

**Handlungsanleitung
für die
Arbeitsschutzverwaltungen der Länder
zur
Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am
Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention
LV 31**

Auskünfte zu Fragen des Arbeitsschutzes erteilen die zuständigen obersten Landesbehörden bzw. deren nachgeordnete Ämter für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik/ Gewerbeaufsichtsämter

Ministerium für Umwelt und Verkehr
des Landes Baden-Württemberg
Kernerplatz 9

70182 Stuttgart

Sozialministerium des Landes
Mecklenburg-Vorpommern
Werderstraße 124

19055 Schwerin

Sozialministerium
Baden-Württemberg
Schellingstraße 15

70174 Stuttgart

Niedersächsisches Ministerium für
Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit
Gustav-Bratke-Allee 2

30159 Hannover

Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit,
Ernährung und Verbraucherschutz
Schellingstraße 155

80797 München

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit
des Landes Nordrhein-Westfalen
Breite Straße 31

40213 Düsseldorf

Senatsverwaltung für Gesundheit,
Soziales und Verbraucherschutz
Oranienstraße 106

10969 Berlin

Ministerium für Arbeit, Soziales
und Gesundheit des Landes
Rheinland-Pfalz
Bauhofstraße 9

55116 Mainz

Ministerium für Arbeit, Soziales,
Gesundheit und Frauen
des Landes Brandenburg
Heinrich-Mann-Allee 103

14473 Potsdam

Ministerium für Umwelt und Forsten
des Landes Rheinland-Pfalz
Kaiser-Friedrich-Straße 7

55116 Mainz

Senator für Arbeit der Freien
und Hansestadt Bremen
Doventorscontrescarpe (Block D)

28195 Bremen

Ministerium für Frauen, Arbeit, Gesundheit
und Soziales des Saarlandes
Franz-Josef-Röder-Straße 23

66119 Saarbrücken

Behörde für Umwelt und Gesundheit,
Amt für Gesundheit und Verbraucherschutz
Postfach 26 11 51

20501 Hamburg

Sächsisches Staatsministerium
für Wirtschaft und Arbeit
Wilhelm-Buck-Straße 2

01097 Dresden

Hessisches Sozialministerium
Dostojewskistraße 4

65187 Wiesbaden

Ministerium für Arbeit, Frauen, Gesundheit
und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt
Postfach 39 11 55

39135 Magdeburg

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und
Soziales des Landes Schleswig-Holstein
Adolph-Westphal-Straße 4

24143 Kiel

Thüringer Ministerium für
Soziales und Gesundheit
Werner-Seelenbinder-Straße 6

99096 Erfurt

**Handlungsanleitung
für die
Arbeitsschutzverwaltungen der Länder
zur
Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am
Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention
LV 31**

15. Mai 2003

Diese Handlungsanleitung wurde im Auftrag des Länderausschusses für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) – siehe Beschluss zu TOP 2.3 der 39. LASI-Sitzung am 13./14. März 2002 in Wiesbaden – von der interdisziplinären Länderarbeitsgruppe „Psychische Belastungen“ erstellt und den Ländern zur Anwendung empfohlen – siehe Beschluss zu TOP 2.2 der 41. LASI-Sitzung am 19./20. März 2003 in Saarbrücken.

Es wirkten mit:

Herr Dipl.-Ing. Hans Günther Engel (Vorsitzender der Arbeitsgruppe)
Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit, Ernährung und
Verbraucherschutz
München

Herr Dr. med. Robert Blech
Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit Rheinland-Pfalz
Mainz

Herr Dr. med. Gerhard Bort
Sozialministerium Baden-Württemberg
Stuttgart

Herr Dipl.-Soz. Michael Ertel
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Berlin

Frau Dipl.-Psych. Dipl.-Arb.-Wiss. Claudia Flake
Amt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik
Gießen

Frau Dr. med. Almut Gephart
Niedersächsisches Landesamt für Ökologie
Hannover

Herr Dr. med. Michael Hilbert
Landesamt für Gesundheit und Arbeitssicherheit
Kiel

Frau Dr. med. Marion Huke
Gewerbeaufsichtsamt Coburg
Coburg

Herr Dipl.-Ing. Hartmut Karsten
Ministerium für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales
Magdeburg

Herr Dr. med. Trutz Kayser
Landesinstitut für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Potsdam

Frau Dipl.-Ing. Marita von Mandelsloh
Amt für Arbeitsschutz und technische Sicherheit
Schwerin

Frau Dipl.-Psych. Sabine Mühlbach
Landesinstitut für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Potsdam

Frau Dr. med. Sabine Müller-Bagehl
Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales
Hamburg

Herr Dr. med. Gerhard Otto
Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit, Ernährung und
Verbraucherschutz
München

Herr Dipl.-Psych. Dr. Peter Stadler
Bayerisches Landesamt für Arbeitsschutz, Arbeitsmedizin und
Sicherheitstechnik
München

Frau Dipl.-Ing. Felicia Thiemann
Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie
Düsseldorf

Herr Dr.-Ing. Wolfgang Weinrich
Amt für Arbeitsschutz
Gera

Gäste:

Herr Dipl.-Psych. Fritz Bindzius
Berufsgenossenschaftliche Zentrale für Sicherheit und Gesundheit
St. Augustin

Herr Dipl.-Ing. Michael Gose
Bundesverband der landwirtschaftlichen Berufsgenossenschaften
Kassel

Frau Dipl.-Psych. Isabel Dienstbühl
Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten
Mannheim

Herrn PD Dr. phil. Rolf Manz
Bundesverband der Unfallkassen
München

Vorwort

Psychische Belastungen und deren Folgen erlangen – bedingt durch sich verändernde Arbeitsbedingungen – im präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz zunehmend an Bedeutung.

Für die Ermittlung und Beurteilung psychischer Fehlbelastungen steht eine Reihe arbeitswissenschaftlicher Instrumente zur Verfügung. Erste Anwendungsversuche von Arbeitsschutz-Fachleuten haben jedoch gezeigt, dass die in der Wissenschaft verbreiteten Instrumente für die Aufsichtstätigkeit der Arbeitsschutzverwaltungen nur bedingt geeignet sind, weil sie zu umfangreich, in der Anwendung zu kompliziert und vielfach sehr tätigkeitsspezifisch angelegt sind.

Eine vom Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) eingesetzte interdisziplinäre Arbeitsgruppe hat daher in einem „Konzept zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und Möglichkeiten der Prävention“, das im Juni 2002 als LV 28 veröffentlicht wurde, ein differenziertes und stufenförmiges Vorgehen angeregt.

In Ergänzung dieses Konzepts wurde von der interdisziplinären Arbeitsgruppe eine „Handlungsanleitung für die staatlichen Arbeitsschutzverwaltungen der Länder zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention“ erstellt.

Mit der Handlungsanleitung sollen die Aufsichtspersonen in die Lage versetzt werden, die Betriebe von der Notwendigkeit und dem Nutzen der Ermittlung psychischer Fehlbelastungen sowie von der Sinnhaftigkeit belastungsoptimierender Maßnahmen zu überzeugen.

Um die Betriebe bei der Umsetzung fachkundig beraten zu können, ist eine Qualifizierung der Aufsichtspersonen in fachlich-inhaltlicher und methodischer Hinsicht erforderlich.

Zu diesem Zweck hat die Arbeitsgruppe „Qualifizierungseckpunkte“ vorgelegt, die anlässlich der 41. LASI-Sitzung am 18./19. März 2003 in Saarbrücken gemeinsam mit der Handlungsanleitung verabschiedet und den Ländern zur Anwendung empfohlen wurden.

Der LASI stellt sich mit dieser Gesamtkonzeption den neuen Herausforderungen in der Arbeitswelt.

Nach einer Erprobungsphase wird zu berichten sein, ob diese Vorgehensweise von den Aufsichtsbehörden angenommen und erfolgreich umgesetzt worden ist.



Rink
LASI-Vorsitzender

Saarbrücken, den 14. April 2003

Gliederung

	Seite
1 Einleitung	7
2 Aufbau und Inhalte der Handlungsanleitung (Ablaufschema)	8
3 Module	10
Modul 1: Eingangsgespräch	10
Modul 2: Informationssammlung	13
Modul 3: Indikatoren für psychische Fehlbelastungen	15
Modul 4: Merkmale von Arbeitstätigkeiten, die psychische Fehlbelastungen auslösen können	16
Modul 5: Auswertung der Informationen	19
Modul 6: Instrumente zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen	20
Modul 7: Maßnahmen zur Belastungsoptimierung	21
Modul 8: Überwachung	25
Modul 9: Zielvereinbarung	27
Modul 10: Wissens- und Erfahrungsspeicher	28
Anhang: Prozessgestaltung	30
Literatur	35

1 Einleitung

Die Handlungsfelder der Staatlichen Arbeitsschutzverwaltungen der Länder (ASV'en) bei „Psychischen Belastungen am Arbeitsplatz“ reichen auf betrieblicher Ebene vom Erkennen psychischer Belastungsfaktoren über Information und Beratung der betrieblichen Akteure sowie Veranlassung der erforderlichen Maßnahmen bis hin zur Überwachung betrieblicher Maßnahmen.

Auch wenn das Thema „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ in seiner Komplexität für die Mitarbeiter¹ der Arbeitsschutzverwaltungen der Länder (Aufsichtspersonen) ein vergleichsweise neues Arbeitsfeld ist, sind die im Handlungsleitfaden dargestellten Inhalte und Vorgehensweisen nicht gänzlich unbekannt. Das Vorgehen bei der Beratung und Überwachung der Betriebe bezüglich psychischer Belastungen unterscheidet sich im Grundsatz nicht von der Vorgehensweise bei der Bearbeitung „klassischer“ Arbeitsschutzthemen. Auch inhaltlich besteht eine Schnittmenge zwischen psychischen und sonstigen Belastungsarten: So sind Maßnahmen zur Optimierung im Bereich der Ergonomie – z.B. durch Lärmreduzierung – häufig auch ein Beitrag zur Reduzierung psychischer Fehlbelastungen.

Die vorliegende Handlungsanleitung zeigt mit 8 Handlungsschritten und 10 vertiefenden Modulen, wie die ASV'en bei der „Ermittlung und Prävention psychischer Fehlbelastungen²“ im Betrieb vorgehen können. Im Sinne eines Baukastensystems können die einzelnen Elemente entweder in der aufgezeigten Reihenfolge oder in vorhandene Konzepte integriert, d.h. einzeln genutzt werden. Art und Umfang der aufsichtsbezogenen Aktivitäten hängen von den spezifischen Konzepten und Möglichkeiten der einzelnen Länder ab. Dazu zählt z.B. die Entscheidung, ob, in welchem Ausmaß und mit welchen Instrumenten die ASV'en selbst Belastungen „vor Ort“ ermitteln. Daher werden keine Empfehlungen zum Einsatz eines bestimmten Erhebungsinstrumentes gegeben.

Die Handlungsanleitung baut auf der LASI-Veröffentlichung **LV 28 „Konzept zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention“** auf. Um den Umfang der Handlungsanleitung so gering wie möglich zu halten, wird an den entsprechenden Stellen auf die LV 28 verwiesen.

Voraussetzung für die Anwendung der Handlungsanleitung ist die Teilnahme an geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen³. Angesichts der zunehmenden Aktualität des Themas sollten alle Aufsichtspersonen hierzu über grundlegendes Wissen verfügen. Bedarfsorientiert sollten darüber hinaus Weiterqualifizierungen für solche Mitarbeiter angeboten werden, die Hauptansprechpartner für die Betriebe sind und anderen Aufsichtspersonen beratend zur Seite stehen.

