströme, zum Beispiel Produktion, Lager, Büro, Werkstatt, Labor. Diese Gliederungen bilden den ersten Schritt und dienen als Entscheidungsgrundlage, welche Arbeitsbereiche gruppiert analysiert werden können.¹⁶

Prüfen Sie die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung bereits erfasste Betriebsorganisation und passen Sie diese gegebenenfalls an.

3.2.2 Erfassen der Tätigkeiten, Schritt 2

Arbeitsbereiche	Tätigkeiten	Tätigkeiten	Tätigkeiten	Tätigkeiten
Produktion				
Lager				
Büro				
Werkstatt				
Labor				
Außendienst				
Instandhaltung				

Pro Betriebsbereich werden Tätigkeitsfelder gruppiert, die unterschiedliche Arbeitsplätze mit vergleichbaren Belastungen zusammenfassen.¹⁷

Das Arbeitsblatt B aus dem Merkblatt A 016 der BG RCI hilft Ihnen, sich einen Überblick über die Arbeitsbereiche und Tätigkeitseinheiten Ihres Betriebes zu verschaffen.

Je nach Methode, die Sie für die Ermittlung psychischer Belastungen wählen, muss dies bei der Einteilung der Auswertungseinheiten berücksichtigt werden. Bei schriftlichen Verfahren kann es beispielsweise eine Mindestgröße für Gruppenauswertungen geben.

Neben der Einteilung nach Arbeitsbereichen, Gruppenzugehörigkeit oder Tätigkeiten kann eine zusätzliche Auswertung nach Strukturmerkmalen beziehungsweise nach Funktionen sinnvoll sein, beispielsweise Führungsaufgaben, Innen- oder Außendienst.

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist ein

Lern- und Entwicklungsprozess. Häufig bietet sich ein schrittweises Vorgehen an. Es kann hilfreich sein, mit der Beurteilung in einem Arbeitsbereich zu beginnen. Die Erfahrungen in diesem Bereich können dann auf die anderen Bereiche und den Gesamtprozess übertragen werden. Stellen Sie jedoch sicher, dass mit der Zeit alle Einheiten und Tätigkeiten erfasst und beurteilt werden.

Wichtig:
Überlegen Sie, in welchem Arbeitsbereich Sie mit der Beurteilung beginnen wollen. Wählen Sie einen Bereich aus, der möglichst gut abgrenzbar ist und das Vorhaben aktiv unterstützt. Die positiven Erfahrungen ermutigen dann auch andere Bereiche, sich aktiv zu beteiligen.

¹⁶ Siehe auch Abschnitt 4.1 des Merkblatts A 016, Anhang 7 Nr. 8

¹⁷ Siehe Abschnitt 4.2 des Merkblatts A 016, Anhang 7 Nr. 8

3.2.3 Ermitteln der psychischen Belastung, Schritt 3

Für die Ermittlung der psychischen Belastung gibt es drei unterschiedliche Verfahrensarten bzw. Methoden:

- › Fragebogenverfahren
- › Workshopverfahren
- › Beobachtungsverfahren

Für jede Verfahrensart bzw. Methode gibt es wiederum eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente. Entscheiden Sie, welche Methode am besten zu Ihrem Betrieb und Ihren Betriebsstrukturen passt.

Folgende Aspekte sollten sie bei der Auswahl des passenden Instrumentes berücksichtigen:

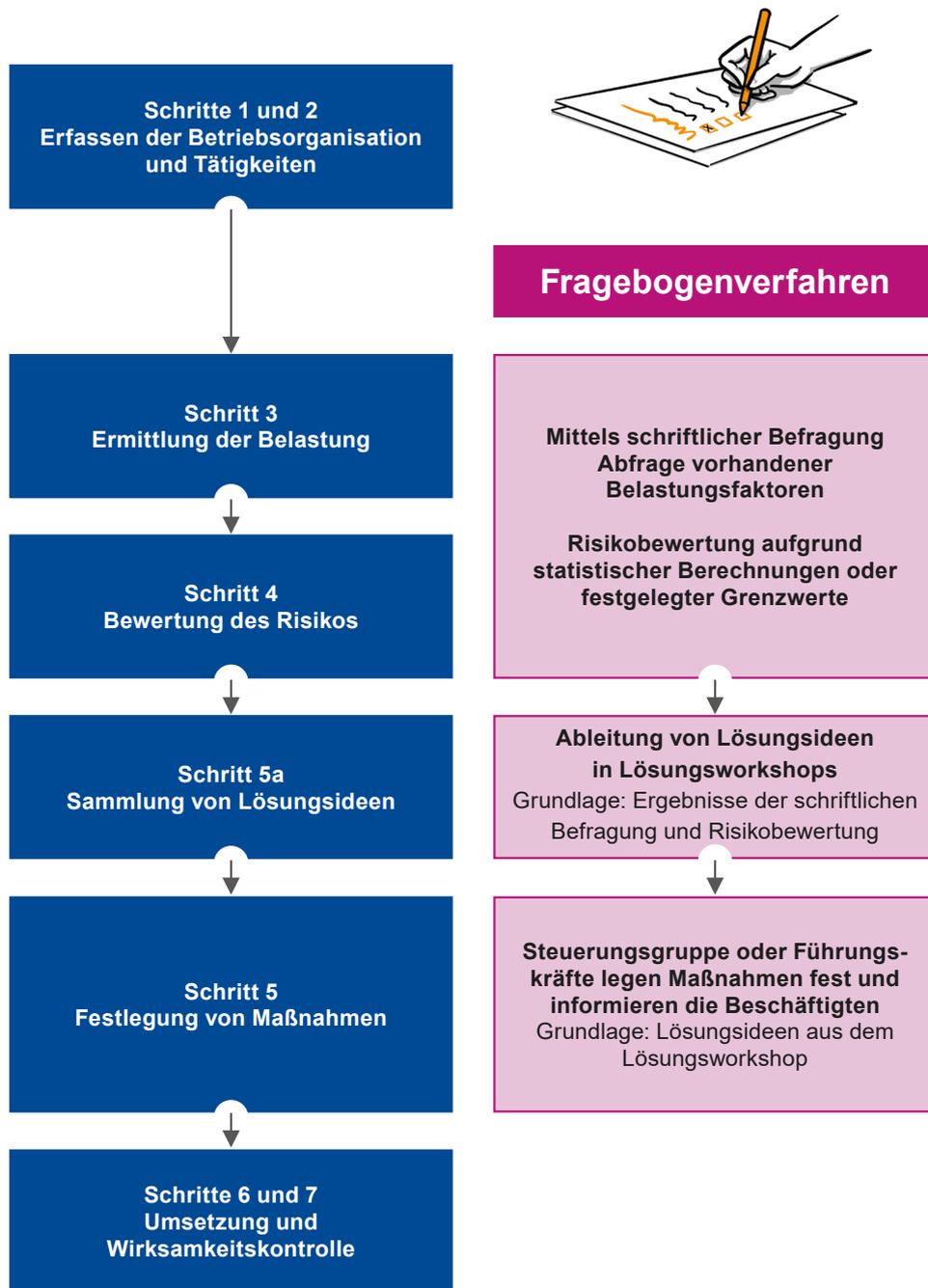
- › Betriebsgröße
- › Zur Verfügung stehende personelle und finanzielle Ressourcen
- › Tätigkeiten im Betrieb (Produktion, Handwerk, Bürotätigkeiten)
- › Bereits bestehende Instrumente, beispielsweise Befragungen etc. (Kosten)

Prüfen Sie im Vorfeld, ob durch externe Unterstützung (Moderation, Fragebogenauswertung usw.) Kosten entstehen und ob diese in Ihr Budget passen. Beachten Sie auch, dass die Erhebung des Ist-Zustandes (sowohl beim Einsatz von Fragebogen als auch im Workshop) der erste Schritt ist. Danach folgt die Einschätzung des Risikos und die Ableitung von Maßnahmen. Auch hierfür müssen Zeit und Budget eingeplant werden.

In jeder Verfahrensart werden die Prozessschritte der Gefährdungsbeurteilung unterschiedlich umgesetzt.

22 Neben der Risikomatrix nach Nohl gibt es eine Vielzahl weiterer Methoden zur Risikobewertung.

Hier ein Vergleich im Überblick:





Workshopverfahren

Ermittlung, Risikobewertung und Sammlung von Lösungsideen sind Teil der Workshops

Je nach Workshopinstrument ist das Vorgehen bei der Ermittlung der Belastungsfaktoren und Risikobewertung unterschiedlich

Steuerungsgruppe oder Führungskräfte legen Maßnahmen fest und informieren die Beschäftigten
Grundlage: Belastungsbeschreibungen und Lösungsideen aus dem Workshop

Beobachtungsverfahren

Ermittlung der Belastung und Lösungsansätze mittels Beobachtungen vor Ort und Interviews durch eingewiesene Beobachtende

Risikobewertung je nach Instrument durch Beobachtende oder erweiterten Steuerungskreis inklusive Führungskraft bzw. einzelne Beschäftigte

Festlegung von Maßnahmen im erweiterten Steuerungskreis mit jeweiliger Führungskraft und einzelnen Beschäftigten
Berücksichtigung der Lösungsansätze der Beschäftigten
Dokumentation der Maßnahmen durch die Führungskraft

Abbildung 6: Vergleich der Prozessschritte für die unterschiedlichen Verfahrensorten beziehungsweise Methoden

Jede Verfahrensart bzw. jedes Vorgehen hat eigene Stärken und Schwächen. Um die Auswahl zu erleichtern, finden Sie im Folgenden eine Übersicht über die drei Verfahrensarten:

	Fragebogenverfahren
Beschreibung des Verfahrens:	<ul style="list-style-type: none"> › Schriftliche Erhebung mit standardisierten Fragebögen › Im Anschluss werden in kleinen Lösungsworkshops die Ergebnisse besprochen und Ideen für Gestaltungsmaßnahmen gesucht
Vorteile:	<ul style="list-style-type: none"> › Alle Beschäftigten können teilnehmen › Die Antworten sind anonym › Durch die Nutzung standardisierter Instrumente sind die Ergebnisse sehr aussagekräftig › Besonders geeignet für größere Betriebe, da ein guter Überblick über die bestehenden Belastungen und Problemschwerpunkte möglich ist
Voraussetzungen:	<ul style="list-style-type: none"> › Standardisiertes Fragebogeninstrument › Mindestens 7 ausgefüllte Bögen pro Auswertungseinheit › Mindestbeteiligung von 50 % für Aussagekraft der Ergebnisse › Auswertung möglichst extern bzw. digital, um Anonymität zu gewährleisten
Grenzen und Hindernisse:	<ul style="list-style-type: none"> › Sprachbarrieren › Ergebnisse geben nur einen Überblick und ermöglichen noch keine Lösungsideen › Zusätzliche Lösungsworkshops zur Sammlung von Lösungsideen unter Beteiligung der Beschäftigten erforderlich



Abbildung 7: Vorteile, Voraussetzungen und mögliche Hindernisse der unterschiedlichen Verfahrensarten/Methoden zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Workshopverfahren	Beobachtungsverfahren
<ul style="list-style-type: none"> › Beschäftigte tauschen sich im Workshop über Belastungen und Lösungsmöglichkeiten aus › Je nach Betriebsgröße nehmen alle oder eine Auswahl an Beschäftigten an den Workshops teil › Die Teilnahme ist freiwillig 	<ul style="list-style-type: none"> › Kleine Gruppe fachlich qualifizierter Personen (intern bzw. extern) beobachtet bzw. befragt die Beschäftigten › Grundlagen sind eine Checkliste bzw. vorgegebene und festgelegte Beobachtungsmerkmale
<ul style="list-style-type: none"> › Es werden Themen besprochen, die den Beteiligten wichtig sind › Im Gespräch können sich neue Erkenntnisse ergeben › Die nachfolgenden Schritte der Risikobewertung und Maßnahmenableitung finden während der Workshops statt. Dies erhöht die Akzeptanz für Maßnahmen und die Verbindlichkeit für die Umsetzung › Besonders geeignet in kleineren und mittleren Betrieben 	<ul style="list-style-type: none"> › Die Methode ist hilfreich zur Überwindung von Sprachbarrieren, da am Arbeitsplatz nonverbal auf Dinge gezeigt werden kann › Im Gespräch mit den Beschäftigten können Lösungsideen gesucht werden › Durch den Einsatz des qualifizierten Teams von Expertinnen und Experten werden die Ergebnisse objektiver › Besonders geeignet in Produktionsbetrieben
<ul style="list-style-type: none"> › Vertrauensvolles Klima, in dem ein offener Dialog möglich ist › Geschulte oder erfahrene Personen für die Moderation › Vertrauen in die Lösungsfähigkeit der Beschäftigten › Führungskräfte sollten bereit sein, die Ideen der Beschäftigten anzunehmen 	<ul style="list-style-type: none"> › Beobachtungs- und Befragungsleitfäden › Möglichst geschulte Beobachterinnen und Beobachter › Fähigkeit zur Durchführung von neutralen Interviews der Durchführenden
<ul style="list-style-type: none"> › Sprachbarrieren › Teilnehmendenzahl pro Gruppe begrenzt › Hohe Erwartungen der Beschäftigten, dass Lösungen umgesetzt werden › Gruppendynamik (z. B. stille Teilnehmende und Wortführende) › Fehlende geeignete Räumlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> › Die Methode ist nur so gut wie die Expertinnen und Experten › Beschäftigte werden nur bedingt beteiligt › Tätigkeit muss beobachtbar sein › Bei vielen unterschiedlichen Arbeitsplätzen höherer Zeitaufwand › Räumliche Voraussetzungen für Interviews

Kurz und knapp

- Nehmen Sie sich Zeit für eine gute Planung und Organisation des Prozesses zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.
- Achten Sie auf eine aussagekräftige Festlegung von Auswertungseinheiten beispielsweise nach Arbeitsbereichen oder Tätigkeiten.
- Gehen Sie schrittweise vor. Beginnen Sie mit den Arbeitsbereichen, die das Vorhaben aktiv unterstützen.
- Überlegen Sie, welche Methode zu Ihrer Betriebsstruktur und den Tätigkeiten, aber auch zu den personellen und finanziellen Ressourcen passt.
- Die BG RCI stellt für ihre Mitgliedsbetriebe kostenfreie Instrumente zur Verfügung. Wir beraten Sie auch gerne bei der Auswahl der Instrumente und zum Vorgehen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

3.2.4 Bewertung des Risikos, Schritt 4

In diesem Schritt wird festgestellt, ob eine vorhandene psychische Belastung zu einer Gesundheitsgefährdung führen kann.

