



**PSYCHISCHE**

**BELASTUNGEN**

Handlungskonzept zur  
Gefährdungsbeurteilung



Hamburg



# Psychische Belastungen

## Handlungskonzept zur Gefährdungsbeurteilung

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



# INHALT

|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>1</b> | Einführung.....                                | 6  |
| <b>2</b> | Wandel der Arbeit .....                        | 8  |
| <b>3</b> | Psychische Belastungen<br>und Ihre Folgen..... | 12 |
| <b>4</b> | Gefährdungs-<br>beurteilung.....               | 18 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>5</b> | Das Stufenkonzept .....  | 24 |
| <b>6</b> | Prävention psychischer Belastungen .....                                       | 36 |
| <b>7</b> | Das Hamburger Aufsichtskonzept<br>Aufsicht, Beratung und Systemkontrolle ..... | 39 |
| <b>8</b> | Anlagen.....   | 44 |
|          | 1 Psychische Belastungsfaktoren bei der Arbeit                                 |    |
|          | 2 Beziehung zwischen Belastung und Beanspruchung                               |    |
|          | 3 Charakterisierung von Methoden   |    |
|          | 4 Beispiel für die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung                    |    |



© contraststockphoto

# Einführung

## 1

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

Das Arbeitsschutzgesetz von 1996 gab damals sowohl Betrieben als auch Arbeitsschutzbehörden mit der Gefährdungsbeurteilung wesentliche und seinerzeit neue Impulse für einen systematischen Arbeitsschutz. Das psychische Belastungen im Unternehmen ermittelt werden müssen, stand zwar nicht ausdrücklich im Gesetz – sie gehören aber bei der Beurteilung von Arbeitsbedingungen selbstverständlich dazu. Dies hat der Gesetzgeber im Jahr 2013 klargestellt. Um die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen formuliert das Arbeitsschutzgesetz die menschengerechte Gestaltung von Arbeit als Ziel. Mit der Gefährdungsbeurteilung als zentralem Instrument werden die Belastungen am Arbeitsplatz systematisch ermittelt und beurteilt. Sie unterstützt betrieblich Verantwortliche darin, passende Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Inzwischen nutzen viele Betriebe diesen systematischen Prozess, um nicht nur die Arbeitsbedingungen, sondern auch andere Prozesse kontinuierlich zu verbessern.

Die Arbeitswelt ist im Wandel - vorangetrieben durch internationalen Wettbewerb, veränderte technische Möglichkeiten und neue Formen der Organisation von Arbeit. Psychische Belastungen bestimmen zunehmend die betriebliche Realität sowie die tägliche Wahrnehmung der Beschäftigten. Informationstechnik ermöglicht ständige Erreichbarkeit und flexible Arbeit, unabhängig von Zeit und Ort.

Schon frühzeitig hat das Amt für Arbeitsschutz Hamburg ein Handlungskonzept entwickelt, das Betriebe bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen unterstützt. Es wird regelmäßig daraufhin überprüft, ob es veränderten Bedingungen angepasst werden muss.

Obwohl das Thema der psychischen Belastung bei der Arbeit in der Fachwelt und auch in vielen Unternehmen angekommen ist – wird es in der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung bis heute nicht ausreichend und oft noch nicht systematisch aufgegriffen. Dies betrifft vor allem, aber nicht nur, kleine und mittlere Unternehmen.

Mit dieser Broschüre wollen wir:

- Sie kurz in die Thematik „psychische Belastung am Arbeitsplatz“ einführen.
- Ihnen das Handlungskonzept des Amtes für Arbeitsschutz Hamburg „Hilfe zur Selbsthilfe“ darstellen.
- Sie unterstützen, damit Sie eine angemessene Gefährdungsbeurteilung – auch der psychischen Belastung – durchführen und dokumentieren können.



*Neue Arbeits-  
formen, neue  
Belastungen*

## Wandel der Arbeit

# 2

Der Wandel unserer Arbeitswelt von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft in einer globalisierten Welt schafft neue Arbeitsformen und -verhältnisse. Sie sind den traditionellen Methoden des Arbeitsschutzes kaum zugänglich, die primär auf die Verhütung von Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen ausgerichtet sind.

Die Beschäftigten sind bei zunehmender Arbeitsverdichtung mit wechselnden Beschäftigungsverhältnissen, erhöhten Qualifikationsanforderungen und sich ständig ändernden Arbeitsaufgaben konfrontiert. Hinzu kommen Anforderungen, die wachsende Informationsflut zu bewältigen sowie Erwartungen an Flexibilität und Erreichbarkeit. Der kreative Umgang des einzelnen Beschäftigten und des Arbeitsteams mit den vielfältigen neuen Anforderungen kennzeichnen zunehmend das Arbeitsleben.

Neben dem strukturellen Wandel beeinflussen auch die Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur die Arbeitswelt. Durch den demografischen Wandel steigt der Altersdurchschnitt in den Belegschaften und der Mangel an Fachkräften ist in manchen Branchen bereits spürbar. Die Integration von Beschäftigten mit ausländischen Wurzeln, als auch unterschiedliche Lebensformen und Wertesysteme stellen neue oder veränderte Anforderungen an Unternehmen – an Beschäftigte wie Führungskräfte.



