

Das Verhüten von Unfällen darf nicht  
als eine Vorschrift des Gesetzes aufgefasst werden,  
sondern als ein Gebot menschlicher Verpflichtungen  
und wirtschaftlicher Vernunft.  
(Werner von SIEMENS, 1880)

# Das IGO-Modell zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen

Autoren: Dr. Sabine Rehmer und das Team des Instituts für Gesundheit in Organisationen

Sehr geehrte Leserin und sehr geehrter Leser,

in diesem Dokument stellen wir Ihnen das IGO-Modell zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen (IGO-Modell GB+) vor. Es ist von uns in der Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Vorgaben, theoretischen Empfehlungen und unseren praktischen Erfahrungen bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in mittelständischen und großen Unternehmen verschiedener Branchen entstanden.

Das IGO-Modell der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, wie es nachstehend vorgestellt wird, zielt darauf ab, dass die Gefährdungen durch psychische Belastungen in Unternehmen nachhaltig reduziert werden und dadurch die Leistungsfähigkeit, die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen langfristig erhöht werden.

Die Nachhaltigkeit wird vor allem dadurch erreicht, dass wir neben der Analyse der Gefährdungen viel Aufmerksamkeit auf die Entwicklung einer adäquaten Vorgehensweise für die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung und die Verankerung des Prozesses in den vorhandenen betrieblichen Strukturen legen.

Unser Ziel für Sie ist Hilfe zur Selbsthilfe, d.h. wir unterstützen Sie bei der Einführung und Verankerung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Ihrem Unternehmen **ABER** wenn wir Ihr Unternehmen verlassen, möchten wir dass der Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung auch ohne uns funktioniert und so eine nachhaltige Durchführung in Ihrem Unternehmen erreicht wird.

Alle Bestandteile des IGO-Modells der GB+ werden inhaltlich an das Unternehmen angepasst, inklusive der Entwicklung des unternehmenseigenen Konzeptes und der strukturellen Verankerungen (verschriftlicht in einem Ablaufhandbuch), die Erstellung der Dokumentationsvorlagen (Checklisten, Bearbeitungsprotokolle etc.), die Qualifizierung verschiedener betrieblicher Ansprechpartner, und vieles mehr!

In der praktischen Umsetzung ist die direkte Einbeziehung der Mitarbeiter/innen ein Schlüsselement im IGO-Modell der GB+. Die direkte Einbeziehung der Mitarbeiter/innen ist unerlässlich wenn es darum geht:

- » die relevanten förderlichen und einschränkenden Faktoren der psychischen Gesundheit in Ihrem Unternehmen zu ermitteln und hinsichtlich ihrer Wirkung zu bewerten
- » und die geeigneten korrektiven und präventiven Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die diesen langfristig entgegen wirken.

In der nachfolgenden Vorstellung des IGO-Modells zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen wird neben dem Ablauf besonders auf die Erfahrungen in der betrieblichen Praxis, die Erfolgsfaktoren und auch die speziellen Herausforderungen bei der Umsetzung Wert gelegt. Dabei werden auch Impulse zur Schaffung der erforderlichen betrieblichen Rahmenbedingungen inklusive Strukturbildung im Unternehmen gegeben, die Qualifizierung der beteiligten Akteure vorgestellt und Tipps für die nachhaltige Verankerung im Unternehmen dargestellt.

### Anmerkungen der Autoren:

Das in diesem Dokument dargestellte IGO-Modell der GB+ und die in der Darstellung aufgeführten Ablaufschritte und Empfehlungen sind das Resultat unserer theoretischen und praktischen Auseinandersetzung bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen. Wir erheben damit keinen Anspruch auf Repräsentativität oder Vollständigkeit, sondern beschreiben lediglich unser Vorgehen und unsere Erfahrungen. Die bei der Entwicklung verwendete Literatur ist im Literaturverzeichnis angegeben.

Da wir ein privatwirtschaftliches Institut sind und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit im Blick haben, sind diesem Dokument keine konkreten Handbücher, Checklisten etc. beigelegt. Die konkreten Materialien, die wir in der Umsetzung benutzen stellen wir Ihnen gern in einem persönlichen Gespräch vor. Ebenso können Sie die genauen Kosten für die Einführung des Komplettsystems je nach inhaltlicher Gestaltung der verschiedenen Projektschritte oder für Teile des Konzeptes gern bei uns direkt anfragen.

Egal ob Sie eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung für Ihr Unternehmen

- » gerade erst planen,
- » bereits damit begonnen haben und die Durchführung noch nicht so effektiv ist wie Sie sich das vorgestellt haben,
- » oder Sie bei der Durchführung gerade an einer Stelle (bspw. nach der Analyse) einfach nicht weiter kommen ...

Sprechen Sie uns an!

Wir unterstützen Sie gern bei Ihrer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung mit unseren praxiserprobten Konzepten und unseren kompetenten, freundlichen Mitarbeitern.

---

## Inhalt:

---

1. Ausgangslage	4
2. Ziele der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen	5
3. Bekannte Restriktionen	6
4. Das IGO-Modell zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen	7

## Vertiefende Informationen zum IGO-Modell zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen

---

### Anhang 1

Detailinformationen zu den verschiedenen Phasen des IGO-Modells zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen	14
---	----

### Anhang 2

Kurzbeschreibung Institut für Gesundheit in Organisationen	29
--	----

### Anhang 3

Gesetzliche Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen	31
---	----

### Anhang 4

Vertiefende Informationen zum Thema Psychische Belastungen im Arbeitskontext	35
--	----

## 1. Ausgangslage

Der Arbeitgeber ist lt. § 5 Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, eine Beurteilung der mit der Arbeit verbundenen Gefährdungen zu ermitteln und daraus Maßnahmen des Arbeitsschutzes abzuleiten und durchzuführen. Neben der Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsstätten und Arbeitsplätze, Arbeitsmittel, Arbeits- und Fertigungsverfahren, usw. soll dabei auch großer Wert auf die psychischen Belastungen bei der Arbeit gelegt werden.

Die gesetzlichen Vorgaben für die Integration psychischer Faktoren in die Gefährdungsbeurteilung regelt die DGUV Vorschrift 2 und das deutsche Arbeitsschutzgesetz. Dadurch bietet die Gefährdungsbeurteilung einen Handlungsrahmen zur Optimierung psychischer Belastung in Ihrem Unternehmen.

Die Unternehmen sind für die zeitnahe Durchführung zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen verantwortlich.

Wie auch bei der Beurteilung anderer Gefährdungsfaktoren läuft die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in verschiedenen Phasen ab, die kontinuierlich durchlaufen werden, d.h. der Rahmen und die Struktur für die Gefährdungsbeurteilung wird vorgegeben (vgl. Abb.1).

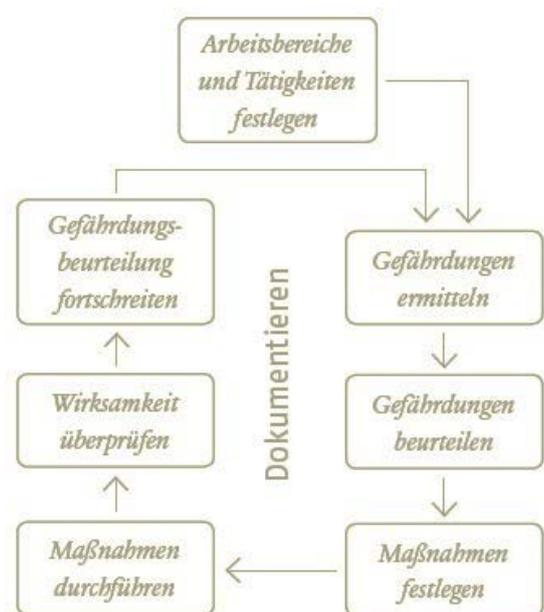


Abb.1 Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung

Für die praktische Durchführung ist es für die Unternehmen häufig problematisch, dass es keine konkreten Vorgaben für die inhaltliche Gestaltung gibt, wodurch ein Hinzuziehen externer Experten meist unerlässlich ist.

Für uns als Arbeits- und Organisationspsychologen sind die fehlenden inhaltlichen Vorgaben hingegen gewinnbringend, da wir dadurch jeweils ein ganz konkretes Vorgehen für das jeweilige Unternehmen entwickeln können, das zu den vorliegenden betrieblichen Strukturen passt.

**„Der Köder muss dem Fisch schmecken“** – Konkret heißt das: Nehmen Sie Abstand von starren Modellen oder Konzepten, die nicht an Ihr Unternehmen angepasst werden können und lassen Sie sich bei der Entwicklung eines spezifischen Modells für die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Ihrem Unternehmen von fachlich versierten Personen unterstützen, damit Sie am Ende ein Vorgehen haben, das wirklich zu Ihrem Unternehmen passt. Das Vorgehen bei der Umsetzung der GB+ in Ihrem Unternehmen muss zu Ihren bestehenden Strukturen und betrieblichen Gegebenheiten passen!

## 2. Ziele der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Die GB+ setzt sich zum Ziel, betriebliche Abläufe und Strukturen so zu gestalten, dass Fehlbelastungen vermieden werden und die Gesundheit der Beschäftigten gefördert wird. Beschäftigte sollen außerdem befähigt werden, sich sicherheits- und gesundheitsförderlich zu verhalten. Im Gesamten sollen die Mitarbeiter genauso gesund aus der Arbeit herausgehen, wie sie hineingegangen sind (natürlich abzüglich der adäquaten Beanspruchung durch die Arbeitstätigkeit). Und das auch bei verlängerter Lebensarbeitszeit.

Diese Punkte beinhalten, dass neben der Senkung der Fehlzeiten (Reduzierung der Absentismuskosten für das Unternehmen) gleichzeitig die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig gestärkt werden soll (Reduzierung der Präsentismuskosten für das Unternehmen).

### EXKURS: Was sind Präsentismuskosten?

Präsentismus beinhaltet a) das Verhalten von Mitarbeitern, trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen (Aronsson et al., 2000), und b) Einbußen der Leistungsfähigkeit bzw. der Arbeitsproduktivität, die Organisationen dadurch entstehen, dass ihre Mitarbeiter durch Fehlbelastungen und nicht genutzte Ressourcen in ihrer Arbeit eingeschränkt sind und unterhalb ihres durchschnittlichen Arbeitspensums bleiben (Burton et al., 1999).

Beispielrechnung zur Verdeutlichung der Präsentismuskosten im Unternehmen:

#### 1. Arbeitsausfall durch Absentismus:

- Arbeitsunfähigkeit kostet arbeitstäglich im Schnitt 500 €/MA/pro Tag.
- Durchschnittlich werden 10 AU-Tage pro MA und Jahr angenommen = 5000€/MA

#### 2. Arbeitsausfall durch Präsentismus:

Den Arbeitsausfall (AU) durch Leistungseinschränkungen kann man wie folgt kalkulieren: Kosten für einen Ausfalltag (AU-Tag) pro Mitarbeiter \* die ermittelte Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit durch psychische Gefährdungen. Daraus errechnen sich folgende Kosten für:

- » wenig belastete Unternehmen mit ca. 10% Leistungseinschränkungen  
AU-Tag = 500 € | 10% = 50€ pro Tag → jährliche Kosten pro MA von 11.000 €
  - » mittel belastete Unternehmen mit ca. 20% Leistungseinschränkungen  
AU-Tag = 500 € | 20% = 100€ pro Tag → jährliche Kosten pro MA von 22.000 €
  - » stark belastete Unternehmen mit 30% Leistungseinschränkungen  
AU-Tag = 500 € | 30% = 150€ pro Tag → jährliche Kosten pro MA von 33.000 €
- Das bedeutet einen kalkulierten jährlichen Verlust pro Mitarbeiter durch Präsentismus von 11.000,00 € Minimum!!