Es gilt also zu klären:

- › Wann wird eine bestimmte Belastungsausprägung zu einer Gefährdung für Sicherheit und Gesundheit?
- › Wo besteht Handlungsbedarf, um diese Gefährdung zu verringern oder zu beseitigen?

Wann immer eine Belastung als Gefährdung eingestuft wird, ist es wichtig, Schutzmaßnahmen für Beschäftigte abzuleiten, die zu einer Verringerung der Belastung führen. Das Vorgehen muss sachlich begründet und nachvollziehbar sein.

Die Bewertung der psychischen Belastung kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. Je nach gewählter Methode (Verfahrensart) erfolgt die Einschätzung des Risikos auf unterschiedliche Art und Weise.

Im Folgenden finden Sie wichtige Hinweise zum Vorgehen bei der Risikobeurteilung für die in den Abbildungen 6 und 7 besprochenen Methoden:

- › Fragebogenverfahren (siehe Abschnitt 3.2.4.1 dieser Schrift)
- › Workshopverfahren (siehe Abschnitt 3.2.4.2 dieser Schrift)
- › Beobachtungsverfahren (siehe Abschnitt 3.2.4.3 dieser Schrift)

Für welche Methode Sie sich auch entscheiden, achten Sie bereits in der Planungsphase und bei der Auswahl des Instrumentes auf die Vorgehensweisen bei der Risikobewertung. Einigen Sie sich verbindlich mit allen Beteiligten auf ein Beurteilungsvorgehen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz des Prozesses. Gleichzeitig verhindert es Verzögerungen und Diskussionen während des Prozesses und hilft bei der Ableitung von Schutzmaßnahmen.

3.2.4.1 Fragebogenverfahren

Beim Fragebogenverfahren gibt es drei unterschiedliche Möglichkeiten, um eine Beurteilung des Risikos durch die ermittelten Werte vorzunehmen.

Hinweise zum BG RCI Fragebogenverfahren und der Bewertung dort finden Sie auf unserer Homepage unter www.bgrci.de/psybel.



› **Nutzung von Instrumenten mit Schwellenwerten**

Für jede ermittelte Belastung ist ein Schwellenwert vorgegeben. Die Ergebnisse der einzelnen Belastungsfaktoren machen automatisch deutlich, wann gehandelt werden muss.

› **Festlegung eines selbst gewählten Grenzwertes**

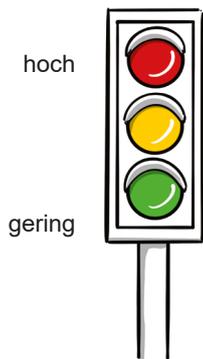
Im Vorhinein muss entschieden sein, ab welchem Wert (z. B. Mittelwert) auf welche Weise gehandelt werden muss.

Beispiel: Ein Betrieb legt fest, dass ab einem Mittelwert von 3,5 Maßnahmen abgeleitet werden müssen.

Achtung: Dies darf nicht willkürlich erfolgen und muss dem gängigen Wissensstand und den Standards des Arbeitsschutzes entsprechen.

› **Nutzung von Vergleichswerten**

Einige Instrumente liefern Vergleichswerte zu unterschiedlichen Branchen und Tätigkeitsgruppen. Auffällige Abweichungen der ermittelten Belastungen von gewählten Vergleichswerten weisen dann auf Handlungsbedarf hin. Weiterhin können betriebseigene Daten aus Erhebungen der Vorjahre herangezogen werden.



Achtung: Wenn alle Beschäftigten (z. B. einer Branche) unter starkem Zeitdruck leiden, liegt der eigene Betrieb möglicherweise unterhalb des Vergleichswertes, die Höhe der Belastung kann jedoch dennoch zu gesundheitlichen Einschränkungen führen.

3.2.4.2 Workshopverfahren

Im Workshop geben die Teilnehmenden an, welche Belastungsfaktoren aus ihrer Sicht bei der Arbeit bestehen bzw. wo sie einen Handlungsbedarf für Verbesserungen sehen. Die Häufigkeit der Nennungen bestimmt die Dringlichkeit für Maßnahmen. Je dringlicher der Handlungsbedarf aus Sicht der Beschäftigten ist, desto wahrscheinlicher ist ein möglicher Schaden bzw. eine Gesundheitsgefährdung und das damit verbundene Risiko.

Andere Workshopinstrumente verwenden Kurzfragebögen mit Aussagen zu den unterschiedlichen Belastungsfaktoren. Die Beschäftigten kreuzen die Belastungsbeschreibungen an, die aus ihrer Sicht für die Arbeit zutreffen. Auch hier wird die Anzahl der Nennungen zur Einschätzung des Handlungsbedarfs und damit des Risikos genutzt.

Eher selten wird in Workshopverfahren die Risikomatrix für die Bewertung der Belastungsfaktoren herangezogen, da es für die Beschäftigten eher schwierig ist, die Wahrscheinlichkeit für eine Gesundheitsgefährdung bzw. negative Beanspruchungsfolgen zu bestimmen.

Es gibt auch Belastungen, die seitens der Beschäftigten nicht als solche wahrgenommen werden – beispielsweise Lärmbelastungen: Die ASR A3.7 gibt klare Grenzwerte für Lärm als Gesundheitsgefahr vor. Die subjektive Einschätzung der Gruppe tritt dann in den Hintergrund. Fühlen sich die Beschäftigten belastet, auch wenn der Grenzwert noch nicht erreicht wird, gilt das subjektive Erleben. Das heißt, in diesem Fall müssen Maßnahmen in den Blick genommen werden. Dann gilt also: Das subjektive Erleben markiert den Handlungsmaßstab.



Wichtig:
Auch wenn Beschäftigte im Workshop eine Belastung als gering einschätzen, müssen Grenzwerte in Verordnungen und Technischen Regeln eingehalten werden.

3.2.5 Festlegen von Schutzziele und Maßnahmen, Schritt 5

3.2.5.1 Was sind geeignete Maßnahmen?

Eine gute Orientierung für das Ableiten geeigneter Maßnahmen gibt § 4 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG). Leitlinie ist es, die Arbeit so zu gestalten, dass Gefährdungen (für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit) möglichst vermieden werden. Als Erstes ist also stets zu überlegen, ob die Gefährdung beseitigt werden kann. Gelingt dies nicht oder nicht vollständig, so soll die verbleibende Gefährdung so gering wie möglich gehalten werden. Maßnahmen sollen möglichst an der Quelle der Gefährdung ansetzen und alle Aktionen, die an der Veränderung der Verhältnisse ansetzen, sind den individuellen Schutzmaßnahmen vorzuziehen.

Daraus ergibt sich eine klare Priorität:

- Priorität 1 **S**ubstitution
- Priorität 2 **T**echnische Schutzmaßnahmen
- Priorität 3 **O**rganisatorische Schutzmaßnahmen
- Priorität 4 **P**ersönliche und verhaltensbezogene Schutzmaßnahmen

S
T
O
P

Diese Priorisierung der Maßnahmen bezieht sich auf **alle** Maßnahmen zur Reduzierung von Gefährdungen, also auch auf die Reduzierung der psychischen Belastung. Anhand eines Beispiels werden nebenstehend Maßnahmen der unterschiedlichen Prioritäten beschrieben.

Beispiel zur Ableitung von Maßnahmen

In einem Betrieb beschreibt eine Beschäftigte, dass ständige Telefonanrufe es ihr unmöglich machen, sich auf die Arbeit zu konzentrieren. Vor allem bei Tätigkeiten wie Abrechnungen ist es für sie sehr wichtig, sich zu konzentrieren, um keine Fehler zu machen.

Hier mögliche Maßnahmen nach dem **STOP-Prinzip**:

Schutzziel: Zeitweise Vermeidung von telefonischen Unterbrechungen bei hoch konzentrierten Tätigkeiten

S Telefon abschaffen

T Die automatische Vorqualifizierung von Anrufernden per Sprachsystem

O Es werden feste Zeiten vereinbart, in denen eine Gruppe von Beschäftigten ungestört arbeiten kann. Das Telefon wird für diese Zeit an Kolleginnen und Kollegen weitergeleitet.

P Noise-Cancelling-Kopfhörer oder Telefontraining beziehungsweise Stress- und Zeitmanagement

3.2.5.2 Was ist wichtig bei der Ausgestaltung der Maßnahmen?

Je genauer Maßnahmen formuliert werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch umgesetzt werden. Daher sollten alle Vereinbarungen und Ziele beziehungsweise Maßnahmen den **SMART**-Kriterien folgen:

Spezifisch, also genau beschrieben

Beschreiben Sie die Maßnahme als Ganzes, aber auch mögliche Zwischenschritte. Je konkreter Sie die Schritte formulieren, desto leichter wird Ihnen die Umsetzung fallen.

Messbar

Legen Sie genau fest, wann eine Maßnahme sowie die einzelnen Zwischenschritte erreicht werden und damit abgeschlossen sind.

Atraktiv und annehmbar

Formulieren Sie die Maßnahmen positiv, sodass jede Person erkennen kann, welchen Vorteil die Maßnahme für alle Beteiligten hat.

Realistisch

Setzen Sie bei der Festlegung der Maßnahmen Schritte fest, die in der geplanten Zeit, von den beteiligten Personen und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen auch umgesetzt werden können.

Terminlich fixiert

Legen Sie genau fest, welche Schritte und Zwischenschritte bis wann und von wem umgesetzt werden sollen.

S
M
A
R
T

Beispiel zur Formulierung von Maßnahmen

Mehrere Beschäftigte fühlen sich überfordert, da ihre Tätigkeiten immer wieder Aufgaben beinhalten, die nicht ihren Qualifikationen entsprechen. Als Maßnahme wurde festgelegt, dass eine bessere Übereinstimmung von Anforderungen und Qualifikation bei den Beschäftigten erreicht werden soll.

Folgende Formulierungen wurden für die Maßnahmen im Maßnahmenplan festgelegt:

Vorschlag 1 Beschäftigte werden nach Qualifizierung eingesetzt

- Vorschlag 2**
- › Herr Meyer erstellt bis zum 1. des kommenden Monats eine Qualifizierungsmatrix, nach der dann die Zuteilung der Aufgaben erfolgt, um Überforderung zu vermeiden.
 - › Qualifizierungsbedarfe für einzelne Aufgaben werden bis zum 31.08. abgeleitet.
 - › Bis Ende des Jahres werden die Beschäftigten entsprechend qualifiziert. Für die Planung der Qualifizierung ist Frau Schulze zuständig.
 - › Die Qualifizierungsmatrix wird dann von Herrn Meyer bis zum 31.03. entsprechend aktualisiert.

In diesem Beispiel bleibt bei **Vorschlag 1** unklar, wer genau verantwortlich ist, was genau gemacht wird und wann die Umsetzung durchgeführt wird. Das mag banal klingen, in der Praxis sind es aber genau solche Sätze, die in der Dokumentation festgehalten werden mit der Begründung „Wir wissen da schon, was gemeint ist“. Oft wird dann erst nach einigen Monaten klar, dass sich damit nichts ändern konnte.

Die Erfahrung zeigt, es ist nicht immer einfach, Maßnahmen so konkret wie möglich zu formulieren. Manchmal muss vielleicht nachgebessert und nachgesteuert werden. Die leitenden Führungskräfte, der Steuerungskreis und die Unternehmensleitung müssen hinter den Vorschlägen stehen und diese mittragen.

Schwierig wird es auch, wenn nicht im Voraus geklärt wurde, in welchem finanziellen oder organisatorischen Rahmen Maßnahmen seitens der Führungskräfte tatsächlich umgesetzt werden können. Daher ist es wichtig, bereits bei der Planung der Gefährdungsbeurteilung auch diesen Schritt zu berücksichtigen. Entscheidungsträgerinnen und -träger, die über betriebliche Maßnahmen organisatorisch und wirtschaftlich entscheiden, müssen integriert und informiert sein. Daher sollten unklare Maßnahmen zur Entscheidung an den Steuerungskreis übermittelt werden.

