



## Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung

Die Potenziale der Menschen sind auch in der modernen Arbeitswelt unverzichtbar. Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Motivation sind Gesundheit, Wohlbefinden und Anerkennung. INQA zeigt, wo's langgeht!

INQA verbindet Menschen und Ideen, macht Arbeit sicher und sichert Arbeit, sorgt für wettbewerbsfähige und zukunftsfähige Unternehmen. INQA steht für eine neue Qualität der Arbeit durch eine neue Qualität der Unternehmenskultur – eben ›Wertschöpfung durch Wertschätzung!‹

Fragen zu INQA?

**Telefon**    **0231 9071-2171**    Montag bis Freitag von 8.00 bis 16.30 Uhr

**Fax**        **0231 9071-2070**

**E-Mail**     **info-zentrum@buaa.bund.de**

**Internet**   **www.inqa.de**

Matthias Holm, Max Geray



## Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung

Handlungshilfe

## Inhalt

3	Einleitung und Zielsetzung der Handlungshilfe
5	<b>1 Veränderung der betrieblichen Belastungssituation</b>
6	1.1 Was versteht man unter psychischen Belastungen?
9	1.2 Sozialpartnervereinbarung ›Stress am Arbeitsplatz‹
9	1.3 ›Weiche Faktoren‹ – harte Wirkungen
13	<b>2. Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung</b>
13	2.1 Das Arbeitsschutzgesetz als gesetzliche Grundlage
14	2.2 Aspekte aus der Sicht des Unternehmers
15	2.3 Aspekte aus der Sicht des Betriebsrats/Personalrats
16	2.4 Aspekte aus der Sicht der Betriebsärzte und der Fachkräfte für Arbeitssicherheit
19	<b>3 Vorgehen bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer (Fehl-)Belastungen</b>
33	3.1 Zusammenfassung der Erfahrungen in den Projektbetrieben
34	<b>4 Literaturempfehlungen</b>
37	4.1 Hilfreiche Seiten im Internet
38	<b>5 Anlagen</b>
38	5.1 Anlage: Mitarbeiterbefragungsbogen ALSTOM Power Generation
39	5.2 Anlage: Rahmenbetriebsvereinbarung Sauer-Danfoss
44	<b>6 Literatur</b>

## Einleitung und Zielsetzung der Handlungshilfe

Die gegenwärtige Arbeitswelt ist von einem Strukturwandel geprägt, der für eine Vielzahl von Beschäftigten erhebliche Veränderungen im Hinblick auf Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Belastungen am Arbeitsplatz mit sich bringt. Während in der Vergangenheit die Probleme des Arbeitsschutzes primär im Bereich der Unfallgefährdung und der physischen Belastungen wie Lärm, schwere körperliche Arbeiten, Kontakte mit Gefahrstoffen etc. lagen, tritt heute neben diesen Belastungen zusätzlich die Gefährdung von Beschäftigten durch psychische Fehlbelastungen und Stress am Arbeitsplatz immer weiter in den Vordergrund.

Die Gesetzgebung im Arbeitsschutz trägt diesen Veränderungen der Belastungen Rechnung. Die menschengerechte Gestaltung der Arbeit ist, neben den Maßnahmen der Unfallverhütung, ein gleichberechtigtes Ziel im Arbeitsschutzgesetz von 1996. Im Rahmen der Beurteilung von Arbeitsbedingungen hinsichtlich einer möglichen Gefährdung der Gesundheit – entsprechend § 5 des Arbeitsschutzgesetzes – sind insbesondere auch Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Qualifikation der Beschäftigten zu berücksichtigen. Somit sind die auslösenden Faktoren für psychische Fehlbelastungen in Zukunft im Arbeitsschutzhandeln zu berücksichtigen.

Die Handlungshilfe soll einen praxisnahen Einstieg zum Umgang mit den psychischen Belastungen im Arbeitsschutz erleichtern. Im Mittelpunkt steht das Erheben von psychischen Belastungen im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung und die Umsetzung geeigneter Verbesserungsmaßnahmen. Sie wendet sich insbesondere an betriebliche Entscheidungs-

träger, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte sowie Betriebs- und Personalräte.

Die Broschüre führt in den Themenbereich der psychischen Belastungen ein und versucht im Hauptteil, eine idealtypische Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung aufzubereiten. Es werden zahlreiche kommentierte Literaturempfehlungen gegeben und im Anhang praktische Arbeitshilfen dargestellt.

Die Handlungshilfe entstand im Rahmen des Projektes ›Stressprävention, Flexibilisierung und Nachhaltigkeit – Beispiele guter Praxis bei flexiblen Arbeits- und Erwerbsformen‹ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Projektbegleiter war Dipl.-Soz. Michael Ertel, Gruppe ›Arbeitsgestaltung bei psychischen Belastungen, Stress‹, BAuA Berlin.



# 1 Veränderung der betrieblichen Belastungssituation

In der heutigen Arbeitswelt treten psychische Belastungsfaktoren wie hoher Termindruck, unplanbare Arbeitszeiten, mangelnde Kommunikation, Zunahme an Arbeitsintensität und ständige Unterbrechungen bei der Ausführung der eigentlichen Arbeitsaufgabe in den Vordergrund. Fehlende Unterstützung unter den Kollegen und geringe Anerkennung durch die Führungskräfte können die Wirkung der belastenden Faktoren zudem verstärken.

Die Veränderung der betrieblichen Belastungssituation wird von einer großen Anzahl von Beschäftigten wahrgenommen, wie repräsentative Erhebungen verschiedenster Institute belegen. Beispielhaft dazu eine Studie der Metall-Berufsgenossenschaften (Abb.1).

Die beschriebenen Veränderungen der Belastungssituation führen zu einer Verschiebung der krankheitsbedingten Ausfallzeiten im Betrieb. Während die Arbeitsunfähigkeitszeiten aufgrund von Arbeitsunfällen sinken, steigt die Zahl der Krankheitstage aufgrund psychischer Erkrankungen stark an. Nach dem DAK Gesundheitsreport 2005 entfallen bereits 10 % der Arbeitsausfalltage auf psychische Erkrankungen. Dies ist eine Steigerung von 42 % in den letzten 4 Jahren. Andere Krankenkassen zeigen ähnliche Zahlen. Bei dieser Steigerung ist zu berücksichtigen, dass Ärzte psychische Erkrankungen heute besser diagnostizieren und zugleich die Hemmschwelle gesunken ist, therapeutische Hilfe in Anspruch zu nehmen. Trotzdem muss die Thematik, allein schon aufgrund dieser Zahlen, eine ernsthafte Beachtung im gegenwärtigen und zukünftigen betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz finden.

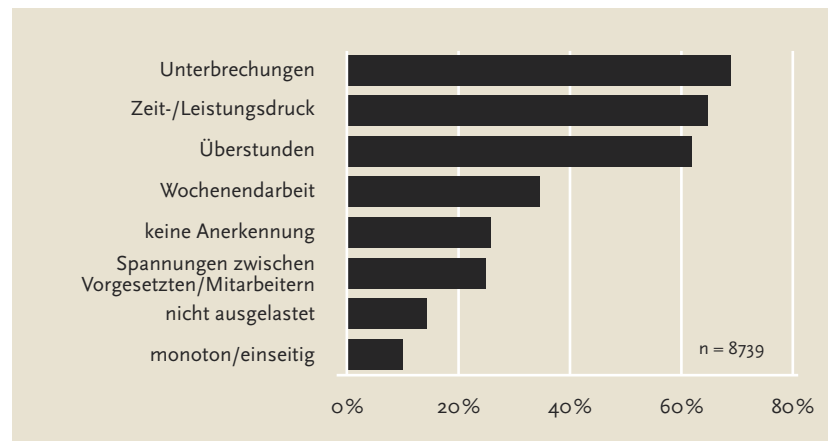
Wenn man berücksichtigt, dass die individuell erlebten Belastungen am Arbeitsplatz in den wenigsten Fällen direkt

zu psychischen Erkrankungen führen, sondern überwiegend zu psychosomatischen Krankheitsbildern wie Rückenschmerzen, Bluthochdruck oder Magenbeschwerden, kann man davon ausgehen, dass die Fehlzeiten aufgrund von psychischen Fehlbelastungen in den Unternehmen insgesamt noch sehr viel höher liegen. Außerdem unterdrücken viele Beschäftigte bei der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage ihre Beschwerden.

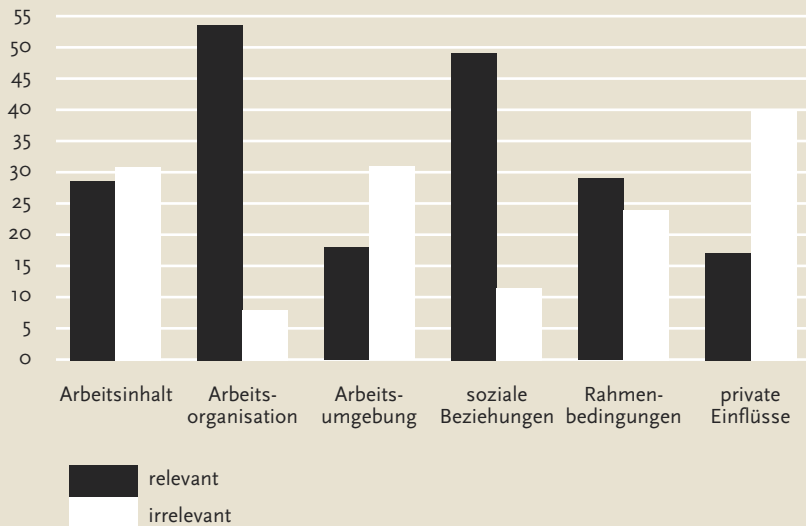
In einer gemeinsamen Studie des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen und des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften wurden Arbeitsschutzexperten befragt, aus welchen Bereichen die relevantesten psychischen Fehlbelastungen resultieren. Abbildung 2 zeigt, dass die Bereiche ›Arbeitsorganisation‹ und ›soziale Beziehungen‹ am häufigsten benannt wurden. Unter Arbeitsorganisation sind dabei Aspekte wie z.B.

**Abb. 1**  
Psychosoziale Belastungen in Metallverarbeitenden Unternehmen (VMBG, 2003)

Quelle FIPAG, 2000



Antworthäufigkeit in %



**Abb. 2**  
**Prozentuale Antworthäufigkeit zur Frage nach relevanten und nicht relevanten Bereichen für psychische Fehlbelastungen (HVBG 2004)**

Störungen im Arbeitsablauf, mangelnde Transparenz der Arbeitsabläufe oder zu großer Arbeitsumfang und zu hohe Arbeitsmenge zu verstehen. Unter sozialen Beziehungen wird z.B. die gegenseitige Unterstützung von Kollegen, das Führungsverhalten oder das Betriebsklima verstanden.

Die Ursachen von psychischen Belastungen liegen nicht ausschließlich im betrieblichen Bereich. Eine Befragung von Betriebsärzten, Fachkräften für Arbeitssicherheit und anderen Arbeitsschutzexperten ergab, dass 39 % der Ursachen für psychische Belastungen der Arbeit zugeordnet werden, 26 % den gesellschaftlichen Entwicklungen, 24 % der Familie und 11 % der Freizeit. Beruft man sich auf diese – von Experten geschätzte Zahlen – so bilden die Belastungen aus der Arbeitstätigkeit den größten Einzelblock und sind Auslöser für mehr als ein Drittel der psychischen Belastungen.

## 1.1 Was versteht man unter psychischen Belastungen?

Der Begriff ›Psychische Belastung‹ ist in der DIN EN ISO 10075 definiert. Psychische Belastungen sind demnach die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch (seelisch) auf ihn einwirken. Der Bezeichnung psychisch bezieht sich dabei auf wahrnehmende (informative), informationsverarbeitende (kognitive oder geistig-mentale) und gefühlsmäßige (emotionale) Vorgänge im Menschen. Angesprochen sind also Sinnesorgane, Denken, Lernen, Gedächtnis, Konzentration sowie Empfindungen.

Psychische Belastungen müssen nicht zwangsläufig negative Auswirkungen haben. Berufliche Anforderungen können eine Herausforderung darstellen und bei erfolgreicher Bewältigung zu Arbeitszufriedenheit führen. Die gleiche berufliche Situation kann von einer anderen Person aber auch als Überforderung erlebt werden, weil sie z.B. nicht über das erforderliche Grundlagen- oder Spezialwissen verfügt. Insbesondere wenn sich Beschäftigte stressauslösenden Faktoren hilflos ausgesetzt fühlen, kann sich eine psychische Anspannung mit einhergehenden körperlichen Beschwerden einstellen.

Psychische Fehlbelastungen führen nicht bei allen Menschen zu gleichen Beanspruchungen. Persönliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten wie Ausbildung, Alter, Lebenserfahrung, die eigene Gesundheit oder die Motivation für eine Arbeit sind Faktoren, die das Erleben einer Arbeitssituation stark beeinflussen. Zusätzlich haben arbeitssituationsbedingte Umstände wie Entscheidungsfreiheit, soziale Unterstützung und Wertschätzung

durch Führungskräfte oder die Unterstützung durch Kollegen ganz erheblichen Einfluss auf die resultierende Arbeitsbeanspruchung.

Das Arbeitsschutzgesetz fordert, dass sämtliche Gefährdungen und Belastungen zu ermitteln sind, die die Gesundheit negativ beeinflussen können, also auch die psychischen Fehlbelastungen. Mit psychischen Fehlbelastungen sind die Anforderungen und Belastungen gemeint, die mit hoher Wahrscheinlichkeit bei Beschäftigten zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Das Arbeitsschutzgesetz nennt auslösende Faktoren wie die Gestaltung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen, die Gestaltung der Arbeitszeit und unzureichende Qualifikation (§ 5 Abs. 3 ArbSchG). Da die psychischen Belastungen aus der Arbeitssituation von jedem Beschäftigten subjektiv erlebt werden und zu individuellen Beanspruchungen führen, sind die Beschäftigten auf alle Fälle in die Ermittlung der Belastungen mit einzubeziehen.

Stress wird im Alltag häufig synonym mit psychischer Belastung verwendet. Nicht alle psychischen Belastungen führen jedoch zu Stress. Unter arbeitsbedingtem Stress wird die emotionale und psychophysiologische Reaktion auf ungünstige und schädliche Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsorganisation verstanden.

### **Inhalte der DIN Norm zu psychischen Belastungen**

In der DIN EN ISO 10075 ›Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastungen‹ aus dem Jahr 2000 werden wesentliche Begriffe und Zusammenhänge im Umgang mit psychischen Belastungen erläutert. Da sich unterschiedliche Fachdisziplinen mit psychischen Belastungen und Beanspruchungen beschäftigen, wird

eine Fülle von unterschiedlichen Begriffen verwendet. Durch die Definition und Erläuterung der wesentlichen Begriffe, soll mit der DIN EN ISO 10075 eine Vereinfachung und gleichzeitig auch eine Verständigungsgrundlage geschaffen werden.

Die DIN EN ISO gliedert sich in drei Teile. Der Teil 1 ›Allgemeines und Begriffe‹ definiert grundlegende Begriffe und beschreibt die Auswirkungen psychischer Beanspruchung. Die Abbildung 3 stellt die Inhalte im Zusammenhang dar.

Im Teil 2 ›Gestaltungsgrundsätze‹ werden Zusammenhänge aufgezeigt, wie es zu Fehlbeanspruchungen kommen kann. Teil 2 enthält 63 Leitsätze zur Vermeidung negativer Beanspruchungsfolgen bei der Gestaltung von Arbeitssystemen, einschließlich der Gestaltung der Arbeitsaufgaben, der Arbeitsmittel, des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen. Gestaltungsfaktoren hinsichtlich der Qualifikation der Beschäftigten und sozialer Faktoren werden nicht berücksichtigt. Die Gestaltungsgrundsätze sind sehr wissenschaftlich formuliert und für den betrieblichen Praktiker schwer verständlich.