Anhand des Rechenbeispiels können Sie gut sehen, dass die Präsentismuskosten im Unternehmen, d.h. die Kosten die durch eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit entstehen, sehr hoch sind. Und auch wenn es zunächst das primäre Ziel ist, dass die Mitarbeiter/innen erst gar nicht ausfallen, sollen diese in ihrer Arbeitszeit auch eine optimale Leistung erbringen. Die Betrachtung psychischer Belastungen bei der Gefährdungsbeurteilung zielt damit, neben der Vermeidung von Arbeitsausfällen vor allem auf die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter/innen ab und damit auf die Senkung der Präsentismuskosten.

Hinzu kommen als Beispiele für mögliche positive Effekte der GB+:

- sie dient der menschengerechten Gestaltung der Arbeit → hat Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und den -willen der Beschäftigten
- bietet die Möglichkeit organisatorische Schwachstellen und Reibungspunkte aufzudecken → Reduzierung von Qualitätsmängeln und Produktivitätseinbußen
- es erfolgt eine Anregung zur Kommunikation v. a. innerhalb der Berufsgruppen und damit die Optimierung der Zusammenarbeit
- die Wahrnehmung des arbeitgeberseitigen Interesses an den Beschäftigten durch transparenten Umgang mit bestehenden Arbeitsbedingungen
- eine Sensibilisierung und Bewusstseinsförderung der Mitarbeiter für den eigenen Bereich und damit die Stärkung der Eigenkompetenz und Kreativität
- bei den konkreten Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsabläufe besteht der Gewinn oft schon in den realisierten Maßnahmen selbst
- schafft Bewusstsein und sensibilisiert → Erkenntnis, wie sich „ungesunde“ Praktiken im Unternehmen ungeplant entwickelt und verbreitet haben
- es erfolgt eine Weiterentwicklung des betrieblichen Arbeitsschutzes – durch die Gefährdungsbeurteilung psychisch Belastung erhält man die Chance Arbeitsprozesse kompletter anzuschauen
- fördert Kulturentwicklung → Gespräche der Beschäftigten und Führungskräfte enttabuisieren das Thema psychische Belastung und fördern die Sensibilisierung für die Folgen von Überlastung
- dient auch der Verifizierung von Einzelaussagen der Mitarbeiter im Rahmen der arbeitsmedizinischen Vorsorge
- ermöglicht die Festlegung von Grenzen für ein gesundes Unternehmen

Gute Arbeitsbedingungen fördern die Arbeitsschutzkultur und damit auch die Entwicklung eines gesamtbetrieblichen Sicherheits- und Gesundheitskonzeptes. Sie steigern zudem die interne und externe Attraktivität des Arbeitgebers und können so zum Wettbewerbsvorteil werden.

---

### 3. Bekannte Restriktionen

---

Die Durchführung der GB+ birgt belegbar erhebliche Barrieren, Störstellen und Fallen. Besonders zu beachten sind dabei die Vorstellungen und Befürchtungen der unterschiedlichen Betriebsparteien.

Auch sollte die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei anstehenden massiven betrieblichen Veränderungen, wie bspw. geplanter starker Personalabbau, verschoben werden, weil dadurch die Ergebnisse sehr stark verfälscht werden können.

Um ein hohes Maß an Erfahrung, Qualität und damit auch Erfolg zu garantieren, sollten Experten mit der Konzeptionierung und der Begleitung der Durchführung einbezogen werden. Dadurch können auch nicht planbare Probleme bei der Durchführung optimal aufgefangen werden.

Am geeignetsten sind hier Arbeits- und Organisationspsychologen mit Spezialisierung auf dem Gebiet der Gefährdungsbeurteilung, oder auch Fachpsychologen für betriebliche Sicherheit und Gesundheit, wie sie bspw. in arbeitspsychologischen Diensten für Unternehmen, die die Versorgung gemäß DGUV 2, Vorschrift 2 mitgestalten, tätig sind.

Eine neutrale Position und damit Voraussetzung für Vertrauensbildung wird am ehesten durch den Einsatz externer Partner in Zusammenarbeit mit den internen Gruppen gewährleistet.

Zudem kann die Durchführung der GB+ nur dann erfolgreich sein, wenn (siehe dazu auch Erfolgsfaktoren, Seite 24):

- der Vorstand bzw. die Geschäftsführung hinter dem Projekt steht
- der Ablauf der GB+ im Unternehmen gut geplant ist und ein verbindlicher Ablauf für alle Phasen der GB+ fixiert wird
- die bestmögliche Kommunikation mit allen Betriebsinteressen erfolgt (Leitung, Betriebsrat, Arbeitssicherheitsfachkraft, betriebsärztliche Betreuung, Führungskräfte, Mitarbeiter)
- die Führungskräfte umfassend qualifiziert sind
- und ganz zentral: die Mitarbeiter in die Durchführung und Umsetzung mit einbezogen werden.

## 4. Das IGO-Modell zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen

Das IGO-Modell bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen beinhaltet ein 5-phasiges Vorgehen, bei dem jede Phase aus verschiedenen bewährten Teilschritten besteht (vgl. Abb.2).

Diese Teilschritte werden inhaltlich im Unternehmen angepasst und spezifiziert.

Mit dem folgenden skizzierten Ablauf wollen wir Ihnen Empfehlungen geben, auf welche Punkte sie in jeder Phase besonders achten müssen.

Nähere Erläuterungen zu den Einzelschritten sind im Anhang 1 dargestellt.

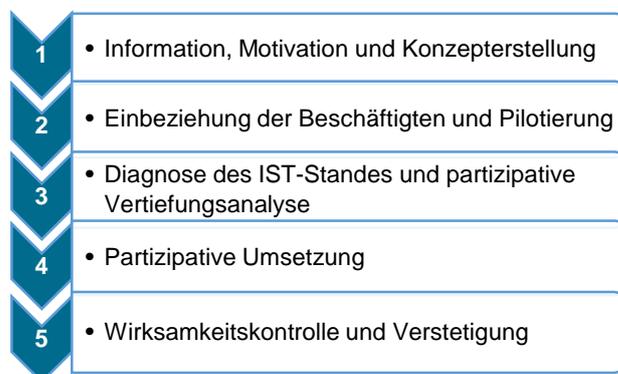


Abb.2 IGO-Modell GB+

## Vorphase – Bestandsaufnahme und Konzepterstellung

→ Erst planen – dann handeln!

Bevor irgendetwas los geht sollten sich alle beteiligten Personengruppen, günstig mit einer fachlichen Beratung, zusammensetzen und überlegen wie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung mit allen Teilschritten in ihrem Unternehmen aussehen soll. Das dabei entstehende Ablaufmodell der GB+ soll sich so eng wie möglich in Ihre bestehenden Strukturen einfügen. Alle Absprachen und Planungen sollten in einem sogenannten Ablaufhandbuch festgehalten werden, um Transparenz, Verbindlichkeit und Handlungssicherheit für die beteiligten Akteure zu erreichen.

### Phase 1: Information, Motivation und Konzepterstellung

- Vorgespräche mit der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat, der Arbeitssicherheit, der Betriebsärztlichen Betreuung und der Personalabteilung
  - Bestandsaufnahme (Sichtung der vorhandenen Daten und bisher erfolgten Maßnahmen)
1. Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat (z.B. mit einer Betriebsvereinbarung)
  2. Gemeinsamer Workshop zu Projektbeginn unter externer Moderation – eine gemeinsame Sprache sprechen (z.B. im Arbeitsschutzausschuss)
  3. Bildung einer paritätisch besetzten Steuergruppe (z.B. Arbeitsschutzausschuss mit Nennung eines Koordinators)
  4. Entwicklung eines Konzepts (Bestandsaufnahme, Information und gemeinsame Abstimmung der Schritte und Inhalte)
    - Erstellung eines Ablaufhandbuches in welchem die Prozesse, Vorgehensroutinen, Checklisten usw. zusammengestellt sind
    - Erstellung von Dateivorlagen für die Dokumentation der GB+ durch die FK
  5. Qualifizierung der für alle am Prozess beteiligten betrieblichen Akteure
    - Ableitung des Weiterbildungsbedarfs für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung in Ihrem Unternehmen
    - Bekanntmachung des Projektes bei Führungskräften → Motivation zur Teilnahme
    - Qualifizierung der Führungskräfte und der zentralen an der GB+ beteiligten Personen

!! Die Handlungssicherheit der FK bezüglich des Prozesses ist maßgeblich für das Gelingen der Integration der GB+ in die betrieblichen Routinen

**Ziele:** „Gemeinsame Sprache sprechen“, Abstimmung der Ziele, Entwicklung passgenauer Abläufe, Erhöhung der Beteiligungs- und Einsatzbereitschaft der betrieblichen Akteure

## Testung des Konzeptes in Pilotbereichen

→ Bitte immer erst das Ablaufmodell der GB+ testen, bevor es auf das Gesamtunternehmen ausgeweitet wird!

### Phase 2: Einbeziehung der Beschäftigten und Pilotierung

6. Vorabinformation zum Prozess und Einbeziehung der Beschäftigten (Kick-Off-Veranstaltung für alle mit genauer Erklärung zum Ablauf der GB+)
7. Auswahl von zwei Pilotbereichen  
→ kompletter Durchlauf des Ablaufkonzeptes in den Pilotbereichen [inkl. Qualifizierung, Analyse (Ermittlung der Gefährdung und Bewertung der Schwerpunkte), Maßnahmenentwicklung und -umsetzung, Wirksamkeitsmessung usw.]

Ziele: „Veröffentlichung“ des Prozesses, frühzeitige Einbindung aller Beschäftigten, Transparenz, Testung des Ablaufmodells – Optimierung der einzelnen Bestandteile

## Analyse

→ Die Analyse besteht aus zwei Teilschritten: dem Ermitteln der Gefährdungen (Punkt 8) und der Bewertung der Gefährdungen (Punkt 9).

### Phase 3: Diagnose des IST-Standes und partizipative Vertiefungsanalyse

8. Die Erfassung gesundheitsförderlicher und gesundheitsgefährdender Faktoren und der Höhe der Gefährdung durch psychische Belastungen [mit abteilungsbezogener Auswertung und (wenn es das Verfahren ermöglicht) mit individueller Rückmeldung für alle Teilnehmenden]

Ziele: Gewinnung von Informationen über relevante betriebsspezifische gesundheitsförderliche und gesundheitseinschränkende Faktoren

### Gefährdungen ermitteln – Situationsdiagnostik

Egal welches Analyseverfahren Sie verwenden: Resultat soll ein Profil für das Unternehmen und für die einzelnen Abteilungen mit folgenden Aussagen sein:

- » Höhe der Gefährdung durch psychische Belastungen
- » existierende Belastungsfaktoren, die potentiell eine gesundheitsschädigende Wirkung haben
- » existierende Ressourcen, die noch ausgebaut werden können

**!! WICHTIG !!** In diesem Schritt erhält das Unternehmen eine Aussage wie hoch die Gefährdung insgesamt ist und welche Faktoren (Fehlbelastungen und Ressourcen) vorhanden sind. Die Erfassung der spezifischen Beeinträchtigung- oder Unterstützungswirkung der einzelnen Faktoren und damit die Schwerpunktsetzung für die weitere Bearbeitung erfolgt im nächsten Schritt.

Die Ermittlung der Gefährdung kann auf verschiedenen Wegen erfolgen, die dann jeweils den nächsten Schritt beeinflussen:

Weg 1	Weg 2	Weg 3	Weg 4	Weg 5
Detaillierter Fragebogen	Kurzfragebogen	Kombination aus Weg 1 & 2	Analyseworkshop	Begehung mit Interview
Man erhält: detaillierte Ergebnisse	Man erhält: eine Orientierung in welchen Problemfeldern Detailanalysen notwendig sind	Man erhält: detaillierte Ergebnisse in den im Kurzfragebogen identifizierten Problemfeldern	Muss moderiert werden, man erhält: eine Orientierung in welchen Problemfeldern Detailanalysen notwendig sind	Begutachtet werden sollten mindestens 10% der Arbeitsplätze (die gleichwertig sind)
z.B. SFG-WORK Langversion 30' © IGO	z.B. SFG-WORK Kurzversion 5' © IGO	z.B. Kombination aus SFG-WORK Kurz- und Langversion © IGO	Freie Moderation mit Analyseleitfaden	Begehungsprotokoll mit Interviewleitfaden

Bitte beachten Sie, dass im Ablaufhandbuch definiert werden muss, wie zusätzliche oder aktuelle Themen in den Prozess einbezogen werden!