Extreme psychosozialen Fehlbelastungen wie Mobbing oder Gewalt am Arbeitsplatz lassen sich nur mit primärpräventiven Maßnahmen verhüten. Sie werden deshalb in dieser Handlungsanleitung nicht vertieft behandelt.

¹ Wenn von Mitarbeitern die Rede ist, sind sowohl Frauen als auch Männer gemeint.

² auf der Ebene der Stufen 1 und 2 (orientierendes und ursachenbezogenes Vorgehen) des im LV 28 dargestellten Stufenkonzeptes.

³ Hierfür hat die LASI-Arbeitsgruppe „Psychische Belastungen“ Eckpunkte für ein Qualifizierungskonzept für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder erarbeitet.

2 Aufbau und Inhalte der Handlungsanleitung

Abbildung 1 zeigt im Überblick eine Abfolge von Handlungsschritten, an denen sich die Aufsichtspersonen bei ihrer Tätigkeit in den Betrieben orientieren können, und verknüpft die einzelnen Handlungsschritte mit vertiefenden Modulen. Die Module enthalten in kompakter Form Hintergrundwissen und Merkmalslisten.

- **Modul 1 „Eingangsgespräch“** stellt beispielhaft ein Ablaufschema für das Eingangsgespräch dar. Dort sind auch Argumente aufgelistet, die den Nutzen für den Betrieb aufzeigen, wenn Fehlbelastungen reduziert werden.
- Um den Beratungs- und Handlungsbedarf abschätzen zu können, muss man sich erst einen Überblick über die diesbezüglichen betrieblichen Aktivitäten und Bedarfslagen verschaffen; siehe **Modul 2 „Informationssammlung“**.
- **Modul 3 „Indikatoren für psychische Fehlbelastungen“** beschreibt Indikatoren, die Hinweise auf das Vorliegen psychischer Fehlbelastungen geben können.
- **Modul 4 „Belastende Merkmale von Arbeitstätigkeiten“** erläutert, in welcher Ausprägung bestimmte Tätigkeitsmerkmale zu Fehlbelastungen führen können.
- Die im Betrieb erhaltenen Informationen gilt es im Hinblick auf die daraus abzuleitenden Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten der ASV auszuwerten. Entscheidungshilfen bietet hierfür **Modul 5 „Auswertung der Informationen“**.
- Über Screening-Instrumente zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen, die sich im Rahmen der Aufsichtstätigkeit bewährt haben, informiert **Modul 6 „Instrumente zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen“**.
- Welche inhaltlichen Empfehlungen Aufsichtspersonen in Fragen belastungsoptimierender Arbeitsgestaltung geben können, fasst **Modul 7 „Maßnahmen zur Belastungsoptimierung“** zusammen.
- Für den Bereich „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ gilt der Grundsatz „Beraten vor Überwachen“. In welchen Fällen dennoch eine Überwachung sinnvoll und notwendig sein kann, zeigt **Modul 8 „Überwachung“**.
- Wie eine Zielvereinbarung mit dem Betrieb bezüglich weiterer Aktivitäten aussehen könnte, wird in **Modul 9 „Zielvereinbarung“** beispielhaft beschrieben.
- Wissen und Erfahrungen im Zusammenhang mit Maßnahmen zur Reduzierung psychischer Fehlbelastungen müssen gesammelt und so gespeichert werden, dass die Aufsichtspersonen bei Bedarf darauf zugreifen können. Hierzu liefert **Modul 10 „Wissens- und Erfahrungsspeicher“** geeignete Tipps.

Eine wesentliche Aufgabe der ASV'en ist die Beratung, wie die Betriebe selbst den Prozess der Belastungsermittlung und der Belastungsoptimierung gestalten können. Erläuterungen hierzu gibt der **Anhang**.

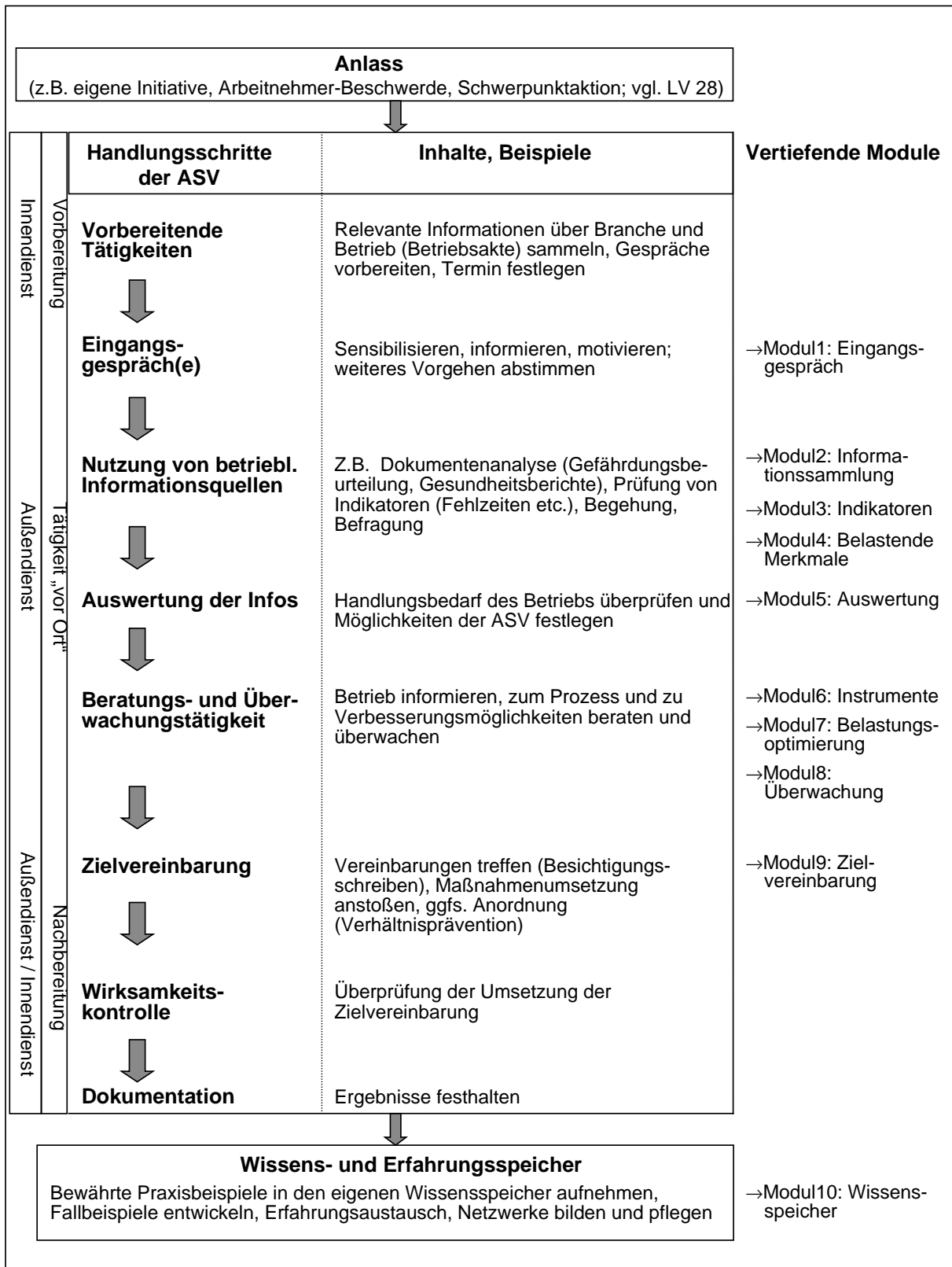


Abb. 1: Handlungsschritte der ASV zur Ermittlung und Prävention psychischer Fehlbelastungen

3 Module

Modul 1: Eingangsgespräch

Das erste Gespräch zur Thematik „Psychische Belastungen bei der Arbeit“ sollte schriftlich oder telefonisch vorbereitet werden. Dabei geht es neben der Ankündigung des Gesprächsthemas darum, mit dem Arbeitgeber den Teilnehmerkreis (Arbeitgeber / Betriebsleiter, Arbeitnehmervertreter, Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit) und einen geeigneten Termin abzustimmen. Einen Vorschlag für den inhaltlichen Ablauf des Gespräches zeigt Abbildung 2. Tabelle 1 soll die Aufsichtspersonen durch kompakte Darstellung der Vorteile und Chancen optimaler Arbeitsbedingungen dabei unterstützen, das Interesse des Arbeitgebers am Thema zu wecken. Mit eventuellen betrieblichen Vorbehalten gegen die Auseinandersetzung mit dem Thema befasst sich Tabelle 2. Es werden Ansätze aufgezeigt, wie im Gespräch darauf reagiert werden kann.

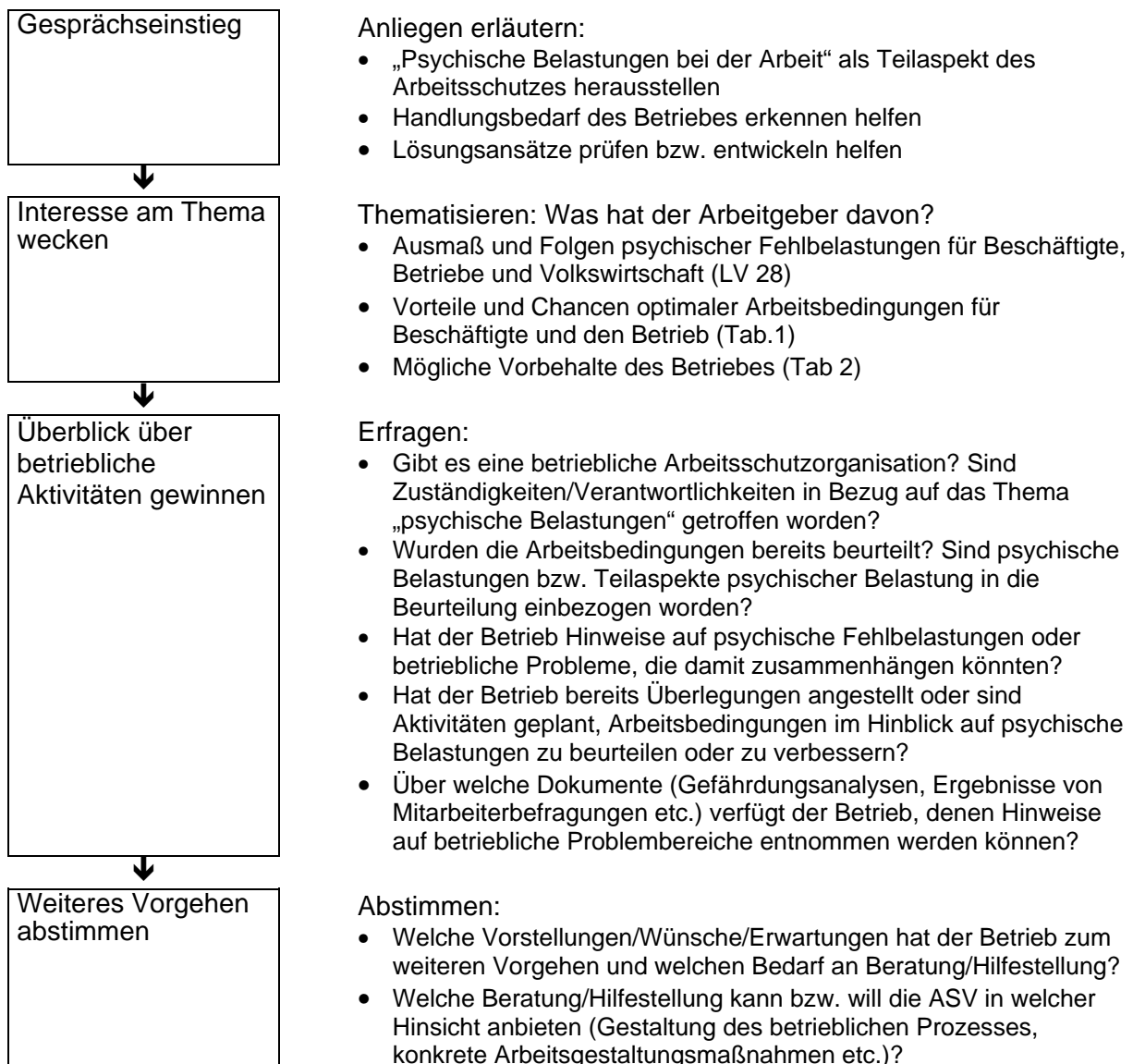


Abb. 2: Inhaltlicher Ablauf des Eingangsgesprächs

Tab. 1: Vorteile und Chancen optimaler Arbeitsanforderungen und Arbeitsbedingungen für Beschäftigte und den Betrieb