Der Teil 3 der Norm ›Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung‹ enthält Anforderungen an Mess- und Bewertungsverfahren für psychische Belastungen, beschreibt jedoch keine praktisch anwendbaren Verfahren.

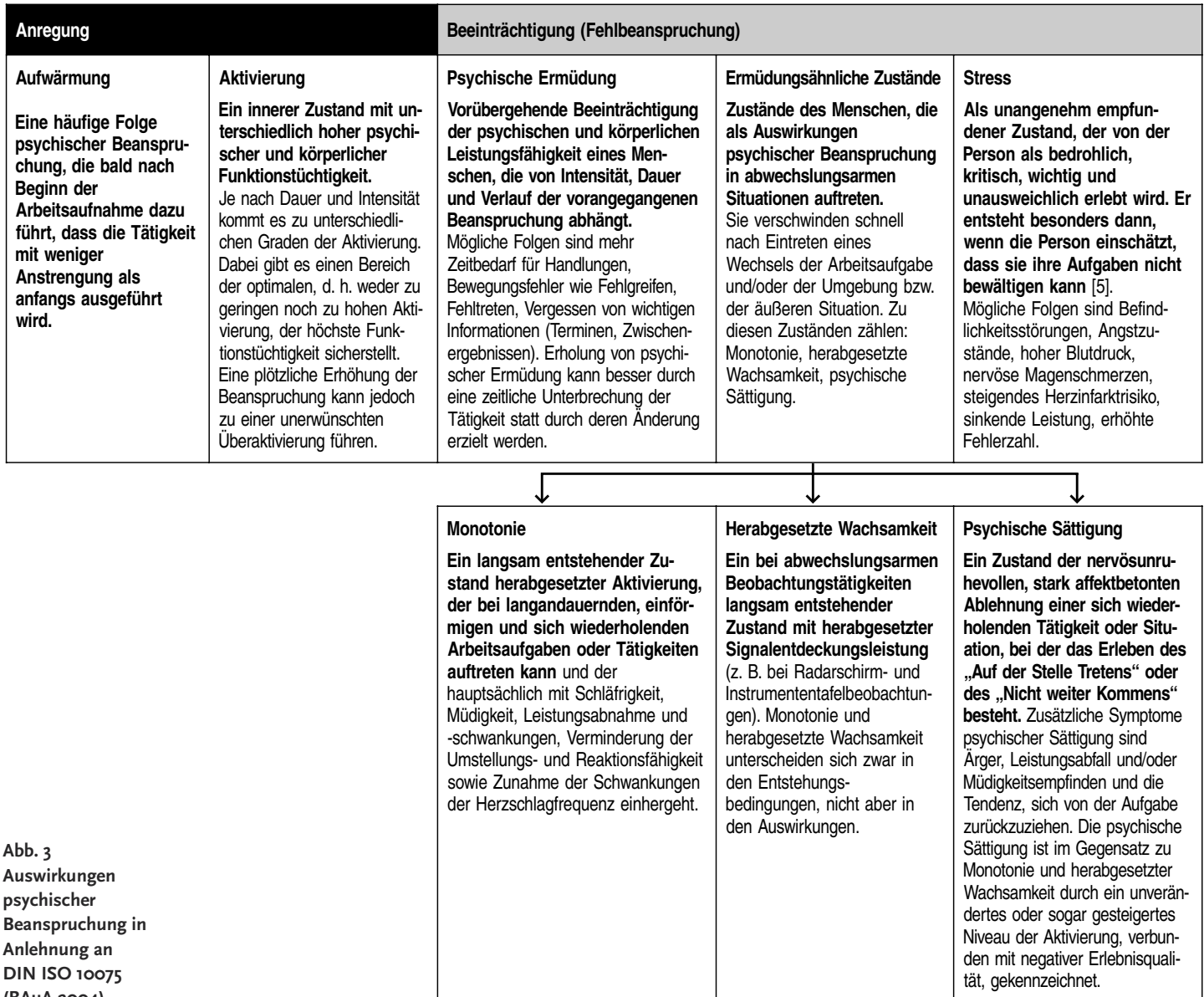


Abb. 3  
Auswirkungen  
psychischer  
Beanspruchung in  
Anlehnung an  
DIN ISO 10075  
(BAuA 2004)

## 1.2 Sozialpartnervereinbarung ›Stress am Arbeitsplatz‹

### Gemeinsame Erklärung von Arbeitgebern und Gewerkschaften zu psychischen Belastungen im Arbeitsleben

Im Oktober 2004 wurde auf europäischer Ebene eine Sozialpartnervereinbarung zu Stress am Arbeitsplatz unterzeichnet, die in der deutschen Übersetzung von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften übernommen wurde. Sie stellt eine Handlungsempfehlung an die betrieblichen Arbeitsschutzakteure dar und bietet neben den bestehenden rechtlichen Vorschriften eine weitere Grundlage, die Fragestellungen zur Thematik der psychischen Belastungen im Betrieb zu thematisieren (siehe auch: Gute Arbeit 10/05, S. 22 ff.).

Die Sozialpartnervereinbarung zielt darauf ab, das Bewusstsein und das Verständnis von Arbeitgebern, Beschäftigten und ihren Vertretern für arbeitsbedingten Stress zu steigern. Sie soll einen Rahmen für das Erkennen und Bewältigen von Fehlbelastungen darstellen und die Vorbeugung unterstützen.

Die Vereinbarung beschreibt verschiedene Wege zur Verminderung der psychischen Fehlbelastungen: Maßnahmen können kollektiv, individuell oder in Kombination erfolgen, sie können auf spezielle Gefährdungen abheben oder Teil einer ganzheitlichen Strategie sein. Falls das erforderliche Fachwissen zur Entwicklung von Maßnahmen im Betrieb nicht vorhanden ist, kann externe Beratung herangezogen werden.

Beispielhaft nennt die Vereinbarung Maßnahmen zur Reduzierung der psychischen Fehlbelastungen am Arbeitsplatz, die im Rahmen einer Wirkungskontrolle regelmäßig

zu überprüfen sind. Folgende Maßnahmen werden unter anderem im Katalog benannt:

- Management und Kommunikationsmaßnahmen
- Verbesserung der Arbeitsorganisation
- Fortbildung von Führungskräften und Mitarbeitern zur Stressprävention
- Bereitstellung von Information
- Einbeziehung der Beschäftigten und deren Interessenvertretungen

Innerhalb von drei Jahren soll die Vereinbarung umgesetzt und die psychischen Fehlbelastungen in die Maßnahmen des modernen Arbeit- und Gesundheitsschutzes integriert sein.

Die Sozialpartnervereinbarung ›Stress am Arbeitsplatz‹ steht z.B. auf der DGB-Internetseite zum Download zur Verfügung:  
[www.dgb.de/themen/arbeitschutz/psych\\_belastung/arbeitsbed\\_stress.pdf](http://www.dgb.de/themen/arbeitschutz/psych_belastung/arbeitsbed_stress.pdf)

## 1.3 ›Weiche Faktoren‹ – harte Wirkungen

### Gesundheitliche Auswirkungen von psychischen Belastungen

Die psychischen Belastungsfaktoren werden auch als ›weiche Faktoren‹ beschrieben, weil sich oft keine direkten Ursache-Wirkungs-Beziehungen herstellen lassen und weil sie sich vergleichsweise nicht so einfach messen lassen wie manche technische Gefährdungen, z.B. Lärm oder Beleuchtung. Dennoch können ›weiche Faktoren‹ zu kurzfristigen und zu langfristigen Gesundheitsstörungen führen.

Verschiedene Studien belegen die klaren Zusammenhänge zwischen Stresserleben und gesundheitlichen Folge-

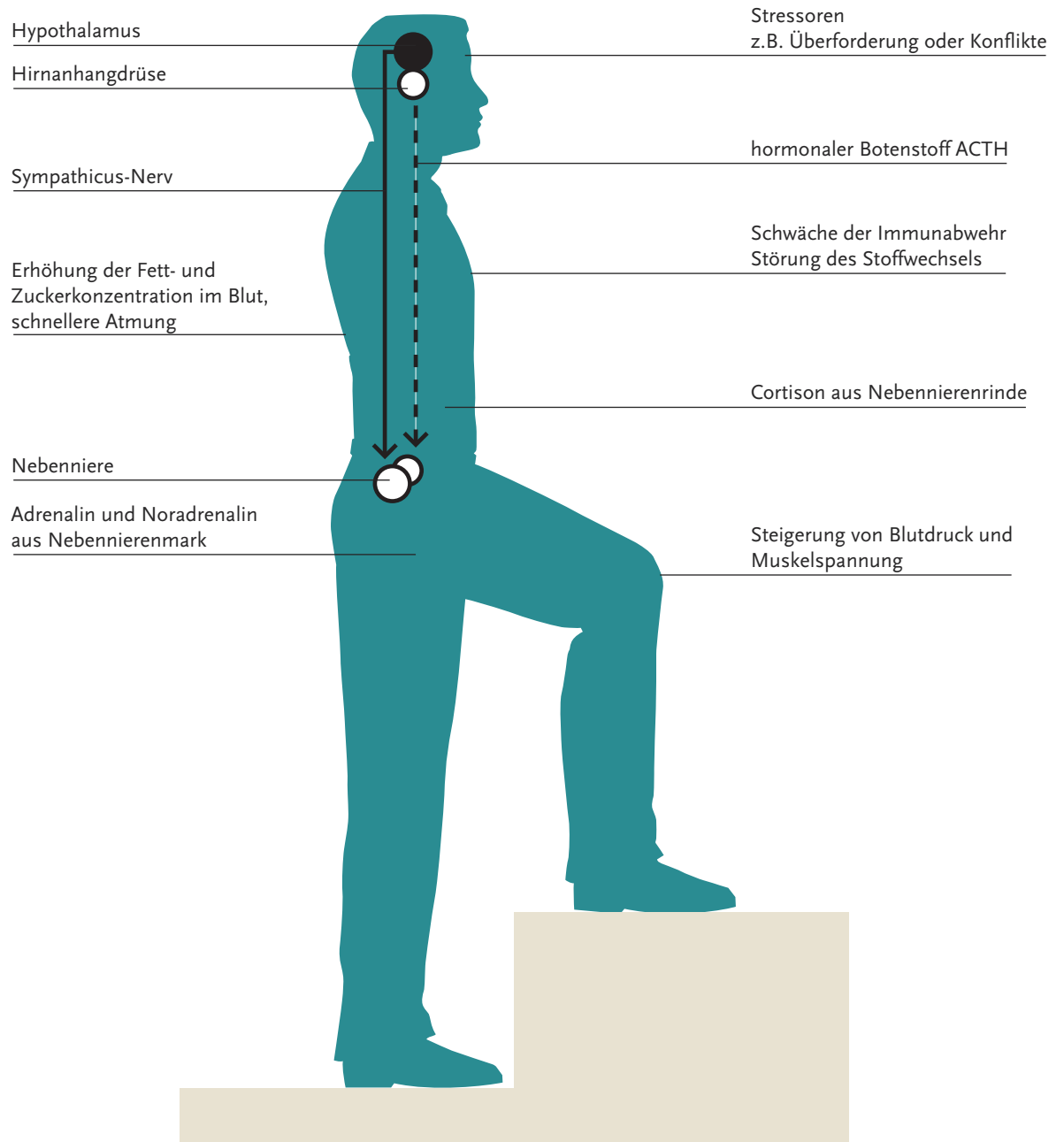


Abb. 4

**Der Stressmechanismus**

(Quelle: Oppolzer, Gesundheitsmanagement im Betrieb, Hamburg 2006, S. 90)

Kurzfristige Reaktion auf psychische Belastungen und Stress	Langfristige und chronische Reaktionen
Anspannung, Nervosität Innere Unruhe Ärger Aggressionen Konzentrationsstörung Schlafstörungen Leistungsschwankung Konflikte und Streit Isolierung innerhalb und außerhalb der Arbeit	Bluthochdruck Kopfschmerz Verspannungen im Rücken und Rückenschmerzen Herzinfarktrisiko steigt Schwächung des Immunsystems Krebsrisiko steigt Psychosomatische Beschwerden Burn-out Nikotin-, Alkohol-, Tablettenkonsum Innere Kündigung Depressionen

**Abb. 5**  
**Mögliche negative**  
**Folgen psychischer**  
**Fehlbelastung durch**  
**Stress**

wirkungen. Stress basiert auf komplexen Zusammenhängen und Vorgängen. Ein Modell, das die Stressreaktion nachvollziehbar vereinfachend beschreibt, soll hier dargestellt werden:

Die Stressreaktion ist eine in der Entwicklungsgeschichte der Menschheit angelegte Schutzreaktion des Körpers. Um in der Urzeit zu überleben, hat der Körper auf Stresssituationen – etwa die Bedrohung durch ein Raubtier – eine biologisch festgelegte Antwort des Körpers entwickelt. Durch die Ausschüttung von Hormonen (ACTH, Adrenalin, Noradrenalin, Cortisol) wird der Körper blitzartig aktiviert, um kurzfristig sämtliche Leistungsreserven für einen Angriff oder die Flucht zu mobilisieren. Dieser Vorgang erfolgt unter anderem durch ein Ansteigen von Herzfrequenz und Blutdruck, einer Anspannung der Muskulatur sowie durch eine Erhöhung der Fett- und Zuckerkonzentration im Blut. Funktionen, die während der Stressreaktion nicht benötigt werden, wie das Verdauungssystem oder das Immunsystem, fährt der Körper zurück. Während der Phase der körperlichen Anstrengung

werden die Hormone durch Muskelarbeit verbrannt. Ist die Gefahr vorüber, normalisiert sich der Hormonhaushalt relativ schnell wieder.

Wie gut, und durch den eigenen Willen nicht beeinflussbar, diese Schutzreaktion auch heute noch funktioniert, kann jeder bei sich selbst beobachten, wenn er sich erschreckt. Die Aktivierung des Herz-Kreislaufsystems (>Puls 180<) und ein Zusammenzucken sind gut festzustellen. Die beschriebene Stressreaktion läuft auch dann ab, wenn wir uns während des Arbeitslebens gestresst fühlen. Die gesundheitliche Gefährdung durch den arbeitsbedingten Stress liegt darin, dass die >stressigen< Situationen oft längerfristig andauern, der Beschäftigte jedoch nicht mit Angriff oder Flucht zum Abbau der Anspannung reagieren kann. Die aus >Dauerstress< resultierende dauerhafte Aktivierung des Körpers führt zu kurzfristigen und langfristigen körperlichen Reaktionen. Zum Beispiel gilt der Zusammenhang zwischen arbeitsbedingtem, chronischem Stress und Herz-Kreislaferkrankungen als gesicherte Erkenntnis.



## 2 Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung

### 2.1 Das Arbeitsschutzgesetz als gesetzliche Grundlage

Die Integration psychischer Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung ergibt sich aus § 5 Abs. 3 ArbSchG. Danach kann sich eine Gefährdung insbesondere ergeben durch die Gestaltung des Arbeitsplatzes, physikalische, chemische und biologische Einwirkungen, die Gestaltung und den Einsatz von Maschinen, Arbeitsstoffen, Geräten sowie durch unzureichende Qualifikation und Unterweisung und die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken.

Belastungen durch mangelnde Qualifikation, ungünstige Arbeitsorganisation oder schlecht geplante Arbeitsabläufe wirken in der Regel psychisch. Insofern ist die Erfassung psychischer Belastungen und insbesondere psychischer Fehlbelastungen in die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz zu integrieren. Das Arbeitsschutzgesetz gibt allerdings keine Verfahren vor, mit denen die Gefährdungsbeurteilung umzusetzen ist.