9. Analyse und Beurteilung der Schutz- und Gefährdungspotentiale – Partizipative Diagnostikintervention mit Ergebnisvorstellung und Ableitung von Schwerpunktthemen und Erarbeiten von Lösungs-/Maßnahmenvorschlägen in Workshops (Zirkeln)

- a. Im Team in sog. Maßnahmen und Umsetzungszirkeln (MUZ)
- b. Speziell für Führungskräfte zu spezifischen Beanspruchungen der Führungskräfte als Führungskräfte-MUZ
- c. Einzelfall (Coachinggespräch): Für besonders belastete Beschäftigte kann ein Angebot zur „Notfallhilfe“ gemacht werden; Erarbeiten von individuellen Lösungs-/ Maßnahmenvorschlägen

Ziele: subjektive Faktoren im Zusammenhang mit objektiven Belastungen erkennen und für übergreifende Lösungsvorschläge nutzen, Diversität der psychischen Belastungen und Beanspruchungsverlaufphasen erkennen und berücksichtigen

**Gefährdungen bewerten – Identifizierung der Schwerpunkte – Priorisierung**

Weg 1	Weg 2	Weg 3	Weg 4	Weg 5
Detaillierter Fragebogen	Kurzfragebogen	Kombination aus Weg 1 & 2	Analyse-workshop	Begehung mit Interview
Schwerpunktsetzung erfolgt angeleitet durch die FK in MUZ	Vertiefungs-workshop und Schwerpunktsetzung mit externer Unterstützung	Schwerpunktsetzung erfolgt angeleitet durch die FK in MUZ	Vertiefungs-workshop und Schwerpunktsetzung mit externer Unterstützung	Schwerpunktsetzung erfolgt angeleitet durch die FK in MUZ

**Maßnahmenentwicklung und -umsetzung**

→ das Kernstück der Gefährdungsbeurteilung – 70-80% der Intensität sollten in diesen Prozessschritt fließen

Unabhängig davon welcher Weg bei der Analyse gewählt wurde, die Weiterbearbeitung der Schwerpunkte (Fehlbelastungsfaktoren und nicht genutzte Ressourcen) erfolgt unter Anleitung der mit dem Prozess und in der Verwendung der Dokumentationsvorlagen geschulten Führungskräfte. Es führt die FK die MUZ durch welche die Mitarbeiter/innen operativ führt. Der Abstand zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern/innen sollte so niederschwellig wie möglich sein, um die Vorteile horizontaler Zirkel so gut es geht nutzen zu können. Wenn der Abstand der FK zu den Mitarbeitenden zu groß ist, so dass keine relevanten Inhalte in den MUZ zur Sprache kommen, oder die Themen das Verhalten der FK betreffen oder andere sensible Inhalte, sollte eine externe Unterstützung dazu geholt werden.

Mit den MUZ wird ein kontinuierlicher Veränderungs- und Verbesserungsprozess angestoßen, der sich in die betrieblichen Routinen einfügen soll. Unterstützt werden sollte diese Phase mit genauen Vorgaben wie bei der Umsetzung der Maßnahmen vorgegangen wird, Checklisten und Bearbeitungsprotokolle, die eine nachhaltige Umsetzung befördern und gleichzeitig die gesetzlich vorgeschriebene Dokumentation erfüllen. Für diese Phase sollte im Ablauf ganz genau geplant werden welche zeitlichen und finanziellen Mittel für die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung geplant werden und wie Synergien bei der Umsetzung im Unternehmen gefördert werden können.

## Phase 4: Partizipative Umsetzung

### 10. Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

- in den Maßnahmen und Umsetzungszirkeln (MUZ) auf Abteilungsebene
- in den Führungskräfte-MUZ
- Steuergruppe = vertikaler Entscheidungszirkel: Beschluss zur Durchführung von Maßnahmen, die nicht mit teaminternen Ressourcen umgesetzt werden können, in Bezug auf die Fragen: Ob, Wann, mit Wem und Wie
- Information und Motivierung der Beteiligten zur Mitarbeit
- Umsetzung der Maßnahmen

Ziele: Maßnahmen passgenau entwerfen und umsetzen, Lösungskompetenz und Entscheidungsmöglichkeiten sowie Transparenz und Einsatzbereitschaft erhöhen

## Wirksamkeit und Dokumentation

Der Nachweis der Wirksamkeit einzelner Maßnahmen und die genaue Dokumentation des Vorgehens und der Lösungsansätze werden durch die Bearbeitungsprotokolle schon mit vorbereitet. Die Wirksamkeit wird für die einzelnen Maßnahmen bestimmt, für die Schwerpunkte in der Bewertung der Beanspruchung (Fehlbelastungsfaktoren und nicht genutzte Ressourcen) und prozessbegleitend für die gesamten Ergebnisse der GB+.

## Phase 5: Wirksamkeitskontrolle und Verstetigung

### 11. Wirksamkeitsüberprüfung

- Prozessbegleitung der Maßnahmen zur rechtzeitigen Optimierung und Wirkungsmessung der Einzelmaßnahmen
- Erneute Diagnose als Vorher-Nachher-Messung

### 12. Erstellen einer Dokumentation

### 13. Kritisches Überprüfen des Vorgehens

### 14. Fortschreibung und Ausweitung auf das gesamte Unternehmen – Übergang vom Projekt zum Prozess

Ziele: Nachweis der Wirksamkeit, frühzeitige Optimierung und Vertiefung, datenbasierte Entscheidungsgrundlage zu den Erfolgen der GB+

*Vielen Dank für Ihr Interesse an unserem Vorgehen bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen.*

# Vertiefende Informationen zum IGO-Modell zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen

## Anhang 1

Detailinformationen zu den verschiedenen Phasen des IGO-Modells zur  
Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen 14

## Anhang 2

Kurzbeschreibung Institut für Gesundheit in Organisationen 29

## Anhang 3

Gesetzliche Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen 31

## Anhang 4

Vertiefende Informationen zum Thema Psychische Belastungen im Arbeitskontext 35

---

## Anhang 1 – Detailinformationen zu den verschiedenen Phasen des IGO-Modells zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen

---

### (1) Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat

---

Das Arbeitsschutzgesetz richtet sich an den Unternehmer, die Interessenvertretung ist mitbestimmend bei der Umsetzung der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, vorab ein gemeinsames Vorgehenskonzept zwischen den beiden Betriebsparteien festzulegen. In einigen Unternehmen wird hierzu der Weg einer Betriebsvereinbarung gewählt, in anderen Beispielen werden Vorgehensstrukturen festgelegt und ausgetestet, die später nach Erprobung in einer Betriebsvereinbarung niedergeschrieben werden.

Günstig erweisen sich vorausgehende Einzelgespräche, die auch schon zur Bestandsaufnahme genutzt werden können.

### (2) Gemeinsamer Workshop zu Projektbeginn unter externer Moderation – „Eine gemeinsame Sprache sprechen“

---

Wenn es um psychische Belastungen, Beanspruchungen und Arbeit geht bestehen bei den betrieblichen Akteuren oft Unsicherheiten. Häufig werden auch die Begrifflichkeiten verwechselt oder gar mit psychischen Störungen gleich gesetzt.

Die Norm EN ISO 10075 definiert die zum Themengebiet der psychischen Belastungen relevanten arbeitswissenschaftlichen Begrifflichkeiten – leider ist sie in Unternehmen noch vielfach unbekannt. Es ist sinnvoll und notwendig, dass sich die betrieblichen Akteure, die in den Prozess integriert sind – möglichst gemeinsam – über die Inhalte der EN ISO 10075 und die Vorgehensweisen zur Umsetzung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung in einem Workshop schulen und beraten lassen.

Der Workshop sollte unter dem Fokus „Eine gemeinsame Sprache sprechen“ begonnen werden. Zudem geht es natürlich um die Zusammenhänge von psychischen Belastungen und möglichen Fehlbeanspruchungen und den konkreten Nutzen einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung für das Unternehmen und die Beschäftigten.

Die Leitung des Workshops sollte durch einen externen Moderator durchgeführt werden, der über die notwendige Sachkompetenz zum Thema psychische Belastungen verfügt.

### (3) Bildung einer paritätisch besetzten Steuergruppe

---

Die Organisation des Prozesses der Förderung von Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen obliegt der Geschäftsführung. Gemäß der gesetzlichen Vorgaben und unseren Erfahrungen sollten folgende Personen Mitglied der Steuerungsgruppe sein:

- Arbeitgeber oder Vertreter (bspw. Bereichsleiter als Vertretung der GF)
- Mitglieder Betriebs-/Personalrat (mit gleichberechtigtem Stimmrecht, siehe Mitbestimmung des Bundesarbeitsgerichts)
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Betriebsarzt/ärztin
- Schwerbehindertenvertretung
- Projektleiter/in des BGM oder BGF
- externe Experten
- und – zeitweise – weitere Interne (Beschäftigte, Sicherheitsbeauftragte)

Oft kann der Arbeitsschutzausschuss (ASA) als gesetzlich verankertes betriebliches Gremium für die Steuerung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung genutzt werden.

Wenn Sie andere vertikale Zirkel bereits in Ihrem Unternehmen etabliert haben, bspw. einen Gesundheitszirkel in welchem der Großteil der oben genannten Akutere mitwirkt, können Sie auch diesen als Steuerungsgruppe nutzen.

Insbesondere die folgenden Aufgaben sollten für die Steuerungsgruppe bestehen:

- Entscheidung über die Hinzuziehung von Fachpersonen
- Zusammentragen relevanter betrieblicher Daten
- Entwicklung des Ablaufmodells der GB+ im Unternehmen (inkl. Zeitplan)
- Fixierung aller Phasen der GB+, dazu gehört bspw.
  - » welche Analyseverfahren gewählt werden
  - » wie die Schwerpunktsetzung für die weitere Bearbeitung erfolgt
  - » welche Organisationseinheiten für die Maßnahmenentwicklung und Umsetzung gewählt werden
  - » welche Dokumentationsvorlagen in die Durchführung einbezogen werden sollen
  - » wie die Weiterleitung von Maßnahmen erfolgt, die nicht mit teaminternen Ressourcen umgesetzt werden können
  - » welche Ressourcen (zeitlich und finanziell) im Unternehmen für die Maßnahmenumsetzung bereit gestellt werden
- Auswahl von Pilotbereichen
- Treffen von Entscheidungen bezüglich Maßnahmendurchführung
- Überprüfung des Ablaufs, ggf. Anpassung des Konzepts
- Falls noch nicht vorhanden: Erarbeiten einer Betriebsvereinbarung
- Transfer in den betrieblichen Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung

Diese exemplarische Aufstellung muss an das jeweilige Unternehmen angepasst werden.