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reduzierte Ausfallzeiten, Fehlzeiten und Entschädigungsleistungen und damit eingesparte Kosten ➤ Erhöhte Produktivität und verbesserte Qualität von Produkten und Dienstleistungen ➤ Reduzierung von Fehlern, Unregelmäßigkeiten und Störungen in betrieblichen Abläufen ➤ Gesundere, zufriedenerere und leistungsbereitere Beschäftigte ➤ Verbesserte Kommunikation und gutes Betriebsklima ➤ Gutes Firmenimage ➤ Bindung qualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen ➤ Erfüllung der gesetzlichen Pflichten
--

Tab. 2: Mögliche betriebliche Vorbehalte gegen die Auseinandersetzung mit dem Thema „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ und Ansätze, wie die Aufsichtspersonen darauf im Gespräch reagieren können

Mögliche betriebliche Vorbehalte	Ansätze zum Umgang der ASV mit derartigen Vorbehalten
„Bei uns gibt es keine Unfälle, wir haben ein gutes Betriebsklima. Wir machen bereits guten Arbeitsschutz.“	<ul style="list-style-type: none"> • Hinterfragen: Was bedeutet „guter“ Arbeitsschutz für den Betrieb? Werden psychische Belastungen als Teilaspekt von Arbeitsschutz verstanden? Welche Aktivitäten unternimmt der Betrieb für „guten“ Arbeitsschutz? Wer übernimmt dabei welche Aufgaben und Verantwortung? • Situation erfassen, im begonnenen Handeln bestärken und Ansätze ausbauen.
„Das ist bei uns nicht erforderlich.“	<ul style="list-style-type: none"> • Hinterfragen: Warum sieht der betriebliche Gesprächspartner keine Notwendigkeit, sich mit dem Thema zu befassen? • Ansatzpunkte, Problembereiche im Betrieb herausfinden, bei denen psychische Belastungen eine Rolle spielen könnten (z.B. viele Reklamationen, hohe Fehlzeiten), und Möglichkeiten für die Problemlösung aufzeigen.
„Wir strukturieren gerade um. Da haben wir dafür keine Zeit.“	<ul style="list-style-type: none"> • Erläutern: Umstrukturierungen sind ein guter Ausgangspunkt, sich von Anfang an (präventiv) auch mit der Frage psychischer Belastungen bei der Arbeit auseinander zu setzen und Arbeitsabläufe, -tätigkeiten und das Umfeld so optimal wie möglich zu gestalten. • Durch Mitarbeiterbeteiligung kann die Akzeptanz für Veränderungen erhöht werden, Ängste und Verunsicherungen können abgebaut werden.
„Müssen wir das tun? Wo steht das?“	<ul style="list-style-type: none"> • Das Arbeitsschutzgesetz (§§ 2, 3) verpflichtet die Arbeitgeber, Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu treffen. Es versteht darunter nicht nur die Verhütung von Unfällen und berufsbedingten Erkrankungen, sondern auch die menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Letztere erfordert das Einbeziehen auch psychischer Fehlbelastungen und deren Ursachen in die Gesamtbetrachtung. Welche Maßnahmen konkret erforderlich sind, hat der Arbeitgeber durch die Beurteilung der Arbeitsbedingungen (§ 5) zu ermitteln und dabei alle Gefährdungen, also auch psychische Fehlbelastungen, zu berücksichtigen.

Mögliche betriebliche Vorbehalte	Ansätze zum Umgang der ASV mit derartigen Vorbehalten
„Der Zeit- und Kostenaufwand für die erforderlichen Maßnahmen ist sehr hoch.“	<ul style="list-style-type: none"> • Der betriebliche Prozess der Ermittlung, Umsetzung und Wirksamkeitskontrolle unter Beteiligung und Information der Mitarbeiter braucht zwar Zeit – mitunter kann aber auch schon ein 1-tägiger Workshop genügen, um Probleme, deren Ursachen und Abhilfemaßnahmen zu erarbeiten. • Außerdem: Psychisch belastende Arbeitsbedingungen kosten den Betrieb auch Zeit und Geld, z.B. wenn Informationen nicht rechtzeitig weitergegeben werden oder intransparente Entscheidungen nicht verstanden, diskutiert oder unterlaufen werden. Fazit: der Aufwand lohnt sich für den Betrieb! • Viele Arbeitsgestaltungsmaßnahmen erfordern nicht zwingend einen hohen finanziellen Einsatz. So können Veränderungen im Arbeitsablauf (z.B. Einrichtung störungsfreier Zeiten für konzentriertes Arbeiten) bereits die Effektivität der Arbeit und die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen.
„Damit sind wir überfordert.“	<ul style="list-style-type: none"> • Mut machen: Mit der Frage beginnen: „Was stört, was könnte besser sein?“ Das im Betrieb vorhandene Know-how nutzen, indem vor allem die Beschäftigten als Experten für ihren Arbeitsplatz einbezogen werden. • Empfehlen, sich durch die innerbetrieblichen Arbeitsschutzexperten (Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt) und bei Bedarf durch externen Sachverstand unterstützen zu lassen.
„Für seine Gesundheit ist jeder selbst verantwortlich.“	<ul style="list-style-type: none"> • Relativieren: Beschäftigte sind zwar im Rahmen ihrer Möglichkeiten verantwortlich für ihre Gesundheit (z.B. durch richtige Ernährung, Bewegung). Wesentlicher Faktor für die Gesundheit des Einzelnen sind jedoch die Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsumgebung, Arbeitsmenge und Schwierigkeitsgrad). Deren Gestaltung obliegt nicht den Beschäftigten, sondern dem Arbeitgeber. Insofern hat in Bezug auf die Arbeitsbedingungen dieser die Verantwortung für die Gesundheit seiner Beschäftigten.
„Die Mitarbeiter wollen das nicht.“	<ul style="list-style-type: none"> • Hinterfragen: „Wie haben Sie das herausgefunden?“ „Welche Ansätze haben Sie hier verfolgt?“ „Welche Erfahrungen haben Sie konkret gemacht?“ „Welche Gründe führen Ihre Mitarbeiter ins Feld?“

Modul 2: Informationssammlung

Um Entscheidungen zu treffen, wie die ASV den Betrieb im Umgang mit psychischen Belastungen unterstützen und wie der Betrieb den Prozess selbst weiterverfolgen kann, ist es wichtig, Informationen über die betriebliche Rahmenbedingungen und über das innerbetriebliche Arbeitsschutzsystem einzuholen sowie zu klären, inwieweit der Betrieb bereits „psychische Belastungen“ berücksichtigt. Diese Informationen können aus Gesprächen mit verschiedenen Betriebsvertretern, aus schriftlichen Unterlagen und persönlichen Beobachtungen am Arbeitsplatz gewonnen werden.

Potenzielle Gesprächspartner: Arbeitgeber,
Führungskräfte,
Mitarbeitervertreter,
Fachkraft für Arbeitssicherheit,
Betriebsarzt,
Personalverantwortliche,
Mitarbeiter.

Mögliche Unterlagen: Betriebsakte in der Arbeitsschutzbehörde,
Organigramme,
Managementhandbücher,
Gefährdungsbeurteilungen,
Gesundheitsberichte,
Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen,
Berichte von Arbeitsschutzakteuren,
Bestellungsurkunden, Stellenbeschreibungen.

Mögliche Beobachtungen: Arbeitsabläufe,
Arbeitsumgebungsbedingungen,
ergonomische Gestaltung.

Tabelle 3 zeigt auf, welche Informationen einzuholen sind und wozu sie dienen.

Tab. 3: Art und Aussagekraft einzuholender Informationen

Informationen	Wozu dienen sie?
Allgemeine Betriebsdaten, z.B.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Art der Produkte / Produktbereiche ▪ Arten von Arbeitsplätzen 	Klärung: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tätigkeitsbereiche des Betriebes, ▪ resultierende Gefährdungsfaktoren.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auftragslage/wirtschaftliche Situation? ▪ Mitarbeiterzahl, Entwicklung des Personals? 	Informationen über: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsfähigkeit des Betriebes, ▪ Bereitschaft, in Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit zu investieren, ▪ Arbeitsplatzsicherheit, ▪ Arbeitsverdichtung, ▪ neue Aufgaben (Qualifizierungsbedarf?).
Informationen zum betrieblichen Arbeitsschutz (Arbeitsschutz umfasst alle Maßnahmen, die der Sicherheit und dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit dienen)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebsarzt, ▪ Fachkraft für Arbeitssicherheit vorhanden? 	Klärung: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfüllung des ASiG, ▪ Mitwirkung bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen gem. § 3 Zif. 1 g und § 6 Zif. 1 e ASiG.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsschutzausschuss (Protokolle verfügbar?) ▪ Arbeitskreis Gesundheit vorhanden? 	<p>Klärung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturqualität des betrieblichen Arbeitsschutzes, ▪ Arbeitsweise der betrieblichen Akteure des Arbeitsschutzes: geplant, gezielt, strukturiert, ▪ betriebliche Struktur zur Planung der Beurteilung der Arbeitsbedingungen.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefährdungsbeurteilung erstellt? 	<p>Informationen zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Systematik und Qualität des Arbeitsschutzes, ▪ psychischen Belastungsfaktoren aus der allgemeinen Gefährdungsbeurteilung, ▪ Berücksichtigung psychischer Belastungsfaktoren i.R. einer speziellen Gefährdungsbeurteilung.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angebote der Gesundheitsförderung? 	<p>Informationen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenarbeit von Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz, ▪ Qualität der betrieblichen Gesundheitsförderung (Verhältnis- / Verhaltensprävention), ▪ Angebote wie Rückenschule, Stressbewältigung.
<p>Vorhandene Strategien/bereits durchgeführte Maßnahmen zur Minderung psychischer Fehlbelastungen</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wurden psychische Belastungen in irgendeiner Form erhoben? <p>Klären:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was hat stattgefunden? ▪ Wie wurde es durchgeführt? ▪ Was sind die Ergebnisse? ▪ Welche Maßnahmen wurden umgesetzt? ▪ Wie wird das Ergebnis der Maßnahmen überprüft? ▪ Wie ist die Nachhaltigkeit gewährleistet? 	<p>Klärung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wo befindet sich der Betrieb im Prozess der Gefährdungsbeurteilung bzgl. psychischer Belastungsfaktoren – wo / wie kann er sinnvoll weiter unterstützt werden?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement 	<p>Klärung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitlicher und systematischer Ansatz im Arbeitsschutz?
<p>Systematische Prozesse, wie z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ betriebliche Gesundheitsförderung, ▪ Organisationsentwicklung, ▪ Personalentwicklung, ▪ Schulung von Führungskräften vorhanden? 	<p>Prüfung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ob systematische Prozesse und Konzepte vorhanden sind, die zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen fortentwickelt werden können? ▪ ob Kriterien menschengerechter Gestaltung der Arbeit (Modul 7) in diesen Prozessen berücksichtigt wurden?