Während der Suche nach Lösungen kann es vorkommen, dass Gruppen in Diskussionen zur Maßnahmenfindung an den Punkt kommen:

- › „Da können wir doch nichts ändern!“
- › „Das wird zu aufwendig oder zu umständlich.“
- › „Das geht nicht anders beziehungsweise ist nicht umzugestalten.“

Lassen Sie sich nicht entmutigen, sondern nehmen Sie sich Zeit für folgende lösungsorientierte Fragen:

- › „Wie kann es gelingen, dass ...?“
- › „Welche Ideen gibt es?“
- › „Welche Ideen gibt es noch?“
- › „Welche Teil-Lösungen gibt es?“
- › „Wer könnte bei der Lösungsfindung unterstützen?“
- › „Wo könnten wir uns weitere Ideen holen?“

Wichtig:
Unterstützen Sie die Führungskräfte bei der Formulierung von Maßnahmen. Hier können auch Beispiele helfen.

Unternehmensleitungen und Führungskräfte befürchten häufig, dass Beschäftigte zu hohe oder unrealistische Forderungen stellen, wenn sie nach Lösungsansätzen gefragt werden. Vertrauen Sie Ihren Beschäftigten. Die Erfahrung zeigt, Beschäftigte können sehr gute Veränderungs- und Lösungsideen finden. Sie können häufig auch gut einschätzen, was machbar ist und was nicht. Die oben beschriebene Sorge stellt sich im laufenden Prozess meist als unbegründet heraus.

Gerade wenn es um organisatorische Maßnahmen und Veränderungen geht, kann es sein, dass die Veränderung nach- oder vorgelagerte Arbeitsgruppen betrifft. Achten Sie darauf, den Überblick (Vogelperspektive, „Helikopterblick“) zu behalten. So vermeiden Sie, dass Veränderungen für eine Gruppe eine Erleichterung darstellen, jedoch für andere Gruppen im Unternehmen zu einer Erhöhung der Belastung führen.

Tipps zur Festlegung von Maßnahmen:

- › Vertrauen Sie Ihren Beschäftigten, geeignete Lösungen zu finden!
- › Versuchen Sie Belastungen an der Quelle zu reduzieren. Planen Sie Maßnahmen nach dem STOP-Prinzip.
- › Versuchen Sie die Maßnahmen so konkret wie möglich zu formulieren. Unterteilen sie komplexe Maßnahmen in Einzelmaßnahmen. Nutzen Sie dazu die SMART-Methode.
- › Legen sie im Vorfeld fest, wer die Entscheidung für welche Maßnahmen treffen darf.
- › Stellen Sie, wenn notwendig, den Führungskräften ein Beratungsteam zur Seite, das bei der Festlegung und Formulierung von Maßnahmen hilft.
- › Achten Sie darauf, dass die Führungskräfte die Beschäftigten über umgesetzte sowie über langfristig geplante oder nicht umgesetzte Maßnahmen und die Gründe für das Vorgehen informieren.

Wie bereits dargestellt, setzen effektive und nachhaltige Maßnahmen immer an der Quelle an. Daher muss die Beseitigung der Gefährdung immer oberste Priorität haben. Dieses Vorgehen hat auf lange Sicht eine deutlich stärkere Wirkung.

Beispiele für die Planung effektiver und nachhaltiger Maßnahmen

Wieder ausgehend von den in Abschnitt 2.1.1 beschriebenen Beispielen können die Maßnahmen zur Beseitigung der Belastungen/Gefährdungen an der Quelle wie folgt aussehen:

Handlungsspielraum in einem Produktionsbetrieb

Beispiel 1

Die neue Software zur Disponierung der Aufträge

in der Produktionsfirma muss nachgebessert werden. Die eingeschränkten Möglichkeiten der Beschäftigten, die Aufträge zu lenken und mögliche Puffer einzubauen, müssen erweitert werden. Mögliche Störquellen müssen bei den Zeit- und Produktionsvorgaben eingeplant werden.

Ist eine Korrektur der Technik und des Ablaufs nicht möglich, können zusätzliche Beschäftigte als Springer bzw. Springerin eingesetzt werden. Dies wäre jedoch eine deutlich weniger wirksame Maßnahme. Effektiver ist es, die Technik zu ändern.



Zeitdruck in einem Handwerksbetrieb

Beispiel 2

Für die Festlegung der Liefertermine mit den Kunden

muss es im Handwerksbetrieb klare Zeitabsprachen geben. Es muss ein mit allen Beteiligten gemeinsam erarbeiteter Katalog erstellt werden, in dem die Mindestzeiten für die Herstellung einzelner Produkte festgelegt sind. Diese Zeiträume müssen den Beschäftigten die Möglichkeit geben, die Ware in der angemessenen Qualität herzustellen.

Alternativ wäre eine Regelung denkbar, dass Liefertermine nicht mehr beim ersten Kundentermin festgelegt werden, sondern erst nach der Erstellung des Angebots und der Abschätzung des Zeitbedarfs durch die Beschäftigten selbst. Möglich wäre auch die Qualifizierung der Beschäftigten, um schneller arbeiten zu können. Diese Maßnahme führt jedoch nicht zu einer dauerhaften Reduzierung der Gefährdungen.



Lärm in einem Labor

Beispiel 3

Die Lüftungsanlage im Labor muss gewartet werden. Ist

dadurch keine Reduzierung der Hintergrundgeräusche möglich, muss eine neue Anlage installiert werden. Alternativ können einzelne Tätigkeiten mit anspruchsvollen Arbeitsinhalten auch räumlich ausgelagert werden. Eine weitere organisatorische Maßnahme wäre es, die Arbeit von einem anderen flexiblen Ort, beispielsweise von zuhause, durchführen zu können. Dies führt jedoch nicht dauerhaft zu einer Reduzierung der Gefährdung.



Weitere Beispiele zur Ableitung von Maßnahmen finden Sie in Anhang 4.

Nicht selten werden mehrere Maßnahmen festgelegt. Dabei können aufgrund der Vielzahl manchmal tatsächlich nur einzelne Maßnahmen umgesetzt werden. Hier ist eine Priorisierung sinnvoll. Besonders wichtige Maßnahmen mit einer großen Wirkung müssen zuerst umgesetzt werden. Auch unkomplizierte Maßnahmen mit einer großen Reichweite sollten vorrangig angepackt werden. Natürlich spielen auch finanzielle Ressourcen eine wichtige Rolle bei der Festlegung, ob, wie oder wann eine Maßnahme umgesetzt werden kann.

Wichtig:
Sogenannte „Quick Wins“ zeigen den Beschäftigten, dass ihre Ideen Früchte tragen. Das stärkt die Akzeptanz des Prozesses und der Maßnahmen.

Für die Motivation der Beschäftigten ist eine möglichst zeitnahe Umsetzung von Maßnahmen wichtig. Nutzen Sie hierzu sogenannte „Quick Wins“ (kleine, schnell umsetzbare Maßnahmen mit breiter Wirkung).

Diese zeigen den Beschäftigten zeitnah, dass ihre Ideen aufgegriffen werden.

Alle Beteiligten müssen nachvollziehen können, wie mit den Ergebnissen weiter umgegangen wird. Informieren Sie die Beschäftigten über umgesetzte Maßnahmen. Über Maßnahmen, die nicht oder erst zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt werden können, sollten Sie die Beschäftigten ebenfalls in Kenntnis setzen.

Kurz und knapp

- Legen Sie klare Zuständigkeiten fest.
- Priorisieren Sie die festgelegten Maßnahmen nach ihrer Umsetzbarkeit und Dringlichkeit.
- Setzen Sie „Quick Win-Maßnahmen“ zeitnah um.
- Informieren Sie die Beschäftigten über den Umsetzungsstand der Maßnahmen.
- Begründen Sie, warum einzelne Maßnahmen erst später oder eventuell überhaupt nicht umgesetzt werden können.

3.2.7 Kontrolle der Wirksamkeit, Schritt 7

- › Tun wir die richtigen Dinge?
- › Tun wir die Dinge richtig?
- › Sind diese Dinge erfolgreich und wirksam?

Noch so gut durchdachte und auch ernsthaft gut gemeinte Maßnahmen können ganz andere Wirkungen haben als gedacht. Daher ist es wichtig, die Wirksamkeitskontrolle regelmäßig zu wiederholen, über den Turnus zur regelmäßigen Wiederholung der Gefährdungsbeurteilung hinaus. Die Häufigkeit dieser Wiederholung ergibt sich oft aus der inhaltlichen Maßnahme selbst. Die Führungskraft, welche über die Umsetzung der Maßnahmen entscheidet, legt fest, wann ein guter Zeitpunkt ist, um die Wirksamkeit zu prüfen. Der Zeitpunkt ist davon abhängig, wie lange es realistischerweise dauert, um eine Veränderung einzuführen, zu erproben, und wann man davon ausgehen kann, dass Auswirkungen spürbar sind. So werden gewünschte Erleichterungen durch Einsatz einer technischen Veränderung erst dann vollständig zu beurteilen sein, wenn diese technisch vollständig eingeführt wurde und alle damit vertraut sind. Schätzen Sie diesen Zeitpunkt realistisch ein.

Folgende Fragen können hilfreich sein:

- › Haben die Maßnahmen den gewünschten Erfolg gebracht?
- › Wurde alles umgesetzt?

Waren die Maßnahmen nicht erfolgreich, dann steht ein Reflexionsprozess an:

- › Waren es die richtigen Maßnahmen, die im Arbeitsalltag praktikabel sind?
- › Waren die Prioritäten dafür hoch genug?
- › Waren die Vereinbarungen verbindlich?
- › Haben sich grundlegende Bedingungen geändert?

Wichtig:
Als Faustregel gilt:
Nach etwa 6 bis spätestens 12 Monaten ist eine Überprüfung der Wirksamkeit angezeigt.

Die Dokumentation erfolgt dabei für die betrachteten Arbeits- und Tätigkeitsbereiche. Einzelergebnisse aus der Ermittlung sind nicht Bestandteil der Dokumentation. Dabei handelt es sich um persönliche Daten, die auf keinen Fall öffentlich gemacht werden sollen.

Um festzuhalten, wie Sie bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung vorgegangen sind und wie Sie die Qualitätskriterien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (z. B. die Einbeziehung der Führungskräfte und Beschäftigten) umgesetzt haben, sollten Sie Ihr Vorgehen und das eingesetzte Verfahren als mitgeltende Unterlage in der Gefährdungsbeurteilung dokumentieren.

Und wie geht es weiter?

„Regelmäßige, vollständige Wiederholungen der Gefährdungsbeurteilung sieht das Arbeitsschutzgesetz nicht vor. Der Arbeitgeber sollte im Rahmen eines systematischen Arbeitsschutzhandelns den Prozess der Gefährdungsbeurteilung von Zeit zu Zeit überprüfen und gegebenenfalls verbessern.“ (Anhang 3 Nr. 7 des LASI-Leitfadens 59).

Bei Änderungen im Arbeitsablauf, Anschaffung neuer Maschinen, Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur oder sonstigen vergleichbaren Änderungen im Arbeitssystem muss die Gefährdungsbeurteilung angepasst und aktualisiert werden. Eine regelmäßige Überprüfung der Gefährdungsbeurteilung wird empfohlen.

Immer mehr Betriebe erkennen den Gewinn regelmäßiger Befragungen und die kontinuierliche Einbeziehung der Beschäftigten als einen Gewinn für ihr Unternehmen.

Die Ermittlung der psychischen Belastungsfaktoren soll dabei systematisch in die Gefährdungsbeurteilung integriert werden. Hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- › Die wesentlichen Merkmale aus der GDA-Merkmalisliste (mindestens jedoch die Schlüsselfaktoren – siehe Abschnitt 2.2) werden in die Checkliste der regelmäßigen Begehungen aufgenommen und damit zusammen mit den anderen Gefährdungsfaktoren einer regelmäßigen Wirksamkeitskontrolle unterzogen (siehe auch Gefährdungskatalog des Merkblatts A 017 „Gefährdungsbeurteilung – Gefährdungskatalog“ der BG RCI).
- › Bei Bedarf (z. B. bei größeren Umstrukturierungsmaßnahmen oder anderen betrieblichen Veränderungen) können stichprobenartige Workshops in den Arbeitsbereichen durchgeführt werden. Dabei werden die im Zusammenhang mit den betrieblichen Veränderungen einschlägigen Abschnitte der GDA-Merkmalisliste (Gefährdungen) mit einer Auswahl an Beschäftigten besprochen.
- › Andere betriebliche Daten wie Befragungen im Rahmen des Gesundheitsmanagements (beispielsweise durch die Krankenkassen), erhöhte Fehlzeiten, hohe Fluktuation können Hinweise für mögliche Belastungen sein. Auch hier ist ein Einsatz orientierender Verfahren für die Beurteilung psychischer Belastung sinnvoll.

Kurz und knapp

- Beziehen Sie die Beschäftigten bei der Wirksamkeitskontrolle möglichst mit ein.
- Dokumentieren Sie die Belastungen, Beurteilungsergebnisse, Maßnahmen und Ergebnisse der Wirksamkeitskontrolle.
- Holen Sie sich von den Beschäftigten Rückmeldungen zur Wirkung der einzelnen Maßnahmen.
- Integrieren Sie diese Wirksamkeitskontrolle möglichst in die betriebliche Struktur, beispielsweise durch kontinuierliche Besprechungen.
- Stellen Sie sicher, dass keine personenbezogenen Daten der Erhebung öffentlich gemacht werden – auch nicht gegenüber den Kontrollbehörden.
- Überlegen Sie, wie Sie die psychische Belastung in den bestehenden Fortschreibungsprozess der Gefährdungsbeurteilung integrieren.