#### (4) Entwicklung eines Konzeptes

---

Für die Entwicklung eines Konzeptes sind verschiedene Kompetenzen nötig, die über interne oder externe Fachpersonen abgedeckt werden können:

- Unternehmensspezifisches Strukturwissen:  
Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens, inhaltliche und organisatorische Anordnung der Betriebseinheiten, vorhandene Gremien und Strukturen im Arbeitsschutz und im Betrieblichen Gesundheitsmanagement im Allgemeinen
- Fachwissen:  
differenzierte Kenntnisse zum Thema gesundheitsförderliche und gesundheitseinschränkende Faktoren im Arbeitskontext und zu deren Schutz- bzw. Gefährdungspotential
- Methodenwissen:  
Kenntnisse und Erfahrungen mit möglichen Methoden zur Ermittlung und Beurteilung gesundheitsförderlicher und gesundheitseinschränkender Faktoren im Arbeitskontext, ggf. eigene Instrumente
- Gestaltungswissen:  
Kenntnisse über Gestaltungsoptionen, Kenntnisse über Möglichkeiten der Unterstützung der individuellen Belastungsbewältigung und Erfahrung mit Change Managementprozessen

##### **(a) Strukturen und Ressourcen schaffen**

- Das Ziel ist es ein Konzept zu entwickeln, das aus Sicht aller Akteur-Gruppen praktikabel und tragfähig erscheint
- Die zentrale Herausforderung ist es, die Sichtweisen und Interessen sowie Ressourcen und Handlungsbedingungen der Akteure zu berücksichtigen und zu koordinieren
- Wichtig: Die Planung benötigt oft mehr Zeit als kalkuliert → für die inhaltliche und zeitliche Strukturierung ist die Definition von „Meilensteinen“ günstig
- Abstimmung des Konzeptes im Arbeitsschutzausschuss
- Koordination durch einen „Kordinator“ (interne Person)
- Sachverständige Beratung und Unterstützung

##### **(b) Konzept zur Vorgehensweise entwickeln**

- Methoden und Analyseinstrumente festlegen:
  - zur Ermittlung gesundheitsförderlicher und gesundheitseinschränkender Faktoren im Arbeitskontext
  - und zur Beurteilung von deren Schutz- bzw. Gefährdungspotential

- Angaben dazu, wie im Falle festgestellter Gestaltungs- bzw. Verhaltenserfordernisse die Entwicklung, Umsetzung und Wirksamkeitskontrolle von Maßnahmen erfolgen soll → inkl. Planung und Organisation der benötigten Ressourcen und Strukturen sowie der Festlegung von Verantwortlichkeiten
- Information und Beteiligung der Führungskräfte und der Beschäftigten
- Aufbau auf bewährten Methoden und Erfahrungen

#### (5) Qualifizierung der betrieblichen Akteure

---

Die Qualifizierung der Steuerungsgruppe und aller anderen an der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung beteiligten Personen ist unverzichtbar für eine zielgerichtete und effektive Umsetzung. Die Nutzung einer externen Beratung bei der Entwicklung eines Analysekonzepts ersetzt nicht die Qualifizierung der betrieblichen Akteure. Um eine breite Unterstützung für die Gefährdungsbeurteilung zu sichern, sollten alle aktiv an der Gefährdungsbeurteilung beteiligten Führungskräften und das Gremium der betrieblichen Interessenvertretung geschult werden.

Ziel der Schulungen muss insbesondere die Vermittlung von Kriterien zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit und das Erzeugen eines Grundverständnisses über das Entstehen von psychischen Belastungen sein. Eine Aufklärung über die Wirkungszusammenhänge von psychischen Belastungen und gesundheitlichen Folgewirkungen sollte die Schulungsteilnehmer für den Stellenwert der Thematik sensibilisieren und damit zu einem Paradigmenwechsel hin zum präventiven Gesundheitsschutz überleiten. Zudem muss in der Schulung das betriebliche Ablaufmodell der GB+ vermittelt werden sowie die Benutzung aller internen Materialien, die für die Durchführung der GB+ vorgesehen sind.

Das Verhalten Ihrer Führungskräfte stellt eine wertvolle Ressource zum Puffern von Fehlbeanspruchungen dar und zeigt damit eine wichtige Handlungsmöglichkeit zur Stärkung der psychischen Gesundheit in Ihrer Organisation auf. Da die Führungskräfte die Verantwortung für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung haben ist deren Qualifizierung das Herzstück zur Vermittlung der Handlungskompetenz für die Maßnahmenentwicklung und -durchführung der GB+.

#### (6) Vorabinformation zum Prozess und Einbeziehung der Beschäftigten

---

*„ ... da kommt einer und guckt ob ich bekloppt bin!“*

Um solche Reaktionen zu vermeiden und um die psychischen Fehlbelastungen in den Arbeitsbereichen wirksam zu ermitteln, müssen die Mitarbeiter mit einbezogen werden. Moderne und zeitgemäße Unterweisungen der Beschäftigten informieren auch über psychische Fehlbelastungen und beinhalten eine Vorabinformation über die Einbeziehung der Beschäftigten in die Analyse- und in die Gestaltungsphase der Gefährdungsbeurteilung.

Für eine spätere sinnvolle Beteiligung der Beschäftigten sollte ein Ziel der Information eine Sensibilisierung der Beschäftigten für die Auswirkungen von psychischen Belastungen sein, denn die Krankheitsbilder infolge psychischer Fehlbelastungen haben erheblich zugenommen und die Arbeitsunfähigkeitstage und die Frühverrentungen infolge psychischer Ursachen steigen stetig.

Vielen Beschäftigten sind die Zusammenhänge zwischen den Beanspruchungen der modernen Arbeitswelt und den körperlichen Folgewirkungen nicht bewusst. Außerdem sollten die Unterweisungen die Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten benennen und um Unterstützung werben. Insbesondere für die Teilnahme an einer geplanten Mitarbeiterbefragung müssen die Beschäftigten im Vorfeld gewonnen werden, um eine hohe Beteiligung und eine entsprechende Aussagekraft zu erhalten.

Als vertrauensbildende Maßnahme ist es nützlich, wenn sowohl Vertreter der Geschäftsleitung als auch die Interessenvertretung die Möglichkeiten und konkreten Ansatzpunkte der Bearbeitung der psychischen Belastungen benennen und die Umsetzung von Maßnahmen glaubhaft darstellen.

#### (7) Auswahl von Pilotbereichen

---

Zum Sammeln von betrieblichen Erfahrungen im Umgang mit der Ermittlung und Bearbeitung psychischer Belastungen bietet sich das weitere Vorgehen in Pilotbereichen an. Im kleinen Rahmen lassen sich nachfolgende Gesichtspunkte berücksichtigen, die für die weitere Steuerung der Gefährdungsbeurteilung notwendig sind:

- Einsatz personeller Ressourcen
- Störungen des Betriebsablaufs durch die Gefährdungsbeurteilung
- Motivation von Beschäftigten und Leitungen zur Unterstützung der Analyse
- Aussagekraft ausgewählter Instrumente zur Feinanalyse
- Zu erwartende Ergebnisse einer Feinanalyse

Es sollten auf keinen Fall die Bereiche als „Piloten“ ausgewählt werden, in denen die Probleme offensichtlich am größten sind. In der Regel gibt es eine Vielfalt von Gründen, die zu einer schwierigen Situation beitragen. Die fehlenden Erfahrungen im Umgang mit den Instrumenten zur Feinanalyse können in solchen schwierigen Arbeitsbereichen schnell zu einer Überforderung der handelnden Akteure führen und ein unbefriedigendes Ergebnis liefern. In der betrieblichen Praxis hat sich die Auswahl von zwei Pilotbereichen als günstig erwiesen. Nach einer kritischen Überprüfung des Vorgehens in den Pilotbereichen kann das ausgewählte Verfahren dann auf das gesamte Unternehmen angewendet werden.

## (8) Die Erfassung gesundheitsförderlicher und gesundheitsgefährdender Faktoren

---

Kein Unternehmen fängt „bei Null“ an! Folgende Informationen sind häufig schon im Unternehmen vorhanden:

- Ergonomische Beurteilungen
- Betriebsärztliche Informationen
- Informationen zu Fluktuationen und Fehlzeiten
- Bestehende Mitarbeiterbefragungen
- BGF oder BGM

Bei den Methoden und Instrumente gibt es keinen „one best way“. Es soll der Analyseweg gewählt werden, der zu den Vorstellungen und existierenden Ansätzen und Erfahrungen im Unternehmen passt.

In der betrieblichen Praxis werden drei methodische Ansätze unterschieden, die einzeln oder in Kombination zum Einsatz kommen können (jeweils verschiedene Vor- und Nachteile):

- Standardisierte schriftliche Befragungen
- Moderierte Analyseworkshops
- Beobachtung und Beobachtungsinterviews

Egal welches Verfahren man verwendet – die Ziele sind:

- einen Überblick über die Gefährdung durch psychische Faktoren zu erhalten
- die Belastungsfaktoren zu extrahieren, die potentiell eine gesundheitsschädigende Wirkung haben
- die Ressourcen zu identifizieren, die noch ausgebaut werden können.

Bitte beachten Sie: Alle Erhebungsformen, die den arbeitenden Menschen aktiv mit einbeziehen sind bereits als Intervention zu verstehen, die Veränderungen bewirken, wie z.B. das Wahrnehmen der betrieblichen Situation durch den Beschäftigten oder das Hervorrufen einer Handlungsbereitschaft. Die Befragung ist somit als ein erster Veränderungsschritt zu sehen.

Wenn nach der Befragung keine weitere Bearbeitung erfolgt hinterlässt man eine hohe Unzufriedenheit und die Bereitschaft der Mitarbeiter/innen sich bei einem neuen Versuch zu beteiligen wird stetig sinken. Auch aus diesem Grund ist es wichtig den gesamten Prozess der Umsetzung der GB+ von Anfang an zu planen und nicht erst mal nur mit einer Befragung zu schauen wie der aktuelle Stand ist.

Grundsätzliche Anforderungen für die Auswahl der Instrumente sind:

- Praktische Bewährung
- Methodische Güte
- Praktikabilität
- einfache und verständliche Darstellung der Analyseergebnisse

Die zeitnahe Präsentation und Rückkopplung der Ergebnisse der Grobanalysen an die Beschäftigten ist von enormer Bedeutung. Nur der offene Umgang mit allen Befragungsergebnissen kann Vertrauen bei den Beschäftigten gegenüber dem Beurteilungsteam erzeugen und sie in den weiteren Verlauf der Gefährdungsbeurteilung integrieren. Gleichwohl sollte keine unternehmensweite Kommunikation der Ergebnisse einzelner Bereiche erfolgen, da es sonst stark zu internen Vergleichen kommt.

Grundsätzlich ist an dieser Stelle anzumerken, dass die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung als Absolutwerte zu interpretieren sind, d.h. wenn eine Abteilung stark belastet ist, ist es für die Weiterbearbeitung nicht wichtig ob eine andere Abteilung oder ein anderer Unternehmensbereich ebenso stark belastet ist. Trotz dessen wünschen sich die meisten Unternehmen einen Vergleich Ihrer eigenen Werte intern oder extern, so dass eine solche Vergleichsmöglichkeit, obwohl nicht notwendig, häufig trotzdem als inhaltlich erweiternd angesehen wird.

Die Vorstellung der unternehmensbezogenen Mitarbeiter-Befragungsergebnisse kann auf Abteilungs- oder Betriebsversammlungen, über Aushänge, Handzettel oder spezielle Besprechungen erfolgen, die eigens zur Ergebnispräsentation einberufen werden. Die abteilungsbezogenen Ergebnisse sollten nur in den einzelnen Abteilungen besprochen bzw. eine Offenlegung vorher in der Steuergruppe diskutiert werden.

Wir empfehlen individuelle Rückmeldungen für alle Analyseteilnehmenden, damit jeder/jede Mitarbeiter/in eine Anerkennung Ihres Engagements (das Ausfüllen des Fragebogens) erhält, weil es die Ergebnisse oft „ehrlicher“ macht, wenn eine individuelle Rückmeldung in Aussicht gestellt wird und da damit ein eventuell entstehender Abstand zwischen Diagnostik und weiteren Maßnahmen überbrückt werden kann.

Bitte beachten Sie, auch wenn Ihnen ein Analyseweg besonders gut gefällt oder Ihnen ein spezifisches Analyseinstrument empfohlen wurde, dass sie einen Umsetzungspartner für Ihre GB+ wählen der nicht nur die Analyse oder sogar nur die Ermittlung der Gefährdungen per Fragebogen anbietet, sondern Sie von Anfang bis Ende unterstützt, da sonst die Potentiale adäquater Veränderungen, die in der Maßnahmenentwicklung- und Umsetzung bestehen nicht genutzt werden können.