Diese Vorgehensweise dient dazu, die „Betriebe dort abzuholen, wo sie stehen“. Auf der Grundlage der eingeholten und ausgewerteten Informationen lässt sich das weitere Handeln der ASV ableiten (Modul 5 „Auswertung der Informationen“).

Modul 3: Indikatoren für psychische Fehlbelastungen

Gespräche mit betroffenen Mitarbeitern können wichtige Hinweise auf mögliche Fehlbelastungen liefern, etwa in Form von Klagen über belastende Ereignisse und Erschöpfungssymptome (z.B. Einschlafprobleme, „Burn-out“), über Führungsmängel oder schlechtes Betriebsklima.

Aber auch unabhängig von Gesprächen und Befragungen kann auf der Basis von objektiven Faktoren auf leistungs- und gesundheitskritische Belastungen geschlossen werden. Die Daten bzw. Resultate in Tabelle 4 können Indikatoren für das Vorliegen von psychischen Fehlbelastungen sein.

Tab. 4: Betriebliche Indikatoren für psychische Fehlbelastungen

<p style="text-align: center;">1. Betriebliche Daten zu Fehlzeiten und Fluktuation</p> <ul style="list-style-type: none">• überdurchschnittliche Unfallzahlen (meldepflichtige und nicht meldepflichtige Unfälle)• überdurchschnittlicher Krankenstand und auffällige Fehlzeiten• überdurchschnittliche Fluktuation
<p style="text-align: center;">2. Arbeitsergebnisse</p> <ul style="list-style-type: none">• vermehrter Ausschuss, schlechte Produktqualität• sich häufende Kundenreklamationen
<p style="text-align: center;">3. Arbeitsprozess</p> <ul style="list-style-type: none">• häufige Fehlhandlungen• Leistungsschwankungen• Nichteinhalten von Terminen• häufige Störungen und Unterbrechungen• Nichteinhalten der Arbeitszeitordnung / häufige Überstunden
<p style="text-align: center;">4. Befindlichkeit und Gesundheit der Beschäftigten</p> <ul style="list-style-type: none">• Unzufriedenheit, Resignation, Burn-out• Reizbarkeit, Nervosität• verstärktes Rückzugsverhalten• erhöhter Nikotin-, Alkohol- und Medikamentenkonsum• Zunahme an psychosomatischen Erkrankungen
<p style="text-align: center;">5. Soziales Klima</p> <ul style="list-style-type: none">• häufige Konflikte, aggressives Verhalten, disziplinarische Probleme• Kompetenzgerangel• Mobbing• sexuelle Belästigung• Gewalt am Arbeitsplatz

Modul 4: Merkmale von Arbeitstätigkeiten, die psychische Fehlbelastungen auslösen können

Modul 3 benennt Indikatoren, die auf das mögliche Vorliegen von psychischen Fehlbelastungen hinweisen. Modul 4 erläutert, in welcher Ausprägung bestimmte Tätigkeitsmerkmale zu Fehlbelastungen führen können. Die Tabellen 5 bis 8 enthalten eine Auswahl wichtiger belastungsrelevanter Tätigkeitsmerkmale und Arbeitsumgebungsbedingungen kritischer Ausprägungen und zur Veranschaulichung entsprechende Tätigkeitsbeispiele⁴.

Tab. 5: Tätigkeitsmerkmale, die psychische Fehlbelastungen hervorrufen können / Merkmalsbereich 1 „Arbeitsinhalt“

Merkmale	Negative Ausprägung	Beispiele für Berufe oder Tätigkeiten, bei denen diese negativen Merkmalsausprägungen erfahrungsgemäß gehäuft auftreten
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	<i>Tätigkeit enthält ...</i> <ul style="list-style-type: none"> - nur vorbereitende oder - nur ausführende oder - nur kontrollierende Handlungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Fließbandtätigkeiten - Schreibbüro (nur Abtippen von Texten)
1.2 Handlungsspielraum	<i>Kein Einfluss auf ...</i> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsinhalt - Arbeitspensum - Arbeitsmethoden/-verfahren - zeitlichen Ablauf (Reihenfolge) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fließbandtätigkeiten - Kassenarbeitsplatz - Maschinenbedienung (z.B. Stanzen)
1.3 Variabilität (Abwechslungsreichtum)	<i>Einseitige Anforderungen:</i> <ul style="list-style-type: none"> - wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel - häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen (Bearbeitungsdauer <3 min) 	<ul style="list-style-type: none"> - Telefonvermittlung - Call-Center (Routineauskünfte) - Montagearbeiten am Fließband - Verpackungstätigkeiten
1.4 Information / Informationsangebot	<i>Informationsangebot:</i> <ul style="list-style-type: none"> - zu umfangreich (Reizüberflutung) 	- Leitwarentätigkeit, Datenverarbeitung
	<ul style="list-style-type: none"> - zu gering (lange Zeiten ohne neue Information) 	- Überwachungstätigkeit
	<ul style="list-style-type: none"> - ungünstig dargeboten 	- informationsverarbeitende Tätigkeiten am Computer (Mängel in Softwareergonomie)
	<ul style="list-style-type: none"> - lückenhaft (wichtige Informationen fehlen) 	- Informationsaufnahme in Rettungsleitstellen

⁴ Auszüge aus /1/ und /5/ verwendet.

Fortsetzung Tab. 5

1.5 Verantwortung	<i>Verantwortung:</i>	- Ärzte, Pflegekräfte, Anlagenfahrer im Kernkraftwerk
	- sehr hoch (für Menschenleben oder sehr hohe Sachwerte) - unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	- bei jeder Tätigkeit möglich
1.6 Qualifikation	<i>Geforderte Qualifikation:</i>	- bei jeder Tätigkeit möglich
	- Einsatz erfolgt nicht entsprechend der Qualifikation der Beschäftigten (Über- oder Unterforderung)	- bei jeder Tätigkeit möglich
	- unzureichende Einweisung in die Tätigkeit - keine Lernmöglichkeiten	- bei einfachen Tätigkeiten
1.7 Emotionale Inanspruchnahme	<i>Hohe emotionale Inanspruchnahme:</i>	- Arbeit im Sterbe-Hospiz, Personal der Altenpflege, Feuerwehr, Rettungsdienste
	- durch das Erleben emotional stark berührender Ereignisse (z.B. Umgang mit Krankheit, Verletzung und Tod)	- Lehrkraft, Verkaufspersonal
	- durch das ständige Eingehen auf andere Menschen (z.B. auf Kunden, Patienten, Schüler) - durch permanentes Zeigen positiver Emotionen unabhängig von den eigenen Empfindungen	- Flugbegleitung - Agent im Call-Center

Tab. 6: Tätigkeitsmerkmale, die psychische Fehlbelastungen hervorrufen können / Merkmalsbereich 2 „Arbeitsorganisation“

Merkmale	Negative Ausprägung	Beispiele für Berufe oder Tätigkeiten, bei denen diese negativen Merkmalsausprägungen erfahrungsgemäß gehäuft auftreten
2.1 Arbeitszeit	- lange Schichtzeiten (>10 Stunden/Schicht)	- Rettungsdienst, Ärzte in Krankenhäusern
	- Schichtarbeit	- bei vielen Tätigkeiten möglich
	- Wochenendarbeit	- Verkaufspersonal
	- geteilte Schichten	- ambulanter Pflegedienst
	- Arbeit auf Abruf	- Gastronomie

Fortsetzung Tab. 6

2.2 Arbeitsablauf	- Zeitdruck	- bei jeder Tätigkeit möglich („dünne Personaldecke“)
	- häufige Störungen / Unterbrechungen	- anfällige Technik in der Produktion, häufige Anrufe im Büro
2.3 Kommunikation / Kooperation	- isolierter Einzelarbeitsplatz	- Kranführer
	- keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen	- Wachschatz - ambulanter Pflegedienst
	- keine oder geringe Möglichkeiten sozialer Kontakte mit Kollegen	- Teleheimarbeiter

Tab. 7: Tätigkeitsmerkmale, die psychische Fehlbelastungen hervorrufen können / Merkmalsbereich 3 „Soziale Beziehungen“

Merkmale	Negative Ausprägung	Beispiele für Berufe oder Tätigkeiten, bei denen diese negativen Merkmalsausprägungen erfahrungsgemäß gehäuft auftreten
3.1 Führungsverhalten	- autoritärer Führungsstil - keine Zielvereinbarung und Rückmeldung	- bei jeder Tätigkeit möglich
3.2 Gruppenverhalten	- häufige Konflikte zwischen Mitarbeitern - Mobbing	- bei jeder Tätigkeit möglich

Arbeitsumgebungsfaktoren wie Lärm, Hitze oder Vibrationen können – neben ihren gesundheitsbeeinträchtigenden Wirkungen – psychische Fehlbeanspruchungen erzeugen. Tabelle 8 enthält Merkmale der Arbeitsumgebung, die auch zu psychischer Fehlbeanspruchung führen können.

Tab. 8: Merkmale der Arbeitsumgebung, die zu psychischer Fehlbeanspruchung führen können / Merkmalsbereich 4 „Arbeitsumgebungsfaktoren“

Beispiele für belastende Merkmale der Arbeitsumgebung	Beispiele für negative Wirkungen
4.1. Ungünstige Beleuchtung, Lärm	... können Wahrnehmung wichtiger Informationen beeinträchtigen
4.2. Lärm, Hitze, Vibration	... können Konzentrationsfähigkeit und Wohlbefinden beeinträchtigen
4.3. Gefahrstoffe, Infektionsgefährdung, unbekannte Gerüche	... können Unsicherheit und Angst erzeugen

Modul 5: Auswertung der Informationen

Die im Betrieb aus Gesprächen, Dokumenten oder Beobachtungen erhaltenen Informationen sind im Hinblick auf die daraus abzuleitenden Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten der ASV auszuwerten. Die in Abbildung 3 aufgelisteten Fragen geben hierzu Hilfestellung.