Welche Einflüsse die globalen strukturellen Veränderungen auf unser Arbeitsleben haben werden, ist offen. Die Wahrscheinlichkeit, dass psychische Belastungen zunehmen, ist jedoch hoch. Auch Arbeitsplatzunsicherheit wird dabei eine Rolle spielen. Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird unter den heutigen Arbeitsbedingungen im Wesentlichen durch folgende Faktoren bestimmt:

- Arbeitsorganisation und auszuführende Arbeitsaufgaben,
- Gestaltung der Arbeitsaufgaben,
- Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine,
- Führungsverhalten und soziale Unterstützung im Team,
- persönliche Ressourcen.

Diese organisatorischen, sozialen und technischen Bedingungen sind im engeren Sinne als die arbeitsplatzbezogenen psychischen Belastungsfaktoren zu verstehen. Psychische Belastung ist in diesem Zusammenhang als ein neutraler Begriff aufzufassen. Im Alltag wird er dagegen häufig nur mit den negativen Auswirkungen in Verbindung gebracht. Belastungen können sich auch positiv auswirken und gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Wirkungen entfalten. Voraussetzung dafür ist eine Arbeitsgestaltung, die sich an den menschlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten orientiert.

*Psychische  
Belastungs-  
faktoren*

*„Klassische“  
Belastungsfaktoren  
– weiter aktuell*

„Klassische“ Belastungsfaktoren, wie schwere körperliche Arbeit oder ungünstige Umgebungsbedingungen wie Lärm oder Hitze haben für einen größer werdenden Teil der Beschäftigten an Bedeutung verloren, sie sind jedoch nach wie vor vorhanden.

Psychische Belastungen haben dagegen zugenommen, darunter fallen auch Aspekte der Arbeitszeitgestaltung. Psychische Stressoren beeinflussen die Qualität der Arbeit entscheidend und rücken immer stärker in den Vordergrund. Das gilt auch für die Beschäftigten in Industrie und Handwerk. Hier finden Umstrukturierungen statt, die zu veränderten Leistungs- und Qualifikationsanforderungen und häufig zu einer höheren Arbeitsdichte führen. Unter diesen veränderten Rahmenbedingungen wird der Unternehmenserfolg nicht vorrangig durch Technikoptimierung, sondern durch eine bessere Anpassung der Arbeitssysteme an die physische und psychische Leistungsfähigkeit des Menschen gesichert.

Das sozialpolitische Ziel einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit bekommt vor diesem Hintergrund eine stärkere Bedeutung - nicht nur, weil es die Arbeitsschutzgesetzgebung verlangt. Der Schutz der Beschäftigten steht in Einklang mit dem Interesse von Unternehmen an qualifizierten, motivierten und kreativen Beschäftigten. Nur zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind langfristig gesünder und können zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen.

*Humanisierung und  
Wirtschaftlichkeit –  
kein Widerspruch*

Auch wenn wir noch wenig über die komplexen Zusammenhänge und Wirkmechanismen zwischen psychischen Belastungen am Arbeitsplatz und Erkrankungen wissen: Psychische Erkrankungen wie Depressionen und Angststörungen haben sich seit den siebziger Jahren vervielfacht und stehen heute in den Krankheitsstatistiken weit vorn. Nicht nur für diese Erkrankungen konnten Zusammenhänge zu arbeitsbedingten psychischen Belastungen nachgewiesen werden, auch Erkrankungen des Muskel- und Skelett-Systems sowie Herz-Kreislauf-Krankheiten gehören zu den möglichen gesundheitlichen Folgen psychischer Fehlbelastungen bei der Arbeit. Es gibt also nicht nur aus humanitären, sondern auch aus ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Erwägungen gute Gründe, sich um das Wohlbefinden der Beschäftigten zu kümmern.



## Psychische Belastungen und ihre Folgen

# 3

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

*(DIN ISO 10075-1)*

Maßnahmen des Arbeitsschutzes sind alle Maßnahmen, die Unfälle und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren verhüten sowie Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

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

Das Bewertungsschema für Tätigkeiten zeigt mit seinen vier Stufen vier Gestaltungsziele auf: Arbeit soll ausführbar, erträglich, zumutbar und persönlichkeitsfördernd sein. Während die beiden unteren Stufen die notwendigen Voraussetzungen dafür beschreiben, dass keine manifesten Gesundheitsschäden auftreten, sollen in der dritten Bewertungsstufe auch psychosoziale Befindlichkeitsstörungen minimiert werden. Die vierte Stufe dreht sich nicht mehr um die Frage, wie muss Arbeit gestaltet sein, damit sie nicht beeinträchtigt oder krank macht? Hier lautet die Leitfrage: Was erhält gesund? Arbeit soll so gestaltet werden, dass Beschäftigte ihre Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweitern können. Die Ressourcen bei Beschäftigten zu fördern ist Ziel einer systematischen betrieblichen Gesundheitsförderung. Das steigert nicht nur die

## Menschengerechte Gestaltung der Arbeit



*Bewertungsschema  
der Tätigkeiten  
modifiziert nach  
Hacker/Richter/  
Ulich*

*Der Mensch  
braucht Heraus-  
forderungen,  
um sich zu  
entwickeln ...*

*.... aber keinen  
„Stress“!*

Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit, sondern auch den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Psychische Belastung hat sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf den Menschen und seine Arbeitsleistung. Sie wirkt positiv, wenn ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen von außen und den individuellen Leistungsvoraussetzungen des Menschen besteht. Negativ wirkt sie, wenn dieses Gleichgewicht nicht vorhanden ist, beispielsweise bei der Über- oder Unterforderung von Beschäftigten, wie die folgende Abbildung illustriert.

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

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

## In Balance



Psychische Belastung wirkt positiv, wenn sich Anforderungen von außen und individuelle Leistungsvoraussetzungen die Waage halten.

