



VBG-Fachwissen

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Handlungshilfe für die betriebliche Praxis

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

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Die VBG ist eine gesetzliche Unfallversicherung und versichert bundesweit über 1,5 Millionen Unternehmen aus mehr als 100 Branchen – vom Architekturbüro bis zum Zeitarbeitsunternehmen. Ihr Auftrag ist im Sozialgesetzbuch festgeschrieben und teilt sich in zwei Hauptaufgaben: Die erste ist die Prävention von Arbeitsunfällen, Wegeunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Die zweite Aufgabe ist das schnelle und kompetente Handeln im Schadensfall, um die ganzheitliche Rehabilitation der Versicherten optimal zu unterstützen. Im Jahr 2021 wurden knapp 381.000 Unfälle und Berufskrankheiten registriert. Die VBG betreut die Versicherten mit dem Ziel, dass die Teilhabe am Arbeitsleben und am Leben in der Gemeinschaft wieder möglich ist. 2.300 VBG-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter kümmern sich an elf Standorten in Deutschland um die Anliegen ihrer Kunden und Kundinnen. Hinzu kommen sieben Akademien, in denen die VBG-Seminare für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz stattfinden. Verstärkt bietet die VBG auch Web-Seminare zur ortsunabhängigen Weiterbildung an.

Weitere Informationen: www.vbg.de



Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Handlungshilfe für die betriebliche Praxis

Version 1.1 | Stand November 2022

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Worum geht es? Ausräumen von Missverständnissen	4
3	Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung	6
3.1	Vorbereitung und Planung: Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden?	6
3.2	Festlegen von Tätigkeiten und Bereichen: Was soll untersucht werden?	8
3.3	Ermittlung der psychischen Belastung: Wie kann psychische Belastung gemessen werden?	8
3.4	Beurteilung der psychischen Belastung: Wie kann eingeschätzt werden, ob es sich bei der gemessenen psychischen Belastung um Gefährdungen handelt?	12
3.5	Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen: Wie sollte man bei der Umsetzung von Maßnahmen vorgehen?	13
3.6	Wirksamkeitskontrolle: Wie kann festgestellt werden, ob Maßnahmen erfolgreich waren?	15
3.7	Aktualisierung/Fortschreibung: Wie hält man die Gefährdungsbeurteilung aktuell?	16
3.8	Dokumentation: Wie kann das Ergebnis sinnvoll dokumentiert werden?	16
Anhang 1 Psychische Belastung: Belastungsfaktoren – Gestaltungsansätze		17
Anhang 2 Hilfen: VBG und andere		22

1 Einleitung

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

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

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

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

Im Idealfall fördern Sie bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:

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

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



2 Worum geht es? Ausräumen von Missverständnissen

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

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

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

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

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

„Müssen wir also jede psychische Belastung verhindern?“

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

Begriffsabgrenzung nach DIN EN ISO 10075-1

Psychische Belastung

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

Psychische Beanspruchung

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

Beanspruchungsfolgen

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

„Dient das alles nur der gesetzlichen Pflichterfüllung?“

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

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

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

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



3 Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

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



Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung als kontinuierlicher Prozess

3.1 Vorbereitung und Planung: Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden?

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

Eine sorgfältige Vorbereitung und Planung ist notwendiger Bestandteil des Vorgehens. Auch im Fall der psychischen Belastung ist zunächst wichtig, dass alle verantwortlichen Beteiligten über die wichtigsten Begrifflichkeiten, die Betrachtungsgegenstände und das Vorgehen informiert werden. Nutzen Sie vielfältige Möglichkeiten, wie Intranetmeldungen, Aushänge, Infoveranstaltungen

und Personalversammlungen, um Ihre Beschäftigten für Zweck, Umfang und Nutzen dieses Vorhabens zu sensibilisieren.

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

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

- Unternehmerinnen und Unternehmer,
- Führungskräfte,
- Fachkraft für Arbeitssicherheit,

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

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

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

Dieses Vorgehen unterstützt außerdem die objektive Beurteilung der Arbeitsbedingungen. Neben den Kenntnissen über die betrieblichen Gegebenheiten und die Durchführung von Ge-

fährdungsbeurteilungen allgemein, sind spezielle Fachkenntnisse zur psychischen Belastung notwendig:

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

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

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



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

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

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

Arbeitsschutzgesetz § 5 Abs. 2:

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

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

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

Arbeitsplatz-, Tätigkeits- oder Berufsgruppe:

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

Organisationsbereich oder Abteilung:

- Verwaltung
- Produktion
- Lager
- Facility Management

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

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

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

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

- gefordert ist (Berücksichtigung von sechs Gestaltungsbereichen, siehe auf Seite 9);
- anwendbar für Ihren Betrieb ist (Methode passend zur betrieblichen Situation);

- handlungsleitend ist (Methode ermöglicht eine Maßnahmenableitung).