4 Häufige Fragen und mögliche Antworten

Meistens gibt es seitens der Beschäftigten und auch seitens der Führungskräfte ganz typische Rückfragen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Hier möchten wir Ihnen einige Ideen geben, wie Sie darauf eingehen können.

Häufige Missverständnisse	Mögliche Antworten und Argumentationshilfen:
Psychische Belastung haben wir nicht	„Psychische Belastung“ ist ein etwas unglücklicher Begriff, der oft missverstanden wird. Es geht um die Beurteilung von Arbeitsbedingungen und deren grundsätzlich mögliche Auswirkungen auf Beschäftigte, nicht um die psychische Gesundheit einzelner Beschäftigter.
Das liegt nur an den privaten Problemen der Beschäftigten	Es ist nicht immer einfach, private und arbeitsbedingte Probleme zu trennen. Bei der Gefährdungsbeurteilung wird jedoch nur die arbeitsbedingte Belastung erfasst. Dafür gibt es spezielle Instrumente, die sich auf diese Belastung konzentrieren.
Wir sind doch keine Fachleute für Psychologie oder Psychiatrie	Nein, Sie sind jedoch die Fachleute für Ihren Betrieb und Ihre Tätigkeit. Es geht nicht um die Therapie einzelner Beschäftigter. Es geht um eine bessere, konfliktfreiere und gesündere Gestaltung der Arbeit. In der Gefährdungsbeurteilung versuchen Sie, Gefahrstellen wie Sturzgefahren zu erkennen und dafür Maßnahmen zu suchen, damit diese Unfälle erst gar nicht entstehen. So ist das auch mit psychischer Belastung. Wenn oft Zeitdruck entsteht, muss überlegt werden, wie dieser verhindert werden kann, damit niemand krank wird.
Da wird nur an den Führungskräften rumkritisiert (nur negative Rückmeldung)	Mit Sicherheit erhalten die Führungskräfte eine Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten. Damit dies aber so geschieht, dass niemand bloßgestellt wird, ist es wichtig, Regeln für die Rückmeldung festzulegen und die Führungskräfte von Anfang an in den Prozess mit einzubeziehen. Es werden zudem viele weitere Themen beleuchtet, die nicht direkt von der Führung abhängig sind.
Wir strukturieren sowieso bald um, da lohnt es sich nicht	Auch in einem Umstrukturierungsprozess ist es hilfreich, die Belastung und Ideen der Beschäftigten mitzunehmen. Daher kann eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung helfen, den Umstrukturierungsprozess beschäftigtengerecht zu gestalten. Dabei ist es wichtig, dass nach Abschluss der Umstrukturierung nochmals eine Erfassung der psychischen Belastung stattfindet, um veränderte Bedingungen mit einzubeziehen.
Bei uns ändert sich sowieso nichts	Eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung ist die Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Es ist immer wichtig, auch kleine Veränderungen anzuerkennen und miteinander ins Gespräch zu kommen. Wer nichts probiert, wird auch nichts verändern. Es ist gesetzlich geregelt, dass die psychische Belastung bei der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen ist.
Das wird alles viel zu teuer	Die BG RCI stellt Ihnen kostenfreie Instrumente für die Gefährdungsbeurteilung zur Verfügung. Auf unserer Internetseite können Sie sich dazu informieren. Es kann auch hilfreich sein, für die Umsetzung der Maßnahmen bereits im Vorfeld ein Budget festzulegen. Maßnahmen, die dann nicht sofort umgesetzt werden können, können zu einem späteren Zeitpunkt angepackt werden. Oftmals sind es aber auch kleine Dinge, die den großen Unterschied machen. Beschäftigte haben hier viele gute Ideen. Sie können die Lage realistisch einschätzen.
Da müssten wir mehr Leute einstellen, das geht sowieso nicht	Es gibt viele Möglichkeiten, psychische Belastung bei der Arbeit zu reduzieren. Es muss nicht unbedingt die Einstellung neuer Personen sein. Manchmal macht es Sinn, Zuständigkeiten zu klären oder Doppelarbeit zu vermeiden. Manchmal ist es auch erfolgversprechend, Abläufe oder die Zusammenarbeit zu verbessern.
Es fehlen die Ressourcen	Die Unternehmensleitung ist verpflichtet, die Gefährdungsbeurteilung für ihren Betrieb durchzuführen. Die psychische Belastung ist ein Teil der Gefährdungsbeurteilung. Daher müssen auch Ressourcen für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung bereitgestellt werden.

Häufige Missverständnisse	Mögliche Antworten und Argumentationshilfen:
Das macht die Sicherheitsfachkraft (SIFA)	Die SIFA kann die geeignete Person sein, um den Prozess der Gefährdungsbeurteilung zu planen und zu begleiten. Die Gefährdungsbeurteilung ist jedoch Aufgabe der jeweiligen Führungskraft für ihren Arbeitsbereich. Daher ist es wichtig, diese frühzeitig einzubinden, sie zu überzeugen und den Führungskräften klare Zuständigkeiten bei der Gefährdungsbeurteilung zuzuordnen.
Wir haben im Moment andere Probleme	Sicherlich ist nicht jeder Zeitpunkt der ideale Zeitpunkt für eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Diese sollte auch nicht nebenher durchgeführt werden. Vielleicht kann sie bei der Lösung der aktuellen Probleme helfen. Denn das wesentliche Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist der gemeinsame Austausch über bestehende Probleme und die gemeinsame Suche nach Lösungsmöglichkeiten – zusammen mit den Führungskräften und Beschäftigten.

Anhang 1: GDA-Merkmalisliste psychischer Belastung

Merkmalsbereich	Kritische Ausprägung/Verbesserungsbedarf
1. Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	Tätigkeit enthält › nur vorbereitende oder › nur ausführende oder › nur kontrollierende Handlungen
1.2 Handlungsspielraum	Beschäftigte haben keinen Einfluss auf: › Arbeitsinhalt › Arbeitspensum › Arbeitsmethoden/-verfahren › Reihenfolge der Tätigkeiten
1.3 Variabilität (Abwechslungsreichtum)	Einseitige Anforderungen › wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel › häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen in kurzen Takten
1.4 Information/Informationsangebot	› zu umfangreich (Reizüberflutung) › zu gering (lange Zeiten ohne neue Information) › ungünstig dargeboten › lückenhaft (wichtige Informationen fehlen)
1.5 Verantwortung	› unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
1.6 Qualifikation	› Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten (Über-/Unterforderung) › unzureichende Einweisung/Einarbeitung in die Tätigkeit
1.7 Emotionale Inanspruchnahme	› durch das Erleben emotional stark berührender Ereignisse (z. B. Umgang mit schwerer Krankheit, Unfällen, Tod) › durch das ständige Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z. B. im Kunden- bzw. Patientenverkehr oder in der Schule) › durch permanentes Zeigen geforderter Gefühle unabhängig von eigenen Empfindungen › Bedrohung durch Gewalt durch andere Personen (z. B. Kundinnen oder Kunden, Patientinnen oder Patienten)
2. Arbeitsorganisation	
2.1 Arbeitszeit	› wechselnde oder lange Arbeitszeit › ungünstig gestaltete Schichtarbeit, häufige Nachtarbeit › umfangreiche Überstunden › unzureichendes Pausenregime › Arbeit auf Abruf
2.2 Arbeitsablauf	› Zeitdruck/hohes Arbeitsintensität › häufige Störungen/Unterbrechungen › hohe Taktbindung
2.3 Kommunikation/Kooperation	› isolierter Einzelarbeitsplatz › keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kolleginnen bzw. Kollegen › keine klar definierten Verantwortungsbereiche

Merkmalsbereich	Kritische Ausprägung/Verbesserungsbedarf
3. Soziale Beziehungen	
3.1 Kolleginnen bzw. Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> › zu geringe/zu hohe Zahl sozialer Kontakte › häufige Streitigkeiten und Konflikte › Art der Konflikte: soziale Drucksituationen › fehlende soziale Unterstützung
3.2 Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> › keine Qualifizierung der Führungskräfte › fehlendes Feedback, fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen › fehlende Führung, fehlende Unterstützung im Bedarfsfall
4. Arbeitsumgebung	
4.1 Physikalische und chemische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> › Lärm › Beleuchtung › Gefahrstoffe
4.2 Physische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> › mangelhafte ergonomische Gestaltung › schwere körperliche Arbeit
4.3 Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> › ungünstige Arbeitsräume, räumliche Enge › unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen
4.4 Arbeitsmittel	<ul style="list-style-type: none"> › fehlende/s und ungeeignete/s Werkzeug bzw. Arbeitsmittel › ungünstige Bedienung oder Einrichtung von Maschinen › unzureichende Softwaregestaltung
5. Neue Arbeitsformen	
	<ul style="list-style-type: none"> › räumliche Mobilität › atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe › zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben

Anhang 2: Das psyBel Programm der BG RCI psyBel

Im Rahmen des psyBel Programms stellt die BG RCI ihren Mitgliedsbetrieben unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Sie müssen entscheiden, welche Methode oder welches Verfahren für Ihren Betrieb geeignet ist. Einen Überblick über die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Verfahren finden Sie im Abschnitt 3.2.3 „Ermitteln der psychischen Belastung, Schritt 3“.

Die ausführliche Beschreibung der hier dargestellten Instrumente zur Beurteilung der psychischen Belastung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung finden Sie auf der Internetseite www.bgrci.de/psybel. Dort können Sie die einzelnen Verfahren und die dazugehörigen Materialien herunterladen oder auch teilweise direkt nutzen.

1. psyBel Befragung

Dieses Online-Tool ist ein Fragebogenverfahren. Das Verfahren richtet sich an Betriebe, die mindestens 50 Beschäftigte haben. Es basiert auf dem FGBU-Fragebogen von Dettmers & Krause (2020) und wurde auf Grundlage der Merkmalsbereiche der GDA-Leitlinie entwickelt und wissenschaftlich validiert. Der Fragebogen setzt sich aus 19 Skalen mit 57 Fragen zusammen (plus 10 Umgebungsfaktoren). Die Bearbeitungsdauer beträgt ca. 15–20 Minuten. Der Fragebogen steht Ihnen online auf unserer Homepage unter www.bgrci.de/psybel_zur Verfügung. Dort finden Sie auch weitere Informationen zum Verfahren.

2. psyBel Team

Das Workshopinstrument psyBel Team basiert auf der Methode der Arbeitssituationsanalyse und der Ideen-Treffen der DGUV. Mit Hilfe des Workshopinstrumentes können die einzelnen Belastungsbereiche und -faktoren in Gruppen mit 10–12 Beschäftigten einer Hierarchieebene besprochen und bewertet werden. Anschließend überlegen sich die Gruppenmitglieder Lösungsmöglichkeiten zur Reduzierung der Belastung. Diese werden dann in weiteren Schritten gemeinsam bzw. unter Leitung der zuständigen Führungskraft geplant und umgesetzt.

Rahmenbedingungen für die Workshops:

- › Gruppenbesprechungen mit 7–15 Teilnehmenden
- › Zusammensetzung der Gruppen nach Arbeitseinheiten/Teams oder Tätigkeiten
- › Die Besprechungen sollen getrennt nach Hierarchieebene durchgeführt werden
- › Dauer der Besprechungen ca. 3 h – je nach Anzahl der Teilnehmenden

Das Instrument psyBel Team befindet sich gerade in der Pilotphase. Auf unserer Homepage www.bgrci.de/psybel finden Sie Informationen zum aktuellen Stand und wie Sie das Instrument nutzen können.

3. psyBel Beobachtung

Die BG RCI plant die Entwicklung eines Beobachtungs- und Befragungsinstrumentes. Sobald das Verfahren fertiggestellt ist, wird es auf der Internetseite der BG RCI veröffentlicht.