Unmittelbare Reaktionen sind beispielsweise

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

mittel- und langfristige Folgen

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



## Psychische Belastungsfaktoren

### Arbeitsaufgabe

Vollständigkeit  
Handlungsspielraum  
Abwechslung  
Information  
Verantwortung  
Qualifikation  
Emotionale Inanspruchnahme

### Arbeitsorganisation

Arbeitszeit  
Arbeitsablauf  
Kommunikation/ Kooperation  
Arbeitsteilung  
Mensch-Maschine Schnittstelle

### Soziale Beziehungen

Kollegen  
Vorgesetzte  
Mitarbeiterbeteiligung  
Führungsverhalten  
Kunden

### Arbeitsumgebung

Raumklima  
Lärm  
Gefahrstoffe  
Beleuchtung  
Arbeitsmittel



# Die Gefährdungs- beurteilung

## 4

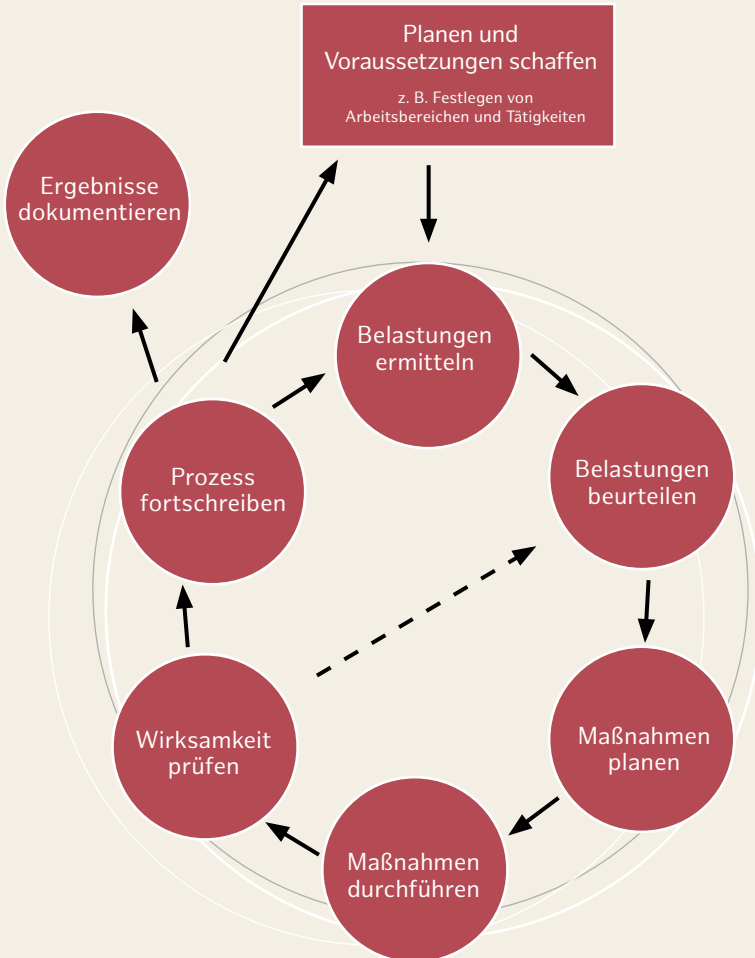
*Die Systematik  
der Gefährdungs-  
beurteilung...*

*...auch für  
psychische  
Belastungs-  
faktoren*

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

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

## Prozess der Gefährdungsbeurteilung



siehe Prozessbeschreibung auch in: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA), Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2. erweiterte Auflage, 4. Januar 2016, Berlin, ab S. 6. im Folgenden GDA-Empfehlungen 2016.

## Wie können psychische Belastungen am Arbeitsplatz analysiert werden?

Eine Standardmethode zum Messen und Bewerten psychischer Belastungsfaktoren gibt es nicht. Es wird auch zukünftig nicht zu erwarten sein, dass die vielfältigen Einflussfaktoren in ihrem Zusammenwirken mit einem einzigen „Messinstrument“ erfasst werden können. Dies ist bei anderen Themen des Arbeitsschutzes, beispielsweise bei Gefahrstoffen, auch nicht der Fall. Vielmehr besteht die Erhebung psychischer Belastungsfaktoren aus vielen Einzelschritten. Hierbei sollen Methoden, um sich einen Überblick zu verschaffen, Vorrang vor aufwendigen Analyseverfahren haben.

Feinanalyseverfahren, die speziell zum Ermitteln psychischer Belastungsfaktoren durch Arbeitswissenschaftler oder Psychologen entwickelt wurden, sollten aus der Sicht des Amtes für Arbeitsschutz Hamburg nur gezielt eingesetzt werden. Diese Verfahren sind eher für wissenschaftliche Fragestellungen geeignet. Sie dienen aber auch dazu Probleme aufzudecken, die mit einfachen Methoden nicht analysiert werden können, sondern eine Begleitung durch Experten erfordern.

*„Das“ Kochrezept  
gibt es nicht!*

## Gefährdungsbeurteilung in betriebliche Strukturen einbetten

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

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

*Die organisatorische Basis schaffen...*

### Arbeits- und Gesundheitsmanagement



Ein Arbeits- und Gesundheitsmanagement aufzubauen oder den Arbeits- und Gesundheitsschutz in ein vorhandenes Managementsystem zu integrieren, sind optimale Voraussetzungen, um Doppelarbeit zu vermeiden, und einen Wissens- und Potentialverlust zu verhindern. Systematische Arbeitsstrukturen sichern nicht nur in Großbetrieben, sondern auch in kleinen und mittleren Unternehmen die Konkurrenzfähigkeit am Markt. Das von uns entwickelte Modell ist daher auch auf diese Betriebe anwendbar. Kompetente Beratung durch die hier meist externen Arbeitsschutzexperten (Betriebsärztin/arzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit) hat für kleinere Unternehmen eine herausragende Bedeutung, weil sie damit den zeitlichen und personellen Aufwand in einem vertretbaren Rahmen halten können.