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

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



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

Geforderte Gestaltungsbereiche in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung:

- Arbeitsinhalt beziehungsweise Arbeitsaufgabe (zum Beispiel inhaltlich überfordernde Tätigkeiten, wenig Handlungsspielraum)
- Arbeitsorganisation (zum Beispiel zu hohe Arbeitsintensität, Störungen/Unterbrechungen, schlechte Kommunikation)
- Arbeitszeit (zum Beispiel zu hohe Dauer, zu geringe Erholungszeiten, schlecht gestaltete Schichtarbeit)
- Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz (zum Beispiel mangelnde Unterstützung durch Kollegen und Kolleginnen oder durch die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten, Konflikte)
- Arbeitsmittel (zum Beispiel ungeeignete oder fehlende Arbeitsmittel oder PSA)

- Arbeitsumgebung (zum Beispiel Lärm, ungünstige klimatische oder ergonomische Bedingungen)

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

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

Standardisierte Mitarbeiterbefragung

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

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

Standardisierte und gütegesicherte Verfahren bieten darüber hinaus eine hohe Messquali-

tät und gewährleisten die Anonymität der Befragung.

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



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

Beobachtungsverfahren/ Beobachtungsinterviews

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

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

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

Moderierte Analyseworkshops

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

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



In einem moderierten Workshop lassen sich Belastungsschwerpunkte ermitteln und beschreiben.



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

Welches Verfahren sollten Sie nutzen?

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

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

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

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

Unterstützung durch die VBG und weitere Informationsangebote

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

Eine Übersicht und Orientierung zu den Verfahren bietet zum Beispiel das Handbuch „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Weitere Hilfestellungen für die Praxis gibt die GDA-Empfehlung „Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung“, 4. Auflage.

Darüber hinaus können Sie sich durch Ihre zuständige VBG-Bezirksverwaltung individuell und vor Ort beraten lassen. Die VBG bietet Ihnen neben einer umfassenden Schulung zu dem Themenkomplex im Seminar BPBM auch zwei der Erhebungsmethoden an: Zum einen eine standardisierte Mitarbeiterbefragung, die Sie selbst mit dem [Online-Tool der VBG](#) generieren können und zum anderen das ebenfalls evaluierte [Workshopverfahren KIT](#) (Kurzanalyse im Team).

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

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

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

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



Die Workshopergebnisse geben Hinweise auf die dringenden Handlungsfelder.

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

Arbeitsschutzgesetz § 5 Abs. 1:

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

Zur Beurteilung können generell drei Vorgehensweisen unterschieden werden:

Nutzung von Instrumenten mit vorgegebenen/definierten Grenzwerten und Interpretationen.

Diese Instrumente haben den Vorteil, dass definiert ist, ab wann die Ausprägung der psychischen Belastung Maßnahmen erfordert. Dies kann in Form von Schwellenwerten oder der Benennung von kritischen Merkmalskombinationen erfolgen. Auch Beobachtungsverfahren enthalten oft Vorgaben für die Beurteilung der beobachteten psychischen Belastung. Häufig verwenden die Verfahren

auch symbolische Darstellungen in Form von Ampel-Systemen. Ein wesentliches Gütekriterium dabei ist die Darstellung der Hintergründe für die vorgegebenen Grenzen. Gute Verfahren basieren auf aktuell arbeitswissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen und erläutern die Theorien und Modelle, auf denen sie basieren. Die gesetzten Grenzwerte werden nachvollziehbar begründet.

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

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

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

Beurteilungen im Workshop.

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

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

Fällt beispielsweise während der Datenerhebung eine Abteilung durch sehr hohe Abwei-

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

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

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

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

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

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

Arbeitsschutzgesetz § 4:

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Arbeitsschutzgesetz § 3 Abs. 1 :

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

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

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

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

Welche Möglichkeiten stehen Ihnen für eine Wirksamkeitskontrolle zur Verfügung?