## (9) Analyse und Beurteilung der Schutz- und Gefährdungspotentiale

---

Anhand der ermittelten Ergebnisse gilt es festzustellen, ob Maßnahmen zur menschengerechten Arbeit und zur Reduktion von Gefährdungen erforderlich sind. Diese Frage ist bei psychischen Aspekten schwer zu beantworten, da sich das Potential z.T. aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren ergibt. Hinzu kommen Intensität und Dauer der Faktoren.

In der Praxis haben sich folgende Verfahren bewährt:

- Beurteilung anhand verfahrensdefinierter Vorgaben
- Beurteilung anhand von Referenzwerten
- Beurteilung im Diskurs/Workshop → ist für die kontinuierliche Bearbeitung zielführend

Zusätzlich können auffällige Häufungen von Gesundheitsbeeinträchtigungen auf Gestaltungserfordernisse hinweisen.

### Exkurs Zirkelarbeit

Bei der partizipativen Diagnostik psychischer Belastungen und der Generierung von Maßnahmen zu dessen Reduzierung bzw. zur Erhaltung psychischer Gesundheit ist die Zirkelarbeit das Herzstück unserer Herangehensweise. Wir nennen die Zirkel Maßnahmen und Umsetzungszirkel, kurz MUZ.

Das Ziel von Zirkelarbeit ist die tätigkeitsnahe und für die Arbeit im Unternehmen alltagstaugliche Suche nach Lösungen, die die psychischen Belastungen der Angestellten nachhaltig verringern. Die elementarste Idee dabei ist die Partizipation direkt Betroffener, also der Mitarbeiter des Unternehmens. Da jeder Beschäftigte für seinen Arbeitsplatz und seine Tätigkeit ein unverzichtbares Expertenwissen besitzt, geht es darum durch Beteiligung der „Experten“ am Entwicklungsprozess, bestmögliche und innovative Ideen zur Reduzierung psychischer Belastungen zu identifizieren.

Ein weiteres Argument für diese Art der Partizipation ist, dass Beschäftigte sich eher an Maßnahmen beteiligen und ernsthafter und damit nachhaltiger Veränderungen unterstützen, wenn sie diese selbst mit erarbeitet und entwickelt haben. Das Commitment zum Veränderungsprozess ist denkbar höher, die Transparenz von Entscheidungen nimmt zu und damit auch die Bereitschaft Veränderungen mitzugestalten.

(10) Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

Der größte Teil der erlebten psychischen Belastungsfaktoren entsteht im eigenen Arbeitsbereich. Schlecht strukturierte Arbeitsabläufe, Störungen in der Kommunikation, Führungsverhalten und fehlende Unterstützung der Kollegen untereinander sind typische Belastungsfaktoren. Maßnahmen zur Reduzierung dieser Belastungsfaktoren sollten im Arbeitsbereich erarbeitet und umgesetzt werden. Oft benötigt das Team auch gar keine externe Hilfe um Verbesserungen anzugehen. Wie im Falle des Bedarfs an externer Unterstützung vorgegangen werden soll, muss bei der Festlegung der betrieblichen Struktur der Weiterbearbeitung von Maßnahmenideen definiert werden.

In vielen Fällen können auch bereits Grobanalysen Hinweise auf zu treffende Arbeitsschutzmaßnahmen erbringen. Oft können auch schon mit kleineren, schnell umsetzbaren Maßnahmen deutliche Verbesserungen von Arbeitssituationen erzielt werden. In den anderen, meist kostenintensiveren Fällen, ist es unerlässlich, den Beschäftigten die Schwierigkeiten der Umsetzung dieser Arbeitsschutzmaßnahmen zu schildern, die beabsichtigte Langfristlösung zu erklären und zusammen mit den Beschäftigten alle anderen Möglichkeiten der Belastungsreduzierung zu erproben. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über verhaltens- bzw. verhältnisorientierte Maßnahmen (nach Flake, 2001).

Ansatzpunkte der Gestaltung	Mit dem Ziel Bedingungen zu verändern (verhältnisorientiert)	Mit dem Ziel Verhalten zu verändern (verhaltensorientiert)
Vermeiden von gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen und Verhalten	Optimierung der Arbeitsbelastung » Gestaltung der Arbeitsorganisation » Gestaltung der Arbeitszeit » Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsumgebung und der Arbeitsmittel	Optimierung der persönlichen Einschränkungen » Verbesserung Stressmanagement » Verbesserung Zeitmanagement » Abbau von Risikoverhalten
Förderung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen und Kompetenzen	Ausbau von Kraftquellen » Vergrößerung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen » Ausbau einer gesundheitsförderlichen Mitarbeiterführung » Gestaltung des Arbeits- und Sozialklimas	Ausbau von persönlichen Kraftquellen » Qualifizierung durch die Arbeit » Schulung und Fortbildung » Kompetenztraining

Über die Reduzierung von Gefährdungen hinaus ist es das Ziel die Arbeit so zu gestalten, dass diese gesundheits- und lernförderlich ist. Es gibt allgemeine mögliche Gestaltungsansätze – konkrete Maßnahmen müssen gleichwohl betriebsspezifisch entwickelt und erprobt werden. Neben Maßnahmen der Arbeitsgestaltung können auch Qualifikationsmaßnahmen für FK und Beschäftigte erforderlich sein.

Typische Fehler bei der Entwicklung und Planung von Maßnahmen sind:

- Mangelnde Beteiligung relevanter Akteure
- Mangelnde Analysetiefe
- Überforderung durch zu viele Maßnahmenvorschläge

Folgende Empfehlungen zur Organisation der Maßnahmenentwicklung und Umsetzung sind zu beachten:

- Bestimmung von Schwerpunkten:  
Beurteilung der Bedeutsamkeit und Berücksichtigung betrieblicher Gegebenheiten und Ressourcen
- Konkretisierung der Problemlage:  
Differenzierte Problembeschreibung und Bestimmung der Ursachen
- Erarbeitung von Gestaltungskonzepten:  
Zieldefinition, Entwicklung von Ideen und Maßnahmen, Zuständigkeiten
- Umsetzungsplanung:  
Schritte, Ressourcen, Zuständigkeiten, Zeitplan
- Begleitung der Maßnahme:  
Begleitung und Unterstützung durch Fachkräfte und Führung

Den genauen Ablauf der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung befördern wir neben den strukturellen Verankerungen und der Qualifizierung der FK zur Durchführung der MUZ auch vor allem durch unsere Dokumentationsvorlagen, die die verschiedenen Bestandteile der Bearbeitung der Faktoren und den Weg vom Problem zur Maßnahme unterstützen.

## (11) Wirksamkeitsüberprüfung

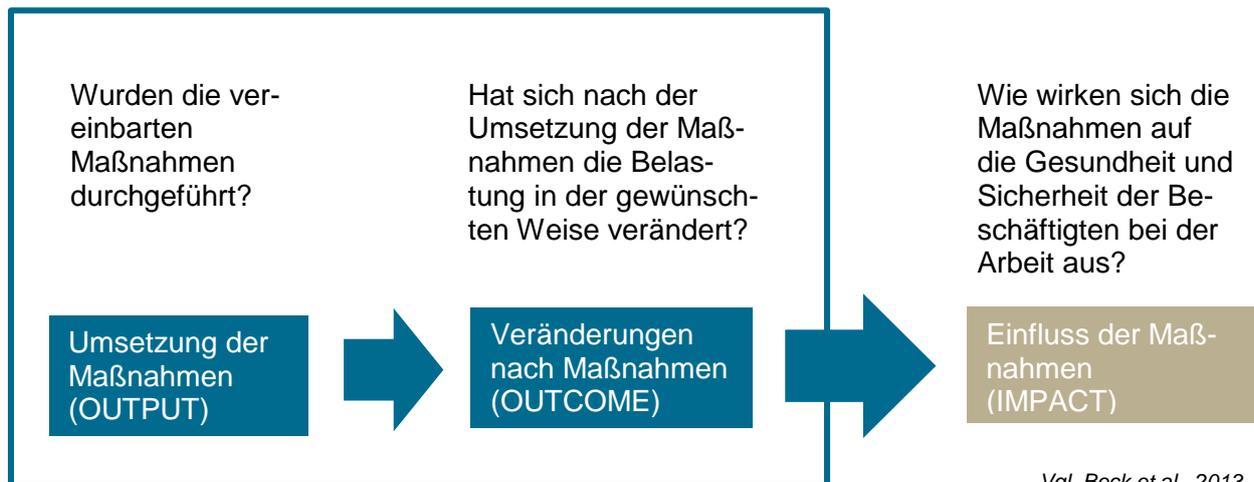
---

Die Wirksamkeitsüberprüfung wird in Unternehmen oft vernachlässigt. Aus zwei Gründen ist sie jedoch sehr wichtig:

- zur Erfüllung der gesetzlichen Pflichten und
- um in Erfahrung zu bringen, ob sich die Anstrengungen, die mit der Gefährdungsbeurteilung unternommen wurden, gelohnt haben → Vorher-Nachher-Vergleich

Bei negativen Ergebnissen gibt die Wirksamkeitsüberprüfung Impulse für neue Handlungsschritte.

## Stufen der Wirksamkeitsüberprüfung



Bei der Wirksamkeitsüberprüfung ist zu beachten:

- Die Beurteilung der Effektivität von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen durch den Krankenstand als alleiniges Zielkriterium greift zu kurz.
- Weiterführende Erfolgskriterien können, bei Bedarf auch mit deren „Übersetzung“ in Euro, den Nutzen von Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention inhaltlich sachgemäßer als nur über eine Veränderung des Krankenstandes darstellen und die Betrachtung damit sinnvoll erweitern.

Als günstig haben sich folgende Herangehensweisen erwiesen:

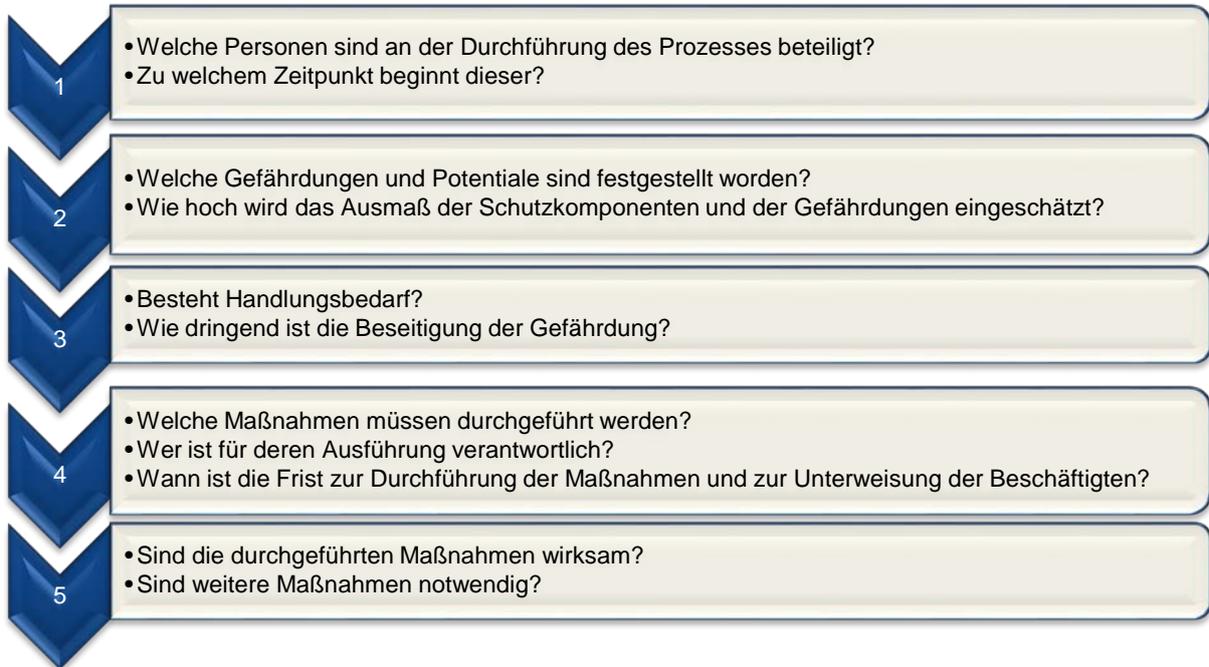
- Kurzbefragungen der Beschäftigten und der Führungskräfte
- Workshops mit Beschäftigten und Führungskräften
- Vorher-Nachher-Beurteilungen.