Aus verschiedenen Gründen können oder wollen Betriebe nicht immer gleich umfassend und möglicherweise mit großem Aufwand in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren einsteigen. Dies sollte nicht dazu führen, diese wichtige Aufgabe auszublenden. Psychische Belastungen sind ein wichtiger Bestandteil einer angemessenen Gefährdungsbeurteilung. So kann die Analyse an einem besonders belasteten Arbeitsplatz der erste Schritt in die richtige Richtung sein und einen Impuls für andere Arbeitsplätze und -bereiche geben. Psychische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz in kleinen Schritten zu beurteilen, kann der Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sein!

*... auch in  
Klein- und Mittel-  
betrieben*



© lightpoet/fotolia

## Das Stufenkonzept

5

Die rechtlichen Anforderungen zum Arbeitsschutz erfüllt ein Betrieb nur, wenn auch psychische Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung integriert, Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit abgeleitet, umgesetzt und dokumentiert sind. Wir prüfen in Unternehmen, ob die betriebliche Arbeitsschutzorganisation diese Anforderungen erfüllt. Geprüft wird auch die Prozessqualität, mit der die Gefährdungsbeurteilung umgesetzt wird. Ein besonderes Augenmerk richten wir dabei darauf, ob die Beschäftigten angemessen beteiligt und die Führungskräfte der verschiedenen Ebenen ausreichend einbezogen werden. Unser Konzept für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen beinhaltet die folgenden Kernpunkte:

- **Hilfe zur Selbsthilfe:**  
Betriebe beraten, damit sie - basierend auf den bereits vorhandenen betrieblichen Informationen - systematisch vorgehen.
- **Kompetenz entwickeln:**  
Durch stufenweises, systematisches Herangehen an die Gefährdungsbeurteilung wird der Betrieb „Experte in eigener Sache“. Der gezielte Einsatz externer Berater<sup>1</sup> kann diesen Prozess hilfreich begleiten.

*Beraten  
statt anordnen!*



- **Unternehmen profitieren:**

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

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

## **1. Stufe**

### **Voraussetzungen schaffen**

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

*Alle müssen an einem Strang ziehen!*

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

*Die Lenkungs-  
gruppe  
bestimmt  
wo es langgeht*

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

*Prioritäten  
setzen!*

Aufgabe dieser Gruppe ist es, den Gesamtprozess der Gefährdungsbeurteilung im Betrieb zu steuern und über Prioritäten und Maßnahmengestaltung zu entscheiden. Es liegt in der Verantwortung der Lenkungsgruppe bzw. des Steuerungsgremiums, die aus der Gefährdungsbeurteilung hergeleiteten Vorschläge mit den übergeordneten kurz- und langfristigen Unternehmenszielen abzugleichen und diesen anzupassen. Wichtige Entscheidungen in diesem Prozess müssen den Beschäftigten im Sinne eines transparenten Verfahrens vermittelt werden. Eine Arbeitsgruppe aus betrieblich Verantwortlichen/Vorgesetzten, Beschäftigten, Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsärztin/arzt sollte die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung praktisch durchführen. Auch die Mitglieder des Arbeitsschutzausschusses können diese Aufgabe übernehmen, ggf. mit weiteren betrieblichen Experten oder Verantwortlichen.

## 2. Stufe

### Bestandsaufnahme / Analyse des Ist-Zustandes

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

- **Gefährdungsbeurteilung**  
gibt eine Übersicht über die Betriebsstruktur, liefert Daten über verschiedene Arbeitsplätze sowie über die bereits ermittelten Belastungen und durchgeführten Maßnahmen.
- **Gesundheitsbericht**  
liefert Daten zu Arbeitsunfähigkeitszahlen, Dauer der Erkrankungen, Art der Diagnosen, Unfällen etc.  
Er wird oft von Krankenkassen erstellt.
- **Bestandsaufnahme des Arbeits- und Gesundheitsschutzes**  
überprüft die Qualität und die Integration in die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation.
- **Befragungsergebnisse**  
liefern Daten zu bereits durchgeführten Mitarbeiterbefragungen, deren Ergebnisse und hieraus resultierenden Maßnahmen.
- **Berichte der Betriebsärzte und der Fachkräfte für Arbeitssicherheit**  
erweitern die Informationen zur Gefährdungsbeurteilung.

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

*... zu  
sammeln und  
auszuwerten*

- **Berichte über Führungsverhalten, -schulungen, Konfliktgespräche**  
liefern Informationen zum Führungsverständnis des Betriebes und zu möglichen Konfliktfeldern.
- **Erfahrungswissen**  
Manchmal ist im Unternehmen einiges über bestimmte Belastungsschwerpunkte bekannt, was bisher nicht offen oder nicht systematisch thematisiert wurde.

Eine in dieser Form vorgenommene Bestandsaufnahme gestattet einen Überblick über bereits vorhandene Daten, aber auch über Informationslücken. Sie ermöglicht es, Erkenntnisse zusammenzuführen und liefert somit eine Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen. Häufig können mittels einer solchen Daten- und Informationsammlung schon Gestaltungsdefizite aufgedeckt und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Das Amt für Arbeitsschutz berät und unterstützt Hamburger Betriebe bei dem Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren.