Erneute Ist-Analyse und Vergleich mit den Ausgangsdaten

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

Workshops mit Beschäftigten und Führungskräften

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

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

Kurzbefragung von Beschäftigten und Führungskräften

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

Vergessen Sie bei der Wirksamkeitskontrolle auch nicht, Ihre Erfolge wahrzunehmen und zu kommunizieren. Berichten Sie über erzielte Verbesserungen, und zeigen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass es sich lohnt, an der Optimierung mitzuwirken und sich einzubringen.

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

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

Arbeitsschutzgesetz § 3 Abs. 1 :

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

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

Anlässe für eine Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung können folgende sein:

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

3.8 Dokumentation: Wie kann das Ergebnis sinnvoll dokumentiert werden?

Der Gesamtprozess muss auch nachvollziehbar dokumentiert werden. Aus der Dokumentation soll ersichtlich hervorgehen, dass die Gefährdungsbeurteilung inklusive der psychischen Belastung angemessen durchgeführt wurde.

Arbeitsschutzgesetz § 6, Abs. 1:

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

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

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

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

Die VBG bietet Ihnen zur Dokumentation eine umfassende Hilfe in Form der Softwarelösung **GEDOKU** an. Diese strukturiert den Gesamtprozess der Gefährdungsbeurteilung und bietet Dokumentationsmöglichkeiten für die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung, auch der psychischen Belastungen.

Anhang 1 Psychische Belastung: Belastungsfaktoren – Gestaltungsansätze

1. Gestaltungsbereich: Arbeitsinhalt/-aufgabe	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist	Arbeitsaufgaben sind gut gestaltet, wenn
1.1 Vollständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Unvollständige, kleinteilige Tätigkeiten, zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> – nur vorbereitende, – nur ausführende, – nur kontrollierende Handlungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • sie mehrere Aspekte einer Aufgabe beinhalten, zum Beispiel vorbereitende, ausführende oder kontrollierende Tätigkeiten, • sie von den Beschäftigten als ein bedeutender Beitrag zum Arbeitssystem erkannt und verstanden werden können,
1.2 Variabilität	<ul style="list-style-type: none"> • Abwechslungsarme Tätigkeiten (zum Beispiel wenige beziehungsweise ähnliche Inhalte) • Einseitige Anforderungen (häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen) • Mehrere gleichzeitige Tätigkeiten (Multitasking) 	<ul style="list-style-type: none"> • sie einen angemessenen Grad an Handlungs- und Entscheidungsspielraum hinsichtlich Tempo, Vorgehensweise und Vorrang von Aufgaben ermöglichen, • sie den Einsatz und die Entwicklung einer Vielfalt von bestehenden Fertigkeiten, Begabungen, Tätigkeiten und Bewegungen ermöglichen und dabei den Voraussetzungen der Beschäftigten entsprechen,
1.3 Handlungsspielraum	<ul style="list-style-type: none"> • Unzureichender Einfluss auf: <ul style="list-style-type: none"> – Reihenfolge der Tätigkeiten – Arbeitsinhalte – Arbeitsabläufe – Arbeitsmenge – Arbeitstempo – Arbeitsmittel – Arbeitsziele • Hohe Taktbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • sie Möglichkeiten für die Entwicklung und den Erwerb neuer Fertigkeiten schaffen (zum Beispiel durch Qualifikation und/oder Lernen in der Arbeit), • ergonomische Standards bei der Gestaltung von taktgebundener Arbeit berücksichtigt werden,
1.4 Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen <ul style="list-style-type: none"> – fehlen, – sind unzureichend beziehungsweise lückenhaft, – ungünstig dargeboten (zum Beispiel sprachlich) oder – zu umfangreich. 	<ul style="list-style-type: none"> • die für die Erledigung notwendigen Informationen rechtzeitig, verständlich, der Situation angemessen und in geeigneter Form zur Verfügung gestellt werden, • emotional überfordernde Situationen und traumatische Ereignisse soweit wie möglich verhindert werden,
1.5 Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten • Unzureichende Einweisung/Einarbeitung in Tätigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte vor Gewalt, Aggression, Bedrohungen und Übergriffen durch andere Personen (zum Beispiel durch Kund(inn)en, Patient(inn)en, Lieferant(inn)en, Schüler/-innen) geschützt werden,
1.6 Emotionale Inanspruchnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit emotional stark berührenden Ereignissen und Situationen (zum Beispiel schwere Krankheit, Sterbeprozesse, soziale Probleme) • Ständiges Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (zum Beispiel von Kunden/-innen, Patienten/-innen, Schülern/-innen, Lieferanten/-innen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützungs- und Bewältigungsmöglichkeiten im Umgang mit emotional belastenden und traumatischen Ereignissen (zum Beispiel Notfallmanagement, Nachsorge) bestehen.