In den Bearbeitungsprotokollen der MUZ wird die Wirksamkeitsüberprüfung bereits mitgedacht. Bei der Bearbeitung jedes Faktors ist eine Vorher-Nachher-Beurteilung eingeplant. Ebenso gibt die Schwerpunktsetzung eine Orientierung zu den aktuellen Entwicklungen.

## (12) Erstellen einer Dokumentation

---

Folgende Informationen sollte die Dokumentation konkret enthalten:



Dabei ist es sinnvoll und wichtig auf vorhandene Dokumentationsformulare und -routinen zurückzugreifen.

Wir haben unsere Dokumenten-Vorlagen, welche bei der Umsetzung der GB+ im Unternehmen zur Anwendung kommen so aufbereitet, dass sie alle inhaltlichen und gesetzlichen Anforderungen an die Dokumentation erfüllen und dadurch einen zielführenden Ablauf der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Ihrem Unternehmen ermöglichen.

Zudem können diese an die jeweiligen Dokumentationsroutinen des Unternehmens angepasst werden.

## (13) Kritisches Überprüfen des Vorgehens

---

Der Sinn des Vorgehens in Pilotbereichen besteht darin, die Instrumente vor dem Einsatz in der Fläche zu erproben und ggf. erforderliche Korrekturen des Vorgehens vorzunehmen. Eine Methode zur Überprüfung des Vorgehens ist die Durchführung eines Bilanzworkshops mit den Mitgliedern der Steuerungsgruppe. Auf der Grundlage erster Ergebnisse einer Wirksamkeitskontrolle von umgesetzten Maßnahmen und den Erfahrungen der Projektteilnehmer ist zu ermitteln, ob der bisherige Verlauf zu der beabsichtigten Reduzierung der Fehlbelastungen geführt hat. Es ist zu entscheiden, welche Veränderungen im Vorgehen nötig sind, und ob das Verfahren zunächst in weiteren Pilotbereichen oder betriebsübergreifend eingesetzt werden soll.

## Erstellen einer Betriebsvereinbarung

Die Betriebs-/Dienstvereinbarung schafft Transparenz auf allen betrieblichen Ebenen und stellt sicher, dass der Prozess der Gefährdungsbeurteilung auch nach personellen Wechseln von betrieblichen Akteuren weitergeführt werden kann. Folgende Eckpunkte sollten in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden:

- Benennung einer Steuerungsgruppe/paritätischen Kommission
- Unterrichtung und Einbeziehung der Beschäftigten/Unterweisung
- Benennung von Instrumenten und Methoden und Festlegung der organisatorischen Durchführung
- Datenauswertung/Ableitung von Maßnahmen
- Verantwortung für die Umsetzung von Maßnahmen
- Dokumentation
- Wirksamkeitskontrolle
- Zeitpunkt der Beurteilung (Wiederholungen)
- Verfahren zum Schlichten von Meinungsverschiedenheiten.

Der Abschluss einer Betriebs-/Dienstvereinbarung ist hilfreich, da bezüglich der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen das Arbeitsschutzgesetz zwar inhaltliche Vorgaben macht, jedoch zu vielen Schritten, wie etwa den einzusetzenden Methoden und Instrumenten, keine abschließenden Regelungen beschreibt.

## (14) Fortschreibung und Ausweitung auf das gesamte Unternehmen – Übergang vom Projekt zum Prozess

---

Der „Transfer“ des erprobten Vorgehens muss von Beginn an mitbedacht werden. Die Ziele dabei sind:

- Erprobte Vorgehensweisen auf alle Tätigkeiten und Arbeitsbereiche anzuwenden
- Integration in die Routinen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Folgende Punkte müssen von Anfang an mitbeachtet werden:

- Know-How-Transfer, Qualifizierung
- Reorganisation, Einrichtung neuer Stellen, Outsourcing
- Einbindung in die Arbeitsschutzorganisation
- Betriebs- oder Dienstvereinbarungen

Diese Phase sollte nach jeder Teilimplementierung in einem weiteren Unternehmensbereich erneut durchlaufen werden, um den Prozess der GB+ im Unternehmen weiterhin optimieren zu können. Wir empfehlen bei der unternehmensweiten Einführung der GB+ eine sukzessive Umsetzung, die lieber etwas langsamer aber dafür nachhaltiger erfolgt.

## Erfolgsfaktoren bei der Planung und Umsetzung der Gefährdungs- beurteilung psychischer Belastung

---

- Die Geschäftsleitung steht hinter dem Projekt
- Erst planen dann handeln! Einsetzen einer Steuerungsgruppe und eines Koordinators
- Bedarfsweise Experten hinzuziehen oder Bereiche outsourcen
- Engagement der betrieblichen Interessenvertretungen
- Abschluss einer Betriebsvereinbarung
- Gute Zusammenarbeit von Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Frühzeitige Einbindung der Führungskräfte
- Umfassende Qualifizierung der Führungskräfte
- Einbeziehung der gesamten Belegschaft (z.B. durch eine Mitarbeiterbefragung)
- **Die Beteiligung der Mitarbeiter ist der „Motor“ aller betrieblichen Veränderungen!**
- Erprobung des Vorgehens in Pilotbereichen
- Schnelle Rückmeldung von Analyseergebnissen und rasche Umsetzung von ersten Maßnahmen
- Kontinuierliches Vorgehen mit Wirksamkeitskontrolle durchgeführter Gestaltungsmaßnahmen.

## Die Unterstützung durch externe Berater und Dienstleister bietet sich für folgenden Handlungsfelder an:

---

- Fachberatung
  - Mitwirkung an der Vorbereitung, Planung und Durchführung des Projektes
  - Referate und Fachvorträge
  - Weiterbildungen und Schulungen
- Methodenberatung
  - Beratung bei der Auswahl von Instrumenten
  - Anpassungen von Instrumenten
  - Durchführung der Analysen
  - Datenauswertung und -aufbereitung
  - Erstellen von Methodenberichten und Dokumentationen
- Prozessberatung
  - Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen
  - Projektmanagement
- Moderation
- Vermittlung in Konfliktfällen
- Operative Umsetzung
  - Infoveranstaltungen für die Beschäftigten
  - Durchführung von Arbeitsplatzbeobachtungen, Arbeitsanalysen und Mitarbeiterbefragungen
  - Begleitung von Workshops für die Weiterbearbeitung von Analyseergebnissen mit den Führungskräften und Beschäftigten
  - Unterstützung der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung auf Basis der Beurteilungsergebnisse
  - Unterstützung bei der Durchführung von Zirkeln und Workshops

## Literatur

---

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007).** The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bamberg, E., Mohr, G. & Busch, C. (2012).** *Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Barthold, L. & Schütz, A. (2010).** *Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention*. Weinheim: Beltz.
- BAUA (2013).** *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Erfahrungen und Empfehlungen*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Berlin: Erik Schmidt Verlag.
- Cociu, O.E. (2014).** *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Individuelle und betriebliche Aspekte*. Masterarbeit. Jena: Friedrich-Schiller Universität.
- DIN EN ISO 10075.** *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung*.
- Eggerdinger, Ch. & Giesert, M. (2006).** *Unterweisung: Führen, Beteiligen, Erkennen und Vermindern von psychischen Belastungen*, 3. Auflage. Dortmund: Initiative Neue Qualität der Arbeit.
- Flake, C., Freigang-Bauer, I., Gröben, F. & Wenchel, K.-T. (2001).** *Psychischer Stress in der Arbeitswelt: erkennen-mindern-bewältigen*. Dokumentation der RKW-Fachtagung am 24.11.1999. Eschborn: RKW-Verlag.
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2012).** *Arbeitsschutz gemeinsam anpacken - Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz*. [http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile&v=9), Abrufdatum: 07.04.2014.
- Grobe, Th. (2012).** *Gesundheitsreport 2012 – Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK*, 27 (1), Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- Holm, M. & Geray, M. (2010).** *Integration der Psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- INQA (2008).** *Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz*, 2. Auflage. Dortmund/ Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Kauffeld, S. (2011).** *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Lohmann-Haislah, A. (2012).** *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Nerdinger, F. W., Blicke, G. & Schaper, N. (2011).** *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer.
- Richter, P. & Wegge, J. (2011).** *Occupational Health Psychology - Gegenstand, Modelle, Aufgaben*. In H. Wittchen & J. Hoyer (Hrsg.), *Klinische Psychologie & Psychotherapie* (S. 337-359). Berlin: Springer.
- Richter, P., Buruck, G., Nebel, C. & Wolf, S. (2011).** *Arbeit und Gesundheit – Risiken, Ressourcen und Gestaltung*, In E. Bamberg, A. Ducki & A. M. (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt* (S. 25-60). Göttingen: Hogrefe.
- Riechert, I. (2011).** *Psychische Störungen bei Mitarbeitern. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche*. Berlin: Springer Verlag.
- Sonntag, S. & Frese, M. (2003).** *Stress in organizations*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology* (S. 453-491). Hoboken: Wiley.
- Udris, I. (2007).** *Gesundheits- und verhaltensbezogene Intervention*. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 668-678). Göttingen: Hogrefe.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004).** *Stress und Gesundheit in Organisationen*. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie* (S. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.

---

## Anhang 2 – Kurzbeschreibung Institut für Gesundheit in Organisationen

---

### Willkommen im Institut für Gesundheit in Organisationen!

Das Institut für Gesundheit in Organisationen unterstützt Unternehmen bei der **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen** und in anderen Bereichen des **Betrieblichen Gesundheitsmanagements**.

Unsere Ziele für Sie sind die Reduzierung arbeitsbedingter Fehlbelastungen in Ihrem Unternehmen sowie die nachhaltige Stärkung der psychischen Gesundheit und der Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter/innen.

Ihr Nutzen:

- » weniger Unfälle
- » geringere Fehlzeiten
- » stärkere Leistungsfähigkeit
- » zufriedene und motivierte Mitarbeiter & Teams

Weitere Informationen  
finden Sie hier:  
[www.i-g-o.de](http://www.i-g-o.de)

Mit unseren zwei Bereichen **FORSCHUNG & ENTWICKLUNG** und dem **ARBEITSPSYCHOLOGISCHEN DIENST** (kurz „ApsyD“) verknüpfen wir Theorie und Praxis für Ihren Erfolg.

Im Bereich **FORSCHUNG & ENTWICKLUNG** betreiben wir mit einem interdisziplinären Team und in enger Zusammenarbeit mit unserem wissenschaftlichen Beirat angewandte Grundlagenforschung zu Fehlbelastungsfaktoren und Ressourcen in Unternehmen und entwickeln praxistaugliche Konzepte, Instrumente und Handlungsrouniten, die die Stärkung der psychischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern in Unternehmen zum Ziel haben.

Mit unserer Abteilung **FORSCHUNG & ENTWICKLUNG** sichern wir die Qualität unserer praktischen Arbeit beim **ARBEITSPSYCHOLOGISCHEN DIENST** ab.



---

*Wir verknüpfen Theorie und Praxis  
– für Ihren Erfolg!*

<b>IGO- FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG</b>	<b>ARBEITSPSYCHOLOGISCHER DIENST</b> <i>ApsyD</i>
---	--

Durch die kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen unseren beiden Bereichen können wir Unternehmen mit theoretisch fundierten und praxiserprobten Konzepten unterstützen.