Diese Handlungsfreiheit ermöglicht und erfordert es, das eigene Vorgehen eng an die betriebsspezi-

fischen Belange und Strukturen anzupassen. Für die betriebliche Praxis bedeutet dies, dass Methoden und Kriterien zur Erfassung psychischer Belastungen festgelegt und angewandt werden müssen. Dies ist auch den Beschlussbegründungen des Bundesarbeitsgerichts (Aktenzeichen 1 ABR 13/03 und 1 ABR 4/03) zur Mitbestimmung von Betriebsräten bei der Gefährdungsbeurteilung zu entnehmen. Eine den gesetzlichen Bestimmungen entsprechende Gefährdungsbeurteilung muss demnach zwangsläufig die Erfassung psychischer Belastungen beinhalten.

**Belastungen durch mangelnde Qualifikation, ungünstige Arbeitsorganisation oder schlecht geplante Arbeitsabläufe wirken in der Regel psychisch.**

Die Ermittlung der technischen und psychischen Gefährdungen sollte systematisch, Schritt für Schritt erfolgen, um eine Überforderung der betrieblichen Akteure zu vermeiden.

Der Einstieg in eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung mit Berücksichtigung der psychischen Fehlbelastungen fällt dann am leichtesten, wenn konkrete Probleme auftreten, die zu bearbeiten sind, und/oder wenn im Betrieb bereits vorhandene Strukturen, wie z.B. Qualitätszirkel oder Gruppensitzungen genutzt werden können.

Konkrete Anlässe, die es nahe legen, sich mit der Belastungssituation der Beschäftigten auseinander zu setzen, sind zum Beispiel:

- ein hoher Krankenstand
- eine hohe Fluktuation
- eine große Anzahl einsatzeingeschränkter Mitarbeiter
- Qualitätsprobleme
- ein schlechtes Betriebsklima
- mangelnde Kommunikation
- häufige Konflikte oder
- Mobbingfälle.

## 2.2 Aspekte aus Sicht des Unternehmers

Die Berücksichtigung der psychischen Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ist – wie oben aufgeführt – eine rechtliche Verpflichtung, die sich aus Arbeitsschutzgesetz und Arbeitsschutzverordnungen ergibt. Stellungnahmen der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), wie Hofmann et al., 2002 oder BDA, 2005, relativieren die gesundheit-

lichen Auswirkungen der arbeitsbedingten psychischen Fehlbelastungen und befürworten eine Behandlung in ausgewiesenen Einzelfällen. Es wird die Befürchtung geäußert, durch die systematische Integration der psychischen Fehlbelastungen in die Gefährdungsbeurteilung würde eine Ausweitung der Mitbestimmung des Betriebsrats im Arbeits- und Gesundheitsschutz auf die Handlungsfelder wie Arbeitsorganisation oder Personalentwicklung erzeugt und bedeute zudem eine Zunahme von »Bürokratie« und Kosten.

Die beschriebene Sozialpartnervereinbarung (Kapitel 1.2) über arbeitsbedingten Stress setzt dagegen andere Schwerpunkte. Die Vorbeugung, Beseitigung oder Verminderung von Problemen durch arbeitsbedingten Stress wird als gemeinsames Ziel beider Sozialpartner beschrieben. Betriebliche Beispiele zeigen, dass durch eine offensive Bearbeitung von psychischen Fehlbelastungen für Beschäftigte und Unternehmen Vorteile entstehen.

Tatsächlich stammen die von den Beschäftigten wahrgenommenen Belastungen oft aus den Bereichen Arbeitsorganisation, Führung und Betriebsklima. Häufig sind es arbeitsorganisatorische Störungen, die einerseits einen guten Arbeitsablauf behindern und gleichzeitig Stressauslöser bei den Beschäftigten sind. Eine systematische Ermittlung und Beseitigung der Schwachstellen des Arbeitssystems und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen kann daher über die Reduzierung von Belastungssituationen der Beschäftigten eine Verbesserung von Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit zur Folge haben.

Um Vorbehalte des Unternehmers gegenüber der Bearbeitung von psychischen Belastungen abzubauen, empfiehlt es sich, in betrieblichen Pilotprojekten zu

beginnen. In der Praxis hat es sich bewährt, zunächst ein Analyseteam zu bilden, das Informationen zusammenträgt und das weitere Vorgehen plant. Bewährt hat sich auch, gemeinsame Schulungen der betrieblichen Sozialpartner und Arbeitsschutzexperten als Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen durchzuführen.

## Die Verpflichtung des Arbeitgebers zur Gefährdungsbeurteilung ist eine der zentralen Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes.

### 2.3 Aspekte aus Sicht des Betriebsrats/ Personalrats

Der Betriebsrat hat nach § 80 des Betriebsverfassungsgesetzes zu überwachen, dass die gesetzlichen Vorschriften zum Arbeitsschutz im Betrieb umgesetzt werden. Gleiches gilt für Personalräte nach den Bestimmungen des Personalvertretungsgesetzes und für Mitarbeitervertretungen nach dem Mitarbeitervertretungsgesetz.

Die Verpflichtung des Arbeitgebers zur Gefährdungsbeurteilung ist eine der zentralen Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes. Das BAG hat dem Betriebsrat das Mitbestimmungsrecht bei der Gefährdungsbeurteilung zugesprochen – siehe 1 ABR 4/03 und 1 ABR 13/03. Die systematische Beurteilung der Arbeitsbedingungen hinsichtlich möglicher Gesundheitsgefährdungen ist der Grundstein für eine planmäßige Arbeit im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung sind die Grundlage betrieblicher

Arbeitsschutzmaßnahmen und der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Es ist sowohl aus rechtlicher sowie aus inhaltlicher Sicht notwendig und sinnvoll, dass sich betriebliche Interessenvertreter für eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung einsetzen und die aktive Mitwirkung als eine ihrer Aufgaben annehmen. Insbesondere die ausdrücklich im § 5 des Arbeitsschutzgesetzes genannten Belastungsfaktoren Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalte, Arbeitszeit und Qualifizierung sind zu berücksichtigen. Eine Beschränkung auf sicherheitstechnische Aspekte würde weder den gesetzlichen Vorgaben noch der veränderten Belastungssituation an den meisten Arbeitsplätzen Rechnung tragen.

Die Mitbestimmung des Betriebsrats kann sich nach dem Urteil des Bundesarbeitsgerichts von 2004 nicht darauf beschränken, den Arbeitgeber zu verpflichten, ein Konzept zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung



vorzulegen. Der Betriebsrat hat sich bei der Ausgestaltung des spezifischen betrieblichen Vorgehens aktiv einzubringen. Insbesondere bei der Auswahl der einzusetzenden Analyseverfahren, wie etwa der Entwicklung eines Mitarbeiterfragebogens oder bei der Qualifizierung und Unterweisungen der Beschäftigten, sollte der Betriebsrat seine Positionen einbringen.

## 2.4 Aspekte aus Sicht der Betriebsärzte und der Fachkräfte für Arbeitssicherheit

Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit haben den Arbeitgeber und die Interessenvertretung in allen Fragen des Arbeitsschutzes fachkundig zu beraten. Insbesondere bei den Anforderungen, die sich aus der Umsetzung der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung ergeben, sind die betrieblichen Verantwortlichen auf die Unterstützung der Fachberater angewiesen.

Die Bereitschaft der Arbeitgeber, sich mit der menschengerechten Gestaltung der Arbeit und der Integration des psychischen Belastungen in den Gesundheitsschutz zu beschäftigen, hängt oft vom Nachdruck ab, mit dem Fachkräfte und Betriebsärzte ihre Beratungsfunktion wahrnehmen. Insbesondere in kleineren Betrieben, in denen die Interessen der Beschäftigten nicht durch Betriebsratsgremien vertreten werden, ist die Intervention der Arbeitsschutzexperten der wichtigste Anstoß zur Erweiterung gewohnter Sichtweisen. Da in Deutschland ca. 50 % aller Beschäftigten in Betrieben arbeiten, in denen keine Interessenvertretung gewählt ist, bedeutet die Tätigkeit

der betrieblichen Arbeitsschutzexperten die Übernahme einer hohen Verantwortung für das Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Betriebsleitungen fehlt in der Regel der Zugang zu aktuellen Studienergebnissen, die arbeitswissenschaftliche Zusammenhänge zwischen erlebten Arbeitsbelastungen und gesundheitlichen Folgewirkungen belegen. Der Transfer von neuen Erkenntnissen hin zu praktischem Handeln im Gesundheitsschutz ist von Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit zu leisten. Praxisnahe Unterstützung erhalten diese betrieblichen Fachberater durch die Berufsgenossenschaften, die staatlichen Aufsichtsbehörden sowie die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

In kleinen und mittleren Betrieben kann es oft sinnvoll sein, den betrieblichen Verantwortlichen vor allem den Nachweis der Wirtschaftlichkeit von ganzheitlichen Arbeitsschutzmaßnahmen darzustellen. Der nachvollziehbare betriebswirtschaftliche Nutzen von ganzheitlichen Arbeitsschutzmaßnahmen kann Arbeitgeber dazu motivieren, zumindest in Pilotbereichen neue Handlungsansätze auszutesten. Um den dargestellten Anforderungen gerecht zu werden, müssen sich die betrieblichen Fachberater regelmäßig

In kleinen und mittleren Betrieben kann es sinnvoll sein, den betrieblichen Verantwortlichen den Nachweis der Wirtschaftlichkeit von ganzheitlichen Arbeitsschutzmaßnahmen darzustellen.

weiterbilden, da sie bisher oft nur sicherheitstechnisch bzw. arbeitsmedizinisch ausgebildet sind. Aufgeschlossene Unternehmen sollten überprüfen, inwieweit in Ihrem Betrieb durch die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte neue Ansätze im Gesundheitsschutz eingebracht werden können und diese aktiv einfordern.



# 3 Vorgehen bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer (Fehl-)Belastungen

## Vom Projekt zum Prozess

Das Arbeitsschutzgesetz beschreibt die Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz als ständigen Prozess. Folgerichtig ist die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung als Prozess, bestehend aus den Hauptelementen Analyse, Bewertung, Maßnahmenumsetzung und Wirkungskontrolle anzulegen. Diese Schritte sind bei Veränderungen von Arbeitsbedingungen regelmäßig zu wiederholen.

Im folgenden Teil werden Erfahrungen zu Instrumenten und Verfahrensweisen – sowohl aus dem BAuA-Projekt als auch aus anderen Beispielen – beschrieben, die sich in der Praxis bei der Ermittlung psychischer Belastungen bewährt haben. Das Ziel besteht darin, eine ›ideal-typische Vorgehensweise‹ zu skizzieren, die als ›Landkarte‹ für die betriebliche Vorgehensweise genutzt werden kann.

Bei der Übertragung von Beispielen guter Praxis auf einen anderen Betrieb ist immer zu prüfen, ob die Rahmenbedingungen vergleichbar sind. Der Gesetzgeber hat den Unternehmen bei der Gefährdungsbeurteilung erhebliche Freiräume überlassen, allerdings in § 5 Abs. 3 ArbSchG die wesentlichen Untersuchungsgegenstände festgelegt. In diesem Sinne sind die nachfolgend dargestellten Bausteine als Anregungen für die Entwicklung eines eigenen betrieblichen Konzepts zu verstehen.

Um erste Erfahrungen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu sammeln, empfiehlt es sich, in Pilotbereichen zu beginnen. In der Startphase wird das Vorgehen zur Ermittlung der psychischen Belastungen eher einem Projekt entsprechen, in dem viele Vorgänge

wie Informationsbeschaffung, Grundlagenschulungen oder Konzeptentwicklung einmalig durchlaufen werden. Spätestens mit dem Abschluss der Pilotphase und einer kritischen Überprüfung des bisherigen Vorgehens sollte das Projekt abgeschlossen werden und das weitere Vorgehen als kontinuierlicher Prozess, integriert in die betrieblichen Abläufe, organisiert werden. Die Grafik auf Seite 20 soll einen **idealtypischen Verlauf** einer Gefährdungsbeurteilung exemplarisch darstellen und versucht, den Übergang vom Projekt zum Prozess zu skizzieren bzw. abzubilden. Die einzelnen Schritte werden jeweils kurz beschrieben mit der Absicht, ihre Übertragung im Betrieb zu erleichtern. Variationen je nach Praxissituation sind bei diesem Modell einkalkuliert.

### 1. Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebs-/Personalrat

Das Arbeitsschutzgesetz richtet sich an den Unternehmer; die Interessenvertretung ist über den Mitbestimmungsbeschluss des Bundesarbeitsgerichts in die Umsetzung der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung integriert. 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.

## Vom Projekt zum Prozess – idealtypische Darstellung

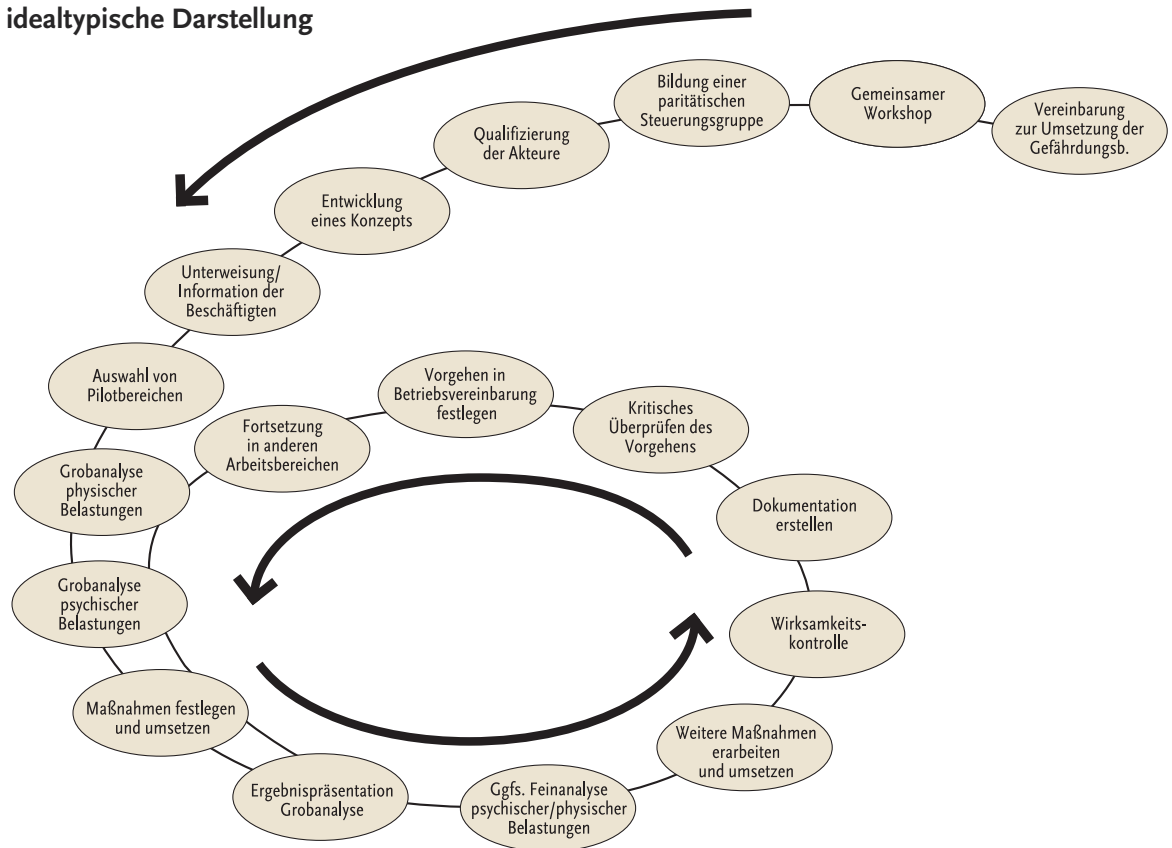


Abb. 6  
Schritte bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung

### 2. Gemeinsamer Workshop zum Projektbeginn unter externer Moderation

Mit dem Begriff ›psychische Belastungen‹ verbinden sich häufig sehr unterschiedliche Vorstellungen. Obwohl verschiedene Medien Fragestellungen zu Stress und psychischen Belastungen aufgegriffen haben, sind viele Bereiche der Thematik noch mit Tabus belegt, bestehen Unsicherheiten und es kommt zu Missverständnissen. So werden zum Beispiel ›psychische Belastungen‹ häufig mit ›psychischen Störungen‹ verwechselt.