1. Gestaltungsbereich: Arbeitsinhalt/-aufgabe	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist	Arbeitsaufgaben sind gut gestaltet, wenn
1.6 Emotionale Inanspruchnahme <i>(Fortsetzung)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Permanentes Zeigen geforderter Emotionen unabhängig von eigenen Empfindungen (zum Beispiel ständiges Lächeln) • Häufige/schwere Diskussionen, Streitigkeiten, Konflikte mit anderen Personen (zum Beispiel Kund(inn)en, Patient(inn)en, Lieferant(inn)en, Schüler/-innen) • Gewalt, Aggressionen, Bedrohungen und Übergriffe durch andere Personen (zum Beispiel durch Kund(inn)en, Patient(inn)en, Lieferant(inn)en, Schüler/-innen) • Traumatische Ereignisse bei der Arbeit (zum Beispiel Unfälle und Gewalt) 	

2. Gestaltungsbereich: Arbeitsorganisation	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist	Arbeitsabläufe sind gut gestaltet, wenn
2.1 Arbeitsintensität	<ul style="list-style-type: none"> • Ungleichgewichte von Arbeitsmenge, Aufgabenvielfalt und -komplexität und verfügbarer Zeit (zu hohe Arbeitsintensität, Zeitdruck) 	<ul style="list-style-type: none"> • die für die Erledigung der Arbeitsaufgaben notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen (zum Beispiel Zeit, Qualifikation, Sachmittel, Informationen),
2.2 Störungen, Unterbrechungen	<ul style="list-style-type: none"> • Häufige oder langandauernde Unterbrechungen und Störungen der Arbeit • Fehlende Nachvollziehbarkeit der Arbeitsabläufe 	<ul style="list-style-type: none"> • sie nachvollziehbar und bekannt sind, • sie kontinuierlich in Rücksprache mit den Beschäftigten entsprechend den aktuellen Erfordernissen angepasst und verbessert werden,
2.3 Kommunikation, Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende Möglichkeiten zum fachlichen Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit und Unterstützung (zum Beispiel Einzelarbeitsplatz, bei mobilem Arbeiten, Homeoffice) 	<ul style="list-style-type: none"> • auch der Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen und Verzögerungen eingeplant wird, • genügend Zeitpuffer bei Vorgabezeiten festgelegt sind,
2.4 Kompetenzen, Zuständigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Unklare Kompetenzen (im Sinne von Berechtigungen, Befugnissen), Verantwortungsbereiche und Rollen • Fehlende oder zu eng begrenzte Zuständigkeiten/Befugnisse • Widersprüchliche Arbeitsanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte klar definierte Aufgaben, Kompetenzen (im Sinne von Berechtigungen und Befugnissen) und Zuständigkeiten haben, • sich Beschäftigte konzentriert und störungsfrei Ihren Arbeitsaufgaben zuwenden können.