Anhang 3: Konkretisierung psychischer Belastungsfaktoren, kritischer Ausprägungsgrade und Arbeitsgestaltungsmaßnahmen (Schlüsselfaktoren)¹⁸

1. Arbeitsintensität/Termin- und Leistungsdruck

Termin- und Leistungsdruck ist einer der häufigsten Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt. Dabei besteht häufig ein Missverhältnis zwischen Arbeitsmenge, -qualität und zur Verfügung stehender Arbeitszeit. Ausschlaggebend für mögliche Beanspruchungsreaktionen sind die Stärke und Dauer der Arbeitsintensität. Termin- und Leistungsdruck zeigen sich z. B. durch folgende Aspekte:

- › Sehr intensives bzw. schnelles Arbeiten
- › Starker Termin- und Leistungsdruck
- › Verschiedene Arbeiten/Vorgänge gleichzeitig betreuen
- › Mit Störungen/Unterbrechungen umgehen
- › An der Grenze der Leistungsfähigkeit arbeiten
- › Lange tatsächliche Wochenzeit von 40 Stunden und mehr

Mögliche Folgen von langanhaltendem, hohem Termin- und Leistungsdruck

- › Auftreten von vermehrter Müdigkeit
- › Psychische Erkrankungen, z. B. Depression
- › Somatische Erkrankungen, z. B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- › Psychosomatische Beschwerden (emotionale Erschöpfung, Nervosität/Unruhe, nächtliche Schlafstörungen)

Mögliche Gestaltungsmaßnahmen

- › Erhöhung der Arbeitszeit
- › Reduzierung der Arbeitsmenge bzw. -qualität
- › Reduktion des Leistungsspektrums (z. B. Anpassung der Ziele, Anpassung der Anzahl zu betreuender Kunden)
- › Priorisierung von Arbeitsaufträgen, Verschiebung von Terminen nach Absprache
- › Klärung von Zuständigkeiten, Verantwortung und Erwartungen
- › Optimierung der Arbeitsprozesse (Verteilung, Verringerung von Doppelarbeit und Zusatzaufgaben)
- › Soziale Unterstützung durch Führungskräfte (Anerkennung, Lob, direkte Unterstützung, angemessene Rückmeldung zu Leistung und Entwicklungsmöglichkeiten)
- › Soziale Unterstützung und gute Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen (Unterstützung durch Übernahme von Aufgaben, Wissen und Austausch)
- › Gutes Gemeinschaftsgefühl (gerechte Arbeitsverteilung, alle sind für das Ergebnis verantwortlich)

2. Handlungs- bzw. Tätigkeitsspielraum

Handlungs- oder auch Tätigkeitsspielraum wirkt häufig in Zusammenhang mit der Komplexität von Aufgaben. Je komplexer, umfangreicher oder anspruchsvoller eine Tätigkeit ist, desto wichtiger ist es, eigene Gestaltungsmöglichkeiten und Spielräume zu besitzen, um die Tätigkeit effektiv und gesundheitsverträglich ausführen zu können. Negative Beanspruchungsfolgen treten meist dann auf, wenn hohe qualitative oder quantitative Anforderungen bestehen bei gleichzeitig engen Vorgaben, wie diese ausgeführt werden sollen.

Gleichzeitig kann auch ein sehr hoher Tätigkeitsspielraum zu negativen Folgen führen, wenn unklar ist, was von den Beschäftigten wie und in welchem zeitlichen Rahmen erbracht werden muss.

Die Möglichkeit, selbst auf die Tätigkeit und die Art, wie sie ausgeführt werden kann, Einfluss zu nehmen, wirkt grundsätzlich als Ressource. Sie hält die Beschäftigten gesund und steigert ihre Motivation sowie die Leistungsbereitschaft.

¹⁸ Dieser Anhang stützt sich auf Erkenntnisse aus den folgenden Publikationen: „Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden“, „Handbuch Gefährdungsbeurteilung“ der BAuA, „iga.Report 31: Risikobereiche für psychische Belastungen“, siehe Anhang 7 Nr. 13, 14 und 15

Handlungsspielraum setzt sich aus mehreren unterschiedlichen Gestaltungsmerkmalen bzw. Einflussmöglichkeiten zusammen,

- › auf die Arbeitsziele und die Arbeitsmenge
- › auf das Arbeitstempo und die Arbeitszeit
- › auf die Arbeitsmittel und -abläufe

Folgen von fehlendem Handlungsspielraum bei hohen Arbeitsanforderungen:

- › Psychische Erkrankung, z. B. Depression und Angst
- › Burnout-Syndrom
- › Psychische Beeinträchtigungen
- › Herz-Kreislauf-Erkrankungen inklusive Bluthochdruck
- › Typ-2-Diabetes

Mögliche Gestaltungsmaßnahmen

- › Die Arbeitsorganisation, z. B. die Nutzung von Arbeitsmitteln und die Festlegung von Arbeitsabläufen, kann in einem festgelegten Rahmen selbstständig verändert werden.
- › Die Beschäftigten können eigene Prioritäten hinsichtlich der Arbeitsinhalte festlegen und diese ggf. anpassen.
- › Arbeitspensum und -tempo können selbstständig angepasst werden.
- › Absprachen über Änderungen von Arbeitsabläufen, Prioritäten im Team sind jederzeit möglich.
- › Beschäftigte können eigene Ideen einbringen, um die Arbeitsabläufe zu verbessern, Belastungen zu reduzieren und ihren Handlungsspielraum zu erweitern.
- › Es besteht Vertrauen in die Beschäftigten, dass sie ihre Tätigkeitsspielräume verantwortungsvoll nutzen.
- › Die Spielräume der einzelnen Beschäftigten und Arbeitsplätze sind festgelegt und allen bekannt.
- › Die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten wird gefördert.
- › Führungskräfte besitzen ausreichend Handlungsspielraum, um ihre Führungsaufgaben im Sinne der Entwicklung von Beschäftigten ausüben zu können.

3. Arbeitszeit

Die Arbeitszeit, vor allem aber ihre Ausgestaltung und Planbarkeit, hat einen großen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten und ihre Lebensgestaltung. Sie beeinflusst nicht nur die Lebensgestaltung der Beschäftigten, sondern auch die ihrer Familien und ihres sozialen Umfeldes – und damit auch ihre Eingebundenheit in die Gesellschaft.

Die soziale Eingebundenheit ist eine der wesentlichsten Voraussetzungen für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Menschen. Eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung ermöglicht es, berufliche, soziale und persönliche Verpflichtungen und Interessen zu verbinden.

Wichtig sind auch die Vorhersehbarkeit sowie die Möglichkeit einer gewissen Mitgestaltung bei der Planung von Arbeitszeiten und Schichten.

Ein wesentlicher Aspekt bei der Gestaltung der Arbeitszeit ist die Möglichkeit, sich während der freien Zeit zu erholen. Die Möglichkeit zur Erholung hat einen großen Einfluss auf die körperliche und psychische Gesundheit. Sie ist eine wichtige betriebliche Ressource. In Abhängigkeit von der Arbeitsintensität, der Arbeitsdauer, aber auch des Alters von Beschäftigten sind eine unterschiedliche Erholungsdauer und -qualität erforderlich.

Wesentliche Merkmale zur Gestaltung von Arbeitszeit sind:

- › Dauer der Arbeitszeit: z. B. über einen langen Zeitraum anhaltende lange Arbeitszeiten bzw. arbeitsgebundene Zeiten (z. B. Bereitschaftsdienst, Dienstreisen)
- › Flexibilität: Hohe Anforderungen an eine flexible Arbeitszeitgestaltung (z. B. Arbeiten auf Abruf, sehr unregelmäßige Einsatzzeiten)
- › Lage der Arbeitszeit: Ungünstige Lage von Arbeitszeiten (z. B. immer entgegen des sozialen Umfelds); dadurch ist die Teilnahme am sozialen Leben nicht mehr garantiert
- › Vorhersehbarkeit/Planbarkeit von Arbeitszeiten: Die Arbeitszeit wird kurzfristig festgelegt; die Beschäftigten können keine eigenen Interessen einbringen

- › Erholungszeiten: Verletzung von Ruhe- bzw. Erholungszeiten (z. B. zu kurze Abstände zwischen Einsatzzeiten, ungünstige Gestaltung von Erholungszeiten), Verletzung der Pausenzeiten (nicht Einhalten von Pausen, Verkürzen von Pausen, keine Erholungsmöglichkeit während der Pausenzeiten, fehlende Qualität von Pausen)
- › Vereinbarkeit von Familie und Beruf: keine Berücksichtigung der Lebensphasen und Lebenssituationen (z. B. Versorgung von Familie, zu pflegende Angehörige)

Mögliche Folgen gesundheitsbeeinträchtigender Arbeitszeit

Überstunden/lange Arbeitszeiten

- › Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- › Hinweis auf Diabetes Typ 2
- › Erhöhter Hinweis auf Depression
- › Gesundheitliche Beschwerden: Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Müdigkeit, Erschöpfung
- › Fehlende Erholung
- › Erhöhte Fehlhandlungen bzw. Unfallhäufigkeit

Schichtarbeit

- › Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- › Erhöhter Hinweis auf Diabetes Typ 2
- › Gesundheitliche Beeinträchtigungen, z. B. Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Müdigkeit, Erschöpfung
- › Erhöhtes Unfallaufkommen bei aufeinander folgenden Nachtschichten (6 % mehr Unfälle in der zweiten, 17 % in der dritten und 36 % in der vierten Nacht in Folge)
- › Soziale Beeinträchtigungen durch eine erschwerte Work-Life-Balance

Es gibt keinen eindeutigen Hinweis, welches Schichtsystem zu welchen gesundheitlichen Gefährdungen führt. Ein Zusammenhang scheint vor allem zwischen Abendschichten bzw. Nachtschichten und vermehrter Arbeitsunfähigkeit zu bestehen. Schichtsysteme mit Nachtschichten führen vermehrt zu Schlafstörungen und emotionaler Erschöpfung bzw. Müdigkeit.

Erholungsmöglichkeiten

- › Kurzpausen führen vermehrt zu psychischer und körperlicher Gesundheit.

Work-Life-Balance

- › Eine ausgewogene Work-Life-Balance führt zu einer besseren psychischen Gesundheit.

Mögliche Gestaltungsmaßnahmen

Überstunden/lange Arbeitszeiten/Bereitschaftszeiten:

Zur Überprüfung der betrieblichen Arbeitszeitmaßnahmen kann die „Checkliste Arbeitszeit“ der BAuA eingesetzt werden. Diese gibt auch Hinweise zur Verbesserung der Arbeitszeitgestaltung.

- › Personalbedarfsanalyse
- › Anhäufung von Arbeitszeit am Tag und in der Woche begrenzen
- › Zeitausgleich ermöglichen
- › Dokumentation der Arbeitszeit
- › Mehrarbeit kontrollieren
- › Gesundheitsförderliche Arbeits- und Dienstplangestaltung mit ausreichend Erholungszeiten
- › Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Arbeitszeit
- › Analyse der Ursachen für erhöhten Arbeitsbedarf
- › Betriebsvereinbarungen zu Regelungen der Arbeitszeit
- › Verhaltensorientierte Maßnahmen (Beratung zu Ernährung, Erholung, Schlafverhalten)
- › Gesundheitsbewusstsein stärken

Schichtarbeit:

- › Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit beachten (z. B. vorwärtsrotierende, kurze Zyklen, ausreichend Ruhezeiten und Begrenzung der Schichtdauer)
- › Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Schichten
- › Arbeitsmedizinische Untersuchungen
- › Gestaltung der Arbeitsumgebung, z. B. ausreichende Beleuchtung, Bewegungsmöglichkeiten

- › Ausreichend Pausengestaltung in der Nachtschicht, evtl. Napping-Möglichkeiten
- › Verhaltensorientierte Maßnahmen (Beratung zu Ernährung, Erholung, Schlafverhalten, Bewegung)

Aspekte einer guten Erholung:

- › Abgestimmtes Pausenmanagement
- › Ausreichend Erholungszeit zwischen den Arbeitseinheiten
- › Qualität von Pausen und Erholungszeiten (z. B. körperliche Erholung, Abschalten können)
- › Entlastungsphasen nach hohen Belastungsphasen

4. Führungsverhalten

Die Aufgabe der Führungskraft ist es, neben den sozialen Aufgaben der direkten Anweisung und Führung von Beschäftigten eine gute Arbeitsorganisation zu gestalten. Dazu gehören strategische Vorgaben, Strukturen, Regeln, Verfahrensanweisungen, Normen und Werte. Eine gute aufgaben- und mitarbeiterorientierte Führung stellt eine wichtige betriebliche Ressource dar.

Destruktives Führungsverhalten ist dagegen ein Gefährdungsfaktor. Es ist gekennzeichnet durch Einschüchterungen oder Erniedrigungen von Beschäftigten durch respektloses und aggressives Verhalten der Führungskraft. Dieses respektlose Verhalten beinhaltet Kritik vor anderen, Beleidigung, Unhöflichkeit, Erniedrigung bzw. Geringschätzung der Beschäftigten durch die Führungskraft.

Destruktive Führung kann schwerwiegende Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten haben.

Ein destruktiver Führungsstil der Führungskraft hat einen Einfluss auf die Qualität der Beziehungen am Arbeitsplatz insgesamt und auf das Gefühl der Eingebundenheit einzelner in den Kollegenkreis.

Mobbing stellt eine besondere Form der Ausgrenzung und des aggressiven Verhaltens dar.

Mögliche Folgen destruktiven Führungsverhaltens

- › Bei fehlender sozialer Unterstützung: Depression, psychische Beeinträchtigungen, Hinweis auf Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- › Bei Bullying (aggressives Verhalten): Depression, Angst, psychische Beeinträchtigungen
- › Bei sexueller Belästigung bzw. sexuellen Übergriffen: psychische Beeinträchtigungen, posttraumatische Belastungsstörung

Mögliche Gestaltungsmaßnahmen

- › Gute Gestaltung der Arbeitsorganisation (ausreichend Kommunikation, klare Aufgaben- und Rollenverteilung, kooperative Arbeitsstrukturen, kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Arbeitsabläufe)
- › Beteiligung von Beschäftigten stärken
- › Regelmäßige Sprechzeiten für alle Beschäftigten der Arbeitsgruppe
- › Regelmäßige Gespräche mit der Führungskraft (z. B. dokumentiertes Jahresgespräch)
- › Regelmäßige Fortbildungen und die Möglichkeit zur Reflektion des Führungsverhaltens
- › Wertschätzende Rückmeldungen (positive und negative Rückmeldung) zu Arbeitsergebnissen und wertschätzender Umgang miteinander
- › Regeln für den respektvollen, wertschätzenden Umgang miteinander
- › Kollegiale Unterstützung fördern
- › Aggressives und unsoziales Verhalten (Mobbing, Ausgrenzung, Diskriminierung, sexuelle Belästigung) verbieten und sanktionieren

5. Lärm

Lärm gehört zu den häufigsten Gefährdungen am Arbeitsplatz. Dementsprechend ist die Berufskrankheit Lärmschwerhörigkeit mit fast 7000 Fällen (2019) die am häufigsten anerkannte Berufskrankheit. Damit ist Lärm einer der wesentlichen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz.