### **3. Stufe Analyse psychischer Belastungsfaktoren**

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

## Erste Stufen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren



*Maßnahmen  
planen,  
umsetzen,  
evaluieren und  
auswerten*

*Weg 1:  
Krisenherde  
haben Vorrang*

### **a. Kritische Arbeitsbereiche**

Zeigt die Bestandsaufnahme Probleme in Arbeitseinheiten auf (beispielsweise hohe Unfallzahlen, auffälliger Krankenstand), ist es zunächst sinnvoll, sich auf diese Einheiten zu konzentrieren. In solchen Fällen kommt es nicht darauf an, möglichst viele Informationen über psychische Belastungsfaktoren zu sammeln und diese systematisch abzuarbeiten. Vielmehr ist zu hinterfragen, welche Hauptfaktoren in diesen Arbeitseinheiten zu Problemen führen. Es empfiehlt sich also, hier eine gezielte Analyse der Hauptbelastungsfaktoren vorzunehmen.

Zur Analyse gibt es Verfahren, die bei möglichst geringem Aufwand schnell und einfach zu Ergebnissen führen. Gerade in besonders belasteten Arbeitsbereichen ist es wichtig, aus den ermittelten Hauptbelastungsfaktoren zügig Maßnahmen unter Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ableiten zu können. Als Analyseverfahren bieten sich hier strukturierte Interviews oder Kurzfragebögen an.

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

### **b. Systematische Analyse**

Um die Ausgangssituation zu ermitteln, kann zunächst eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden. Allerdings sollte vorher abgeklärt werden, ob nicht bereits Befragungsergebnisse vorliegen, zum Beispiel zur Führungssituation oder Mitarbeiterzufriedenheit.

Diese Daten können, auch wenn sie aus einer anderen Sicht und zu einem anderen Zweck erhoben wurden, als Ausgangsdatenbasis dienen. Nach unseren Erfahrungen ist dringend von „selbst gestrickten“ Fragebögen abzuraten. Das Verfahren zur späteren Auswertung und Maßnahmenableitung muss vor einer Erhebung bereits vollständig geklärt sein.

Zur systematischen Analyse aller psychischen Belastungsfaktoren auf betrieblicher Ebene gibt es so genannte Screening Verfahren (Siebtestverfahren). Sie erfassen im Überblick psychische Belastungsfaktoren auf den Ebenen der Arbeitstätigkeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, besonderen Bedingungen und speziellen Belastungen betroffener Arbeitsplätze. Eine ausführlichere Darstellung der Verfahren finden Sie auf Seite 32.

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

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

*Weg 2:  
Gesamtbetrachtung  
der betrieblichen  
Arbeitsstrukturen*

*Ergebnisse  
auswerten, Maß-  
nahmen ableiten,  
umsetzen und  
dokumentieren*

*Gefährdungs-  
beurteilung  
regelmäßig  
wiederholen*

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

#### **4. Stufe Feinanalyse**

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

##### **Analyseverfahren**

###### **Strukturierte Interviews**

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



## **Kurzfragebögen**

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

## **„Screening - Verfahren“ (Siebttestverfahren)**

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

Empfehlungen für bestimmte Verfahren können nicht gegeben werden, weil die konkreten betrieblichen Rahmenbedingungen (z.B. Betriebsgröße, Tätigkeiten, Branche) bei der Auswahl beachtet werden müssen. Eine Sammlung verschiedener Verfahren finden Sie unter [www.baua.de/Toolbox](http://www.baua.de/Toolbox). Handlungshilfen wurden auch im Programm „Psyche“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) von Unfallversicherungsträgern und Ländern veröffentlicht: siehe [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de).

**Moderierte Gefährdungsbeurteilung**

Ein moderierter Workshop mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht einen Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung. Er ist vor allem in kleineren Unternehmen praktikabel und wird in unserem Stufenschema in der 3. Stufe eingesetzt. Möglichst alle Beschäftigten sollten gefragt werden:

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

So werden mit guter Moderation sehr schnell diejenigen Belastungsfaktoren deutlich, die den Betroffenen am stärksten auf der Seele liegen. Zu den häufigen Stressoren gehören dabei: Zeit- und Leistungsdruck, Arbeitsunterbrechungen und das Miteinander im Betrieb.

Dem Konzept der „moderierten Gefährdungsbeurteilung“ folgend wird in nachfolgenden Mitarbeiterworkshops nach Ursachen für diese Belastungen gefahndet, zusammen werden Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Der Maßnahmenerfolg wird gemeinsam überprüft und das Unternehmen kann sich nach einem gelungenen Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung den notwendigen Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zuwenden. Bei der moderierten Gefährdungsbeurteilung ist es sinnvoll, sich von Beratern (Betriebsärztin/arzt oder der Fachkraft für Arbeitssicherheit) unterstützen und begleiten zu lassen: es reduziert den eigenen Anfangsaufwand erheblich. Ein (externer) Berater wirft einen neutralen Blick auf die Gesamtheit der Beschäftigten im Unternehmen und unterstützt den Prozess.

Externe, außerbetriebliche Expertinnen und Experten können bei der Auswahl geeigneter Verfahren beraten (strukturierte Interviews, Kurzfragebögen, Siebtestverfahren). Für die konkrete Durchführung im Betrieb erfordern die meisten Verfahren einen gewissen Qualifizierungsaufwand.