3. Gestaltungsbereich: Arbeitszeit	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist	Die Arbeitszeit ist gut gestaltet, wenn
3.1 Dauer	<ul style="list-style-type: none"> • Über 8 Stunden täglich, insbesondere bei: <ul style="list-style-type: none"> – Exposition mit Gefährdungen, für die Grenzwerte definiert wurden (zum Beispiel Lärm, Gefahrstoffe) – Langandauernd hohen Anforderungen an die Konzentration (zum Beispiel bei der Überwachung von Maschinen) – Hoher Taktbindung – Erhöhter physischer Belastung (zum Beispiel durch Lastenhandhabung, Zwangshaltung, Hitze/Kälte) – Hoher Interaktionsdichte (zum Beispiel mit Kund(inn)en, Patient(inn)en, Lieferant(inn)en, Schüler/-innen) – Über 10 Stunden täglich – Über 40 Stunden bei 5 Arbeitstagen pro Woche beziehungsweise über 48 Stunden bei 6 Arbeitstagen pro Woche 	<ul style="list-style-type: none"> • sie klar begrenzt ist, • Arbeits- und Bereitschaftszeiten von Erholungszeiten der Beschäftigten klar abgegrenzt sind, • ausreichend und störungsfreie Pausen-, Ruhe- und Erholungszeiten sichergestellt sind, • Arbeitszeiten, Pausen-, Ruhe- und Erholungszeiten für die Beschäftigten vorhersehbar und planbar sind, • Bedürfnisse der Beschäftigten, auch in Bezug auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, berücksichtigt werden, • Beschäftigte Mitsprache bei der Gestaltung der Arbeits-, Pausen-, Ruhe- und Erholungszeiten haben (hinsichtlich Dauer, Lage, Flexibilität), • bei der Schichtplanung die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigt werden (zum Beispiel Vorwärtswechsel der Schichten, nicht mehr als drei Nachtschichten hintereinander, möglichst ein freier Abend in der Woche).
3.2 Lage, Schichtarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit an Sonn- und Feiertagen • Nachtarbeit • Ungünstig gestaltete Schichtarbeit und Dienstpläne (zum Beispiel geteilte Schichten) 	
3.3 Vorhersehbarkeit, Planbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Vorhersehbarkeit und Planbarkeit von Arbeitszeit (zum Beispiel kurzfristig erforderliche Überstunden durch Vertretung, Termindruck) • Unzureichende Einflussmöglichkeiten auf Dauer, Lage oder Flexibilität der Arbeitszeit (zum Beispiel Arbeit auf Abruf) 	
3.4 Pausen, Erholungszeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Unzureichendes Pausenregime (bezogen auf die Lage der Pausen, deren Verkürzung oder Ausfall) • Verkürzung der Ruhezeit (unter 11 Stunden) • Erweiterte berufsbezogene Erreichbarkeit (zum Beispiel Rufbereitschaft, mobile Arbeit/Homeoffice) 	

4. Gestaltungsbereich: Soziale Beziehungen	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist	Soziale Beziehungen bei der Arbeit sind gut gestaltet, wenn
4.1 Kolleginnen/Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch • Mangelnde soziale Unterstützung (zum Beispiel fehlende Hilfeleistung, kein Zuspruch) • Häufige Streitigkeiten, Konflikte, Aggressionen und Gewalt • Destruktives Verhalten (Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Belästigung) • Zulassen von destruktivem Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • auf die Würde und Unversehrtheit aller Beschäftigten geachtet wird, • hinreichend Möglichkeit zu sozialem Austausch besteht, • Beschäftigte bei Bedarf durch Kollegen/-innen oder Vorgesetzte unterstützt werden, • Beschäftigte regelmäßig Rückmeldung und Anerkennung von Ihren Vorgesetzten erhalten, • Regelungen zum Umgang mit Konflikten und Fehlern getroffen sind und umgesetzt werden (offene Fehlerkultur),
4.2 Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Rückmeldung und Anerkennung • Unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch • Mangelnde soziale Unterstützung (zum Beispiel fehlende Hilfeleistung, kein Zuspruch) • Häufige Streitigkeiten, Konflikte, Aggressionen und Gewalt • Destruktives Verhalten (Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Belästigung) • Zulassen von destruktivem Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte und Kollegen/-innen respektvoll und wertschätzend miteinander umgehen, • Führungskräfte genügend Zeit und Qualifizierungsmöglichkeiten erhalten, um die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz angemessen und wertschätzend gestalten zu können.
5. Gestaltungsbereich: Arbeitsmittel	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist	Arbeitsmittel sind gut gestaltet, wenn
5.1 Arbeitsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Ungeeignete, fehlende Arbeitsmittel • Mangelhaft gestaltete Arbeitsmittel (zum Beispiel Werkzeuge, Maschinen, PC-Hard- und Software) • Eingeschränkte Verständlichkeit und Bedienbarkeit der Arbeitsmittel und Schutzeinrichtungen • Unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen 	<ul style="list-style-type: none"> • sie ergonomisch konstruiert sind, • sie nützlich, bedienbar und wirksam eingesetzt werden können, • sie auch unter ungünstigen Einsatzbedingungen (zum Beispiel Lärm, Zeitdruck) sicher eingesetzt werden können (zum Beispiel Sicherheitsvorkehrungen nicht abgeschaltet werden können), • die von der Verwendung ausgehende psychische Belastung berücksichtigt wird (zum Beispiel Informationsverarbeitung, Aufmerksamkeit, zur Verfügung stehende Zeit),