Im Rahmen des **ARBEITSPSYCHOLOGISCHEN DIENSTES** bringen wir deutschlandweit mit unserem Team aus Arbeits- und Organisationspsychologen unser Wissen in Ihr Unternehmen. Dies erfolgt auf zwei Wegen, in **EINZELPROJEKTEN** mit spezifischen Ansatzpunkten und im Rahmen unserer **KONTINUIERLICHEN BETREUUNG**.

- Die KONTINUIERLICHE BETREUUNG ist auf freiwilliger Basis möglich oder im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Grundbetreuung gemäß ASiG und DGUV Vorschrift 2. Im Rahmen der gesetzlichen Grundbetreuung ergänzt sie die Arbeit der Fachkräfte für Arbeitssicherheit und der Betriebsärzte um den arbeitspsychologischen Anteil – die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter.

Die KONTINUIERLICHE BETREUUNG beinhaltet die Unterstützung in folgenden Bereichen: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Veränderung von Arbeitsbedingungen, Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Arbeitsgestaltung, Weiterbildung der Mitarbeiter, Stärkung der Motivation der Mitarbeiter zu sicherheits- und gesundheitsgerechtem Verhalten, Schaffung geeigneter Strukturen für ein gesamtbetriebliches Gesundheitsmanagement, Begehungen, Analyse von Unfällen und der Implementierung eines Verhaltensorientierten Arbeitsschutzes, Erstellung von Dokumentationen und Gutachten, Mitwirkung bei betrieblichen Besprechungen u.a.

- Zudem können Sie Ihr Unternehmen durch spezifische EINZELPROJEKTE im Rahmen unserer Betriebsspezifischen Betreuung voranbringen. Diese intensivieren entweder die verschiedenen Bestandteile der Grundbetreuung oder setzen an weiteren Projekten und Prozessen an, wie bspw. Suchtprävention, Sozial- und Konfliktberatung, Krisenmanagement, Führungskräftequalifizierung, Gesundheitskurse usw.

Die Ansatzpunkte sind vielfältig! Nähere Informationen zu den Angeboten des ApsyD finden Sie in unserer Broschüre unter: [www.i-g-o.de](http://www.i-g-o.de)

Egal ob wir Sie kontinuierlich betreuen oder „nur“ in Einzelprojekten begleiten – Sie profitieren von unseren praxiserprobten Konzepten und unseren kompetenten, freundlichen Mitarbeitern.

**Sprechen Sie uns an! Wir beraten Sie gern zu den Inhalten und Möglichkeiten einer Zusammenarbeit in einem persönlichen Gespräch.**

Das Institut für Gesundheit in Organisationen ist Mitglied bei:



Fachverband Psychologie für Arbeitssicherheit und Gesundheit e.V.



Landesvereinigung für  
Gesundheitsförderung  
Thüringen e.V.



Wir unterstützen:

Frauenfußball USV Jena, 1. Bundesliga



---

## Anhang 3 – Gesetzliche Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

---

### Pflichten des Arbeitgebers

Nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und der Unfallverhütungsvorschrift "Grundsätze der Prävention" (BGV A1) sind alle Arbeitgeber – unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – dazu verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Nach der DGUV Vorschrift 2 müssen dabei auch psychische Faktoren berücksichtigt werden. Dies stellt die Grundvoraussetzung dar, um zielgerichtete, wirksame und kostengünstige Arbeitsschutzmaßnahmen durchführen zu können.

Der Arbeitgeber kann die Gefährdungsbeurteilung selbst durchführen oder andere fachkundige Personen, zum Beispiel Führungskräfte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte oder externe Experten damit beauftragen, wobei die Verantwortung für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und die Umsetzung der Ergebnisse beim Arbeitgeber verbleibt.

Anhand des Arbeitsschutzgesetzes § 5.2 reicht es bei gleichartigen Arbeitsbedingungen aus, einen Arbeitsplatz oder eine Tätigkeit zu beurteilen. Für besondere Personengruppen, wie Schwangere oder Jugendliche, müssen gesonderte Analysen durchgeführt werden.

- Nach § 3 BGV A1 hat der Unternehmer Gefährdungsbeurteilungen insbesondere dann zu überprüfen, wenn sich die betrieblichen Gegebenheiten hinsichtlich Sicherheit und Gesundheitsschutz verändert haben.
- § 3.2 ArbSchG besagt, dass der Unternehmer für eine geeignete Organisation der GB und für die Bereitstellung erforderlicher Mittel zu sorgen hat.
- Nach § 6 des Arbeitsschutzgesetzes ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet, das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Arbeitsschutzmaßnahmen und das Ergebnis ihrer Überprüfung zu dokumentieren.
- Laut § 12.1 ArbSchG hat der Arbeitgeber die Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen zu unterweisen. Die Unterweisung umfasst Anweisungen und Erläuterungen, die eigens auf den Arbeitsplatz oder den Aufgabenbereich der Beschäftigten ausgerichtet sind. Die Unterweisung muss bei der Einstellung, bei Veränderungen im Aufgabenbereich, der Einführung neuer Arbeitsmittel oder einer neuen Technologie vor Aufnahme der Tätigkeit der Beschäftigten erfolgen. Die Unterweisung muss an die Gefährdungsentwicklung angepasst sein und erforderlichenfalls regelmäßig wiederholt werden.

## Pflichten des Betriebsrates

Nach § 80 BetrVG hat der Betriebsrat folgende allgemeine Aufgaben:

- darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden,
- die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern sowie
- Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes zu fördern.

## Pflichten der Arbeitnehmer

Nach § 16 ArbSchG haben die Arbeitnehmer dem Arbeitgeber oder dem zuständigen Vorgesetzten jede von ihnen festgestellte unmittelbare erhebliche Gefahr für die Sicherheit und Gesundheit sowie jeden an den Schutzsystemen festgestellten Defekt unverzüglich zu melden. Die Beschäftigten haben gemeinsam mit dem Betriebsarzt und der Fachkraft für Arbeitssicherheit den Arbeitgeber darin zu unterstützen, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit zu gewährleisten und seine Pflichten entsprechend den behördlichen Auflagen zu erfüllen.

## Gesetzliche Rahmenbedingungen zur Ermittlung der Gefährdungen

§ 5 ArbSchG regelt die Pflicht des Arbeitgebers zur Ermittlung und Beurteilung der Gefährdungen und konkretisiert mögliche Gefahrenursachen und Gegenstände der Gefährdungsbeurteilung. Dabei können sich nach dem Deutschen Arbeitsschutzgesetz Gefährdungen vor allem aus der Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, sozialen Arbeitsbedingungen, Arbeitsaufgabe oder aus individuellen Charakteristika der Beschäftigten ergeben.

## Gesetzliche Rahmenbedingungen zur Maßnahmenentwicklung und -umsetzung

Nach § 5.1 ArbSchG hat der Arbeitgeber durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Nach § 4 ArbSchG hat der Arbeitgeber bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundgesetzen auszugehen:

- ➔ Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden werden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird
- ➔ Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen

Des Weiteren müssen nach dem § 4 des Arbeitsschutzgesetzes bei der Entwicklung von Maßnahmen folgende Grundsätze beachtet werden:

- ➔ Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen
- ➔ bei den Maßnahmen sind der Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen

- ➔ Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen
- ➔ individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen
- ➔ spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen
- ➔ den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen
- ➔ mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist
- ➔ die Maßnahmen sollen zudem auf das Unternehmen zugeschnitten, in den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung begründet und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit erprobt sein.

Nach § 9 ArbSchG ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet, Maßnahmen zu treffen, damit nur Beschäftigte Zugang zu gesundheitsgefährdenden Arbeitsbereichen haben, die zuvor geeignete Anweisungen erhalten haben. Der Arbeitgeber hat Vorkehrungen zu treffen, dass alle Beschäftigten, die einer unmittelbaren Gefährdung ausgesetzt sind oder sein können, möglichst frühzeitig über diese Gefahr und die getroffenen oder zu treffenden Schutzmaßnahmen unterrichtet sind. Bei unmittelbarer erheblicher Gefahr für die eigene Sicherheit oder die Sicherheit anderer Personen müssen die Beschäftigten die geeigneten Maßnahmen zur Gefahrenabwehr und Schadensbegrenzung selbst treffen können, wenn der zuständige Vorgesetzte nicht erreichbar ist; dabei sind die Kenntnisse der Beschäftigten und die vorhandenen Mittel zu berücksichtigen. Den Beschäftigten dürfen aus ihrem Handeln keine Nachteile entstehen, es sei denn, sie haben vorsätzlich oder grob fahrlässig ungeeignete Maßnahmen getroffen.

### Gesetzliche Rahmenbedingungen zur Überprüfung der Maßnahmenwirksamkeit und Fortschreibung der GB

Nach § 3.1 ArbSchG ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet die innerhalb der GB+ durchgeführten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen.

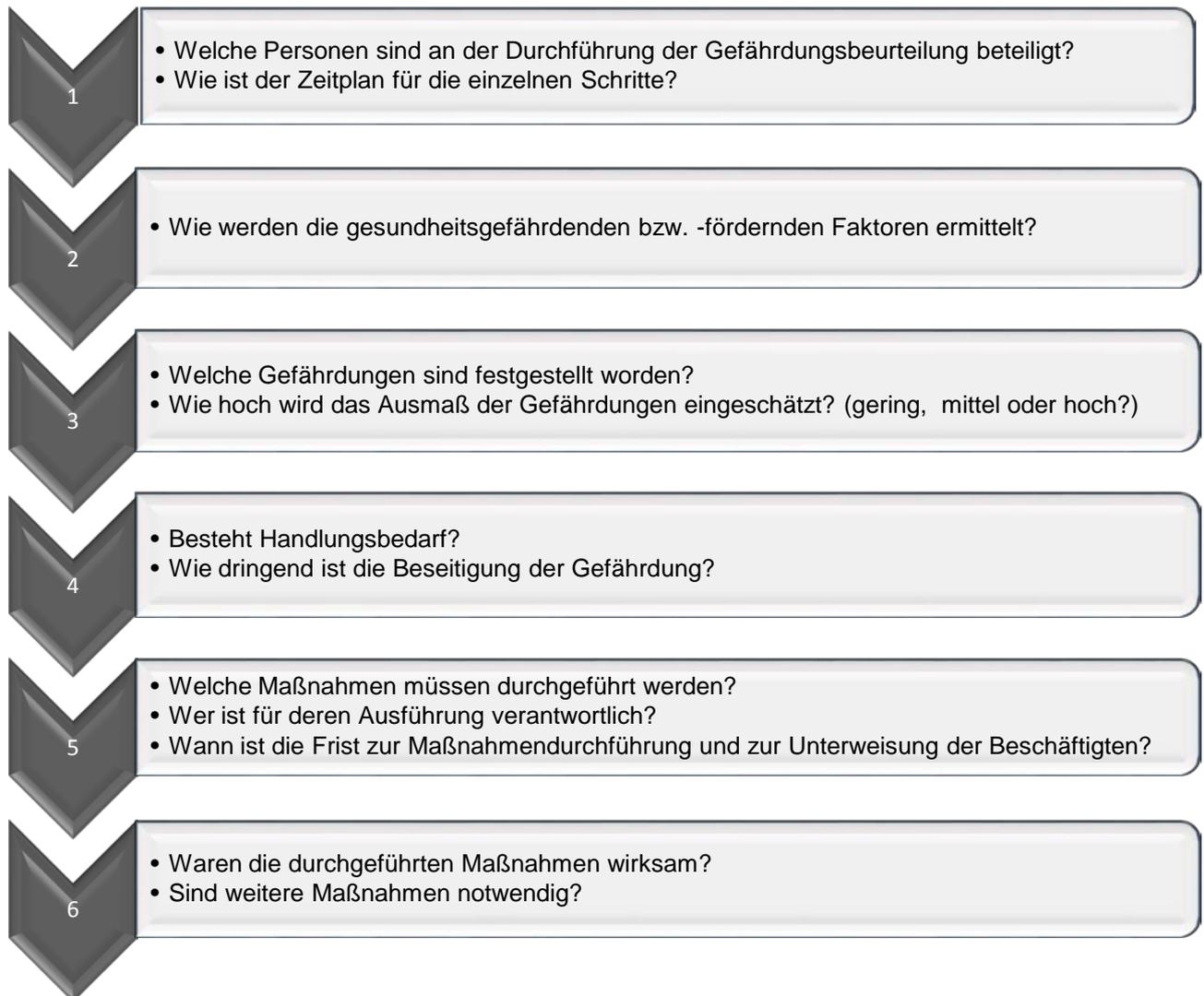
Innerhalb der GB+ gewonnene Erkenntnisse sind in die Arbeitsschutzprozesse zu überführen. Im Falle sich ändernder Arbeitsbedingungen oder einer Häufung von Fehlbelastungsreaktionen (wie Fehlzeiten, erhöhte Krankenstände, geminderte Arbeitsmotivation, -zufriedenheit- und -produktivität) ist eine erneute Gefährdungsbeurteilung durchzuführen.