*Hier sind  
die Experten  
gefragt*



# Prävention psychischer Belastungen

## 6

### *Verhältnis- und Verhaltensprävention*

Im Vordergrund steht im betrieblichen Arbeitsschutz die Verhältnisprävention. Sie richtet sich auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Dieses entspricht den Vorgaben in §4 Arbeitsschutzgesetz, nach denen Arbeitgeber die Arbeit so zu gestalten haben, dass psychische Gefährdungen vermieden werden. Gestaltungslösungen können sich auf folgende Aspekte erstrecken:

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

Die Verhaltensprävention zielt dagegen darauf ab, das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ändern. Klagen sie beispielsweise über zu große Arbeitsbelastung, würde ihnen als verhaltenspräventive Maßnahme ein Stressbewältigungsseminar angeboten. Verhaltensänderungen seitens der Beschäftigten sind kein Ersatz für notwendige und mögliche Änderungen der betrieblichen Verhältnisse, sondern können sie sinnvoll ergänzen. Wie auf anderen Gebieten des Arbeitsschutzes muss aber die Minimierung der Belastung im Vordergrund stehen. Gleichzeitig sollen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer jedoch nicht von der Verantwortung für ihre eigene Gesundheit entbunden werden.

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

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

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

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

*...Maßnahmen-  
kriterien für  
Prioritätensetzung  
berücksichtigen...*

*... und die  
Rückmeldung  
der Unterneh-  
mensleitung  
runden die  
Gefährdungs-  
beurteilung ab.*

Erfahrungsgemäß können nicht alle Analyseergebnisse in Maßnahmen münden, wenn man gesamtunternehmerische Überlegungen berücksichtigt. Die Lenkungsgruppe entscheidet über Prioritäten und Zeitabläufe und sie informiert alle Beteiligten darüber, was, wann, wo umgesetzt werden soll und aus welchem Grunde. Bei der Entscheidung, welche Maßnahmen einzuleiten sind, ist immer das Gesamtsystem zu berücksichtigen:

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

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

# Das Hamburger Aufsichtskonzept

Aufsicht, Beratung und Systemkontrolle

7



Die zentralen Punkte des Hamburger Aufsichtskonzepts sind:

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

Beim Überprüfen der Arbeitsschutzorganisation legt das Amt für Arbeitsschutz einen Schwerpunkt auf die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung und die menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in diesem Sinne beinhaltet alle systematischen Prozesse, wie beispielsweise betriebliche Gesundheitsförderung, betriebliches Gesundheitsmanagement oder die Gefährdungsbeurteilung mit ganzheitlichem Ansatz.

Wir möchten bei der Bewertung betrieblicher Konzepte nicht einen bestimmten Weg bevorzugen, sondern verschiedene betriebliche Gegebenheiten und Unternehmenskulturen berücksichtigen.

Mit unserer Systemkontrolle wird geprüft, wie der Arbeitsschutz in die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation eingebunden ist.

*Wie ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz organisiert?*

*Kriterien für  
vorbildlichen  
Arbeitsschutz*

Das Vorgehen ist an die bundeseinheitlichen Vorgaben der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) angepasst (Leitlinien „Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes“ und „Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“). Die Systemkontrollliste ist auch kompatibel mit der GDA-Leitlinie „Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“. Anpassungen an rechtliche Veränderungen erfolgen kontinuierlich, beispielsweise wenn neue Verordnungen erlassen werden.

Mit der Systemkontrolle wird überprüft, ob die gesetzlichen Vorschriften im Betrieb eingehalten werden. Betriebe, in denen eine Systemkontrolle durchgeführt wurde, werden entsprechend eines Ampelmodells im Rahmen einer Gesamtbewertung einer von drei Farben zugeordnet:

- grün: Der Betrieb verfügt über eine geeignete Arbeitschutzorganisation.
- gelb: Der Betrieb verfügt über eine teilweise geeignete Arbeitsschutzorganisation.
- rot: Der Betrieb verfügt über eine ungeeignete Arbeitsschutzorganisation.

Ziel ist es, alle Betriebe so weit zu unterstützen, dass sie in „grün“ eingestuft werden können. Betriebe, die über eine geeignete Arbeitsschutzorganisation verfügen und sich über den gesetzlichen Rahmen hinaus für den Arbeits- und Gesundheitsschutz ihrer Beschäftigten engagieren, können sich um die Arbeitsschutz-Anerkennung des Amtes für Arbeitsschutz bewerben. In Hamburger Großbetrieben oder solchen mit besonderen Gefährdungen, die „grün“ eingestuft wurden, wird die Systemkontrolle in regelmäßigen Abständen und bei besonderen Anlässen wiederholt, etwa bei wesentlichen Änderungen der Betriebsstruktur oder schweren Arbeitsunfällen. Erkenntnisse aus der vorherigen Prüfung werden dabei berücksichtigt und können zu einem verkürzten Verfahren führen.