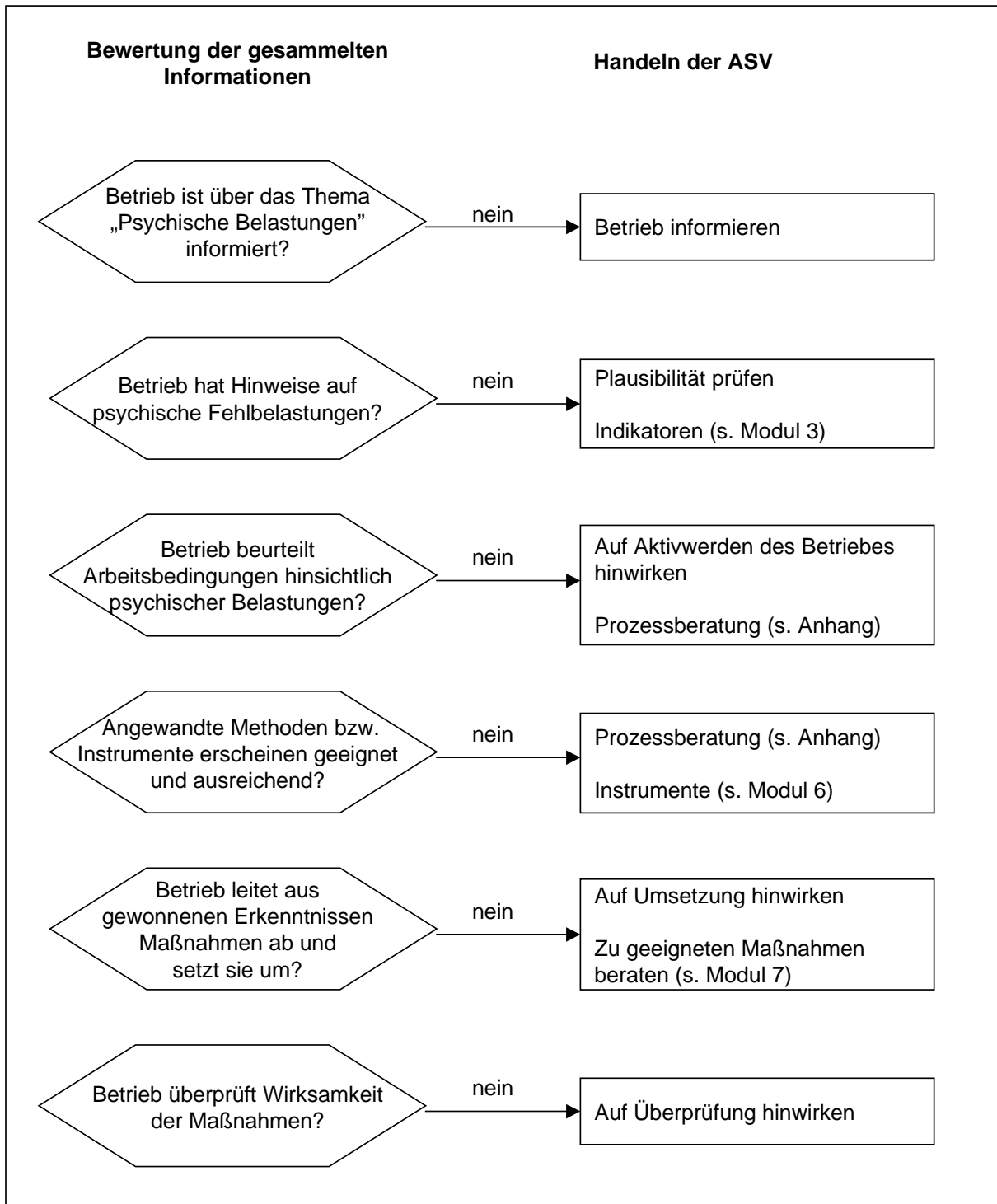


Abb. 3: Bewertung der gesammelten Informationen und daraus abgeleitete Handlungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten der ASV

Modul 6: Instrumente zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen

Ermittlung von Belastungen durch das Unternehmen:

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten, die zur Ermittlung psychischer Belastungen eingesetzt werden können (siehe auch LV 28). Je nach Fragestellung, Branche oder Analysetiefe eignen sich die einzelnen Instrumente unterschiedlich gut. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin⁵ hat eine Toolbox erstellt, in der geeignete Verfahren beschrieben werden (siehe auch: www.baua.de/prax). Die Toolbox enthält zudem ein Schema, wie bei Auswahl, Einsatz und Dokumentation von Untersuchungsinstrumenten systematisch vorgegangen werden kann. Bestehen in den besichtigten Unternehmen Fragen zum Einsatz von Verfahren der Belastungsermittlung, so kann auf die Toolbox verwiesen werden.

Ermittlung von Belastungen durch die Arbeitsschutzverwaltung:

Beispielhaft wird auf drei praxiserprobte Screening-Instrumente verwiesen, die speziell für die Aufsichtstätigkeit entwickelt oder aber auf die Belange der Arbeitsschutzbehörde zugeschnitten wurden (näheres hierzu in der oben erwähnten Toolbox):

- **ASCA-Modul:** „Psychische Belastung“, das in Hessen eingesetzt wird (Zugang: www.sozialnetz-hessen.de);
- **SIGMA-Verfahren** (Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten) aus Nordrhein-Westfalen (Zugang: www.baua.de/prax/) und das
- **SPA-S-Verfahren** (Screening psychischer Arbeitsbelastungen-Situation), das von der Arbeitsschutzverwaltung in Brandenburg verwendet wird (Zugang: www.uni-potsdam.de/db/psycho/).

Der Einsatz dieser Verfahren setzt eine spezifische Instrumentenschulung voraus.

Die hier aufgeführten Instrumente können ebenfalls von Betrieben eingesetzt werden. Allerdings ist zu bedenken, dass das Unternehmen durch partizipative Methoden wie fragebogengestützte Mitarbeiterbefragungen und vor allem moderierte Gruppengespräche umfassendere und z.T. aussagekräftigere Instrumente einsetzen kann (LV 28).

⁵G. Richter, K. Kuhn: Toolbox Version 1.0, Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen, Dortmund/Dresden 2001.

Modul 7: Maßnahmen zur Belastungsoptimierung

Dieses Modul gliedert sich in zwei Unterkapitel. Im ersten Unterkapitel wird vorgestellt, wie bestimmte Tätigkeitsmerkmale (z.B. Handlungsspielraum) durch Gestaltungsmaßnahmen optimiert werden können (7.1). Im zweiten Unterkapitel (7.2) sind Gestaltungsmaßnahmen danach zusammengestellt worden, wie dem Auftreten bestimmter negativer Beanspruchungsfolgen vorgebeugt werden kann.

7.1 Belastungsoptimierende Maßnahmen der Arbeitsgestaltung

Im Modul 4 sind belastende Merkmale von Tätigkeiten und entsprechende Tätigkeitsbeispiele aufgelistet. Die in den Tabellen 9 bis 12 aufgeführten Maßnahmen zeigen exemplarisch, wie Tätigkeiten belastungsoptimal gestaltet werden können.⁶

Tab. 9: Belastungsoptimierende Arbeitsgestaltungsmaßnahmen / Merkmalsbereich 1 „Arbeitsinhalt“

Merkmale	Maßnahmen zur positiven Beeinflussung des Merkmals
1.1. Vollständigkeit der Aufgabe	Möglichst geschlossene Handlungsabläufe mit vorbereitenden, ausführenden und nachbereitenden Aufgaben (siehe 1.3) schaffen.
1.2. Handlungsspielraum	Möglichkeiten schaffen zur - inhaltlichen Mitbestimmung (z.B. Wahl von Arbeitsmitteln und -methoden); - zeitlichen Mitbestimmung (z.B. Abfolge von Teiltätigkeiten, Pausengestaltung).
1.3. Variabilität (Abwechslungsreichtum)	Aufgabenbereicherung („job enrichment“): Kombination anforderungsverschiedener Tätigkeiten, wie: - Vorbereitung (z.B. Materialbestellung und -beschaffung, Materialeingangsprüfung, Maschineneinrichtung), - Ausführung (z.B. Werkstückbearbeitung, Patienten-OP, Erstellung eines Schriftstücks), - Nachbereitung (z.B. Kontrolle des eigenen Produktes, Qualitätssicherung, Wartungstätigkeit, Dokumentation).
	Aufgabenerweiterung („job enlargement“): Erweiterung der Tätigkeit durch Kombination von mehreren (z.B. ausführenden) Aufgaben, z.B. neben dem Bohren auch Entgraten, Schleifen, Sägen, Abkanten.
	Aufgabenwechsel („job rotation“): regelmäßiger Wechsel zwischen anforderungsähnlichen Tätigkeiten (z.B. zwischen verschiedenen Montagetätigkeiten am Fließband).
	Gruppenarbeit : Arbeit in der Gruppe mit selbst-organisierender Funktionsverteilung.
1.4 Information / Informationsangebot	Alle für die Tätigkeit wichtigen Informationen müssen zur Verfügung stehen bzw. leicht abrufbar sein. Die Informationsdarstellung sollte der Aufgabe angemessen, übersichtlich strukturiert und leicht verständlich sein („Softwareergonomie“).

⁶ Auszüge aus /1/ und /5/ verwendet.

Fortsetzung Tab. 9

1.5 Verantwortung	Regelungen zur eindeutigen Abgrenzung der persönlichen Verantwortung schaffen.
1.6 Qualifikation	Möglichkeiten schaffen zur Erhaltung bzw. Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten durch: <ul style="list-style-type: none"> - qualifikationsgerechten Einsatz der Beschäftigten, - berufsbegleitende Fortbildungsangebote, - anspruchsvolle, fördernde Aufgaben.
1.7 Emotionale Inanspruchnahme	Coaching, Supervision, posttraumatische Betreuung etc.

Tab. 10: Belastungsoptimierende Arbeitsgestaltungsmaßnahmen / Merkmalsbereich 2: „Arbeitsorganisation“

Merkmale	Maßnahmen zur positiven Beeinflussung des Merkmals
2.1 Arbeitszeit	Neben Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes achten auf: <ul style="list-style-type: none"> - Angemessenheit der Arbeitszeit für die Tätigkeit, - Vermeidung von hohem oder dauerhaftem Zeitdruck durch organisatorische Maßnahmen, wie z.B. die Schaffung von Zeitpuffern oder den zusätzlichen Einsatz von Arbeitskräften, - Einführung von Kurzpausen bei mehrstündiger ununterbrochener Arbeit am Bildschirm.
2.2 Arbeitsablauf	Der Arbeitsablauf sollte <ul style="list-style-type: none"> - durchschaubar und vorhersehbar sowie - störungsarm (z.B. durch Einführung von Sprechzeiten bei Publikumsverkehr) sein.
2.3. Kooperation / Kommunikation	Voraussetzungen schaffen für: <ul style="list-style-type: none"> - kooperative Arbeitsstrukturen (z.B. Teamarbeit), - Beratung und Unterstützung bei auftretenden Problemen, - persönliche Kommunikation.

Tab. 11: Belastungsoptimierende Arbeitsgestaltungsmaßnahmen / Merkmalsbereich 3: „Soziale Beziehungen“

Merkmale	Maßnahmen zur positiven Beeinflussung des Merkmals
3.1. Soziale Beziehungen	Die Führungskräfte sollten <ul style="list-style-type: none"> - regelmäßig Anerkennung und Bestätigung, aber auch Kritik als Rückmeldung auf die Leistung der Beschäftigten aussprechen, - Team- und Gruppenarbeit fördern, - Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen, - auftretende Konflikte frühzeitig unter Einbeziehung des Betriebs-/Personalrats und der beteiligten Mitarbeiter zu lösen versuchen. <p>Dazu sind regelmäßige Schulungsveranstaltungen für mitarbeitergerechtes Führungsverhalten vorzusehen.</p>

Tab. 12: Belastungsoptimierende Arbeitsgestaltungsmaßnahmen / Merkmalsbereich 4: „Arbeitsumgebung“

Merkmale	Maßnahmen zur positiven Beeinflussung des Merkmals
Umgebungsfaktoren	Umgebungsfaktoren können – neben physischen Beeinträchtigungen und gesundheitlichen Gefährdungen – auch psychische Fehlbeanspruchungen hervorrufen, etwa wenn sie Prozesse der Wahrnehmung (z.B. ungünstige Lichtverhältnisse) oder der Konzentration (z.B. Lärm) negativ beeinflussen. Daher stellt eine optimal gestaltete Arbeitsumgebung eine Voraussetzung für Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten dar. Näheres hierzu findet sich u.a. in Ergonomie-Handbüchern.