Lärm hat unterschiedliche Auswirkungen:

- › Lärmschwerhörigkeit und akuter Gehörschaden
- › Unfallrisiko
- › Beeinträchtigung von Gesundheit und Arbeitsleistung

Bei der Ermittlung der psychischen Belastung durch Lärm werden vor allem die letzten zwei genannten Auswirkungen, die sogenannten extra-auralen Lärmwirkungen, berücksichtigt. Extra-aurale Lärmwirkungen sind physiologische, psychische und soziale Wirkungen von Schall auf den Menschen. Sie werden in der ASR A3.7 thematisiert.

Mögliche Folgen extra-auraler Lärmwirkungen

Die extra-auralen Lärmwirkungen können je nach betrieblicher Situation und Arbeitsaufgabe folgende Bereiche betreffen¹⁹:

- › Beeinträchtigung der Sprachverständlichkeit und der akustischen Orientierung,
- › Störung der Arbeitsleistung (kognitive Leistung),
- › psychische Wirkung oder
- › physiologische Wirkung (Aktivierung des zentralen und vegetativen Nervensystems).

Die psychische Wirkung auf die Gesundheit ist gekennzeichnet durch²⁰:

Eine erhöhte Beanspruchung des Organismus

Besonders bei Tätigkeiten mit hohen geistigen Anforderungen wie z. B. Konzentration, Aufmerksamkeit, Gedächtnisleistung, muss der Organismus deutlich höhere Kraft aufwenden, um diese Tätigkeiten fehlerfrei ausführen zu können.

Die Störung der sprachlichen Kommunikation

Informationen können nur erschwert übermittelt werden und nicht selten treten dadurch Fehler auf.

Die Kombination von Belastungen

An Arbeitsplätzen können neben dem Lärm noch zusätzliche Umgebungsbedingungen wie Hitze, Kälte, Zugluft, Schwingungen oder schlechte Beleuchtung Einfluss auf den Menschen haben. Die Kombination dieser Bedingungen führt zu einer Erhöhung der Beanspruchung.

Die negative Beeinflussung physiologischer und psychischer Regulationsmechanismen

Stressreaktionen beim Menschen sind beispielsweise gekennzeichnet durch einen erhöhten Stress-Hormonspiegel oder die Verengung der peripheren Blutgefäße. Sie können psychische Reaktionen wie Ärger, Nervosität, Müdigkeit, Erschöpfung hervorrufen.

Bewertung der Lärmwerte nach Tätigkeiten

Nach der ASR A3.7 werden je nach Tätigkeit unterschiedliche maximale Beurteilungspegel in Arbeitsräumen zugeordnet:

Tätigkeitskategorie	Maximaler Beurteilungspegel
Tätigkeitskategorie I: Andauernd hohe Konzentration oder hohe Sprachverständlichkeit z. B. komplexes Verstehen, schöpferisches Denken, hoher Entscheidungsdruck	55 dB(A)
Tätigkeitskategorie II: Mittlere bzw. nicht andauernde Konzentration oder mittlere Sprachverständlichkeit z. B. Entscheidungen geringer Tragweite und ohne Zeitdruck, alltägliche Kommunikation und Sprachverständlichkeit	70 dB(A)
Tätigkeitskategorie III: Geringe Konzentration oder geringe Sprachverständlichkeit z. B. vorgegebene Arbeitsabläufe, hoher Routineanteil, geringe Anforderungen an die Sprachverständlichkeit	Minimierungsgebot

Weitere detaillierte Informationen zur Lärmmessung und Lärmwertbewertung finden Sie in der ASR A3.7 bzw. in der VDI 2058 Blatt 3.

19 Siehe ASR A3.4, Anhang 7 Nr. 4

20 Siehe „Handbuch Gefährdungsbeurteilung“ der BAuA, Teil 2–9 Physikalische Einwirkungen, Anhang 7 Nr. 14

Mögliche Gestaltungsmaßnahmen

Bei der Festlegung von Maßnahmen für Tätigkeiten im Lärmbereich gilt die Maßnahmenhierarchie²¹.

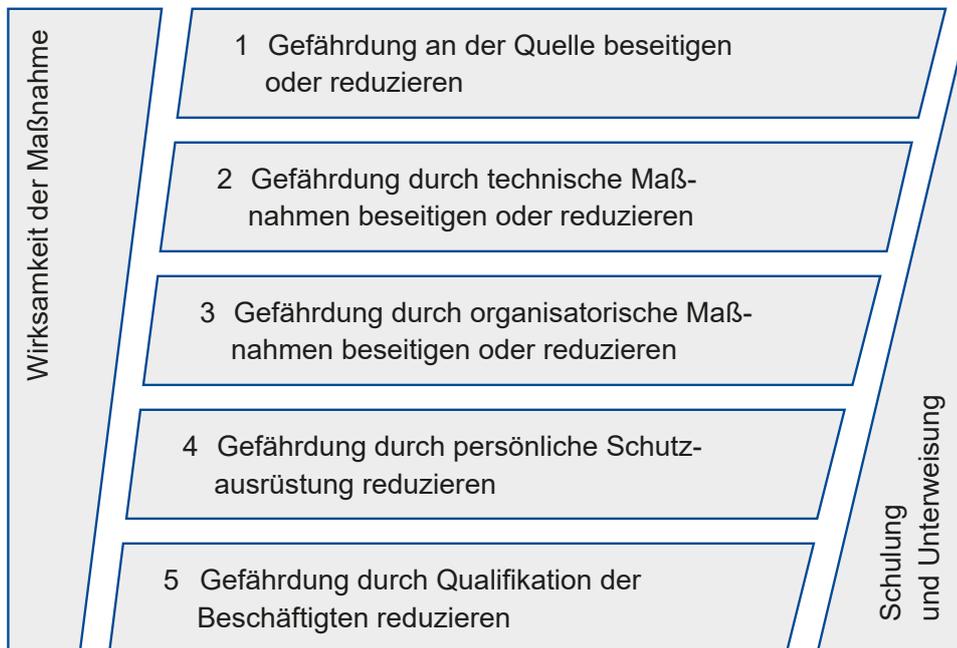


Abbildung 10: Maßnahmenhierarchie

Bei Lärm sind Beispiele für Schutzmaßnahmen nach der Maßnahmenhierarchie denkbar:

Technische Maßnahmen:

- › Einhausungen, Schallschutzmaßnahmen am Gebäude bzw. in Räumen

Organisatorische Maßnahmen:

- › Räumliche oder zeitliche Trennung der Tätigkeiten mit hoher Konzentration
- › Vermehrt Pausen
- › Festlegung von Zeiten konzentrierten Arbeitens
- › Regeln für lärmreduziertes Verhalten

Persönliche Schutzausrüstung:

- › Gehörschutz, Noise-Cancelling-Kopfhörer

Qualifikation der Beschäftigten:

- › Information zur Entstehung und Wirkung von Lärm
- › Unterweisung mit Übungen zur Nutzung von Gehörschutz

Besonders bei der Festlegung von organisatorischen Maßnahmen bzw. bei der Auswahl von persönlichen Schutzausrüstungen ist die Einbindung der Beschäftigten entscheidend, um eine Akzeptanz und damit eine Effizienz der Maßnahmen zu erreichen.

Weitere Hinweise zu lärmmindernden Schutzmaßnahmen siehe auch im Merkblatt A 017 oder T 011 der BG RCI.

Weitere Beispiele für Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bei Lärmeinwirkungen in Branchen der BG RCI finden Sie in Anhang 4.

²¹ Siehe ASR V3 in Anhang 7 Nr. 3

Anhang 4: Beispiele für Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zur Reduzierung psychischer Belastung

Im Folgenden sind einige Beispiele aus Betrieben der BG RCI aufgeführt, wie die psychische Belastung mit Hilfe von Maßnahmen reduziert werden kann. Die Beispiele sind anhand der GDA-Merkmaliste sortiert.

1. Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe

Eintönige abwechslungsarme Tätigkeit

In einem Steinbruch mit 25 Beschäftigten gibt es Lkw-Fahrer und Lkw-Fahrerinnen, die für den Transport der Materialien auf dem Gelände zuständig sind. Die Fahrten verlaufen dabei immer kreisförmig. Andere Beschäftigte fahren die Materialien zu den Kundinnen und Kunden in der näheren Umgebung. Die internen Fahrten wurden seitens der Beschäftigten als sehr einseitig und ermüdend aufgrund der geringen Abwechslung beschrieben.

Es wurde ein Wechsel der Fahrten auf dem Betriebsgelände und nach außen zu den Kundinnen und Kunden festgelegt. Es gibt einen Plan, in dem die Außen- und Innenfahrten festgelegt werden. Für die Fahrten auf dem Gelände wurde eine klare Pausenregelung festgelegt.

Fehlende Verantwortung/geringer Handlungsspielraum

In einem Produktionsbetrieb gab es Spannungen zwischen der Produktionsleitung und der Instandhaltung, weil die Instandhaltenden nach Abschluss der Reparaturmaßnahmen die Maschine nicht wieder aktivieren konnten, die Produktionsleitung jedoch eine schnelle Inbetriebnahme forderte. Die Entscheidung für die Stilllegung bzw. die Inbetriebnahme einer Maschine lag aber ausschließlich bei der Leitung der Instandhaltung, die nicht immer erreichbar war.

Es wurden die Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse für die unterschiedlichen Positionen neu definiert. Dadurch war es möglich, dass die Techniker bzw. Technikerinnen selbst entscheiden konnten, wann eine Maschine wieder angeschaltet werden darf.

Fehlender Handlungsspielraum

In einer Produktion entstanden immer häufiger Engpässe aufgrund von Fehlzeiten. Es war kaum möglich, einzelne Beschäftigte auf andere Arbeitsplätze zu versetzen, da sie nicht eingearbeitet waren. Beschäftigte waren teilweise überfordert bei der Übernahme fremder Tätigkeiten, was zusätzlich zu Ausfällen führte.

Es wurde ein Plan zur systematischen Qualifizierung der Beschäftigten für unterschiedliche Arbeitsplätze erstellt. Gleichzeitig wurde ein rotierendes System eingeführt, um sicherzustellen, dass der flexible Einsatz auch langfristig möglich ist, indem die neu erlernten Fähigkeiten für weitere Arbeitsplätze auch weiter regelmäßig angewandt werden.

Qualifizierung

In einem Betrieb wurde deutlich, dass nicht alle Beschäftigten immer für die auszuführenden Arbeiten qualifiziert waren. Dies führte zu vermehrter Überlastung und Fehlzeiten einzelner.

Es wurde ein Gesundheitszirkel eingerichtet. Alle interessierten Beschäftigten konnten mitarbeiten. Ziel des Gesundheitszirkels war es, auftretende Probleme frühzeitig zu erkennen und Ideen für Maßnahmen zu entwickeln, die an den Arbeitsschutzausschuss und die Geschäftsführung weitergeleitet wurden. Im Gesundheitszirkel wurden Maßnahmen zur Qualifizierung einzelner Beschäftigungsgruppen, zur besseren Ausstattung und ergonomischen Gestaltung von Arbeitsmitteln und zur gesunden Gestaltung der Arbeitsumgebung entwickelt.

2. Arbeitsorganisation

Termin- und Leistungsdruck/Arbeitsverteilung

In einem Kieswerk klagten die Beschäftigten über viel Mehrarbeit, weil offene Stellen nicht besetzt werden konnten und es häufige Fehlzeiten von Beschäftigten gab. Einige Tätigkeiten konnten nicht von anderen übernommen werden, weil die Einarbeitung fehlte.

Die Beschäftigten wurden für die Übernahme weiterer Tätigkeiten eingearbeitet. Es wurde ein Pool mit Springern erstellt, die bei kurzfristigen Aufträgen unterstützen können.

Es wurde ein Betriebliches Eingliederungsmanagement eingeführt. In dessen Rahmen wurde frühzeitig mit den längerfristig Erkrankten zu Möglichkeiten der Wiedereingliederung gesprochen.

Hohe Arbeitsintensität/hoher Umsatz bei fehlendem Personal

In einem kunststoffverarbeitenden Betrieb stieg das Arbeitsaufkommen aufgrund der steigenden Nachfrage kontinuierlich an. Die Beschäftigten berichteten, sie würden an ihrer Kapazitätsgrenze arbeiten. Es bestehe keine Zeit mehr, die Maschinen zu warten, was zu zusätzlichen Störungen und Ausfällen führte. Beschäftigte seien zunehmend krank, weil sie dem Druck nicht mehr standhalten konnten.