## Ist Ihre Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung angemessen?

- Wurden psychische Belastungsfaktoren bzw. die menschengerechte Gestaltung der Arbeit in der Gefährdungsbeurteilung betrachtet und bewertet?
- Gibt es ein übergreifendes Konzept zur Verbesserung der menschengerechten Gestaltung der Arbeit/Optimierung von psychischen Belastungen mit dem alle Arbeitsplätze und Tätigkeiten erfasst werden?
- Gibt es ein Gremium, das diesen Prozess steuert und über Prioritäten, Veränderungen, Verbesserungen entscheidet? (z. B. einen Arbeitskreis Gesundheit, Arbeitsschutzausschuss)
- Wurde im Betrieb eine Ist-Analyse durchgeführt, um Anhaltspunkte für mögliche Probleme oder Prioritäten für Verbesserungen usw. zu erhalten? (z. B. Gefährdungsbeurteilung, ausgedehnt auf die Erfassung psychischer Belastungen, Mitarbeiterbefragung, Bericht der Krankenkasse über Arbeitsunfähigkeitsdaten)
- Gibt es systematische Prozesse zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu den Bereichen:
  - Verbesserung/Optimierung der Arbeitsorganisation
  - Verbesserung/Optimierung der Arbeitstätigkeit
  - Führung, Teamentwicklung und Betriebsklima
  - Verbesserung der Arbeitsumgebungsbedingungen (Klima, Beleuchtung, Lärm, Gerüche)
- Gibt es Projekte oder systematische Prozesse zu den Themen:
  - flexible Arbeitszeiten, wie „Familiengerechte Arbeitszeit“
  - ältere Arbeitnehmer
  - körpergerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen
- Werden die Mitarbeiter an der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen beteiligt:  
Wenn ja, wie?
- Gibt es Mitarbeiterbefragungen zu Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit?
- Gibt es Mitarbeiterzirkel oder Workshops, in denen die Beschäftigten Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen entwickeln können?
- Gibt es konkrete Festlegungen über zeitliche Abläufe und notwendige Mittel? (z. B. Freistellungen, Finanzen)
- Wird der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen ausgewertet (evaluiert)? Wenn ja, wie?
- Wurde nachvollziehbar dokumentiert? (z. B. Tabelle mit Problemdarstellung, Ursachenermittlung, Maßnahmen, Verantwortliche, Wirksamkeitskontrolle)

*Fragen des Amtes  
für Arbeitsschutz  
an die Unternehmen*

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

Zu der systematischen Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sinne der menschengerechten Gestaltung der Arbeit gehört die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Das Amt für Arbeitsschutz stuft Betriebe nur noch in „grün“ ein, wenn auch eine solche Gefährdungsbeurteilung vorliegt.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren ist angemessen, wenn

- der Prozess der Gefährdungsbeurteilung systematisch und kontinuierlich umgesetzt wird,
- alle wesentlichen psychischen Belastungsfaktoren berücksichtigt werden,
- das Vorgehen dokumentiert wird (Ein Beispiel für eine Dokumentation finden Sie in Anlage 4).

*Eine systematische  
Verbesserung der  
Arbeitsbedingungen  
ist unerlässlich*

Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bieten die Berufsgenossenschaften praxisorientierte branchenbezogene Hilfestellungen für die Beurteilung der psychischen Belastungen an. Durch unsere Unterstützung erhoffen wir uns wesentliche Fortschritte bei der Durchführung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung in diesen Unternehmen.

*Kriterien für  
kleine und  
mittlere  
Betriebe*



# Anlagen

8

**Anlage 1:**

Psychische Belastungsfaktoren bei der Arbeit

**Anlage 2:**

Beziehung zwischen Belastung und  
Beanspruchung

**Anlage 3:**

Charakterisierung von Methoden

**Anlage 4:**

Beispiel für die Dokumentation der Gefährdungs-  
beurteilung

## Psychische Belastungsfaktoren bei der Arbeit

| <b>Merkmal: Arbeitsaufgabe</b>       | <b>Mögliche kritische Ausprägungen</b>  |
|--------------------------------------|---|
| Vollständigkeit                      | Tätigkeit enthält nur vorbereitende, oder nur ausführende oder nur kontrollierende Handlungen   |
| Handlungsspielraum                   | Beschäftigte haben keinen Einfluss auf Arbeitsinhalt, Arbeitspensum, Arbeitsmethoden, usw.  |
| Verantwortung                        | Unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten  |
| <b>Merkmal: Arbeitsorganisation</b>  | <b>Mögliche kritische Ausprägungen</b>  |
| Arbeitszeit                          | wechselnde und lange Arbeitszeit, ungünstig gestaltete Schichtarbeit, umfangreiche Überstunden, unzureichendes Pausenregime                 |
| Arbeitsablauf                        | Zeitdruck, häufige Unterbrechungen, hohe Taktbindung  |
| Kommunikation/Kooperation            | Isolierter Einzelarbeitsplatz, fehlende soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, keine klar definierten Verantwortungsbereiche |
| <b>Merkmal: Soziale Beziehungen</b>  | <b>Mögliche kritische Ausprägungen</b>  |
| Vorgesetzte                          | keine Qualifizierung der Führungskräfte, fehlendes Feedback und Unterstützung   |
| Kollegen                             | fehlende soziale Unterstützung, Konflikte, wenig Anerkennung und Wertschätzung  |
| <b>Merkmal: Arbeitsumgebung</b>      | <b>Mögliche kritische Ausprägungen</b>  |
| Arbeitsmittel                        | fehlende oder ungeeignete Arbeitsmittel, unzureichende Softwaregestaltung   |
| Physikalische und chemische Faktoren | Lärm, unzureichende Beleuchtung, Gefahrstoffe   |
| Physische Faktoren                   | Ungünstige ergonomische Gestaltung, schwere körperliche Arbeit  |