5. Gestaltungsbereich: Arbeitsmittel	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist	Arbeitsmittel sind gut gestaltet, wenn
5.1. Arbeitsmittel (Fortsetzung)	<ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende Gestaltung der Mensch-Maschine-Interaktion (einschließlich Interaktionen mit Robotern, KI, Datenbrillen, Exoskeletten und Ähnlichem) 	<ul style="list-style-type: none"> • sie durch unterschiedliche Nutzende verwendbar beziehungsweise anpassbar sind (Barrierefreiheit, altersgerechte Gestaltung, individuelle Leistungsfähigkeit), • Persönliche Schutzausrüstung sicher vor den Gefährdungen des Arbeitsplatzes schützt und die benutzende Person nicht unnötig beeinträchtigt.
5.2 Persönliche Schutzausrüstung	Ungünstige Belastung, die durch die Verwendung der persönlichen Schutzausrüstung (PSA) neu entsteht	

6. Gestaltungsbereich: Arbeitsumgebung	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist	Die Arbeitsumgebung ist gut gestaltet, wenn
6.1 Physikalische, chemische und biologische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Lärm, ungünstige beziehungsweise störende Hintergrundgeräusche • Ungünstige klimatische Arbeitsumgebung • Unzureichende/ungünstige Beleuchtung • Störende beziehungsweise beeinträchtigende Gerüche • Unzureichende Einflussmöglichkeiten auf Umgebungsbedingungen (zum Beispiel Lärm, Raumklima, Beleuchtung, Luftqualität) • Umgang mit gefährlichen biologischen und chemischen Stoffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lärm und störende Geräusche am Arbeitsplatz so gering wie möglich gehalten werden, • die Bedingungen durch Klima, Beleuchtung, und Luftqualität die Ausführung der Arbeitsaufgabe und die psychische Leistungsfähigkeit optimal unterstützen, • die Beschäftigten Einfluss auf Lärm, Klima und Beleuchtung haben, • ein sicherer Umgang mit biologischen Stoffen und Gefahrstoffen gewährleistet ist, • Arbeitsräume so bemessen sind, dass ausreichend Platz für die Ausführung aller Arbeitsaufgaben vorhanden ist.
6.2 Ergonomische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Räumliche Enge, ungünstig bemessene Arbeitsräume und Arbeitsplätze • Ungünstige ergonomische Gestaltung 	

Tabelleninhalte in Anlehnung an und mit freundlicher Genehmigung:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
„Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“, ISBN 978-3-503-15439-5, S. 166 ff.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales – GDA Arbeitsprogramm Psyche
„Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis“, 4. vollständig überarbeitete Auflage, September 2022, S. 8–19 und S. 26–30

Anhang 2 Hilfen: VBG und andere

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

Umfassende Informationen zur Integration der psychischen Belastung in die Gefährdungsbeurteilung finden Sie auf der VBG-Webseite unter www.vbg.de/gefaehrdungsbeurteilung → Psychische Belastung. Dort bieten wir Ihnen auch die Informationen zum [Online-Tool der VBG](#) für eine Mitarbeiterbefragung und zum [Workshopverfahren KIT](#).

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

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

Den Seminarkatalog der VBG finden Sie online unter folgendem Link:

www.vbg.de/seminare

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

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

www.gda-psyche.de

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

www.gefaehrdungsbeurteilung.de

Homepage der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie:

www.gda-portal.de

Folgende Print-Publikationen zum Thema psychische Belastung sind empfehlenswert:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“, ISBN 978-3-503-15439-5
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales – GDA Arbeitsprogramm Psyche „Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis“, 4. vollständig überarbeitete Auflage, September 2022
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, IAG-Report 1/2013 „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände „Die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz“ (Juli 2013)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – INQA „Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung“ (Juli 2012)

Notizen

Notizen

Herausgeber:



VBG

**Ihre gesetzliche
Unfallversicherung**

www.vbg.de

Massaquoiassage 1
22305 Hamburg
Postanschrift: 22281 Hamburg

Artikelnummer: 30-05-5346-5

Konzept und Realisation:
Jedermann-Verlag GmbH
www.jedermann.de

Fotos:

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

Nachdruck nur mit schriftlicher Genehmigung der VBG

Version 1.1
Stand November 2022

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

Wir sind für Sie da!

www.vbg.de

Kundendialog der VBG: 040 5146-2940

Notfall-Hotline für Beschäftigte im Auslandseinsatz:

+49 40 5146-7171

Sichere Nachrichtenverbindung:

www.vbg.de/kontakt



Für Sie vor Ort –

die VBG-Bezirksverwaltungen:

Bergisch Gladbach

Kölner Straße 20

51429 Bergisch Gladbach

Tel.: 02204 407-0 · Fax: 02204 1639

E-Mail: BV.BergischGladbach@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 02204 407-165

Berlin

Markgrafenstraße 18 · 10969 Berlin

Tel.: 030 77003-0 · Fax: 030 7741319

E-Mail: BV.Berlin@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 030 77003-128

Bielefeld

Nikolaus-Dürkopp-Straße 8

33602 Bielefeld

Tel.: 0521 5801-0 · Fax: 0521 61284

E-Mail: BV.Bielefeld@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0521 5801-165

Dresden

Wiener Platz 6 · 01069 Dresden

Tel.: 0351 8145-0 · Fax: 0351 8145-109

E-Mail: BV.Dresden@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0351 8145-167

Duisburg

Wintgensstraße 27 · 47058 Duisburg

Tel.: 0203 3487-0 · Fax: 0203 2809005

E-Mail: BV.Duisburg@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0203 3487-106

Erfurt

Koenbergstraße 1 · 99084 Erfurt

Tel.: 0361 2236-0 · Fax: 0361 2253466

E-Mail: BV.Erfurt@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0361 2236-439

Hamburg

Sachsenstraße 18 · 20097 Hamburg

Tel.: 040 23656-0 · Fax: 040 2369439

E-Mail: BV.Hamburg@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 040 23656-165

Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79

71636 Ludwigsburg

Tel.: 07141 919-0 · Fax: 07141 902319

E-Mail: BV.Ludwigsburg@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 07141 919-354

Mainz

Isaac-Fulda-Allee 22 · 55124 Mainz

Tel.: 06131 389-0 · Fax: 06131 389-410

E-Mail: BV.Mainz@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 06131 389-180

München

Barthstraße 20 · 80339 München

Tel.: 089 50095-0 · Fax: 089 50095-111

E-Mail: BV.Muenchen@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 089 50095-165

Würzburg

Riemenschneiderstraße 2

97072 Würzburg

Tel.: 0931 7943-0 · Fax: 0931 7842-200

E-Mail: BV.Wuerzburg@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0931 7943-412



**VBG-Akademien für Arbeitssicherheit
und Gesundheitsschutz:**

Akademie Dresden

Königsbrücker Landstraße 2

01109 Dresden

Tel.: 0351 88923-0 · Fax: 0351 88349-34

E-Mail: Akademie.Dresden@vbg.de

Hotel-Tel.: 030 13001-29500

Akademie Gevelinghausen

Schlossstraße 1 · 59939 Olsberg

Tel.: 02904 9716-0 · Fax: 02904 9716-30

E-Mail: Akademie.Olsberg@vbg.de

Hotel-Tel.: 02904 803-0

Akademie Lautrach

Schlossstraße 1 · 87763 Lautrach

Tel.: 08394 92613 · Fax: 08394 1689

E-Mail: Akademie.Lautrach@vbg.de

Hotel-Tel.: 08394 910-0

Akademie Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79

71636 Ludwigsburg

Tel.: 07141 919-181 · Fax: 07141 919-182

E-Mail: Akademie.Ludwigsburg@vbg.de

Akademie Mainz

Isaac-Fulda-Allee 22 · 55124 Mainz

Tel.: 06131 389-380 · Fax: 06131 389-389

E-Mail: Akademie.Mainz@vbg.de

Akademie Storkau

Im Park 1 · 39590 Tangermünde

Tel.: 039321 531-0 · Fax: 039321 531-23

E-Mail: Akademie.Storkau@vbg.de

Hotel-Tel.: 039321 521-0

Akademie Untermerzbach

ca. 32 km nördlich von Bamberg

Schlossweg 2 · 96190 Untermerzbach

Tel.: 09533 7194-0 · Fax: 09533 7194-499

E-Mail: Akademie.Untermerzbach@vbg.de

Hotel-Tel.: 09533 7194-100



Seminarbuchungen:

online: www.vbg.de/seminare

telefonisch in Ihrer VBG-Bezirksverwaltung

Bei Beitragsfragen:

Telefon: 040 5146-2940

www.vbg.de/kontakt

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Massaquoiassage 1 · 22305 Hamburg

Tel.: 040 5146-0 · Fax: 040 5146-2146