Es wurde beschlossen, mehr Beschäftigte einzustellen, einzelne Arbeiten auszulagern und auch Azubis einzustellen. Die Aufträge wurden zusätzlich an andere Standorte verteilt. Es wurde ein Einarbeitungsplan für neue Beschäftigte erarbeitet. Zudem wurde ein regelmäßiger Austausch zwischen Vertrieb und Produktion an den unterschiedlichen Standorten vereinbart. Dadurch sollte das gegenseitige Verständnis gefördert werden, um die Annahme von Aufträgen besser zu steuern. Schließlich wurde ein Investitionsplan für die Anlagen erstellt, um der steigenden Nachfrage gerecht werden zu können.

Hoher Termindruck/sehr hohe Verantwortung

In einem großen Chemiekonzern muss quartalsweise eine Aufstellung der Finanzen erstellt werden, die an die Presse und an die Börse übermittelt wird. Die Erstellung erfolgt durch hochqualifizierte Fachkräfte. Zwei Wochen vor Abgabe des Berichtes sind überlange Arbeitszeiten bis in die Nachtstunden Standard. Die Beschäftigten berichten von einer massiven Belastung für Körper und Geist.

Die Belastung ist Teil des Jobs. Eine Aufstockung des Personals würde mehr Unruhe und dadurch noch mehr Belastung bedeuten. Es wurde vereinbart, dass in der Woche nach Abgabe des Quartalsberichts keine neuen Aufträge an die Beschäftigten der Abteilung herangetragen werden. Dadurch haben sie Zeit, sich zu regenerieren und liegengebliebene Aufgaben aufzuarbeiten.

Unklare Verantwortlichkeiten/Leistungsdruck

In einem rohstoffverarbeitenden Betrieb beschreiben die Beschäftigten Probleme aufgrund unklarer Zuständigkeiten. Einige Aufgaben werden doppelt erledigt. Andere bleiben liegen. Auch ist unklar, wer was entscheiden darf. Dadurch entstehen Verzögerungen, was zu Mehrarbeit, Zeitdruck und verärgerten Kunden führte.

Es wurden neue Stellenbeschreibungen erstellt. Gemeinsam mit den Beschäftigten wurden die Zuständigkeiten sowie Verantwortlichkeiten neu geregelt. Ein regelmäßiger Austausch soll sicherstellen, dass es keine Doppelarbeiten mehr gibt. Dadurch konnte auch der Leistungsdruck verringert werden.

Uneindeutige Kommunikation/Kooperation

Die Instandhaltung in einem Chemiewerk berichtet von uneindeutigen Aufträgen bzw. Störungsmeldungen, die sie über die Software erhält. Der Umfang der Störung sowie der Ort seien aus der Meldung nicht immer erkennbar. Das habe dazu geführt, dass einmal eine intakte Pumpe ausgebaut wurde. Dadurch entstehe zusätzliche Mehrarbeit.

Daraufhin wurden die Standardtexte für die Meldungen gemeinsam von Produktion und Instandhaltung neu verfasst und konkretisiert.

Uneindeutige Kommunikation/fehlende Priorisierung

In einem Labor beschrieben die Beschäftigten, dass es nicht immer eindeutig sei, welche Analysen an den vorhandenen Proben gefordert seien. Die Priorisierung in den Analysen fehle. Außerdem komme es vor, dass eine Analyse gestartet sei und danach ein weiterer Analyseauftrag komme. Das führe zu Doppelarbeit und damit zu Zeitdruck.

Es wurde zwischen Produktion und Labor vereinbart, dass jeder Auftrag mit einer E-Mail erteilt werden soll. Darin soll die Priorisierung der Analysen festgelegt werden. Außerdem soll es wöchentlich 15-minütige Besprechungen geben, um die Aufgaben und Prioritäten zu klären.

Flexible Arbeitszeit

In einem Kleinbetrieb beschrieben einzelne Beschäftigte, dass sie Probleme bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf hätten. Auch Behördengänge und Arztbesuche für sich und die Familie ließen sich aufgrund der 5-Tage-Woche ohne Gleitzeitmöglichkeiten kaum erledigen.

Daraufhin beschloss der Chef, den Beschäftigten flexiblere Zeiten für die Erledigung familiärer Aufgaben zu ermöglichen. Die Zeiten werden notiert und nachgearbeitet.

Fehlende Planbarkeit der Arbeitszeit und Zeitdruck

In einem Schotterwerk beklagen die Lkw-Fahrer und Lkw-Fahrerinnen, dass die Information, welche Fahrten getätigt werden müssen, erst am jeweiligen Vormittag ausgegeben werden. Dadurch ist eine Planung, vor allem auch im privaten Bereich, schwierig.

Jeder Fahrer und jede Fahrerin erhält in Zukunft eine Woche im Voraus eine Liste mit den durchzuführenden Fahrten. Dadurch können die Arbeitszeiten besser geplant werden.

Das Fahrpersonal erhält genauere Angaben zu den Aufträgen, vor allem auch mehr Informationen zu den Fahrtzielen, Adressen und Kontaktdaten der Kundinnen und Kunden. Dadurch können Verzögerungen mitgeteilt werden.

Planbarkeit Arbeitszeit

In einem mittelgroßen Produktionsbetrieb beklagten sich die Beschäftigten über unzuverlässige Schichtpläne. Diese würden immer wieder kurzfristig aufgrund von Personalmangel und hohem Krankenstand verworfen. Eine verlässliche Planung, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht, sei häufig nicht gegeben.

Das Schichtsystem wurde komplett überarbeitet. Es wurde ein vorwärtsrotierendes System eingeführt. Älteren Beschäftigten war es freigestellt, Nachtschichten zu übernehmen.

Zu Beginn gab es deutliche Widerstände. Die Beschäftigten wurden intensiv über die Hintergründe und Ziele der altersgerechten Änderungen informiert. Auch jüngeren Beschäftigten wurde zugesagt, dass sie später diese Möglichkeit haben werden. Die Beschäftigten erhielten zusätzliche Beratungsangebote, um mögliche entstandene finanzielle und soziale Veränderungen zu bewältigen. Langfristig wurde der Mehrgewinn durch das gesundheitsgerechtere System von den Beschäftigten wahrgenommen.

Arbeitszeit/Überstunden

In einem mittelständischen Betrieb mit 250 Beschäftigten fielen viele Überstunden an. Diese wurden nur teilweise erfasst. Die erfassten Überstunden wurden regelmäßig als zusätzliche Geldleistung vergütet. Aufgrund eines hohen Krankenstandes wurde deutlich, dass durch die hohe Anzahl der Überstunden eine Erholung für die Beschäftigten immer schwieriger war.

In Absprache mit den Beschäftigten wurde ein Gleitzeitkonto eingeführt. Es wurden klare Regeln für Überstunden festgelegt. Ab einer bestimmten Anzahl an Überstunden wurden Gespräche mit den Beschäftigten geführt, um die Ursachen zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu planen. Die Überstunden konnten nur noch durch Zeitausgleich abgebaut werden. Eine Auszahlung der Überstunden wurde nicht mehr vorgenommen.

3. Soziale Beziehungen

Fehlendes Vertrauen zu Führungskräften

Die Beschäftigten eines Kleinbetriebes berichten, dass sie sich nicht trauen, ihre Sorgen und Probleme anzusprechen. Sie befürchten Nachteile oder gar den Job zu verlieren.

Es wurde ein Kummerkasten aufgestellt, der regelmäßig geleert wird. Die Beschäftigten können ihre Probleme, aber auch Verbesserungsideen einwerfen. Diese werden dann regelmäßig besprochen. Ziel ist es, das gegenseitige Vertrauen zu stärken und eine direkte Kommunikation zu ermöglichen.

Soziale Konflikte zwischen Führungskraft und Beschäftigten

In einem Kieswerk beklagten sich die Beschäftigten über ständig wechselnde Schichtpläne, die häufig auch kurzfristig geändert werden. Die Führungskraft berücksichtige die Belange der Beschäftigten in keinster Weise. Der Umgang der Führungskraft mit den Beschäftigten sei sehr abwertend. Nicht selten werden einzelne Beschäftigte angeschrien und mit Schimpfworten beleidigt.

Es wurde festgelegt, dass der Schichtplan eine Woche im Voraus ausgehängt werden muss. Dadurch können die Beschäftigten besser planen. Es wird ihnen auch die Möglichkeit eingeräumt, Prioritäten für die Schichtplanung anzugeben.

Schließlich wurde nach einigen Gesprächen mit der Führungskraft entschieden, das Arbeitsverhältnis zu kündigen und eine neue Führungskraft einzusetzen.

Fehlender Austausch mit Führungskräften

Beschäftigte eines großen Chemiebetriebes beklagten sich, es gäbe keine Möglichkeit, mit den Führungskräften zu reden, um Probleme zu besprechen. Diese hätten keine Zeit, da sie neben den fachlichen Aufgaben insgesamt 100 Beschäftigte zu führen hätten.

Es wurden zusätzliche Teamleitungen eingeführt. Die Führungsspanne lag danach bei ca. 20 Beschäftigten. Somit konnten die Führungskräfte intensiver auf die einzelnen Beschäftigten, ihre Probleme und Ideen eingehen.

Soziale Spannungen zwischen zwei Schichten

In einem größeren Kunststoff-Produktionsbetrieb gab es soziale Spannungen zwischen den Schichtgruppen. Produktionsprobleme, die in einer Schicht entstanden waren, wurden nicht an die nächste Schicht übermittelt. Dadurch entstanden in der Folgeschicht weitere Fehler. Die Gruppen warfen sich gegenseitig vor, an den Fehlern schuld zu sein.

Es wurde eine regelmäßige Übergabebesprechung festgelegt. Dabei berichtet die vorangegangene Gruppe über alle besonderen Vorkommnisse der geleisteten Schicht.

Kommunikation/Abarbeitung von Aufträgen

In einem Chemiewerk beklagten sich die Beschäftigten der Produktion, dass die Aufträge an die Instandhaltung nicht abgearbeitet werden. Es seien noch sehr viele Aufträge für Reparaturen offen, die nicht vollständig abgearbeitet seien. Dadurch entstanden Spannungen zwischen den beiden Arbeitsbereichen. Die Beschäftigten warfen sich gegenseitig vor, schuld an der Situation zu sein.

Die offenen Aufträge wurden gesichtet und geclustert. Es stellte sich heraus, dass die noch offenen Aufträge überschaubar waren. Außerdem wurde ein Ticketsystem eingeführt. Aufträge konnten in Zukunft nur abgeschlossen werden, wenn die Führungskraft die vollständige Umsetzung abgezeichnet hat.

Konflikte zwischen Innen- und Außendienst

In einem Produktionsbetrieb beklagten sich die Außendienstbeschäftigten, dass sie keine Ansprechpersonen im Betrieb antreffen würden, um die Schwierigkeiten im Außendienst zu lösen. Niemand sei erreichbar und fühle sich zuständig. Dadurch können die Kundenprobleme nicht ausreichend gelöst werden.

Es wurde ein fester Besprechungstermin am Freitagnachmittag eingeführt. Dort konnten alle im Außendienst auftretenden Probleme besprochen und gemeinsam Lösungen dafür gefunden werden. Auch positive Erfahrungen und Tipps konnten gegenseitig ausgetauscht werden. Dadurch entspannte sich die soziale Situation zwischen Innen- und Außendienst merklich und die Belastung der Außendienstbeschäftigten sank.

Vorurteile und Spannungen zwischen Alt und Jung

In einem Betrieb gab es Spannungen zwischen den Auszubildenden und älteren, erfahrenen Beschäftigten. Die Älteren beklagten sich über die „faulen“ und „frechen“ jungen Kolleginnen und Kollegen.

Eine Gruppe Azubis und ältere Beschäftigte erhielten den Auftrag, gemeinsam den Pausen- und Erholungsbereich im Außengelände mit Sitzgelegenheiten neu zu gestalten. Die gemeinsame Aufgabe ergab, dass beide sich regelmäßig treffen mussten, um die Ideen zu besprechen und die Umgestaltung zu organisieren. Der neue Außenbereich wurde mit einem gemeinsamen Fest eingeweiht. Dabei berichteten beide Seiten von den positiven gemeinsamen Erfahrungen.

4. Arbeitsumgebung

Lärm im Büro

In einem Großraumbüro klagten die Beschäftigten über einen hohen Lärmpegel, bei dem es nur schwer möglich war, sich auf die Tätigkeit zu konzentrieren.

Es wurde eine Schallschutzdecke installiert und andere Schallschutzmaßnahmen (Bilder, Fensterfolie, Möbel) vorgenommen.

Lärm in der Produktion

In einer Näherei wurde ein Geräuschpegel gemessen, der knapp unterhalb des Grenzwertes lag. Vor allem beim Reinigen einzelner Maschinen kam es zeitweise zu einem erhöhten Lärmaufkommen.

Die Beschäftigten erhielten die Möglichkeit, sich einen persönlich geeigneten Gehörschutz auszuwählen, der ihren individuellen Bedürfnissen entspricht. Durch die Einbeziehung der Beschäftigten bei der Auswahl konnte die Trageakzeptanz deutlich erhöht werden.

Lärm im Erholungsbereich

Die Beschäftigten beklagten sich über ein erhöhtes Lärmaufkommen während der Mittagspause in der Kantine. Eine Erholung während der Pausen sei nur schwer möglich, da der Lärmpegel sehr belastend sei. Es wurde eine Schallschutzdecke installiert.

Staub/Gerüche durch chemische Stoffe

In einem Betrieb beklagten sich die Beschäftigten über unangenehme Gerüche. Die Abluftanlage konnte den Austausch an Frischluft aufgrund zunehmender Maschinen in der Halle nicht mehr bewältigen.