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

›Eine gemeinsame Sprache sprechen‹ – unter diesem Leitsatz sollte der Workshop begonnen werden. Nach

Klärung der Begrifflichkeiten können in einem zweiten Schritt die Zusammenhänge von erlebten Belastungen und psychosomatischen Folgewirkungen beschrieben werden. Der folgende Workshopabschnitt kann den konkreten Nutzen durch eine Gefährdungsbeurteilung für Beschäftigte und Unternehmen thematisieren. Möglicherweise kann bereits hier der Verlauf der Gefährdungsbeurteilung konzeptionell erarbeitet und festgelegt werden.

Die Leitung des Workshops sollte durch einen externen Moderator durchgeführt werden, der über die notwendige Sachkompetenz zum Thema ›Psychische Belastungen‹ verfügt. Die externe Moderation kann durch einen ›Blick von außen‹ außerdem wertvolle Hinweise zu Belastungssituationen liefern und durch Moderationstechniken ein Verlassen möglicher bestehender betrieblicher Konfliktlinien unterstützen.

### 3. Bildung einer paritätisch besetzten Steuerungsgruppe

Vielfache Erfahrungen zeigen, dass es erfolgversprechend ist, eine Steuerungsgruppe zu bilden und mit der Umsetzung der Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes zu beauftragen. Es bestehen verschiedene Begriffe für dieses Team wie ›Gemeinsame Kommission‹, ›Gefährdungsbeurteilungsteam‹ oder ›Arbeitskreis Gefährdungsbeurteilung‹.

In der Steuerungsgruppe müssen Vertreter des Arbeitgebers und der betrieblichen Interessenvertretung mit gleichberechtigtem Stimmrecht (siehe Mitbestimmung des Bundesarbeitsgerichts) vertreten sein. Je nach Situation erscheint es sinnvoll, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, den Betriebsarzt, die Schwerbehinderten-

vertretung und – zeitweise – weitere interne (Beschäftigte, Sicherheitsbeauftragte) wie externe Experten hinzuziehen.

Die Aufgaben der Steuerungsgruppe sollen insbesondere darin bestehen:

- Auswahl und Festlegung der Analyseverfahren für Grob- und Feinalysen
- Personelle Festlegung des/der Analyse- und Beurteilungsteams
- Auswahl von Pilotbereichen
- Entwicklung eines Ablauf- und Zeitplans
- Beschreiben und Zusammenfassen von Tätigkeitsbereichen
- Für Mittel- und Kleinunternehmen: Durchführen der Gefährdungsbeurteilung
- Zusammentragen relevanter betrieblicher Daten
- Im Falle einer Mitarbeiterbefragung: Planung und Durchführung des Befragungskonzepts
- Treffen von Entscheidungen bezüglich Arbeitsschutzmaßnahme
- Überprüfung des Ablaufs, ggf. Anpassung des Konzepts
- Falls noch nicht vorhanden: Erarbeiten einer Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung im gesamten Unternehmen.

Diese Aufstellung ist idealtypisch zu sehen. Sie muss je nach Unternehmen (Größe, Branche, Tätigkeiten etc.) angepasst werden. In größeren Unternehmen muss es aufgrund der dortigen Strukturen nicht zwangsläufig zu den Aufgaben der Steuerungsgruppe gehören, die Analyse der Arbeitsbedingungen vor Ort durchzuführen. Dort müssten dann weitere Untergruppen in Form von Gefährdungsbeurteilungsteams gebildet werden.

#### 4. Qualifizierung der betrieblichen Akteure

Die Qualifizierung der Steuerungsgruppe und aller anderen mit 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, kann es sinnvoll sein, neben den aktiv an der Gefährdungsbeurteilung beteiligten Personen auch einen möglichst großen Teil von Führungskräften und das Gremium der betrieblichen Interessenvertretung zu schulen.

Ziel der Schulungen muss insbesondere das Vermitteln 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 zum Paradigmenwechsel hin zum präventiven Gesundheitsschutz beitragen.

#### 5. Entwicklung eines Konzepts

Das Arbeitsschutzgesetz und die Aufsichtsbehörden formulieren über den § 5 des Arbeitsschutzgesetzes hinaus keine konkreten Anforderungen an ein Analysekonzept zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung. Der Arbeitgeber, und bei Vorhandensein einer institutionalisierten betrieblichen Interessenvertretung Arbeitgeber und

Interessenvertretung, haben unter der Beachtung der Mitbestimmung ein Vorgehen zu erarbeiten, das die Gefährdungsbeurteilung auf die speziellen Belange des Unternehmens zuschneidet.

Die Aufgabe der Konzeptentwicklung sollte an den AK Gefährdungsbeurteilung bzw. das Gefährdungsbeurteilungsteam verwiesen werden. Für die Konzeptentwicklung sollte die Beratung der Fachkraft für Arbeitssicherheit und des Betriebsarztes in Anspruch genommen werden. Wenn bei diesen betrieblichen Akteuren noch keine Erfahrungen im Umgang mit psychischen Belastungen vorliegen, ist es sinnvoll, zumindest für den Einstieg in das Analyseprojekt eine externe Beratung hinzuzuziehen. Im Wesentlichen sollten folgende Punkte im Vorgehenskonzept festgelegt werden:

- Vorgehen bei der Erfassung von Fehlbelastungen in den Bereichen Arbeitssicherheit, Hygiene, Ergonomie, chemische und physikalische Belastungen, körperliche Belastungen etc.
- Vorgehen bei der Erfassung psychischer Fehlbelastungen
- Einbindung der Beschäftigten in die Gefährdungsbeurteilung
- Rückmeldung von Ergebnissen
- Dokumentation
- Maßnahmenumsetzung
- Art der Wirksamkeitskontrolle
- Prozessstabilisierung.

## 6. Unterweisung, Vorabinformation zur Gefährdungsbeurteilung und Einbeziehung der Beschäftigten

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 Gefährdungsbeurteilung.

»...da kommt einer und guckt ob ich bekloppt bin!« war die spontane Äußerung eines Beschäftigten bei der Vorstellung des Analyseprojekts auf einer Abteilungsversammlung. Diese Reaktion zeigt, dass der Abbau von Vorbehalten gegenüber der Thematik der psychischen Fehlbelastungen – nicht zu verwechseln mit psychischen Störungen – eine der Grundvoraussetzungen für eine sinnvolle spätere Beteiligung der Beschäftigten in der Analyse und Gestaltungsphase ist. Ziel der Information sollte u.a. eine Sensibilisierung der Beschäftigten zu den 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 an der Gefährdungsbeurteilung benennen und um Unterstützung werben. Insbesondere für die Teilnahme an einer geplanten Mitarbeiter-

befragung 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.

Eine sehr nützliche Handreichung zur Durchführung von Unterweisungen wurde von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (inqa.de) in Form des INQA-Berichts 7: Eggerdinger/Giesert: »Unterweisung: Führen, Beteiligungen und Vermindern von psychischen Belastungen« veröffentlicht. Mit vielen inhaltlichen, didaktischen und methodischen Hinweisen liefert die Broschüre unerlässliche Hilfen, um einen neuen modernen Weg bei der Durchführung von Unterweisungen zu beginnen. Weitere Anmerkungen zu dieser Handlungshilfe sind im Kapitel »Literaturempfehlungen« dieser Broschüre zu entnehmen.

Mehrere Betriebsvereinbarungen haben den neuen Charakter von Unterweisungen bereits festgelegt und in die betriebliche Praxis gebracht. Erwähnenswert sind insbesondere die Vereinbarungen von Sauer-Danfoss – auch im Anhang dieser Broschüre zu finden – und die Vereinbarung der Firma Gardinia Home Decor Systems. Beide Texte können der Web-Site »[www.buero-fuer-arbeitsschutz.de](http://www.buero-fuer-arbeitsschutz.de)« entnommen werden.

## 7. Auswahl von Pilotbereichen

Zum Sammeln von betrieblichen Erfahrungen im Umgang mit der Ermittlung und Bearbeitung psychischer Belas-

tungen 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 der 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.

Da die Arbeit in Pilotbereichen unter besonderer Beobachtung der betrieblichen Öffentlichkeit steht und ein hoher Erwartungsdruck herrscht, ist es ratsam, solche Arbeitsbereiche als Pilotbereiche auszuwählen, in denen die Probleme in einem absehbaren Zeitraum – und mit den zu Verfügung stehenden Ressourcen – als lösbar erscheinen. In betrieblichen Projekten hat sich die Auswahl von 2 Pilotbereichen als gut handhabbar erwiesen. Nach einer kritischen Überprüfung des Vorgehens in den Pilotbereichen kann das ausgewählte Verfahren dann auf den gesamten Betrieb angewendet werden.

## 8. Grobanalyse physischer Fehlbelastungen

Die zentralen Inhalte einer Gefährdungsbeurteilung sind vom Gesetzgeber im § 5 des Arbeitsschutzgesetzes festgelegt worden:

- Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch
1. Die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes
  2. Physikalische, chemische und biologische Einwirkungen
  3. Die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit
  4. Die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken
  5. Unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten

Mit welchen Methoden, Instrumenten und Vorgehensweisen die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden soll, hat der Gesetzgeber nicht festgelegt. Die Entwicklung eines Vorgehenskonzepts obliegt dem Arbeitgeber bzw. bei Vorhandensein einer betrieblichen Interessenvertretung den beiden Betriebsparteien.

Die Einbindung der psychischen Fehlbelastungen in einen allgemeinen Gefährdungskatalog – beginnend mit mechanischer Gefährdung, elektrischer Gefährdung etc. – wie ihn viele Berufgenossenschaften vorschlagen, scheint nach bisherigen Erfahrungen in Bezug auf eine wirkungsvolle Erfassung psychischer Fehlbelastungen von begrenzter Nützlichkeit, da insbesondere die Einbindung der Mitarbeiter zu kurz kommt bzw. ausgeschlossen wird.

Zur wirkungsvollen Erfassung und Bearbeitung psychischer Fehlbelastungen sollte bei der Vorgehensweise unterschieden werden zwischen einem eigenen Fragenkatalog nach physischen Belastungen und einer separaten Erfassung psychischer Fehlbelastungen.

Als Katalog zur Erfassung physischer Gefährdungen bietet sich – angelehnt den Gefährdungskatalog der Berufsgenossenschaft der chemischen Industrie (BG Chemie 2005) – ein Katalog an, der u.a. folgende Punkte beinhalten sollte:

1. Gefährdung durch organisatorische Faktoren
2. Gefährdung durch Arbeitsplatzgestaltung
3. Gefährdung durch ergonomische Faktoren
4. Mechanische Gefährdung, Elektrische Gefährdung
5. Arbeitssicherheit
6. Physische Belastung und Arbeitsschwere
7. Gefährdung durch Gefahrstoffe, Brände, Explosionen, physikalische und biologische Einwirkungen
8. Gefährdung durch Arbeitsumgebungsbedingungen
9. Besondere Gefährdungen an Bildschirmarbeitsplätzen.

Über Konzept, Methoden, Kataloge, Checklisten oder Fragebögen dieser Grobanalyse physischer Gefährdungen haben die Betriebsparteien Festlegungen zu treffen, die entsprechend der Erprobung in Praxis oder Veränderungen an Arbeitsplätzen flexibel an die Arbeitssituationen angepasst werden können. Als Methode ist die regelmäßige Begehung der Arbeitsplätze sicherlich am häufigsten verbreitet, teilweise werden jedoch auch zusätzlich Fragebögen eingesetzt oder Gesprächsgruppen genutzt, um die Ergebnisse zu verbessern.

Die sicherheitstechnische Begehung ist ein Standardinstrument des klassischen Arbeitsschutzes. In der Regel

begutachtet eine Gruppe von betrieblichen Arbeitsschutzexperten die Einrichtung des Arbeitsplatzes, die Aufstellung der Maschinen, das Vorhandensein von Sicherheitseinrichtungen etc. Besonderes Augenmerk ist auf die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und die richtige Nutzung der Arbeitsmittel zu legen. Insbesondere die Bildschirmarbeitsplätze in Bürobereichen sind aus ergonomischer Sicht in die Begehungen mit einzubeziehen. Den Begehungen sollten Checklisten zugrunde liegen; die erkannten Mängel werden in Protokollen festgehalten.

Auch wenn eine Begehung im intensiven Austausch mit den Beschäftigten an den begutachteten Arbeitsplätzen vorgenommen werden sollte, eignet sich die Form der Begehung nicht unmittelbar zur Ermittlung von psychischen Belastungen. Erfahrungsgemäß werden Beschäftigte über technische Mängel Auskunft geben, sich aber aus Furcht vor persönlichen Nachteilen mit offener Kritik zur Arbeitsorganisation oder zum Führungsverhalten zurückhalten.

Bei Auftreten von speziellen Problemen müssen Feinanalysen – wie etwa eine dezidierte Lärm- oder Gefahrstoffmessung – nachgeschaltet werden.

## 9. Grobanalyse psychischer Belastungen

Eine anonyme Fragebogenaktion zur Erfassung psychischer Fehlbelastungen ist ein wirkungsvolles und häufig angewandtes Instrument, um einen Überblick über die Belastungssituation der Betroffenen zu erhalten und gleichzeitig die Einbindung der Beschäftigten in die Gefährdungsbeurteilung zu verstärken. In regelmäßigen Abständen durchgeführte Befragungen, in Jahres-, Zweijahres- oder

auch bei erheblicher Betriebsgröße auch Dreijahresrhythmus, erbringen gleichzeitig Hinweise auf die Wirksamkeit von zwischenzeitlich umgesetzten Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen. Über die Anonymität soll ein möglichst reelles Ergebnis erzielt werden, das die betriebliche Wirklichkeit möglichst korrekt widerspiegelt.

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung zu psychischen Belastungen ist als Grobanalyse zu verstehen, die aufgrund der Anonymität noch keine differenzierten Aussagen über zu treffende Maßnahmen erlaubt. Dennoch ist die Mitarbeiterbefragung ein zentrales Instrument in der Analyse von Arbeitsbedingungen und Belastungen, da sie die Mitarbeiter erreicht und aktiv mit einbezieht. Alle Erhebungsformen, die den arbeitenden Menschen aktiv mit einbeziehen sind bereits als Intervention zu verstehen, die Veränderungen bewirken, wie zum Beispiel das Wahrnehmen der betrieblichen Situation durch den Beschäftigten oder das Hervorrufen einer Handlungsbereitschaft. Die Befragung ist somit als ein erster Veränderungsschritt zu sehen.

Die betriebliche Erfahrung zeigt, dass eine Anzahl von etwa 40 Fragen mit einem Bearbeitungsumfang von 20 Minuten nicht überschritten werden sollte, um ein möglichst vollständiges Ausfüllen der Befragung zu gewährleisten. Grundlage für die Fragensammlung ist die Aufzählung der Belastungsfaktoren aus dem § 5 ArbSchG. Fragen zu Befindlichkeitsstörungen, Alter oder Geschlecht sollten nur dann gestellt werden, wenn es im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung Anhaltspunkte gibt, dass eine Berücksichtigung dieser personenbezogenen Merkmale zur Ableitung von Maßnahmen der Arbeitsgestaltung wichtig ist. In diesem Fall muss bei der Sammlung und Auswertung

der Daten besonderes Gewicht auf die Vertraulichkeit der gemachten Angaben gelegt werden um zu vermeiden, dass Beschäftigte Vorbehalte entwickeln und von einer Beteiligung an der Befragung Abstand nehmen. Die gemeinsame Auswahl der Fragen von Unternehmensleitung und Interessenvertretung gewährleistet eine allgemeine Akzeptanz des Befragungsergebnisses.