7.2 Vermeidung bzw. Reduzierung von negativen Beanspruchungsfolgen

Zu den *kurzzeitig* beeinträchtigenden Folgen psychischer Belastung und Beanspruchung zählen

- **psychische Ermüdung** („Zustand der Erschöpfung und Müdigkeit, der nach längerer Tätigkeitsdauer bzw. erhöhter Schwierigkeit entsteht“),
- **Monotonie** („Zustand der Langeweile und Interessenlosigkeit, der nach längerer Tätigkeitsdauer mit wellenförmigen Verlauf eintreten kann“),
- **psychische Sättigung** („Zustand unlustbetonter Gereiztheit bei erlebter fehlender Sinnhaftigkeit der Aufgabe“) und
- **Stress** („Zustand erregt-geängstigter Gespanntheit, innere Unruhe sowie Sorge um Erfüllbarkeit der Aufgabe“) /1/ /2/ /3/.

Mit folgenden beispielhaften Maßnahmen können negative Beanspruchungsfolgen vermieden werden /1/ /4/:

Prävention psychischer Ermüdung:

- ausreichende zeitliche Tätigkeitsspielräume,
- eindeutige, widerspruchsfreie Aufgabenstellungen,
- keine parallele Aufgabenbearbeitung,
- Optimierung der Informationsverarbeitung (Fließbilder, Systemdarstellungen),
- ausreichende Erholungszeiten,
- Anpassung der Arbeitszeit an die Art der Tätigkeit,
- aufgabenangemessene, benutzerfreundliche Technik,
- Möglichkeit der sozialen Unterstützung,
- Qualifizierung und Training von Fertigkeiten zur Optimierung der kognitiven Inanspruchnahme.

Prävention von Monotonie:

- Vermeidung repetitiver Tätigkeiten,
- Aufgabenbereicherung,
- Aufgabenerweiterung,
- Aufgabenrotation,
- Gruppenarbeit,
- zeitliche Gliederung der Tätigkeit,
- mengenmäßige Gliederung der Arbeit in überschaubare Teilmengen,
- Vermittlung von Fertigkeiten, um Aufgabenzuwendung zu reduzieren,
- Möglichkeit von Ablenkungen, z.B. Gespräche mit Kollegen, Radio etc. im Arbeitsraum.

Prävention von psychischer Sättigung:

- sinnvolle Aufgaben mit Bedeutung für Gesamtaufgabe,
- Möglichkeit individueller Zielsetzung,
- Tätigkeiten mit Kooperations- und Kommunikationserfordernissen,
- Aufgaben mit Lernerfordernissen.

Prävention von Stress:

- Aufgaben mit realistischer Zielsetzung,
- Reduzierung von Entscheidungsunsicherheit durch Vorgabe von Entscheidungshilfen oder Verteilung der Verantwortung,
- Qualifizierungsangebot zur Bewältigung der Aufgaben,
- Vermittlung beanspruchungsoptimaler Arbeitsweisen,
- kollegiale Unterstützung am Arbeitsplatz.

Modul 8: Überwachung

Die Mitarbeiter der Arbeitsschutzverwaltung überwachen in den Betrieben bezüglich des Faktors „psychische Belastungen“, ob

- die gesetzlichen Normen eingehalten sind; dazu zählen u.a. die Befolgung des Arbeitszeitgesetzes, das Einhalten von Pausen und Ruhezeiten (z.B. bei Berufskraftfahrern), die Berücksichtigung von Lärmgrenzwerten (z.B. bei überwiegend geistigen Tätigkeiten), die Berücksichtigung ergonomischer Normen (z.B. Bildschirmergonomie),
- die Bearbeitung des Themas „psychische Belastungen“ in der (Arbeitsschutz-) Organisation verankert ist,
- die psychischen Belastungen in die Beurteilung der Arbeitsbedingungen einbezogen wurden und ob
- Maßnahmen zur Optimierung der psychischen Belastung durchgeführt wurden und entsprechende Wirkung zeigen.

Kriterien für die Überwachungstätigkeit liefert Tabelle 13, und Kriterien zur Überprüfung der Organisation des Arbeitsschutzes Tabelle 14.

Tab. 13: Stichwortliste für die Überwachungstätigkeit

Stichwortliste für die Überwachungstätigkeit

Arbeitszeit:

- Länge der täglichen Arbeitszeit
- Länge und Einhaltung von Pausen und Ruhezeiten
- Nacht- und Schichtarbeit
- Regelungen aufgrund von Tarifverträgen bzw. Betriebsvereinbarungen
- Regelung für Arbeiten an Sonn- und Feiertagen

Arbeitsplatzumgebung, -ausstattung und -mittel:

- Eignung der Arbeitsräume (Raumgröße, -höhe)
- Sichtverbindung nach außen
- Platzbedarf (Luftraum, Bewegungsfläche)
- Beleuchtung (Blendung, Reflektion)
- Lärmpegel
- Raumklima (Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Zugluft, Wärmestrahlung)
- Ausstattung und Arbeitsmittel (Stuhl, Tisch, Maschine)
- Zusammenwirken Mensch-Arbeitsmittel, Ergonomie, Software-Ergonomie

Beurteilung der Arbeitsbedingungen im Hinblick auf:

- unzureichende Arbeitsorganisation (Arbeitsaufgaben und Arbeitsablauf)
- beeinträchtigende soziale Beziehungen
- unzureichende Qualifikation und Unterweisung

Tab. 14: Kriterien zur Überprüfung der Organisation des Arbeitsschutzes im Hinblick auf die Prävention „psychischer Fehlbelastungen“

Kriterien zur Überprüfung der Organisation des Arbeitsschutzes im Hinblick auf die Prävention „psychischer Fehlbelastungen“

- Besprechung von Problemen psychischer Fehlbelastungen im Arbeitsschutzausschuss (Protokolle)
- Mitwirkung der Fachkraft für Arbeitssicherheit und des Betriebsarztes
- Vermeidung psychischer Fehlbelastung als Führungsaufgabe (Unternehmensleitlinien, Funktionsbeschreibungen, tarifliche und betriebliche Regelungen zu psychischen Belastungen)
- Berücksichtigung psychischer Aspekte bei der Planung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen durch das Führungs- und Fachpersonal (unter Einbeziehung der Fachkraft für Arbeitssicherheit und des Betriebsarztes), z.B.
 - bei der Einrichtung von Arbeitsräumen,
 - bei der Beschaffung von Einrichtungsgegenständen,
 - bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen,
 - bei der Planung von Arbeitsabläufen und Aufgabengestaltung,
 - bei der Personalauswahl und -entwicklung(Checklisten, Verfahrensanweisungen, Besprechungsprotokolle)
- Befähigung der an der Prävention psychischer Fehlbelastungen beteiligten Personen, psychische Fehlbelastungen zu erkennen und zu vermeiden (Schulungsnachweise)
- Berücksichtigung des Themas „psychische Fehlbelastungen“ bei der Organisation der Betriebsbegehungen (z.B. Checklisten erweitern, Gespräche führen mit Führungskräften und Mitarbeitern)
- Einbindung von Themen wie Stress, Gesundheitsverhalten, Erwartungen an die Arbeit und Änderungswünsche in der betriebsärztlichen Betreuung

Dabei steht die Beratung des Betriebs an erster Stelle. Die Beratungstätigkeit erstreckt sich darauf, wie vorgefundene Defizite abgebaut und Arbeitsbedingungen verbessert werden können. Dies sollte in Form einer Zielvereinbarung mit dem Betrieb (siehe Modul 9) festgehalten werden.

Wenn die Beratung nicht ausreicht und gegen sanktionsbewehrte Normen verstoßen wurde, ergeht ein **Revisionsschreiben**.

Liegen entsprechende Normen nicht vor, sollten die Aufsichtspersonen die Durchführung von Gestaltungsmaßnahmen empfehlen, wenn Fehlbelastungen vorliegen. Deren Dringlichkeit ergibt sich aus Art und Ausmaß der festgestellten Mängel. In jedem Fall sollte der Betrieb aufgefordert werden, zu einem bestimmten Termin über seine Aktivitäten zu berichten.

Bei einer erneuten Revision werden sowohl Durchführung als auch Wirksamkeit der Gestaltungsmaßnahmen überprüft.

Modul 9: Zielvereinbarung

Im Abschlussgespräch ist der Stand der betrieblichen Bemühungen, psychische Fehlbelastungen zu reduzieren, zu thematisieren. Besteht Handlungsbedarf zur Verbesserung der psychischen Belastungssituation der Beschäftigten, sollte dies in Form einer schriftlichen Zielvereinbarung zwischen ASV und Unternehmen festgehalten werden (Muster siehe Abbildung 4).

Unternehmensadresse

<Variabel: **Psychische Fehlbelastungen am Arbeitsplatz - Beurteilung der Arbeitsbedingungen**> / **Besprechung am xx.xx.xx**

Sehr geehrte(r) Herr/Frau,

herzlichen Dank für das am <Datum> geführte konstruktive Gespräch über

<Variabel: *Indikatoren für psychische Fehlbelastungen (p. F.)
Probleme im Zusammenhang mit p. F.
Handlungsbedarf im Zusammenhang mit p. F.
Möglichkeiten des betrieblichen Vorgehens bei p. F.
Gestaltungsmöglichkeiten zur Vermeidung von p. F.
Berücksichtigung p. F. bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen ...>*

In dem Gespräch war zu erkennen, dass

<Variabel: *Freitext, z.B.*

Sie sich in Ihrem Betrieb bislang mit dem Thema „Psychische Belastungen“ - auch im Rahmen der Beurteilung der Arbeitsbedingungen - noch nicht in dem erforderlichen Maße befasst haben. Auf der anderen Seite haben Sie in unserem Gespräch erkennen lassen, dass es Ihrer Auffassung nach Indikatoren gibt (schlechte Dienstleistungsqualität), die auf psychische Fehlbelastungen hinweisen könnten.>

Aus diesem Grund/Abschließend haben wir folgendes vereinbart:

<Variabel: *Freitext, z.B.*

Sie werden eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen unter dem Gesichtspunkt psychischer Belastungen in der Organisationseinheit xxx durchführen. Über die Ergebnisse unterrichten Sie das Amt bis zum xxx .>

Für Fragen und Hilfestellungen stehe ich Ihnen als AnsprechpartnerIn gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

*An der letzten mit „Freitext“ gekennzeichneten Stelle werden die Vereinbarungen so eingetragen, wie sie während des Beratungsgesprächs **gemeinsam** besprochen und festgelegt worden sind. Sind Termine für die Umsetzung einzelner Elemente oder Bestandteile vorgesehen, werden auch diese hier aufgenommen. Es sollten hier jedoch nachträglich **keine zusätzlichen** Forderungen gestellt werden.*

Abb. 4: Muster einer Zielvereinbarung zum Thema „psychische Fehlbelastungen“

Modul 10: Wissens- und Erfahrungsspeicher

Betriebe können nur dann kompetent und erfolgreich beraten werden, wenn die Aufsichtspersonen Maßnahmen und Gestaltungslösungen kennen, die sich als erfolgreich im Sinne beanspruchungsoptimierter Arbeitssysteme (bewährte Praxisbeispiele) erwiesen haben. Auch aus negativen Erfahrungen bei der Um- und Durchsetzung von belastungsreduzierenden Maßnahmen lässt sich für die Zukunft lernen („Welche Maßnahmen führten nicht zu den erwarteten Veränderungen? Welche Bedingungen wirkten sich fördernd oder hemmend auf den Prozess aus?“).