An den Emissionsquellen der Maschinen wurden Absaugungen installiert und das Lüftungskonzept angepasst. Damit konnte die Luftqualität in der gesamten Fertigungshalle verbessert werden.

Erkennen von Signalen

In einem Zuckerwerk arbeiten mehrere Anlagenfahrer in einer Messwarte. Bei Unregelmäßigkeiten an einzelnen Anlagen werden die Anlagenfahrer durch einen Signalton in Kenntnis gesetzt und müssen dann die Anlage überprüfen. Die Anlagenfahrer berichteten von bis zu 60 Alarmmeldungen pro Stunde. Das führe dazu, dass nicht mehr unterschieden werden kann, wann ein Eingreifen tatsächlich erforderlich wird. Außerdem unterscheiden sich die Signaltöne der unterschiedlichen Anlagen nicht.

Es wurde ein Alarmmanagement eingeführt, das dazu führte, dass die Auslösung der Alarme überprüft wurde. Eine mittlere Alarmanzahl ist wichtig, um die Aufmerksamkeit der Anlagenfahrer nicht zu über- bzw. unterfordern. Zudem wurden die Signaltöne verändert, sodass deutlich wurde, welche Anlage überprüft werden muss.

Anhang 5: Hinweise zu Beratung und Ansprechpersonen

Einen Überblick über das aktuelle Beratungs- und Qualifizierungsangebot zum Thema Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung finden Sie auf unserer Homepage www.bgrci.de/psybel. Hier finden Sie auch die Kontaktinformationen zu den zuständigen Ansprechpersonen.



The screenshot shows the website <https://www.bgrci.de/psybel>. The header includes the BG RCI logo (Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie) and navigation links: Kontakt | Karriere | Ausschreibungen | Bekanntmachungen | Formulare | Datenschutz | Impressum. A breadcrumb trail reads: BGRCI.DE > PRÄVENTION > FACHWISSEN-PORTAL > PSYCHISCHE BELASTUNG. The main content area features a yellow banner with the text 'PSYCHISCHE BELASTUNG' and an image of a hand holding three smiley face buttons. Below the banner, the page title is 'Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung'. A sidebar on the left lists sub-topics: 'Was ist das?', 'Wie geht das?', and 'Die psyBel-Instrumente'. The main text block is titled 'Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung' and 'Psychische Belastung erkennen – gesunde Arbeitsbedingungen gestalten'. It describes the 'psyBel-Programm der BG RCI' and states that employers must conduct risk assessments for psychosocial stress according to the German Occupational Safety and Health Act. The text explains that the goal is to identify and reduce health risks in the workplace. At the bottom of the page, there are links for 'Seiten ID: #AKN30', 'Seite drucken', and 'Seite weiterempfehlen'. On the right side, there are three additional sections: 'VISION ZERO AUSWAHLASSISTENT' (offering resources for psychosocial stress), 'SEMINARE' (providing seminar information), and 'PSYBEL BEFRAGUNG' (a survey tool). A 'KONTAKT' section at the bottom right provides an email address: [psyBel\(a\)bgrci.de](mailto:psyBel(a)bgrci.de).

Anhang 6: Begriffsdefinitionen und Glossar

Arbeitsgestaltungsmaßnahmen

Aus der Analyse der vorliegenden arbeitsbedingten Belastungen werden Maßnahmen abgeleitet. Ziel der Maßnahmen ist in erster Linie die Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Substitution, technische Maßnahmen, organisatorische Maßnahmen) – sogenannte Maßnahmen der Verhältnisprävention. Verhaltenspräventive Maßnahmen sind erst dann anzustreben, wenn keine Maßnahmen der Arbeitsgestaltung mehr möglich sind.

Belastungsfaktoren

Bezeichnung für die einzelnen Elemente der Arbeit, die in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung betrachtet werden sollen. In der GDA-Leitlinie werden zu jedem Merkmalsbereich jeweils die relevanten Belastungsfaktoren genannt.

Beanspruchung, Beanspruchungsreaktion

Individuell unterschiedliche Reaktionen des Menschen auf Belastungen von außen. Diese können körperlicher oder psychischer (emotionaler, kognitiver und verhaltensbedingter) Art sein. In der DIN EN 10075-1 werden Beanspruchungen als „unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum“ definiert.

Beanspruchungsfolgen

Je nachdem, ob bzw. welche externen oder persönlichen Ressourcen zur Bewältigung der Belastungen zur Verfügung stehen, können sich aus den jeweiligen Beanspruchungen unterschiedliche kurz- und langfristige Beanspruchungsfolgen bilden, die sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf das Individuum haben.

Erweitertes Belastungs- und Beanspruchungs-Modell

Arbeitswissenschaftliches Grundmodell, das eine Verbindung der einwirkenden Kräfte und äußeren Einflüsse (Belastungen) mit den individuellen psychischen und physischen Reaktionen (Beanspruchungen) der Menschen auf diese Belastungen sowie damit einhergehende komplexe Rückkopplungsprozesse herstellt.

Leistungsvoraussetzungen

Gesamtheit der körperlichen und geistigen Bedingungen habitueller (z. B. Persönlichkeitseigenschaften, Alter, Geschlecht) und aktueller Art (Wissen, kognitive Leistung), die zum Erfüllen von Aufgaben eingesetzt werden können.

Merkmalsbereiche

Abgegrenzte Bereiche/definierte Einheiten, um die Gesamtheit der psychischen Belastungsfaktoren einzuteilen und gegeneinander abzugrenzen. Die Merkmalsbereiche der GDA-Leitlinie sind nicht aufgrund empirischer Studien entstanden. Daher ist eine trennscharfe Zuordnung einzelner Belastungsfaktoren nicht immer möglich. Die GDA-Leitlinie nennt 5 verschiedene Merkmalsbereiche: Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung und neue Formen der Arbeit.

Ressourcen

Bedingungen oder Aspekte in der Person bzw. in der Situation, die zu einer Entschärfung der Belastungssituation führen, ohne diese selbst zu verändern. Ressourcen puffern Belastungssituationen ab und helfen, auch hohe Belastungen ohne Schaden zu überstehen.

Schlüsselfaktoren

Schlüsselfaktoren bezeichnen die Belastungsfaktoren, die sich als besonders relevant für die Gesundheit von Beschäftigten herausgestellt haben und in jeder Gefährdungsbeurteilung miterfasst werden müssen.

Schutzmaßnahmen

Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die zu einer Reduzierung, Optimierung oder auch Beseitigung von gesundheitsbelastenden Bedingungen führen, um negative Beanspruchungen bzw. Auswirkungen auf den Menschen zu verhindern.

Anhang 7: Literaturverzeichnis

Verbindliche Rechtsnormen sind Gesetze, Verordnungen und der Normtext von Unfallverhütungsvorschriften. Abweichungen sind nur mit einer Genehmigung der zuständigen Behörde bzw. des zuständigen Unfallversicherungsträgers (z. B. Berufsgenossenschaft) erlaubt. Voraussetzung für die Erteilung einer Ausnahmegenehmigung ist, dass die Ersatzmaßnahme ein mindestens ebenso hohes Sicherheitsniveau gewährleistet.

Von Technischen Regeln zu Verordnungen, Durchführungsanweisungen von Unfallverhütungsvorschriften (DGUV Vorschriften) und DGUV Regeln kann abgewichen werden, wenn in der Gefährdungsbeurteilung dokumentiert ist, dass die gleiche Sicherheit auf andere Weise erreicht wird.

Keine verbindlichen Rechtsnormen sind DGUV Informationen, Merkblätter, DIN-/VDE-Normen. Sie gelten als wichtige Bewertungsmaßstäbe und Regeln der Technik, von denen abgewichen werden kann, wenn die gleiche Sicherheit auf andere Weise erreicht wird.

Fundstellen im Internet

Die Schriften der BG RCI sowie ein umfangreicher Teil des staatlichen Vorschriften- und Regelwerkes und dem der gesetzlichen Unfallversicherungsträger (rund 1 700 Titel) sind im Kompendium Arbeitsschutz der BG RCI verfügbar. Die Nutzung des Kompendiums im Internet ist kostenpflichtig. Ein kostenfreier, zeitlich begrenzter Probezugang wird angeboten. Weitere Informationen unter www.kompendium-as.de.

Zahlreiche aktuelle Informationen bietet die Homepage der BG RCI unter www.bgrci.de/praevention und fachwissen.bgrci.de.

Detailinformationen zu Schriften und Medien der BG RCI sowie Bestellung siehe medienshop.bgrci.de

Ausgewählte Merkblätter, Anhänge und Vordrucke aus Merkblättern und DGUV Regeln sowie ergänzende Arbeitshilfen stehen im Downloadcenter Prävention unter downloadcenter.bgrci.de zur Verfügung.

Unfallverhütungsvorschriften, DGUV Regeln, DGUV Grundsätze und viele DGUV Informationen sind auf der Homepage der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) unter publikationen.dguv.de zu finden.

1 Gesetze, Verordnungen, Technische Regeln

Bezugsquelle: Buchhandel

Freier Download unter www.bundesrecht.juris.de (Gesetze und Verordnungen) bzw. www.baua.de (Technische Regeln)

- 1 Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG)
- 2 Verordnung über Arbeitsstätten (Arbeitsstättenverordnung – ArbStättV) mit Technischen Regeln für Arbeitsstätten (ASR), insbesondere:
 - 3 ASR V3: Gefährdungsbeurteilung
 - 4 ASR A3.7: Lärm

2 Unfallverhütungsvorschriften (DGUV Vorschriften), DGUV Regeln, DGUV Grundsätze, DGUV Informationen, Merkblätter und sonstige Schriften der Unfallversicherungsträger

Bezugsquelle: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V., Glinkastraße 40, 10117 Berlin-Mitte, freier Download unter publikationen.dguv.de

- 5 DGUV Information 206-007: So geht's mit Ideen-Treffen
- 6 DGUV Information 206-026: Psychische Belastung – der Schritt der Risikobeurteilung
- 7 FBGIB-001: Erkrankungsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastung

Bezugsquellen: Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, Postfach 10 14 80, 69004 Heidelberg, medienshop.bgrci.de oder Jedermann-Verlag GmbH, Postfach 10 31 40, 69021 Heidelberg, www.jedermann.de, verkauf@jedermann.de

Mitgliedsbetriebe der BG RCI können die folgenden Schriften (bis zur nächsten Bezugsquellenangabe) in einer der Betriebsgröße angemessenen Anzahl kostenlos beziehen.

- 8 Merkblatt A 016: Gefährdungsbeurteilung – Sieben Schritte zum Ziel
- 9 Merkblatt A 017: Gefährdungsbeurteilung – Gefährdungskatalog

3 Normen

Bezugsquelle: Beuth Verlag GmbH, Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin, www.beuth.de

- 10 DIN EN ISO 10075-1:2018-01, Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017); Deutsche Fassung EN ISO 10075-1:2017

VDI 2058 Blatt 3:2014-08, Beurteilung von Lärm am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung unterschiedlicher Tätigkeiten

4 Andere Schriften und Medien

Bezugsquellen: Jedermann-Verlag GmbH, Postfach 10 31 40, 69021 Heidelberg, www.jedermann.de und Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, Postfach 10 14 80, 69004 Heidelberg, medienshop.bgrci.de

- 11 Compendium Arbeitsschutz als Online-Datenbank oder DVD-ROM (beides kostenpflichtig): Vorschriften- und Regelwerk, Symbolbibliothek, Programme zur Durchführung und Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung (GefDok Pro-Demoversion, GefDok KMU und GefDok light). Information und kostenloser, zeitlich begrenzter Testzugang unter www.compendium-as.de

Bezugsquelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Friedrich-Henkel-Weg 1–25, D-44149 Dortmund, www.baua.de

- 12 I. Rothe, L. Adolph, B. Beermann, M. Schütte, A. Windel, A. Grewer, U. Lenhardt, J. Michel, B. Thomson, M. Formazin: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung, 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017, ISBN: 978-3-88261-225-7, freier Download unter www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.html
- 13 Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, 1. Auflage, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2020, ISBN: 978-3-88261-259-2, freier Download unter www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Stressreport-2019.html
- 14 M. Kittelmann, L. Adolph, A. Michel, R. Packroff, M. Schütte, S. Sommer (Hrsg.): Handbuch Gefährdungsbeurteilung, 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2021, freier Download unter www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fachbuecher/Gefahrungsbeurteilung.html

Bezugsquelle: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga), c/o Institut für Arbeit und Gesundheit der DGVU (IAG), Königsbrücker Landstraße 2, 01109 Dresden, www.iga-info.de

- 15 iga.Report 31: Renate, Rau, Risikobereiche für psychische Belastungen, 1. Auflage 2015, freier Download unter www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_31_Risikobereiche_fuer_psychische_Belastungen.pdf

Bezugsquelle: GDA Arbeitsprogramm Psyche, c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Referat IIIb 2, 11017 Berlin, www.gda-psyche.de

- 16 Arbeitsschutz für die Praxis, Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, freier Download unter www.gda-psyche.de/SharedDocs/Downloads/DE/empfehlungen-zur-umsetzung-der-gefahrungsbeurteilung-psychischer-belastung.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- 17 Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, freier Download unter www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile

Bildnachweis

Titelbild:

© Gajus – stock.adobe.com