Eine zweite Variante beim Einsatz von Fragebögen besteht in der nicht anonymen Eigen- und Fremdbeurteilung einer Tätigkeit mit demselben Fragebogen. Der Eigenbeurteilung der Arbeits- bzw. Belastungssituation durch den Beschäftigten kann in diesem Fall eine Fremdbeurteilung des Vorgesetzten gegenübergestellt werden, um daraus genauere Hinweise auf Veränderungsnotwendigkeiten zu ziehen. Auch in diesem Fall sind in unklaren Fällen Feinanalysen sinnvoll.

Weitere Formen von Grobanalysen können kleinere Gesprächsgruppen von Mitarbeitern (6–10 Teilnehmer), innerbetriebliche Workshops, die Vernetzung und Nutzung von Gruppengesprächen oder Gesundheits- und Qualitätszirkel zur Erfassung psychischer Fehlbelastungen sein, die allerdings je nach Qualität und Intensität schon den Charakter einer Feinanalyse haben können.

#### **10. Festlegung und Umsetzung von Maßnahmen aufgrund von Ergebnissen der Grobanalysen**

In vielen Fällen werden bereits die Grobanalysen Hinweise auf zu treffende Arbeitsschutzmaßnahmen erbringen. Nicht wenige Praktiker berichten, dass oft mit kleineren, schnell umzusetzenden Maßnahmen deutliche Verbesserungen von Arbeitssituationen erzielt werden können.

Ansatzpunkte der Gestaltung	im Unternehmen (verhältnisorientiert)	bei der Person (verhaltensorientiert)
<b>belastungsorientiert</b> (Vermeiden bzw. Beseitigen gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen und Belastungen)	<b>Optimierung der Arbeitsbelastungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und der Arbeitsumgebung</li> <li>– Gestaltung der Arbeitsorganisation</li> <li>– Gestaltung der Arbeitszeit</li> </ul>	<b>Optimierung der persönlichen Ressourcen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stressmanagement</li> <li>– Entspannungstechniken</li> <li>– Abbau von Risikoverhalten</li> </ul>
<b>ressourcenorientiert</b> (Schaffen bzw. Erhalten von Kraftquellen, d.h. gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Kompetenzen)	<b>Aufbau von Kraftquellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vergrößerung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen</li> <li>– Ausbau eines gesundheitsförderlichen Führungsstils</li> <li>– Gestaltung des Sozialklimas</li> </ul>	<b>Aufbau von persönlichen Kraftquellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualifizierung durch die Arbeit</li> <li>– Schulung und Fortbildung</li> <li>– Kompetenztraining</li> </ul>

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.

In den allgemeinen Grundsätzen des Arbeitsschutzgesetzes (§ 4 ArbSchG) kommt jedoch deutlich zum Ausdruck, dass die Maßnahmen zur Veränderung der betrieblichen Verhältnisse Vorrang vor verhaltenspräventiven Maßnahmen haben. Oben dargestelltes Schema soll einen Überblick über verhaltens- bzw. verhältnisorientierte Maßnahmen geben.

## 11. Präsentation der Analyseergebnisse

Die zeitnahe Präsentation und Rückkopplung der Ergebnisse der Grobanalysen beider Belastungsfelder 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. Die Vorstellung der Mitarbeiter-Befragungsergebnisse kann auf Abteilungs- oder Betriebsversammlungen, über Aushänge, Handzettel oder spezielle Besprechungen erfolgen, die eigens zur Ergebnispräsentation einberufen werden.

Nach Darstellung und Diskussion der Ergebnisse bietet sich die Möglichkeit, den weiteren Projektverlauf vorzustellen, wobei Rückmeldungen aus der Belegschaft wichtige Hinweise für die weitere Schwerpunktsetzung vermitteln können. Darüber hinaus kann die Auswahl von Pilotbereichen diskutiert werden sowie die weiteren Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Feinanalyse und der Maßnahmenentwicklung dargestellt werden.

**Abb. 7**  
**Verhältnis- und verhaltensorientierte Ansatzpunkte zur Belastungs-optimierung und Gesundheitsförderung (Flake 2001)**

## 12. Feinanalyse psychischer Belastungsfaktoren

Auf Hinweise zu Feinanalysen im technischen Arbeitsschutz, wie etwa Gefahrstoffmessungen, soll an dieser Stelle verzichtet, und der Blick auf die psychischen Gefährdungen gerichtet werden. Feinanalysen sollten dann durchgeführt werden, wenn die Ergebnisse der Grobanalysen unklar oder im Beurteilungsteam deutlich unterschiedliche Einschätzungen vorhanden sind. Auch Probleme bei der Umsetzung von Maßnahmen können Anlass zu einer genaueren Analyse der Arbeitsbedingungen sein.

Es gibt eine ganze Reihe von Instrumenten (=Verfahren) die zur Feinanalyse eingesetzt werden können. Grundsätzlich werden sie in zwei Gruppen eingeteilt: Verfahren auf der Grundlage einer moderierten Gruppenanalyse oder psychologische Arbeitsanalyseverfahren als Beobachtungsinterview. Eine umfassende Übersicht über Analyseverfahren gibt die BAuA-Toolbox, die im Internet nachzulesen ist (genauer Link im Anhang). In der betrieblichen Praxis kommen allerdings oft abgewandelte Vorgehen zum Einsatz, die weniger wissenschaftlich orientiert sind, dafür aber auch mit weniger Expertenwissen einzusetzen sind. Da diese abgewandelten Vorgehensweisen in betrieblichen Beispielen ebenfalls zur Ableitung wirkungsvoller Maßnahmen geführt haben, ist jede betriebliche Steuerungsgruppe aufgefordert, aus den vorhandenen Instrumenten ein eigenes Vorgehen abzuleiten. Als Instrumente von Feinanalysen bieten sich insbesondere an:

- Beobachtungen von Arbeitssituation und Arbeitsbedingungen
- Beobachtungsinterviews
- Gruppengespräche

- innerbetriebliche Workshops
- Gesundheits- und
- Qualitätszirkel.

Die Steuerungsgruppe sollte sich überlegen, inwieweit die Feinanalyse psychischer Belastungsfaktoren eigenständig zu leisten ist oder ob sie mit externer Unterstützung effizienter zu leisten ist, wie es bei Lärm- oder Gefahrstoffmessungen ebenfalls häufig praktiziert wird. Da es sich oft um komplexe Ursache-Wirkungszusammenhänge handelt, kann dieser Weg schneller und kostengünstiger sein. Außerdem stellt sich je nach Betriebsgröße die Frage, eine speziell ausgebildete Person (Arbeitspsychologe, Arbeitswissenschaftler) in das Gefährdungsbeurteilungsteam zu integrieren.

Nachfolgend werden drei prinzipielle Vorgehensweisen beschrieben, die sich in Praxisbeispielen bewährt haben:

### Moderierte Gruppenanalyse

Bei der Durchführung einer Gruppenanalyse kommen Beschäftigte eines Arbeitsbereichs zusammen und erarbeiten unter Anleitung eines Moderators Belastungsschwerpunkte im eigenen Arbeitsbereich. Liegt die Auswertung einer Mitarbeiterbefragung vor, dienen die dort ermittelten Fehlbelastungen als Arbeitsgrundlage. Im zweiten Schritt werden Verbesserungsvorschläge zur Reduzierung der erarbeiteten Belastungen diskutiert und in einem Aktions- bzw. Handlungsplan zusammengestellt. Abschließend werden die Maßnahmenvorschläge dem betrieblichen Vorgesetzten präsentiert und mit ihm gemeinsam Umsetzungswege diskutiert.

Die moderierte Gruppenanalyse nutzt das Fachwissen und die Erfahrung der Beschäftigten vor Ort zur Ermitt-

lung der Ursachen von psychischen Fehlbelastungen. Die aktive Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer bei der Entwicklung von Veränderungsideen liefert in der Regel praxistaugliche Lösungen und sichert die Akzeptanz seitens der Beschäftigten. Im betrieblichen Alltag sind verschiedene Gesprächsrunden wie z.B. Gruppengespräche, Gesundheits- und Qualitätszirkel geeignete Verfahrensweisen, die sich zur Feinanalyse psychischer Belastungen nutzen lassen.

Der Zeitbedarf für die Gruppenanalyse unterscheidet sich zwischen den verschiedenen Verfahren: Bei den in der BAuA-Toolbox zusammengestellten Instrumenten der Gruppenanalyse variiert der Umfang zwischen einer vierstündigen Gruppensitzung und einem zweitägigen Workshop. Möglich sind auch sechs 90-minütige Gruppensitzungen, die alle zwei Wochen durchgeführt werden.

Arbeitsanalysen in moderierten Gruppen sind weniger aufwendig als Einzelarbeitsplatzanalysen und die Ergebnisse sind repräsentativer, weil mehrere Personen an der Erhebung beteiligt sind. Ein weiterer Vorteil ist die enge Verbindung von Analysephase und mitarbeiterorientierter Maßnahmenentwicklung. Bei dem flächendeckenden Einsatz der Gruppenanalyse bietet sich die Ausbildung betriebsinterner Moderatoren an.

Allerdings weckt die moderierte Gruppenanalyse hohe Erwartungen bei den Teilnehmern, die durch eine verzögerte oder unzureichende Maßnahmenumsetzung zur Demotivation führen können.

### **Beobachtungsinterview**

Das Beobachtungsinterview setzt sich aus der Beobachtung eines Arbeitsablaufs und einem darauf bezogenen

Interview mit der arbeitenden Person am Arbeitsplatz zusammen. Der Arbeitende wird dabei nicht als Beobachtungsobjekt angesehen sondern als Fachmann für seine Arbeitstätigkeit. Für die Durchführung eines Beobachtungsinterviews ist eine arbeitswissenschaftliche Ausbildung notwendig. Da diese Qualifikation vielfach im Betrieb nicht vorhanden ist, wird in der Regel ein externer Dienstleister engagiert.

In der Beobachtungsphase werden die Merkmale der Tätigkeit mit der Hilfe von vorgegebenen Untersuchungskriterien beurteilt. Die Beobachtungsphase dauert in der Regel 3–5 Stunden für einen Arbeitsplatz. In dem anschließenden Interview kann der Beobachter seine Beobachtungen überprüfen und Missverständnisse und Unklarheiten sofort korrigieren. Durch Nachfragen erfährt der Beobachter von zusätzlichen ›kritischen‹ Elementen der Arbeitstätigkeit, die im Beobachtungszeitraum nicht vorgekommen sind, wie z.B. unerwartete Störungen des Arbeitsablaufs durch Softwareprobleme oder Kundenanfragen. Da das Beobachtungsinterview am Arbeitsplatz stattfindet und der Arbeitende seine Arbeit regulär ausführt, ergibt sich für den Untersucher ein detailliertes Bild der Merkmale der Arbeitssituation. Nach Abschluss der Analyse erstellt der beobachtende Experte ein Gutachten über die Gefährdungsfaktoren am Arbeitsplatz und unterbreitet arbeitswissenschaftlich abgeleitete Verbesserungsvorschläge.

Nachteile des Beobachtungsinterviews liegen in dem relativ hohen Arbeitsaufwand durch einen qualifizierten Experten pro Arbeitsplatz und in den nicht direkt zu beobachtenden geistigen Anforderungen und Belastungsfaktoren aus sozialen Beziehungen. Ein grundsätzliches

Problem ist zudem, dass jahreszeitliche Schwankungen oder gelegentlich auftretende Störungen durch die Beobachtung an einem festgelegten Termin nicht erfassbar sind.

Das Beobachtungsinterview ist ein expertenorientiertes Verfahren, bei dem die Mitwirkung der Beschäftigten an der Maßnahmenentwicklung nur eingeschränkt vorgesehen ist. Dieses Defizit ist durch eine Kombination von Beobachtung und anschließender Gruppenanalyse auszugleichen. Dabei werden die Beobachtungen des Experten mit den Beschäftigten des Arbeitsbereichs in einer Workshop-Phase diskutiert. Unter der Moderation des Experten werden Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet.

#### **Vor-Ort-Bewertung der Ermittlungsergebnisse (START-Verfahren)**

Im START-Verfahren werden die Auswertungsergebnisse einer Mitarbeiterbefragung (Grobanalyse) durch eine Vor-Ort-Bewertung (Feinanalyse) der Arbeitsplätze ergänzt. Der Erhebung im Rahmen der Mitarbeiterbefragung wird damit ergänzend eine Fremdbeurteilung gegenübergestellt. Die Vor-Ort-Bewertung wird von einem zu bildenden Beurteilungsteam vorgenommen. Sie besteht aus einer Kombination von Betriebsbegehung, Arbeitsplatzbeobachtung, dem Einsatz von Checklisten und Gesprächen mit dem Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen. Über den Einsatz des passenden Vorgehens entscheidet das Analyseteam ganz pragmatisch nach den vorhandenen Gegebenheiten.

Die Mitglieder des Beurteilungsteams sollten aus Vertretern der Unternehmensleitung und des Betriebsrates bestehen, ergänzend und beratend können Stabsstellen des Betriebes wie Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebs-

arzt oder Sozialberatung sowie Beschäftigte oder externe Arbeitsschutzsachverständige hinzugezogen werden. Das Beurteilungsteam sollte aus relativ wenigen Personen bestehen, um gegenüber Beschäftigten Vertrauen aufbauen zu können und um bei Nachfragen zu psychischen Belastungssituationen brauchbare Antworten zu bekommen.

Die Vor-Ort-Bewertung am Arbeitsplatz soll die Einbeziehung der Belegschaft in die Gefährdungsbeurteilung und die Entwicklung von Maßnahmen fördern. Die in den Vor-Ort-Analysen ermittelten Maßnahmen und Daten werden in Checklisten festgehalten. Der Anonymität der erfassten psychischen Fehlbelastungen wird eine hohe Priorität beigemessen.

Die Kombination von Mitarbeiterbefragung und der Vor-Ort-Analyse kann zu differenzierten Verbesserungsmaßnahmen und einer größeren Akzeptanz des Arbeitsschutzes bei den Beschäftigten führen. Pioniere dieses Verfahrens sind die Firma Berthold Technologies in Bad Wildbad und die Firma Alstom Power Generation in Mannheim, wo die Verfahren unabhängig voneinander seit 1998 eingesetzt werden. Die Firma Berthold Technologies wurde 2003 von der Europäischen Kommission (General Directorate for Health & Consumer Protection) für ihr Vorgehen ausgezeichnet.

### **13. Umsetzung von Maßnahmen**

Betriebliche Analyseprojekte haben gezeigt, dass der größte Teil der erlebten psychischen Belastungsfaktoren im eigenen Arbeitsbereich entsteht. 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.

Die folgende Aufstellung nennt verschiedene Bereiche, in denen typischerweise Maßnahmen umzusetzen sind:

- Reduzierung von Belastungen aus der Arbeitsorganisation (z.B. Vermeidung häufiger Arbeitsunterbrechungen)
- Reduzierung von Belastungen aus der Arbeitszeitgestaltung
- Verbesserung der Kommunikation
- Qualifizierung der Beschäftigten
- Veränderung der Führungskultur
- Veränderung der Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel.

#### 14. Durchführung einer Wirksamkeitskontrolle

Wirksamkeitskontrollen sind nicht nur in § 3 ArbSchG vorgeschrieben, sie sind auch eine sinnvolle Überprüfung ob Gefährdungsbeurteilung, Maßnahmenfestlegung und -umsetzung – im Sinne einer Qualitätskontrolle – zielführend waren. Die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit von Arbeitsschutzmaßnahmen und die kontinuierliche Anpassung an sich ändernde Gegebenheiten kann dadurch erreicht werden.