Daher ist es sinnvoll, die Erfahrungen und die Ergebnisse im Zusammenhang mit den vom Unternehmen durchgeführten Maßnahmen zur Reduzierung psychischer Fehlbelastungen zu sammeln, zu systematisieren und so zu speichern, dass die Mitarbeiter der ASV'en darauf bei Bedarf zugreifen können.

Was ist für den Aufbau eines solchen Wissens- und Erfahrungsspeichers erforderlich?

- Positive Maßnahmen und Gestaltungslösungen (models of good practice) sind zu sammeln und in den Speicher aufzunehmen.
- Der (qualitative und quantitative) Nutzen von positiven Gestaltungslösungen für das Unternehmen und die Mitarbeiter sollte wenn möglich erhoben und belegt werden (daraus lassen sich Argumentationshilfen für Aufsichtspersonen anfertigen).
- Typische Schwierigkeiten und häufige Defizite bei der Durchsetzung von belastungsreduzierenden Aktionen sind zu dokumentieren sowie Möglichkeiten, diese zu beheben.
- Ergebnisse von belastungsreduzierenden Maßnahmen sind untereinander zu kommunizieren und zu diskutieren; dies kann im Rahmen eines (institutionalisierten) Erfahrungsaustausches unter Aufsichtspersonen geschehen oder durch den Aufbau von Netzwerken auf lokaler oder regionaler Ebene.

Mit Hilfe des Wissensspeichers können zudem Fallbeispiele entwickelt werden, die sich u.a. für die Aus- und Weiterbildung von Aufsichtspersonen eignen. Langfristig wird mit einem solchen Wissens- und Erfahrungsspeicher ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen, was die Ermittlung, Beurteilung und Optimierung psychischer Fehlbelastungen und die diesbezügliche Beratung der Betriebe durch die ASVen anbelangt. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, den Wissens- und Erfahrungsspeicher beständig zu aktualisieren.

Die gemachten Erfahrungen und Ergebnisse lassen sich auf unterschiedliche Weise dokumentieren und aufbereiten. Tabelle 15 zeigt ein mögliches Schema in Anlehnung an die „Datenbank für praktische Lösungen am Arbeitsplatz“ (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz).

Tab. 15: Schema zur Dokumentation von Projekten / Maßnahmen zur Belastungs-
optimierung

Autor(en):
Ansprechpartner:
Thema des Projektes:
Schlagwörter:
Branche / Berufs- bzw. Zielgruppe:

Lösungsbeschreibung:
Situations- und Problembeschreibung:
Psychische Belastungsrisiken für die Beschäftigten:
Lösungswege und Umsetzung:
Förderliche/hemmende Rahmenbedingungen:
Resultate (Nutzen für die Beschäftigten und das Unternehmen):

Anhang: Prozessgestaltung

Die betriebliche Aufgabe, psychische Belastungen zu ermitteln und Maßnahmen zu deren Optimierung durchzuführen, lässt sich als allgemeines Prozessmodell darstellen, das auch auf andere betriebliche Innovations- und Veränderungsprozesse (kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Reorganisationsprozesse) übertragbar ist (Abb. 5).

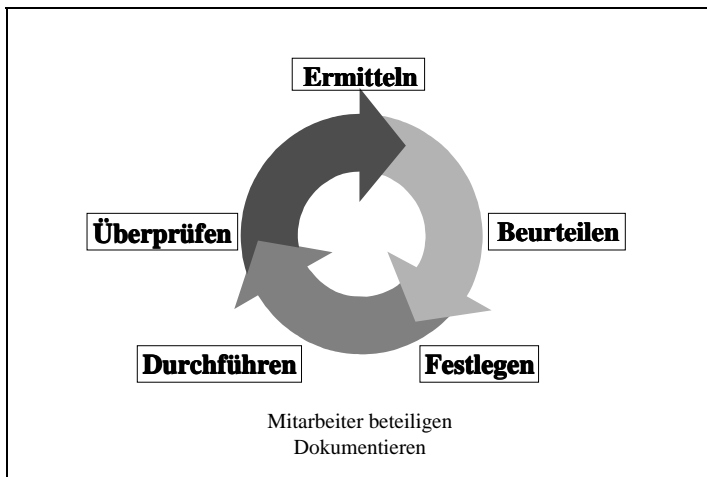


Abb. 5: Prozess der Ermittlung, Beurteilung und Optimierung der psychischer Belastungen als Prozessmodell (aus LV 28)

Im Folgenden werden Merkmale aufgelistet, die bei der Durchführung von betrieblichen Prozessen zu berücksichtigen sind und die den Aufsichtspersonen bei dieser Beratungsaufgabe helfen sollen. Wie Tabelle 16 zeigt, können bei der Prozessgestaltung zwei Phasen unterschieden werden: Vorbereitungs- und Durchführungsphase. In der *Vorbereitungsphase* werden die Voraussetzungen für die eigentliche Prozessabwicklung geschaffen. In der Regel beginnt der Einstieg mit der Formulierung eines Bedarfes, z.B. mit der gesetzlichen Forderung nach einer Gefährdungsbeurteilung, hohen Fehlzeiten oder Mitarbeiterbeschwerden. Dieser Bedarf kann zugleich als Grundlage für die Zieldefinition dienen. Entscheidungsträger und Akteure werden für die Gestaltung und Ausführung der Prozessschritte benannt und ggf. qualifiziert. Da derartige Vorhaben Unterstützung von vielen Seiten brauchen, sind Transparenz und Mitarbeiterbeteiligung bei der Planung und Durchführung des Verbesserungsprozesses zu berücksichtigen. Des Weiteren muss der Prozessablauf geplant und die erforderlichen technischen, organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen bereit gestellt werden.

Die *Durchführungsphase* sollte sich an dem in Abbildung 5 skizzierten Prozessmodell orientieren. Im Ermittlungsschritt ist es wichtig, die Ursachen psychischer Fehlbelastungen zu erkennen, um wirkungsvolle Maßnahmen ableiten zu können. Nach der Durchführung von Optimierungsmaßnahmen zur Prävention und Intervention psychischer Fehlbelastungen muss überprüft werden, ob die Arbeitsbedingungen verbessert wurden und für die Nachhaltigkeit der Veränderungen gesorgt wurde.

Tab. 16: Prozessschritte bei der betrieblichen Belastungsermittlung und -optimierung

1. Vorbereitungs- und Planungsphase
1.1 Entscheidungsträger und Akteure benennen, ggf. schulen und bekannt geben
1.2 Ziele formulieren
1.3 Handlungsprämissen beachten
1.4 Prozessschritte und deren Abfolge/Rahmenbedingungen planen
2. Umsetzungsphase
2.1 Ermittlung der Belastungen durchführen
2.2 Ergebnisse bewerten
2.3 Maßnahmen erarbeiten bzw. auswählen und umsetzen
2.4 Wirksamkeit kontrollieren
2.5 Für Nachhaltigkeit sorgen

In der nachfolgenden Tabelle 17 werden die Merkmale aus Tabelle 16 detaillierter erläutert. Die Ausführungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Tab. 17: Erläuterungen zu den Prozessschritten aus Tabelle 16

1. Vorbereitungs- und Planungsphase
1.1 Entscheidungsträger und Akteure benennen, ggf. schulen und bekannt geben
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entscheidungsträger und Akteure benennen:</i> Entscheidungen müssen getroffen und die Rahmenbedingungen (zeitliche, finanzielle, personelle, räumliche Ressourcen) festgelegt werden. Die Wertigkeit und die Leitziele müssen gesetzt und bekannt gegeben werden. Der Arbeitsgeber, ggf. die Geschäftsleitung, ist hier in der Pflicht. Je nach Betriebsgröße kann auch ein Gremium die Aufgaben wahrnehmen und zudem den Prozess koordinieren und steuern. Die Zusammensetzung orientiert sich an der Betriebsgröße und -struktur. Wichtig dabei ist die Entscheidungsfähigkeit des Gremiums. Vorzugsweise sollte ein Vertreter der Geschäftsleitung und des Betriebsrates, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und der Betriebsarzt sowie weitere Fach- und Führungskräfte (z.B. Personalentwickler, Beauftragte) benannt und zur Erweiterung der Fach- und Methodenkompetenz ggf. externe Unterstützung hinzugezogen werden. • <i>Betonung der Verantwortung und Zuständigkeit der Führungskräfte:</i> Die jeweiligen Vorgesetzten in den Arbeitsbereichen sollen Mitverantwortung tragen und Handlungsspielraum für die Vorbereitung, Durchführung und spätere Maßnahmenumsetzung erhalten, denn in jedem Arbeitsbereich müssen z.B. die Rahmenbedingungen für eine sorgfältige Erstellung der Gefährdungsbeurteilung und Prozessgestaltung geschaffen werden (z.B. durch das Gewähren von zeitlichen Ressourcen für Gespräche, Befragungen und Mitarbeiterbeteiligung). Die Führungskräfte brauchen zudem die Kompetenz, den zeitlichen Rahmen für die Beteiligung der Mitarbeiter schaffen zu können. • <i>Mitarbeiter einbinden:</i> Die Beschäftigten sollten von Anfang an informiert, mit einbezogen und zur aktiven Mitarbeit ermuntert werden. Sie sollten die Möglichkeit haben, ihr Wissen um die eigenen Arbeitsbedingungen einzubringen.

- *Qualifikation der Akteure gewährleisten:* Die Akteure auf allen Ebenen müssen im Rahmen ihrer zugewiesenen Aufgaben über die erforderlichen Informationen und Qualifikationen verfügen.
- *Externe Unterstützung akzeptieren:* Wichtig ist, dass der externe Berater über die erforderliche Qualifikation verfügt und als Berater von den Entscheidungsträgern und Akteuren akzeptiert wird.

1.2 Ziele formulieren

- *Ziele in Abstimmung erarbeiten:* Der Arbeitgeber muss Ziele und Teilziele in Absprache mit der Mitarbeitervertretung – sofern vorhanden – festlegen (z.B. Senkung der Fehlzeiten, Minderung der Mitarbeiterbeschwerden, Steigerung der Arbeitszufriedenheit, Erstellung einer Gefährdungsbeurteilung einschließlich der Ermittlung und Beurteilung der psychischen Belastungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen). Im Zuge der Zieldefinition werden oft Differenzen und Konfliktpotenzial offen gelegt. Bei der Formulierung gemeinsamer Zielvorstellungen sollten die jeweiligen Erwartungen und Wünsche der Beteiligten offen diskutiert werden. Einigkeit über Ziele, Erwartungen und Gestaltungsspielräume bzw. Handlungserfordernisse sind maßgeblich für den Erfolg des Gesamtprozesses. Es sollen realistische Ziele gesetzt und diese in konkrete Teilziele heruntergebrochen werden.
- *Überprüfbare Ziele und Erfolgskriterien formulieren:* Die Überprüfbarkeit der Ziele und die Erarbeitung von Erfolgskriterien/Kennziffern ist eine wichtige Voraussetzung für die Projektsteuerung und spätere Wirksamkeitskontrolle (z.B. Krankheits-, Fluktuationsraten, Mitarbeiterzufriedenheit, Qualitätskriterien für die Gefährdungsbeurteilung).