## Beziehung zwischen Belastungen und Beanspruchungen



## Charakterisierung von Methoden

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

## Beispiel für eine Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung psychischer

| <b>Tätigkeit / Arbeitsbereich:</b> Kassenkraft in Teilzeit, wechselnde Tagesschichten von 7:30-23 Uhr |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Datum der Erstellung:</b> 15.08.2016   |  |   |  |
| <b>Beurteilung:</b> Unternehmerin Frau Musterfrau   |  |   |  |
| <b>Beteiligte:</b> Fachkraft für Arbeitssicherheit (FASI) Herr Mayer, Kassenkkräfte                   |  |   |  |
| <b>Art der Beteiligung:</b> Gespräch mit Kassenkkräften, Moderation u. Dokumentation durch FASI       |  |   |  |
| <b>Belastung</b>  | <b>Fehlbelastung Gefährdung? Ja/Nein</b> | <b>Begründung für Maßnahmen</b>   | <b>Geplante Maßnahmen</b>  |
| Umgang mit unfreundlichen Kunden  | ja                                       | in der Zeit nach 21 Uhr teilweise alkoholisierte aggressive Kunden, wenig Unterstützung durch Kollegen in dieser Zeit möglich | Signalknopf an der Kasse installieren, um Unterstützung durch die zweite Person in der Schicht herbeirufen zu können<br><br>Schulung zum Umgang mit unfreundlichen Kunden bei der Berufsgenossenschaft |
| wechselnde Schicht  | nein                                     | keine Mütter mit Kindern unter 12 Jahren im Spätdienst, Einsatzplan ist mindestens 4 Wochen im Voraus bekannt                 | z. Zt. keine weitere erforderlich  |
| Repetitive Arbeit   | nein                                     | Tätigkeit findet im Wechsel mit Ware packen und Servicebereich statt  | z. Zt. keine weitere erforderlich  |
| ...   |  |   |  |

Für das Protokoll: Frau Musterfrau, 30.07.2015

### Erläuterung

Der Betrieb in diesem Beispiel einer Dokumentation hat weniger als zwanzig Beschäftigte. Ein Betriebsrat – der andernfalls einzubeziehen wäre - ist nicht vorhanden. Den Angaben in diesem Beispiel einer Dokumentation liegen folgende Überlegungen zugrunde:

- Ob eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung für den Betrieb angemessen ist, hängt nicht allein von den Inhalten ab. Entscheidend ist auch, wer und in welcher Form bei der Ermittlung und Beurteilung der Gefährdungen beteiligt war. Ohne den Arbeitgeber oder ohne die Beschäftigten fehlt jeweils eine entscheidende Perspektive. Die Beteiligung ist wesentlich für die Akzeptanz und damit für die Wirksamkeit der abgeleiteten Maßnahmen.



## Belastung in einem kleinen Handelsbetrieb

### Datum der nächsten kompletten Überprüfung:

Teamsitzung mit allen Beschäftigten im August 2017

| <b>Geplante Maßnahmen Verantwortliche/r und Termin der Umsetzung</b>                                       | <b>Maßnahme umgesetzt? Ja/nein</b>                                   | <b>Wirksamkeitskontrolle: Wie? Wann? Durch Wen?</b>  |
|--|--|--|
| Herr Mayer organisiert die Installation bis zum 28.09.2016<br>Unterweisung aller Beschäftigten in KW 40    | Ja<br><br>Nein, wird auf die 42 KW verschoben (wg. Krankheitsfällen) | Frau Musterfrau befragt die Kassenkräfte, ob die Maßnahmen wirksam sind / Teambesprechung in 01/17 |
| Frau Musterfrau meldet umgehend zu den Schulungsterminen am 15.10.2016 und 02.11.2016 alle Kassenkräfte an | Ja, erledigt am 20.08.2016   |  |
|  |  | große Teambesprechung in 08/2017   |
|  |  | große Teambesprechung in 08/2017   |
|  |  |  |

- Für die Fortsetzung und die Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung ist eine nachvollziehbare und konkrete Dokumentation wichtig, z.B.
  - Wer war in welcher Form beteiligt?
  - Wann und von wem wird welche Maßnahme umgesetzt?
  - Wann, durch wen und wie wird die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft?
  - Wann und durch wen wird die Gefährdungsbeurteilung aktualisiert?
- Es sollten auch solche ermittelten Gefährdungen dokumentiert werden, die (derzeit) keine Maßnahme erfordern, einschließlich einer Begründung für diese Einschätzung. So ist zu einem späteren Zeitpunkt überprüfbar, ob diese Voraussetzungen noch gegeben sind.

**Impressum**

Herausgeber Behörde für Gesundheit  
und Verbraucherschutz  
Amt für Arbeitsschutz  
Billstraße 80  
20539 Hamburg

**Kontakt**

[www.hamburg.de/arbeitsschutz](http://www.hamburg.de/arbeitsschutz)  
Arbeitsschutztelefon: +49 40 428 37 21 12  
Fax +49 40 427 31 00 98  
[arbeitnehmerschutz@bgv.hamburg.de](mailto:arbeitnehmerschutz@bgv.hamburg.de)

**Bezug**

Diese Broschüre (M41) können  
Sie kostenlos bestellen unter  
Tel.: +49 40 4 28 37 2368  
[publikationen@bgv.hamburg.de](mailto:publikationen@bgv.hamburg.de)  
[www.hamburg.de/arbeitsschutzpublikation](http://www.hamburg.de/arbeitsschutzpublikation)

**Gestaltung**  
kwh-design

**Titelfoto**  
[vege/fotolia.com](http://vege/fotolia.com)

**Druck**  
Wehmeyer + Heinrich GmbH  
4. überarbeitete Auflage, Oktober 2016

### **Anmerkungen zur Verteilung**

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



Hamburg | Behörde für Gesundheit  
und Verbraucherschutz