Eine pragmatische Wirksamkeitskontrolle besteht auch in der Akzeptanz der umgesetzten Maßnahmen seitens der Beschäftigten. In vielen Praxisbeispielen hat sich die wiederholte Durchführung der Mitarbeiterbefragung als geeignetes Mittel erwiesen, eine Veränderung der Belastungssituation qualitativ zu überprüfen. Die erneute Befragung liefert zugleich Hinweise auf neue Belastungs-

schwerpunkte, die sich unter Umständen aus veränderten Arbeitsbedingungen ergeben haben.

Ein Jahr nach der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung kann beispielsweise auch im Rahmen der jährlich stattfindenden Arbeitsschutzunterweisungen zusätzlich ein Kurz-Mitarbeiterworkshop organisiert werden, auf dem die Beschäftigten des Arbeitsbereichs eine Rückmeldung über die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen geben und ggf. neue Maßnahmen anregen.

#### 15. Erstellen einer Dokumentation

Nach § 6 des Arbeitsschutzgesetzes müssen der Prozess und die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung dokumentiert werden. Im Bereich der psychischen Belastungen kann die Dokumentation aus der Archivierung der bereichsbezogenen Auswertung der Mitarbeiterbefragung, den Ergebnissen der Feinanalyse (z.B. der Dokumentation eines Mitarbeiterworkshops) und des erarbeiteten Maßnahmenplans bestehen. Die Wirkungskontrolle kann durch das Ergebnis einer zweiten Mitarbeiterbefragung dokumentiert werden.

#### 16. Kritisches Überprüfen des Vorgehens

Der Sinn des Vorgehens in Pilotbereichen liegt darin, die Instrumente der Gefährdungsanalyse 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 »Gefährdungsbeurteilung«. 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.

### 17. Erstellen einer Betriebsvereinbarung

Falls zu Beginn des Prozesses (siehe Schritt 1) keine Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde, sollte das inzwischen erprobte Vorgehen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung der psychischen Belastungen in einer Betriebs-/Dienstvereinbarung festgelegt werden. 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 notwendig, da das Arbeitsschutzgesetz zwar inhaltliche Vorgaben gibt, zu vielen Schritten, wie etwa den einzusetzenden Methoden und Instrumenten, jedoch keine abschließenden Regelungen beschreibt. Die Betriebs-/Dienstvereinbarung kann zur Unterstützung des Einstiegs in die Gefährdungsbeurteilung ganz zu Beginn des Vorgehens erstellt werden oder nach der Auswertung erster Erfahrungen in den Pilotbereichen.

In Klein- und Mittelbetrieben, in denen keine Interessenvertretung gewählt ist, haben Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte, die nach Arbeitssicherheitsgesetz zu bestellen sind, den Arbeitgeber zu beraten und damit auch auf die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung hinzuwirken. Kommt der Unternehmer seinen gesetzlichen Pflichten im Arbeitsschutz nicht nach, gehört es zu den Rechten jedes Arbeitnehmers, sich zunächst innerbetrieblich beim Vorgesetzten zu beschweren. Verändert sich die Situation nicht, sieht § 17 des Arbeitsschutzgesetzes die Möglichkeit einer Beschwerde des Betroffenen bei der jeweils zuständigen Aufsichtsbehörde vor.

### 18. Übergang vom Projekt zum Prozess

Die Gefährdungsbeurteilung ist in allen Arbeitsbereichen und für alle Tätigkeiten durchzuführen. Bei sich ändernden Gegebenheiten ist die Gefährdungsbeurteilung zu wiederholen. Diese Vorgaben aus dem Arbeitsschutzgesetz machen deutlich, dass die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung nicht als einmalige Prozedur durchlaufen

werden kann, sondern als Prozess in die betriebliche Organisation integriert werden muss. Dieser Aspekt ist schon in der Konzeptionsphase, bei der Auswahl der Instrumente und der Organisation des Vorgehens, zu berücksichtigen.

Betriebliche Beispiele zeigen, dass die Umsetzung dieser Vorgaben am besten gelingt, wenn die Gefährdungsbeurteilung mit vorhandenen betrieblichen Prozessen und Routinen verknüpft wird. So könnten z.B. Gruppensitzungen, Unterweisungen, Gesundheitszirkel oder Qualitätszirkel zur moderierten Gruppenanalyse genutzt werden. Maßnahmen zur Reduzierung erlebter Belastungen könnten in das betriebliche Vorschlagswesen einfließen oder im Bereich der Pflegeberufe durch Überlastungsanzeigen an die verantwortlichen betrieblichen Vorgesetzten weitergegeben werden.

### 3.1 Zusammenfassung der Erfahrungen in den Projektbetrieben

Im Projekt, das der Erstellung dieser Handlungshilfe zugrunde liegt, wurden 12 Firmen aus unterschiedlichen Branchen bei der Umsetzung der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung begleitet. Es hat sich in den Praxisbeispielen bestätigt, dass sich ›WinWin-Situationen‹ erreichen lassen, bei denen sich eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen mit einer Optimierung betrieblicher Abläufe verbinden lässt.

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren bei den begleiteten Projektbetrieben sind zu zählen:

- Einsetzen einer Steuerungsgruppe und eines Projektleiters

- Nutzung externer Beratung in der Anfangsphase
- Engagement der betrieblichen Interessenvertretung
- Abschluss einer Betriebsvereinbarung
- Gute Zusammenarbeit von Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Einbeziehung der gesamten Belegschaft (z.B. durch eine Mitarbeiterbefragung)
- Erprobung des Vorgehens in Pilotbereichen
- Schnelle Rückmeldung von Analyseergebnissen und rasche Umsetzung von ersten Maßnahmen
- Integration des Arbeitsschutzes in das Qualitätsmanagement
- Kontinuierliches Vorgehen mit Wirksamkeitskontrolle durchgeführter Gestaltungsmaßnahmen.

Diese Handlungshilfe soll den betrieblichen Akteuren Anregungen für den Einstieg in die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung geben. Voraussetzung für ein erfolgreiches Vorgehen ist dabei, dass Vorgehensweisen und Verfahrenseinsatz an die jeweiligen betrieblichen Bedingungen angepasst werden.

## 4. Literaturempfehlungen

Die folgenden Handlungshilfen und Internetadressen enthalten praxisnahe Hinweise zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung. Die kommentierten Literaturhinweise sind in die Rubriken ›Basisinformation‹ und ›Unterstützung der Gefährdungsbeurteilung‹ aufgeteilt. Die Zusammenstellung nennt eine Auswahl aller erschienen Veröffentlichungen. Bei der Auswahl war die Nutzbarkeit der enthaltenen Informationen für betriebliche Praktiker ausschlaggebend.

### Basisinformation:

**Stress im Betrieb?** Handlungshilfen für die Praxis, Broschüre Gesundheitsschutz 20

Autoren: Beermann, Ertel, u.a. Dortmund: BAuA 2002. Zu beziehen über die BAuA Dortmund, 0231/9071-0 oder Download von: [www.baua.de/Themen-von-a-z/psychische-Fehlbelastungen-stress/](http://www.baua.de/Themen-von-a-z/psychische-Fehlbelastungen-stress/)

Zielgruppe: Führungskräfte, Fachleute für Arbeitsplanung und Arbeitsgestaltung, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebs- und Personalräte. Die kreativ illustrierte Broschüre ist von einer multidisziplinären Projektgruppe innerhalb der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin erstellt worden. Sie erläutert auf 57 Seiten die Entstehung von Stress und leitet Maßnahmen zur Minderung von Stress ab. Ausführlich und gut nachvollziehbar sind im Kapitel ›Stress und Gesundheit‹ die kurz- und langfristigen körperlichen Folgewirkungen von Stress dargestellt. Auf die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung wird nicht eingegangen.

### Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben

Erkennen – Gestalten, Broschüre Gesundheitsschutz 23

Autoren: Joiko, Schmauder, Wolff, Dortmund: BAuA 2004  
Zu beziehen über die BAuA Dortmund, 0231/9071-0

Zielgruppe: Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Planer, Entwickler, Produktgestalter, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebs- und Personalräte. Die Broschüre hat das Ziel, die mit der komplexen Thematik ›Stress und psychische Belastungen‹ verbundenen Missverständnisse und Verständigungsschwierig-

keiten abzubauen. Es werden alle in der Norm DIN EN ISO 10075 ›Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastungen‹ enthaltenen arbeitswissenschaftlichen Fachbegriffe ausführlich und verständlich für den betrieblichen Praktiker erklärt. Insbesondere die im 2. Teil der Norm enthaltenen Gestaltungsempfehlungen zur Reduzierung der Belastungen werden vorgestellt, ergänzt und erläutert.

### Unterweisung: Führen, Beteiligen, Erkennen und Vermindern von psychischen Fehlbelastungen

Autorinnen: Eggerdinger/Giesert – Berlin, Dortmund, Dresden: INQA/BAuA 2005. Zu beziehen über die BAuA Dortmund, 0231.9071-2250

Zielgruppe: Führungskräfte, Arbeitgeber, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebs- und Personalräte  
Diese Broschüre gibt sehr viele inhaltliche wie methodische, organisatorische und didaktische Hinweise zur Unterweisung über psychische Fehlbelastungen. Da auf diesem Gebiet die Literatur oder Handlungsanleitungen noch sehr spärlich sind, ist diese Broschüre überaus wertvoll. Insbesondere diverse Formblätter, Auflistungen und Ablaufraster beinhalten nützliche Hinweise für den Praktiker.

### Stress am Arbeitsplatz

Berufsgenossenschaftliche Informationsschrift BGI 609

Autoren: Harlfinger, Wenchel, Dr. Arning, Angermaier, Panter, Zu beziehen über eine Metall-Berufsgenossenschaft oder Carl Heymanns Verlag, Köln 2003

Zielgruppe: Unternehmensleitung, Sicherheitsingenieure, Betriebs- und Personalräte. Die Broschüre verzichtet auf eine wissenschaftliche Abhandlung des Themas Stress und geht nicht vertieft auf die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung ein, sondern stellt eine praxisnahe Ergänzung der bereits vorhandenen Literatur dar. Anhand verschiedener Grafiken werden Zusammenhänge und Studienergebnisse rund um das Thema Stress am Arbeitsplatz erläutert. Die enthaltenen Informationen und Grafiken eignen sich gut für die Zusammenstellung eines Grundlagenvortrags zum Thema ›Stress am Arbeitsplatz‹.

### **Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz – ein Handbuch**, Phänomene, Ursachen, Prävention

Bundesverband der Unfallkassen, GUV-I 8628, 2005. Zu beziehen über eine Unfallkasse, Kontakt unter [www.unfallkasse.de](http://www.unfallkasse.de)

Zielgruppe: Aufsichtspersonen, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebs- und Personalräte. Das Handbuch des Bundesverbandes der Unfallkassen enthält Basisinformationen zum Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Auf 146 Seiten werden Entstehungsbedingungen und Erscheinungsformen von Belastungen beschrieben. Es wird in eigenen Kapiteln auf die Themen Sucht, Burnout, Mobbing, Gewalt am Arbeitsplatz und das Sick-Building-Syndrom eingegangen. Die Analyse psychischer Belastungen wird in einem kurzen Überblick dargestellt. Jedes Kapitel enthält wenige, gut ausgewählte Literaturempfehlungen zur Vertiefung der Thematik.

### **Gute Mitarbeiterführung**, Psychische Fehlbelastungen vermeiden

Autoren: Dieckhoff, Hoffmann

Zu beziehen über den RKW-Verlag unter der RKW-Nr. 1496

Zielgruppe: Verantwortliche in kleinen und mittleren Betrieben. Die im Rahmen der INQA-Initiative vom RKW erstellte Broschüre beschreibt die Vermeidung von psychischen Fehlbelastungen als eine neue Aufgabe von Führungskräften, um den Unternehmenserfolg dauerhaft zu sichern. Es werden sowohl die psychischen Fehlbelastungen der Führungskräfte selbst, als auch die der Beschäftigten thematisiert. Für verschiedene Handlungsfelder wird das Vermeiden von psychischen Fehlbelastungen als Führungsaufgabe beschrieben und durch eine anschauliche Sammlung von Handlungsempfehlungen ergänzt.

### **Gute ARBEIT. – Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung**

Erscheint monatlich. Zu beziehen über Bund-Verlag, 069.7950 1050, [www.gutearbeit-online.de](http://www.gutearbeit-online.de)

Zielgruppe: Betriebs- und Personalräte, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Schwerbehindertenvertreter, Arbeitsschutzverantwortliche im Unternehmen. Aktuell, anschaulich, sehr praxisnah und vor allem gut verständlich bietet »gute ARBEIT.« monatlich eine hervorragende Informationsbasis für betriebliche Praktiker. Regelmäßig werden Beispiele betriebliche Gefähr-

dungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen vorgestellt. Für die Abonnenten bringt die Zeitschrift eine erhebliche Erleichterung bei der Bewältigung ihrer vielfältigen Probleme. Alle Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes werden behandelt. Viele praxisorientierte Hinweise und weitergehende Informationen.

### **Unterstützung bei der Gefährdungsbeurteilung**

**Psychische Belastungen beurteilen – aber wie?** Eine betriebliche Handlungshilfe für Gefährdungsbeurteilungen

Autoren: Fergen, Kurzer,

Zu beziehen über [www.igmetall.de/gute Arbeit](http://www.igmetall.de/gute Arbeit), Produkt Nr. 5706-9294

Zielgruppe: Betriebs- und Personalräte, Sicherheitsingenieure

Die Handlungshilfe der IG Metall zerlegt die Umsetzung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung in sechs praktikable Ablaufschritte, die jeweils ausführlich erläutert werden. Die einzelnen Schritte werden aus den Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes hergeleitet und mit Urteilen der aktuellen Rechtsprechung begründet. Neben der Vorstellung bewährter Methoden werden auch mögliche Maßnahmen gegen Stress und Überforderung dargestellt.

### **Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg**

Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz Teil 4

Autoren: Richter, Friesenbichler, Vanis, Tharandt:

InfoMediaVerlag 2004. Zu beziehen über InfoMediaVerlag, 03 52 03.30559, ISBN 3-9351116-07-1

Zielgruppe: Unternehmensleitung, Führungskräfte, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebs- und Personalräte

Die im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) entstandene Broschüre stellt eine Auswahl orientierender Verfahren zur Ermittlung psychischer Belastungen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz vor, die in den jeweiligen Ländern mit Erfolg eingesetzt werden. Der begleitende Text enthält viele praxisnahe Hinweise, von der Planung einer Analyse bis hin zur Ergebnismeldung und Maßnahmenplanung. Die Vorlagen und Anleitungen zu den dargestellten Verfahren sind für den erfahrenen Praktiker zur sofortigen Umsetzung nutzbar.

### **Stress – Psyche – Gesundheit**

Das Start-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen

Autor: Rolf Satzer, unter Mitarbeit von Max Geray, Frankfurt: Bund-Verlag, 2006; zu beziehen über den Buchhandel

Zielgruppe: Sicherheitsingenieure, Betriebs- und Personalräte  
Die im Rahmen eines Forschungsauftrages der HBS entstandene Handlungshilfe stellt mit dem ›Start-Verfahren‹ einen außerordentlich pragmatischen Ansatz zur Ermittlung der psychischen Belastungen dar. Das Start-Verfahren, das im Kern aus einer Mitarbeiterbefragung und einer Vor-Ort-Analyse besteht, wird ausführlich beschrieben. Die notwendigen theoretischen Grundlagen sind kurz dargestellt, einen großen Teil nimmt die Beschreibung von 29 Praxisbeispielen ein, die jeweils in ihren Besonderheiten vorgestellt sind. Die Nennung jeweils einer Ansprechperson erleichtert die Kontaktaufnahme zu den Beispielbetrieben. Abgerundet wird das 214-seitige Werk durch den Abdruck von Fragebögen, Checklisten und Betriebsvereinbarungen.