1.3 Handlungsprämissen beachten

- *Wille zu Veränderung demonstrieren:* Die Geschäftsleitung, die Führungskräfte und die betrieblichen Arbeitsschutzakteure sollten Handlungs- und Veränderungswillen zeigen, z.B. durch die Veröffentlichung der Ziele, Maßnahmen- und Zeitpläne, Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter.
- *Transparenz in den Entscheidungen und im Prozessfortschritt schaffen:* Da eine erfolgreiche Zielerreichung von den Aktivitäten und dem Engagement der Beschäftigten abhängt, empfiehlt es sich, die Belegschaft über Ziele, den Prozessfortschritt und Ergebnisse zu informieren sowie Entscheidungen im Prozessverlauf bekannt zu machen und zu begründen.
- *Erfahrungswissen der Beschäftigten einbinden:* Im Ermittlungsprozess und bei der Maßnahmengestaltung ist für ein effektives Vorgehen wichtig, das Erfahrungswissen der Beschäftigten einzubinden. Sie kennen ihren Arbeitsplatz am besten und beachten Arbeitsschutzmaßnahmen insbesondere dann, wenn sie von deren Nutzen selbst überzeugt sind. Im Dialog mit den Beschäftigten kann das Belastungspotenzial sehr konkret erfasst, können Ursachen ermittelt und praktikable, problem- und arbeitsbereichsspezifische Lösungen entwickelt werden.
- *Offenes Gesprächsklima und Anonymität gewährleisten:* Ein offenes Gesprächsklima ist eine wesentliche Voraussetzung, um offene und ehrliche Äußerungen, Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge zu gewinnen. Im Ermittlungsprozess psychischer Belastung sollte Anonymität gewährleistet sein, um die Forderungen des Datenschutzes zu erfüllen und um einen geschützten Raum für Kritik zu bieten.

1.4 Prozessschritte und deren Abfolge/Rahmenbedingungen planen

- *Ermittlungs-, Bewertungs- und Gestaltungsspielräume diskutieren und Einigkeit herstellen:* Im Vorfeld müssen potenzielle Ermittlungs-, Bewertungs- und Interventionsmöglichkeiten diskutiert werden, da sämtliche Verfahren ihre Stärken und Schwächen

haben. Die Auswahl des Ermittlungs- und Bewertungsverfahrens sollte sich an den formulierten Zielen orientieren. Will der Arbeitgeber beispielsweise das Betriebsklima verbessern, muss er personenbezogene Ermittlungsverfahren einsetzen (Mitarbeiterbefragung, moderierte Gruppeninterviews), um Aussagen über die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Kollegen und Vorgesetzten zu erhalten. Es sollte zu Beginn diskutiert werden, was mit den Ergebnissen passiert, wie die Bewertung erfolgen soll und welche Änderungserfordernisse entstehen können (ob z.B. auch Veränderungen in den Arbeitsbedingungen, Umstrukturierungen und Maßnahmen für die Führungskräfte im Handlungsspektrum enthalten sind). Diese Diskussion kann viel Zündstoff bieten, sollte jedoch geführt werden, um größtmögliche Einigkeit herzustellen.

- *Aufgaben und Zuständigkeiten für die Prozessschritte festlegen:* Zuständigkeiten und Kompetenzen müssen zugewiesen werden, so dass die Aufgaben erfüllt werden können. Die Akteure müssen die Anforderungen und die Erwartungen kennen, die an die Aufgabenerfüllung gebunden sind (s.o.). Ansprechpartner und Funktionsträger sollten allgemein im Betrieb bekannt sein.
- *Kommunikationsstruktur schaffen:* Entscheidungswege sollten den Akteuren bekannt sein, sowie Strukturen für einen regelmäßigen Informationsaustausch und eine umfassende Mitarbeiterinformation und -beteiligung geschaffen werden. Hierzu bieten sich Kommunikations- und Arbeitsplattformen wie Gesundheits- und Qualitätszirkel, Gruppengespräche oder Mitarbeiterbefragungen an, aber auch schriftliche Mitteilungen wie z.B. Aushänge oder Meldungen im Intranet.
- *Widerstände antizipieren:* Die Akteure müssen mögliche technische, organisatorische und personelle Widerstände antizipieren und Gegenmaßnahmen in ihrer Planung berücksichtigen. Häufige Ursachen für Widerstände sind in Informationsdefiziten, einer geringen Klarheit im Vorgehen, einer zu geringen Beteiligung interner Spezialisten oder unzureichenden Entscheidungskompetenzen der Akteure zu finden.

2. Umsetzungsphase

2.1 Ermittlung der Belastung durchführen

- *Belastende Arbeitsbedingungen untersuchen:* Um Maßnahmen ableiten zu können, sollten die Arbeitsbedingungen in der Arbeitssituation untersucht und bewertet werden. Dafür können arbeitsanalytische Verfahren, Mitarbeiterbefragungen und Gruppeninterviews eingesetzt werden.
- *Ursachen erkennen:* Mit orientierenden Verfahren lassen sich kritische Arbeitsbereiche identifizieren, in denen dann Ursachen analysiert werden sollen, um geeignete Maßnahmen zu entwickeln.
- *Kombination objektiver (bedingungsbezogener) und subjektiver (personenbezogener) Erhebungsmethoden wählen:* Durch die Kombination erhält der Untersucher verschiedene Bewertungsmaße, durch die subjektiven Methoden werden die Mitarbeiter beteiligt, und es können neben den Belastungen aus der Arbeitsorganisation auch Aussagen zum sozialen Belastungspotenzial und ggf. zu Beanspruchungsmaßen gewonnen werden.

2.2 Ergebnisse bewerten

- *Bewertungsschemata und -maßstäbe betriebsintern aushandeln:* Im Vorfeld ausgehandelte Bewertungsmaßstäbe (siehe 1.4) z.B. bei Mitarbeiterbefragungen sind anzuwenden.
- *Ggf. die vom Ermittlungsinstrument vorgegebenen Bewertungsschemata verwenden:* Die meisten Instrumente geben Bewertungsschemata und -kategorien, ab wann gestalterisch in ein System eingegriffen werden soll, vor.

2.3 Maßnahmen erarbeiten bzw. auswählen und umsetzen

- *Ursachenbezogene Maßnahmen als Priorität verfolgen:* Die Maßnahmen müssen sich an den Ursachen der psychischen Fehlbelastungen orientieren. Inakzeptabel sind in der Regel bloße Rückgriffe auf vermeintliche Lösungen, die von außen angeboten werden und schnelle sowie einmalige Lösungen versprechen („Schnellschüsse“).
- *Veränderungen durch Schulungsmaßnahmen begleiten:* Um einer Überforderung entgegenzuwirken, müssen arbeitsorganisatorische Gestaltungsmaßnahmen (z.B. die Erweiterung der Arbeitsaufgabe) von Informationen, Schulungen und Unterweisungen begleitet werden, um nicht bereits die nächste psychische Fehlbelastung entstehen zu lassen. Desgleichen sollten verhaltenspräventive Maßnahmen nicht als isolierte Maßnahmen eingesetzt werden. Mitarbeiter sollten neu erworbene Kompetenzen am Arbeitsplatz üben und einsetzen können.
- *Praktikable und erfolgsversprechende Maßnahmen auswählen:* Für die Auswahl und Priorisierung von Maßnahmen aus einem erarbeiteten Maßnahmenkatalog haben sich folgende Beurteilungskriterien bewährt: Wirksamkeit, Machbarkeit (technisch, organisatorisch, finanziell), Aufwand und erwarteter Nutzen, Akzeptanz.
- *Maßnahmenableitung und -auswahl partizipativ und transparent durchführen:* Praktikable, problem- und arbeitsbereichspezifische Maßnahmen können am besten im Dialog mit den Beschäftigten erarbeitet werden. Die Maßnahmenauswahl sollte ebenfalls im Dialog mit den betroffenen Mitarbeitern erfolgen. Zumindest sollten Ablehnungen von Mitarbeitervorschlägen begründet werden.

2.4 Wirksamkeit kontrollieren

- *Maßnahmenakzeptanz und -wirkung erheben:* Im Dialog mit Führungskräften und Mitarbeitern sind Akzeptanz und Wirkung von Maßnahmen während des Prozesses zu erheben.
- *Vorher-Nachher-Untersuchung durchführen:* Veränderungen gegenüber der Ausgangs- und Problemsituation können durch (stichprobenartige) Vorher-und-Nachher-Untersuchungen durchgeführt werden.

2.5 Für Nachhaltigkeit sorgen

- *Eingliederung in die Betriebsroutine:* Wichtig ist es, die gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse bei der Optimierung von Arbeitsbedingungen und -strukturen durch die Integration in die Betriebsroutine zu erhalten.
- *Einbindung in die Arbeitsschutzorganisation:* Beispiele hierfür sind: psychische Belastungen aus Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation im Arbeitsschutzausschuss zur Sprache bringen; die Fachkraft für Arbeitssicherheit und den Betriebsarzt zu einer entsprechenden Beratung anhalten.
- *Verquickung mit anderen betrieb(swirtschaft)lichen Themen:* Mitarbeiterbeteiligung und arbeitsgestalterische Maßnahmen wie job-rotation, job-enlargement, job-enrichment und teilautonome Gruppenarbeit finden eine höhere Akzeptanz bei betrieblichen Vertretern, wenn sie im Betrieb auch im Rahmen der Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Qualitätssicherung oder im Kontext der lernenden Organisation diskutiert werden.

Literatur

- /1/ Debitz, U., Gruber, H., Richter, G.: Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz Teil 2: Erkennen, Beurteilen und Verhüten von Fehlbeanspruchungen. Verlag Technik & Organisation, April 2001
- /2/ Richter, G.: Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse Nr. 116. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2000
- /3/ Gruber, H., Mierdel, B.: Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung. Verlag Technik & Information, Bochum 1995
- /4/ DIN EN ISO 10075-2: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 2: Gestaltungsgrundsätze, Juni 2000
- /5/ Kittelmann, M., Kuhn, K, Richter, G., Ullsperger, P. & Weißgerber, B. (2001): Psychische Belastung. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Ratgeber zur Ermittlung gefährdungsbezogener Arbeitsschutzmaßnahmen im Betrieb. Handbuch für Arbeitsschutzfachleute, S. 42, 3. aktualisierte Auflage, Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, S. 327-342

Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI)
LASI-Veröffentlichungen (LV)

LV-Nr.	Titel	Herausgabe
23	Handlungshilfe zur Umsetzung der Biostoffverordnung	Aug. 2001
24	Umgang mit Lösemitteln im Siebdruck	Sept. 2001
25	Ersatzstoffe in der Metallreinigung	Sept. 2001
26	Umgang mit Gefahrstoffen beim Recycling von Kraftfahrzeugen	April 2002
27	Umgang mit Gefahrstoffen bei der manuellen Zerlegung von Bildschirmen und anderen Elektrogeräten	April 2002
28	Konzept zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention	Juni 2002
29	Handlungsanleitung zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen beim Ziehen und Schieben von Lasten	Sept. 2002
30	Arbeitszeitgestaltung in Krankenhäusern	März 2003
31	Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention	Mai 2003