### Gesetzliche Rahmenbedingungen zur Dokumentation des GB+ Prozesses

Für Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitern ist die Dokumentation des gesamten Gefährdungsbeurteilungsprozesses gesetzlich vorgeschrieben und soll für eine erhöhte Transparenz und Verbindlichkeit sorgen. Welche Informationen die Dokumentation konkret enthalten sollte, kann der folgenden Abbildung entnommen werden.

- Laut dem Bundesministerium der Justiz reicht es bei gleichartigen Gefährdungssituationen aus, wenn die Unterlagen zusammengefasste Angaben enthalten.

- Sind manche Inhalte an anderen Stellen bereits aufgenommen (zum Beispiel Betriebsanweisungen, Arbeitsschutzstandards, usw.) genügen Verweise auf diese Dokumente.
- In Unternehmen mit zehn oder weniger Angestellten ist die Dokumentation nur im Falle besonderer Gefährdungsarten verpflichtend.



- Die Dokumentation sollte auch dazu verwendet werden, die einzelnen Schritte der Gefährdungsbeurteilung besser organisatorisch umzusetzen, die notwendigen Arbeitsschutzmaßnahmen zu kontrollieren und die durchgeführten Maßnahmen nachzuweisen.
- Sie hilft zudem, die Beschäftigten über bestehende Gefährdungen zu informieren und im sicherheits- und gesundheitsgerechten Handeln zu unterweisen.
- Zusätzlich kann die Dokumentation zur rechtlichen Absicherung genutzt werden, denn es kann nachgewiesen werden, dass eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt worden ist und dass das Unternehmen arbeitsschutzgerecht organisiert ist.

---

## Anhang 4 – Vertiefende Informationen zum Thema Psychische Belastungen im Arbeitskontext

---

### Hintergrund der Auseinandersetzung mit psychischen Belastungen im Arbeitskontext

In der gesamten wirtschaftlichen und öffentlichen Gesundheitssituation ergibt sich eine drastische Erhöhung aus Fehlzeiten aufgrund psychischer Faktoren. So sieht die DGUV, als Dachorganisation aller gesetzlichen Unfallversicherungen, die Quote der Fehlzeiten, die durch psychische Faktoren bedingt oder mit bedingt sind, bereits bei 40%, also genauso hoch wie die von allen anderen physischen Erkrankungen zusammen wie Infektionen, Muskel-Skeletterkrankungen, Berufskrankheiten etc.

Deutlich wird in der wissenschaftlichen Literatur, dass es sich bei dem Anstieg nicht um einen Anstieg der individuellen psychischen Störungen – wie etwas Schizophrenie oder Phobien etc. – handelt, sondern dass diejenigen Störungen anwachsen, die aus der Wechselwirkung zwischen Arbeitsgestaltung, Organisationsfaktoren und individuellen Personenfaktoren resultieren. Hinzu kommt, dass das Thema Gesundheit natürlich nicht am Werkstor aufhört sondern auch in das Privatleben hineinreicht, Themen wie Work-Life Balance, Verkehrssicherheit (insbesondere auf dem Weg von und zur Arbeit) sowie familiäre Belastungen sind wesentliche Bestandteile in der psychologischen Gesamtbelastungs- und Beanspruchungsbilanz der Organisationsangehörigen.

Die Wissenschaft geht jedoch weiterhin davon aus, dass neben den psychischen Fehlbelastungen (den gesundheitseinschränkenden Faktoren) auch Ressourcen (den gesundheitsförderliche Faktoren) eine wesentliche Rolle spielen. So ist die natürliche oder erworbene Resilienz der einzelnen Person unterschiedlich ausgeprägt, Handlungs- und Entscheidungsräumen wird in der gesamten Gesundheitsliteratur eine entscheidende Rolle als Stresspuffer zuerkannt, aber auch organisationswissenschaftliche Faktoren wie Transparenz, Führungsverhalten, Arbeitsablaufsysteme, Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsysteme können wertvolle Ressourcen zum Puffern von Fehlbeanspruchungen oder zur Prävention darstellen.

In eine Bilanz psychischer Belastungen und damit deren Handhabung im Unternehmen müssen daher sowohl gesundheitseinschränkende als auch gesundheitsförderliche Faktoren und natürlich die Fehlbeanspruchungsfolgen Beachtung finden. Üblicherweise erfolgt dies im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

Dabei liefert die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gemäß des Arbeitsschutzgesetzes und auch gemäß den Vorgaben der DGUV Vorschrift 2, die seit 2011 gesetzlich in Kraft ist, die Grundlage zur Konzeption, Strukturierung, Durchführung und Verankerung des Prozesses im Unternehmen.

## Psychische Belastungen im Arbeitskontext – was ist darunter zu verstehen?

Psychische Belastungen im Arbeitskontext sind nach DIN EN ISO 10075 Einflüsse, die „von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“.

Nun ist dieser Begriff so weit gefasst, dass darunter im Grunde alle Arbeitsbedingungen fallen. Für praktische Zwecke muss also auf den gesicherten Stand der Forschung zurückgegriffen werden, um festzustellen, bei welchen der Belastungen eine wahrscheinliche Gefährdung resultieren wird. Wichtig ist jedoch den Unterschied zu sinnvoller, menschengerechter Belastung und Beanspruchung zu machen, denn ein ausgefülltes, anspruchsvolles Arbeitsleben gehört auch zu den gesundheitsförderlichen Faktoren und ist notwendig, um motiviert und zufrieden zu arbeiten. Aus Sicht der Person und Organisation gleichermaßen ist zur produktivitäts-, qualitäts- und gesundheitsschützenden Arbeitsgestaltung ein optimales Maß an gesundheitsförderlichen Faktoren anzustreben bei gleichzeitiger Vermeidung gesundheitseinschränkender Faktoren.

Eine Analyse muss also auch das „rechte Maß“ erfassen, eine reine lineare Funktion existiert nicht. Mehr ist nicht automatisch besser oder schlechter, während dies bei Lärm oder Hitze oder Schadstoffen sicherlich eher der Fall ist. Hinzu kommt, dass die individuellen Unterschiede der Reaktion auf dieselben objektiven Stressoren sehr viel größer bei psychischen Faktoren ist, als bei rein physischen, auch wenn dort die Unterschiede zwischen angenehmen und unangenehmen Raumtemperaturen, Lautstärken, Krankheitsauswirkungen sicherlich hinlänglich jedem aus Arbeits- und Privatleben ebenfalls bekannt sind. Wenn jedoch ein Mitarbeiter aus einer sehr belastenden Arbeitssituation kommt, sehr viele Überstunden zur Erreichung organisationaler Ziele investieren musste oder in einem sehr schlechten Führungsklima arbeitet, werden seine oder ihre Reaktionen auf denselben potentiellen Stressor anders ausfallen, als wenn dies nicht der Fall ist.

Sollen Fehlzeiten, Fehler und Unzufriedenheit vermieden werden, ist es daher unverzichtbar, sowohl die Person selbst in die Beurteilung einzubeziehen, als auch die jeweiligen Rahmenbedingungen mit standardisierten Methoden zu erfassen, um objektive Belastungen (z.B. schlechtes Teamklima) von individuellen Faktoren (z.B. Überempfindlichkeit) unterscheiden zu können.

Weiterhin ist es notwendig, rechtzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen, bevor es zum eigentlichen Ausbruch der Symptome kommt. So ist beispielsweise beim „Burnout“ ein hohes Arbeitsengagement, erhöhte Leistungsfähigkeit und -bereitschaft für eine gewisse Zeit und Intensität durchaus nützlich und förderlich für alle Beteiligten, wenn aber dieses optimale Maß überschritten wurde oder Kompensationsmechanismen fehlen, kann es zu „echtem“ Burnout mit mehrmonatigen Fehlzeiten der Leistungsträger kommen. Eine Frühdiagnostik, mit resultierenden angemessenen Präventionsstrategien, erscheint also wiederum in aller Interesse zu sein, um langfristig gesund und erfolgreich arbeiten zu können.

Und nicht zuletzt ist vor dem Hintergrund einer alternden Belegschaft gerade die Erhaltung der langfristigen Arbeitsfähigkeit, der persönlichen Erfüllung und der hohen Einsatzbereitschaft ein wichtiges Thema, denn die Kompetenzen und Grenzen älterer Mitarbeiter sind anders als die jüngerer und bedürfen anderer Gesundheitsförderungsmaßnahmen.

### Partizipation als Schlüsselement der Handhabung psychischer Belastungen

In unseren Ansätzen gehen wir davon aus, dass die direkte Einbeziehung der Mitarbeiter der einzige Weg ist, um erstens gesundheitsförderliche und gesundheitsgefährdende Faktoren zu ermitteln, und zweitens geeignete korrektive, präventive und prospektive Gesundheitsförderungsmaßnahmen zu entwickeln. Aus unserer langjährigen Erfahrung mit Organisationen stellt sich immer wieder heraus, dass nur dann, wenn die Maßnahmen in den Arbeits- und Lebensalltag integriert sind, statt „oben drauf“ zu kommen, diese langfristig durchgeführt werden. Nur wenn die Beteiligten die Ziele und Prozesse als „Ihre“ eigenen, selbst mit entwickelten begreifen und erleben, werden sie motiviert und auch in unbeobachteten Situationen, eigenverantwortlich an einer Gesundheitsförderung arbeiten. Und auch nur wenn der Nutzen für die Organisation durch Evaluation nachweisbar ist, wird sich die Organisation langfristig hinter die Ziele stellen und sie weiterentwickeln.

Ein weiterer entscheidender Faktor ist, dass psychische Belastungen und Gefährdungen Ursachen haben, die in den Kernkompetenzen vieler verschiedener Berufsgruppen liegen. Jede Berufsgruppe allein ist – noch – nicht dazu in der Lage, alle diese Faktoren zu berücksichtigen. Wir streben daher immer an, alle Fachdisziplinen und alle beteiligten Abteilungen in den Prozess mitentscheidend einzubeziehen.

Was heißt das konkret? Treten in einer Abteilung verstärkt Überlastungsstörungen auf, so kann als Resultat der Analyse sehr schnell eine Lösung darin bestehen, den Arbeitsablauf einer anderen Abteilung (z.B. bürokratische Anforderungen) so zu ändern, dass dieser Stressor gar nicht mehr oder vermindert auftritt. Oder entstehen massive Überlastungen durch Probleme bei der Vereinbarkeit von Familie und Schichtarbeit, so können veränderte Arbeitszeitmodelle helfen. Oder bestehen Probleme in der Kommunikation und Kooperation, so kann als Resultat ein Führungskraftcoaching oder eine Teamentwicklung erfolgen.

*Wenn sie sich noch für weitere Informationen zum Thema „Psychische Belastungen im Arbeitskontext“ interessieren sprechen Sie uns gern an.*