**Qualität der Arbeit verbessern**, Psychische Fehlbelastungen im Betrieb vermeiden

Autoren: Dieckhoff, Freigang-Brauer, Hentrich, Hoffmann  
Zu beziehen über den RKW-Verlag unter der RKW-Nr. 1504

Zielgruppe: Verantwortliche in kleinen und mittleren Betrieben  
Die im Rahmen der INQA-Initiative vom RKW erstellte Broschüre gibt in gut verständlicher Darstellung eine Einführung in mögliche Ursachen von psychischen Fehlbelastungen. Im Abschnitt ›Psychische Fehlbelastungen erkennen und vermeiden‹ werden verschiedene Checklisten zur Erhebung von Belastungsfaktoren vorgestellt. Insbesondere die Checkliste ›Merkmale für psychische Fehlbelastungen im Unternehmen‹ ist für eine erste Einschätzung der Situation geeignet. Sie wendet sich an den Unternehmer und fragt einfach zu ermittelnde Indikatoren für psychische Fehlbelastungen ab.

**Analyse psychischer Belastungen**, Verfahren und ihre Anwendung im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Autor: Martin Resch, Verlag Hans Huber, Bern 2003  
Zu beziehen über den Buchhandel, ISBN 3-456-83807-7

Zielgruppe: Psychologen, Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure, Betriebs- und Personalräte, Personalentwickler. Die in der Reihe ›Praxis der Arbeits- und Organisationspsychologie‹ herausgegebene Handlungshilfe beschreibt auf 204 Seiten den gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung. In verständlicher sprachlicher Darstellung werden theoretische Grundlagen zu Analyseverfahren erläutert, Erhebungsmethoden beschrieben und ein prozesshaftes Vorgehen in 5 Schritten dargestellt. Im Anhang werden 46 Analyseverfahren mit praxisrelevanten Informationen (Zeitaufwand, nötige Qualifikation, etc.) vorgestellt und jeweils eine Kontaktadresse genannt.

Die Handlungshilfe zeichnet sich durch viele Erfahrungsberichte des Autors aus betrieblichen Gestaltungsprojekten aus.

### **Psychische Belastungen in der Arbeitswelt**

Autor: Prof. Dr. Oppolzer, Mannheim 2003  
Zu beziehen über: Großhandels- und Lagerei-Berufsgenossenschaft (GroLaBG), Mannheim, Fax: 0621.183300

Zielgruppe: Führungskräfte, Arbeitgeber, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebs- und Personalräte. Die Broschüre beschreibt sehr anschaulich das Verständnis psychischer Belastungen anhand der DIN EN ISO 10075-1:2000 und erläutert die Begriffe Stress, Psychische Ermüdung, Psychische Sättigung, Herabgesetzte Wachsamkeit und Monotonie. Es werden Ablaufschritte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in fünf Schritten aufgezeigt, außerdem findet man im Anhang einen Fragebogenvorschlag zur Ermittlung gesundheitlicher Gefährdungen durch negative psychische Belastungen zur Selbst- und Fremdeinschätzung (für Beschäftigte bzw. Arbeitsschutzexperten).

## 4.1 Hilfreiche Seiten im Internet

### **www.baua.de**

Die Internetpräsenz der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) bietet vielfältige Informationen zum gesamten Spektrum des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die übersichtlich strukturierte Startseite bietet unter der Rubrik ›Themen von A-Z‹ den Einstieg zu qualifizierten Hilfestellungen zum Inhalt ›Psychische Belastungen/Stress‹.

Die BAuA-Toolbox enthält eine umfassende Übersicht zu Instrumenten zur Ermittlung von psychischen Belastungen mit einer umfassenden Beschreibung der Instrumente und der Nennung von Ansprechpersonen, in der Regel den Instrumentenentwicklern.

Unter ›Gute Beispiele zur Bekämpfung psychischer Belastungen‹ sind zahlreiche betriebliche Beispiele aus allen Branchen zusammengestellt, die psychische Belastungen vorbildlich bearbeitet haben. Auch hier sind jeweils betriebliche Ansprechpersonen benannt. Die oben angesprochene Broschüre ›Stress im Betrieb?‹ der BAuA steht auf dieser Seite zum Download zur Verfügung. Über die Internetseite ist das gesamte Schriftenverzeichnis der BAuA abrufbar.

### **www.inqa.de**

Die Homepage der ›Initiative für neue Qualität der Arbeit‹ bietet Inhalte zu den verschiedensten Themen der betrieblichen Arbeitsgestaltung. Zum Thema Psychische Belastung/Stress findet sich das deutschsprachige Informationsangebot der ›Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit‹ sowie verschiedene Broschüren zum Download.

Unter der Rubrik ›Gute Praxis/Datenbank Gute Praxis‹ findet sich eine umfangreiche, gut aufgearbeitete Sammlung von Beispielen guter Praxis zur Umsetzung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung. Eine integrierte Suchmaschine erleichtert das Auffinden von Praxisbeispielen aus dem eigenen Tätigkeitsfeld. Zu jedem eingestellten Beispiel ist ein betrieblicher Ansprechpartner benannt, der den Erfahrungstransfer sicherstellen soll.

### **www.buero-fuer-arbeitsschutz.de**

Die Internetseite des ›Büro für Arbeitsschutz & Betriebsökologie‹ stellt eine Sammlung von praxiserprobten Beispielen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung zum einfachen Download zur Verfügung.

Unter der Rubrik ›Für die Praxis‹ sind Fragebögen, Betriebsvereinbarungen, Musterbriefe, Betriebsberichte, Einigungsstellenprüche sowie aktuelle Arbeitsgerichtsurteile eingestellt.

Es sind Links zu mehreren einschlägigen Arbeits- und Gesundheitsschutzseiten vorhanden.

### **www.igmetall.de/gesundheit**

Die Homepage der Industriegewerkschaft Metall bietet im Bereich ›Arbeit und Gesundheit‹ viele Handlungshilfen und Arbeitsblätter zum Thema ›Psychische Belastungen‹ zum kostenlosen Download an. Es können auch an die Handlungshilfen angepasste Foliensätze zur Vortragsgestaltung herunter geladen werden. Außerdem findet man eine Vielzahl weiterer sehr guter Hilfen rund um den Arbeits- und Gesundheitsschutz.

### **www.gutearbeit-online.de**

Die Internetpräsenz der Fachzeitschrift ›gute ARBEIT‹ für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung liefert Fachinformationen für alle betrieblichen Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Inhaltsangaben und Kommentare zu neuen Gesetzen, die Ergebnisse arbeitswissenschaftlicher Studien und eine Reihe von Veranstaltungshinweisen ergeben eine informative Mischung. Interessenvertretungen finden Anregungen zur Gestaltung Dienst- und Betriebsvereinbarungen.

## 5 Anlagen

### 5.1 Anlage: Mitarbeiterbefragung psychische Belastungen Alstom Power Generation

<b>Frage/Antwortbogen zum Arbeitsschutz</b>				
<b>Psychische Belastungen</b>	Abfragegruppe/Schlüssel-Nummer: .....			
Evtl. Bemerkungen auf Zusatzbogen ✍	Datum: .....			
	ja	eher ja	eher nein	nein
<b>1. Arbeitsanforderungen</b>				
1.1 Besteht die Arbeit hauptsächlich aus sich wiederholenden, monotonen Tätigkeiten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Erfordert die Arbeit längere Phasen hoher Aufmerksamkeit.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Ist die Arbeit störungsfrei zu bewältigen (z. B. ohne Unterbrechungen durch Telefonanrufe).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Ist die Arbeit gefühlsmäßig belastend (z.B. durch Kundenkonflikte, Geräteausfälle).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Unterfordert Sie Ihre Arbeit.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Organisation</b>				
2.1 Sind die Zuständigkeiten und Rollen klar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Fehlen Informationen, Unterlagen, Arbeitsmittel zum Erfüllen der Arbeitsaufgabe.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Sind Arbeitsaufgaben widersprüchlich gestellt bzw. überschneiden sie sich.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Sind die Arbeitsaufgaben ausreichend planbar und vorhersehbar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Erfolgt rechtzeitige und ausreichende Einschulung in neue Arbeitsaufgaben.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Belasten Sie die Arbeitszeiten (z.B. O-Std., Wochenendarbeit, Schicht).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Perspektiven am Arbeitsplatz</b>				
3.1 Erfolgt die Anerkennung von guten Arbeitsleistungen (Lob).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Gibt es Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Sehen Sie Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Machen Sie sich Sorgen um Ihren Arbeitsplatz.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Fühlen Sie sich ausreichend informiert über betriebliche Angelegenheiten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Handlungsspielraum</b>				
4.1 Fühlen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz belastet durch technische Überwachungs- und Kontrolleinrichtungen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Gibt es die Möglichkeit, mit der Kollegenschaft und Vorgesetzten Problemlösungen zu erarbeiten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Lässt die Tätigkeit Spielräume und Selbstbestimmung zu (z.B. Zeiteinteilung, Arbeitsschritte, Wahl der Arbeitsmittel).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Fühlen Sie sich überlastet durch ein streng vorgegebenes Arbeitstempo oder Zeit/Termindruck.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Soziales Klima</b>				
5.1 Gibt es Diskriminierungen und Benachteiligungen (z. B. wegen Alters, Geschlecht, Nationalität, Gewerkschaftszugehörigkeit, sexuelle Belästigungen).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Ist das Verhältnis Beschäftigte(r)/Vorgesetzte(r) gespannt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Ist die Stimmung zwischen den Beschäftigten gereizt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 Gibt es in der Kollegenschaft gegenseitige Unterstützung bei Problemen am Arbeitsplatz.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 Ist das (allgemeine) Betriebsklima gut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5.2 Anlage:

Rahmenbetriebsvereinbarung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz der Fa. Sauer-Danfoss GmbH.  
 Siehe auch, einschließlich Checklisten, unter [www.buero-fuer-arbeitsschutz.de](http://www.buero-fuer-arbeitsschutz.de) → Für die Praxis

## Rahmenbetriebsvereinbarung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz der Fa. Sauer-Danfoss GmbH

### Rahmenbetriebsvereinbarung Nr. 181

zwischen der Geschäftsleitung der **Sauer-Danfoss GmbH & Co. OHG**  
 Krokamp 35  
 24539 Neumünster

und dem **Betriebsrat**  
 Sauer-Danfoss GmbH & Co. OHG  
 Krokamp 35  
 24539 Neumünster

wird folgende Regelung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes vereinbart:

### Präambel

Unternehmensleitung und Betriebsrat sind sich einig, dass es für die Sauer-Danfoss GmbH & Co. OHG eine wichtige Aufgabe darstellt, den Anforderungen eines modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes gerecht zu werden und diesen durch innerbetriebliche Maßnahmen zu fördern. Die Erreichung dieses Zieles ist nur durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Beteiligten möglich.

### 1) Geltungsbereich

#### 1.1 Persönlich:

Die folgende Vereinbarung gilt für alle MitarbeiterInnen der Sauer-Danfoss GmbH & Co. OHG gem. § 5 BetrVG.

#### 1.2 Räumlich:

Die Betriebsvereinbarung gilt für den Standort Neumünster.

### 2) Zielsetzung

Mit dieser Betriebsvereinbarung wird das Arbeitsschutzgesetz betrieblich konkretisiert. Die Betriebsvereinbarung hat das Ziel, den Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit zu sichern und zu verbessern. Dies soll dadurch erreicht werden, dass zusätzlich zu den bisherigen Maßnahmen des Arbeitsschutzes Inhalte und Verfahren bei der Unterweisung (§ 12 ArbSchG) sowie bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen (§ 5 ArbSchG, § 3 Bildschirmarbeitsverordnung) und der Dokumentation (§ 6 ArbSchG) festgelegt werden und die Umsetzung der gesetzlichen Bestimmungen sichergestellt wird.

### 3) Betriebliche Organisation

Die Unternehmensleitung und Betriebsrat arbeiten gemeinsam in einem gemeinsamen Ausschuss für Arbeits- und Gesundheitsschutz (GAGS) paritätisch zusammen. Ziel dieses Ausschusses ist es, partnerschaftlich für die Umsetzung dieser Betriebsvereinbarung Sorge zu tragen.

Der Ausschuss setzt sich zusammen aus Beauftragten der Unternehmensleitung, des Betriebsrates sowie in beratender Funktion der Fachkraft für Arbeitssicherheit und dem Schwerbehindertenvertrauensmann.

#### 4) Unterweisungen

##### 4.1. Organisation

Die erforderlichen Maßnahmen für die Unterweisung gemäß § 12 ArbSchG werden entsprechend der abgestimmten Zeitplanung laut Anlage 2 eingeleitet. Verantwortlich für die Unterweisungen sind die betrieblichen Vorgesetzten (Team-, Abteilungs- und Gruppenleiter). Diese werden für diese Aufgabe qualifiziert. Die übergeordneten Vorgesetzten werden über die Aufgaben der ihnen unterstellten, für die Unterweisung zuständigen Beschäftigten unterrichtet.

Dem Betriebsrat werden vorab die Inhalte der Qualifizierung der betrieblichen Vorgesetzten und die Unterweisung der Mitarbeiter zur Zustimmung vorgelegt und ist berechtigt, ein Betriebsratsmitglied aus dem gemeinsamen Ausschuss Arbeits- und Gesundheitsschutz (GAGS) an den Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen. Der Betriebsrat hat außerdem das Recht, ein beauftragtes Betriebsratsmitglied aus dem oben genannten Ausschuss an den Unterweisungen teilnehmen zu lassen.

##### 4.2 Qualifizierung der betrieblichen Vorgesetzten

Die Qualifizierung der betrieblichen Vorgesetzten berücksichtigt folgende Inhalte:

- Notfallprozeduren und betriebliche Organisation
  - Durchführung und Organisation von Gefährdungsbeurteilungen.
- Menschengerechte Gestaltung der Arbeit, Gefährdungen und gesetzliche Anforderungen
  - Den Begriff der menschengerechten Arbeit unter Einbeziehung der physischen und psychischen Belastung deutlich zu machen sowie Entlastungsmöglichkeiten aufzuzeigen
  - Die Beschäftigten in den Stand zu setzen, ihre Mitwirkungsrechte und Pflichten aus §§ 15 – 17 ArbSchG wahrzunehmen, Arbeitsschutzanordnungen richtig zu erfassen und sich sicherheitsgerecht zu verhalten
  - Anforderungen an die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren zur Vermeidung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen
  - Gefährdungen durch Arbeitsabläufe und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken sowie Entlastungsmöglichkeiten
  - Die Anforderungen an gut gestaltete Arbeitsaufgaben entsprechend ISO 9241 - Teil 2
  - Die Anforderungen der Lastenhandhabungsverordnung, sofern an den Arbeitsplätzen mit Lasten umgegangen wird.
- Psychische Belastungen
  - Psychische Belastungen und Beanspruchungen sowie Entlastungsmöglichkeiten entsprechend ISO 10075
- Die besondere Situation Schwerbehinderter
- Unterweisungsmethoden

Für die Qualifizierung der betrieblichen Vorgesetzten können interne und externe Experten einbezogen werden. In dem gemeinsamen Ausschuss Arbeits- und Gesundheitsschutz (GAGS) werden die jeweiligen Experten von den Betriebsparteien bestimmt. Der gemeinsame Ausschuss überprüft bei Bedarf die Qualifizierungsunterlagen, um sicherzustellen, dass dem neusten Stand der Technik, Arbeitswissenschaft und der gesetzlichen Bestimmungen entsprochen wird.

##### 4.3 Unterweisung der Mitarbeiter

Basierend auf den Unterlagen und Inhalten der Qualifizierung der betrieblichen Vorgesetzten werden die Unterlagen zur Unterweisung der Mitarbeiter von den in Anlage 2 aufgeführten Verantwortlichen für ihre Bereiche erstellt. Ziel der Unterweisung ist die Vermittlung von Kenntnissen über die Belastungen und Gefährdungen durch die Arbeit, mögliche Maßnahmen der Entlastung sowie der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsmittel, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung. Weiterhin sollen die Beschäftigten in den Stand gesetzt werden, ihre Rechte und Pflichten aus §§15-17 ArbSchG wahrzunehmen.

Die Unterweisungen erfolgen grundsätzlich während der Arbeitszeit. Der Arbeitgeber stellt sicher, dass die Unterweisung nur von Personen durchgeführt wird, die ausreichend qualifiziert wurden.

Die Unterweisungen gliedern sich in Grundunterweisungen und aufgabenbezogene Unterweisungen.

##### 4.3.1 Grundunterweisungen

Die Grundunterweisung beinhalten mindestens:

- Notfallprozeduren und betriebliche Organisation
- Grundlagen Gefährdungen
- Grundlagen gesetzlicher Anforderungen
- Grundlagen psychischer Belastungen
- Grundlagen der Gestaltung menschengerechter Arbeitsplätze
- Inhalt dieser Betriebsvereinbarung

Die Unterweisung der Grundlagen ist für jeden Mitarbeiter verbindlich und Bestandteil des Einarbeitungsplans für neue Mitarbeiter. Bei Veränderungen betrieblicher Abläufe, gesetzlicher Bestimmungen oder dem Stand der Arbeitswissenschaft ist die Grundunterweisung zu wiederholen.

#### **4.3.2 Aufgabenbezogene Unterweisungen**

Die aufgabenbezogenen Unterweisungen beziehen sich auf die im Arbeitsbereich speziell auftretenden Gefahren und Belastungen sowie Entlastungs- und Gestaltungsmöglichkeiten.

Vor der Unterweisung erfolgt durch den betrieblichen Vorgesetzten eine Bestandsaufnahme der im Arbeitsbereich anfallenden Tätigkeiten. Daraus werden die jeweiligen Gefährdungspotentiale ermittelt, die dann konkret den Inhalt der Unterweisung darstellen.

Weiter sind die Mitarbeiter über bevorstehende Gefährdungsbeurteilungen zu unterrichten. Die Unterweisungen sind mindestens einmal jährlich durchzuführen, sowie bei Veränderungen des Aufgabenbereichs, in der Arbeitsorganisation oder der technischen Ausstattung.

#### **4.4 Dokumentation**

Die Unterlagen der Qualifizierung der betrieblichen Vorgesetzten werden in der Datenbank Arbeits- und Gesundheitsschutz hinterlegt. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit stellt sicher, dass die Datenbank gepflegt wird.

Die Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen für die betrieblichen Vorgesetzten und die Unterweisung der Mitarbeiter ist so zu dokumentieren, dass

- Inhalte
- Teilnehmer
- Durchführender
- Zeitpunkt und Dauer

nachvollziehbar sind. Für die Dokumentation sind die Vorlagen der Personalentwicklung zu verwenden. Die Dokumente werden in der Personalentwicklung abgelegt. Die Vollständigkeit der Qualifizierungen und der Unterweisungen wird in der Anlage 2 dokumentiert.

#### **4.5 Wirksamkeitskontrolle**

Die Betriebsparteien sind sich darüber einig, dass die definierten Lernziele der Unterweisung im Rahmen von Wirksamkeitskontrollen einer ständigen Überprüfung unterliegen. Diese Wirksamkeitskontrollen sind mit dem Betriebsrat abzustimmen.

Durch die Durchsicht der Unterweisungsunterlagen und die Teilnahme an den durchgeführten Unterweisungen wird die Wirksamkeit der Unterweisungen durch die betrieblichen Vorgesetzten im gemeinsamen Ausschuss überprüft.

### **5) Gefährdungsbeurteilung**

#### **5.1 Grundsätze**

Es besteht Übereinstimmung, dass alle Arbeitsplätze sowohl auf physische als auch auf psychische Gefährdungen zu untersuchen sind und dass alle erforderlichen Maßnahmen sich auf beide Gefährdungstatbestände beziehen. Eine Gefährdungsbeurteilung kann nur nach der Durchführung der Unterweisungen (Grund- und aufgabenbezogene Unterweisung) stattfinden.

Die Gefährdungsbeurteilung wird in Form eines Beobachtungsinterviews durchgeführt, bestehend aus einer Begehungs-/Beobachtung des zu untersuchenden Bereichs und einem Gespräch mit den beteiligten Mitarbeitern.

#### **5.2 Organisation**

Die Gefährdungsbeurteilung wird von einer beauftragten Person (BeGeBe = Beauftragter für Gefährdungsbeurteilungen) oder seinem Stellvertreter (Anlage 1) und einem Betriebsratsmitglied aus dem gemeinsamen Arbeits- und Gesundheitsausschuss (GAGS) durchgeführt. Es ist auszuschließen, dass der BeGeBe und sein Vertreter ihre eigenen Verantwortungsbereiche beurteilen.

Bei der Beobachtung der Bereiche nimmt die Fachkraft für Arbeitssicherheit teil. Der Werksarzt kann hinzugezogen werden.

Das Mitarbeiterinterview wird nur von BeGeBe oder seinem Stellvertreter und einem Betriebsratsmitglied aus dem gemeinsamen Arbeits- und Gesundheitsausschuss (GAGS) durchgeführt.

#### **5.3 Qualifizierung**

Die mit der Gefährdungsbeurteilung befassten Mitarbeiter und die beauftragten Betriebsratsmitglieder sind vor der Durchführung zu qualifizieren, und für die Schulung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung im erforderli-

chen Umfang von ihren sonstigen Aufgaben freizustellen. Den Qualifizierungsbedarf bestimmt der gemeinsame Arbeits- und Gesundheitsausschuss (GAGS) gemeinsam.

Für die vereinbarte Methode (siehe 5.6) ist der BeGeBe und sein Vertreter zu qualifizieren. Bei Veränderungen legen die Betriebsparteien im gemeinsamen Arbeits- und Gesundheitsausschuss (GAGS) die Qualifizierungsmaßnahmen fest.

#### 5.4 Gegenstände der Gefährdungsbeurteilung

Die Gefährdungsbeurteilung wird in den in Anlage 2 aufgeführten Bereichen durchgeführt und beinhaltet alle Mitarbeiter und Tätigkeiten, die in den einzelnen Bereichen ausgeführt werden.

Bei der Beurteilung ist von den 13 Gefährdungstatbeständen der Anlagen 3 auszugehen, die in allen Bereichen überprüft werden.

#### 5.5 Kriterien

Die Kriterien für die Gefährdungsbeurteilung gliedern sich in 5 Kategorien.

Unfallgefahr	Arbeitstätigkeit	Arbeitsumgebung	Arbeitsorganisation	Spezifische Belastungen
Mechanische Gefährdung	Abwechslungsreichtum	Umgebung	Organisationsform	Ausbildung
Elektrische Gefährdung	Ganzheitlichkeit	Beleuchtung	Ablauforganisation	Körperliche Kräfte
Biologische Gefährdung	Handlungsspielraum	Lärm	Arbeitszeitregelung	Aufmerksamkeit Monotonie
Brand und – Explosionsgefahr	Verantwortung	Klima	Schichtsystem	Leistungs- fordernisse
Thermische Gefährdung	Rückmeldungen	Gefahrstoffe	Pausenregelung	Zeitbindung Zeitdruck
Physikalische Einwirkungen	Kommunikation / Information	Geruchsbelastung	Überstunden	Arbeitsunterbrechungen
Sonstige Belastungen	Verwendete Hilfsmittel	Arbeitsstisch	Aufstiegsmöglichkeiten	Über- und Unterforderung
		Arbeitsstuhl	Entlohnung	Soziale Konflikte
		Geräte, Tafeln, Borde	Führung	Zwangshaltungen
		Monitor	Kommunikation	Arbeitsplatzunsicherheit
		Tastatur		
		Ergonomie der Software		
		Sozialräume		

#### 5.6 Methoden

Als Methode wird das Sigma Verfahren (Beobachtung, Gespräch und Beurteilung) angewendet. Dabei ist das Zusammenwirken von Mensch und Arbeitsmittel im Einzelfall zu beurteilen und nicht der Normmensch.

#### 5.7 Verfahren

Vor der Gefährdungsbeurteilung berät der BeGeBe, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, ggf. der Werksarzt und der Vertreter des Betriebsrates über die möglichen Gefährdungspotenziale in den jeweiligen Bereichen, die im Rahmen der Unterweisung ermittelt worden sind. Zu Beginn werden alle Mitarbeiter über den Ablauf der Gefährdungsbeurteilung informiert. Mit dem betrieblichen Vorgesetzten werden anschließend die Tätigkeiten und die Organisation des Bereichs besprochen. Nach der Beobachtungsphase erfolgt das Interview mit Mitarbeitern, die von der Gruppe in dem Arbeitsbereich benannt werden.

Die Ergebnisse des Beobachtungsinterviews werden vom BeGeBe, der Fachkraft für Arbeitssicherheit und dem Vertreter des Betriebsrates aus dem gemeinsamen Arbeits- und Gesundheitsausschuss (GAGS) in dem Bericht Gefährdungsbeurteilung (Anlage 3) zusammengefasst und der Handlungsbedarf ermittelt.

Das Ergebnis wird dem gemeinsamen Arbeits- und Gesundheitsausschuss (GAGS) vorgestellt und die Maßnahmen werden gemeinsam beraten. Zu der Beratung der Maßnahmen kann die Fachkraft für Arbeitssicherheit und der Werksarzt hinzugezogen werden.

Geschäftsleitung und Betriebsrat werden durch den BeGeBe über die durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen und deren Ergebnisse informiert und müssen den Ergebnissen zustimmen. Dabei werden auch die Erfahrungen aus den Gefährdungsbeurteilungen überprüft, ob die Festlegungen durch diese Betriebsvereinbarung praktikabel sind und den gesetzlich definierten Zielen des Gesundheitsschutzes Rechnung tragen.

#### **5.8 Information der Mitarbeiter**

Persönliche oder vertrauliche Ergebnisse werden nicht veröffentlicht. Der gemeinsamen Arbeits- und Gesundheitsausschuss (GAGS) legt fest, welche vertraulichen Berichtsbestandteile veröffentlicht werden, um das Gebot der Vertraulichkeit nicht zu verletzen.

Die Ergebnisse, der Handlungsbedarf und die vorgeschlagenen Maßnahmen werden den beurteilten Bereichen vom BeGeBe und einem Vertreter des Betriebsrats aus dem gemeinsamen Arbeits- und Gesundheitsschutzausschuss (GAGS) vorgestellt und mit den Mitarbeitern diskutiert. Die Vorschläge der Mitarbeiter werden dokumentiert. Termine und Verantwortliche sind zu bestätigen.

#### **5.9 Maßnahmen**

Die aus der Gefährdungsbeurteilung resultierenden Maßnahmen werden von den benannten Personen abgearbeitet. Die betrieblichen Vorgesetzten melden dem Ausschuss für Arbeits- und Gesundheitsschutz die Umsetzung der Maßnahmen.

#### **5.10 Dokumentation**

Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung werden in einem Bericht (Anlage 3) dokumentiert. Der Bericht enthält:

- Welcher Bereich untersucht wurde
- Wer die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt hat
- Die Tätigkeiten, die im Bereich ausgeführt werden
- Die Ergebnisse der Befragung und Beobachtung
- Die Auswertung der Befragung und Beobachtung
- Den Handlungsbedarf
- Die vorgeschlagenen Maßnahmen sowie Verantwortliche und Termine
- Der Abschluss der Maßnahmen

Der Bericht wird in einem Verzeichnis auf dem Laufwerk T hinterlegt, dessen Zugriff limitiert ist auf den BeGeBe, seinem Stellvertreter und den HR Director und zwei zu benennende Betriebsratsmitglieder aus dem gemeinsamen Arbeits- und Gesundheitsschutzausschuss (GAGS). Die Vollständigkeit der Gefährdungsbeurteilungen und die Umsetzung der Maßnahmen wird in der Anlage 2 dokumentiert.

#### **5.11 Wirksamkeitskontrolle**

Die Gefährdungsbeurteilungen werden spätestens nach einem Zeitraum von 3 Jahren wiederholt, auch um die langfristige Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen. Bei Veränderungen betrieblicher Abläufe, gesetzlicher Bestimmungen oder dem Stand der Arbeitswissenschaft ist die Gefährdungsbeurteilung zu wiederholen.

Die Wirksamkeitskontrolle der umgesetzten Maßnahmen wird innerhalb von 6 Monaten nachdem die Maßnahmen durchgeführt wurden von den zuständigen Vorgesetzten, dem BeGeBe und einem Betriebsratsmitglied aus dem gemeinsamen Arbeits- und Gesundheitsschutzausschuss (GAGS) durchgeführt und mit den betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern kommuniziert.

#### **6. Streitigkeiten**

Bei Streitigkeiten über die Durchführung und das Verfahren bei der Unterweisung, der Gefährdungsbeurteilung und der Auswertung ist eine innerbetriebliche Einigung innerhalb von vier Wochen anzustreben. Scheitert diese, ist zunächst eine paritätische Kommission anzurufen; diese besteht aus zwei vom Betriebsrat und zwei vom Arbeitgeber benannten betriebsinternen Mitgliedern. Falls in der Kommission innerhalb von zwei Wochen ab Anrufung keine Einigung zustande kommt, kann jede Seite die Einigungsstelle anrufen.

#### **7. Salvatorische Klausel**

Sollten einzelne Punkte in dieser Rahmenbetriebsvereinbarung unwirksam sein, wird dadurch die Wirksamkeit der gesamten Vereinbarung nicht berührt. Für die unwirksame Klausel ist eine Regelung zu finden, die der unwirksamen inhaltlich nahe kommt.

#### **8. Schlussbestimmung**

Diese Vereinbarung tritt am Tage der Unterzeichnung in Kraft und kann mit der gesetzlichen Frist gekündigt werden.

## 6. Literatur

BAuA 2002: Gesundheitsschutz 20, **Stress im Betrieb?** Handlungshilfen für die Praxis. Dortmund: BAuA 2002

BAuA 2004: Gesundheitsschutz 23, **Psychische Belastungen und Beanspruchung im Berufsleben.** Dortmund: BAuA 2004

BAuA 2004: **Mit Sicherheit mehr Gewinn.** Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit. Dortmund: BAuA 2004

BAuA-Toolbox: [www.baua.de/toolbox](http://www.baua.de/toolbox)

**Berufsgenossenschaft Chemie (BG Chemie):** Merkblatt A 017, Gefährdungsbeurteilung. Heidelberg: Jedermann-Verlag 2005

**Bundesverband der Unfallkassen** (Hrsg.): Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz – ein Handbuch. GUV-I 8628. München: 2005

**Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA):** Position der Arbeitgeber zur Bedeutung psychischer Belastungen im Betrieb. Berlin 2005

**Belkic, K.:** Is job strain a major source of cardiovascular disease risk?, in : Scand J Work Environ Health 2004; 30(2): 85–128; s.a. [www.workhealth.org](http://www.workhealth.org)

**Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI):** Konzept zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen. LASI Veröffentlichung LV 28, München 2002

**Flake, C.; Freigang-Bauer, I.; Gröben, F.; Wenchel, K.-T.:** Psychischer Stress in der Arbeitswelt: erkennen-mindern-bewältigen. Dokumentation der RKW-Fachtagung am 24.11.1999. Eschborn: RKW-Verlag 2001

**Gäbert, J.; Maschmann-Schulz, B.:** Mitbestimmung im Gesundheitsschutz, Frankfurt/Main: IG Metall 2003

**gute ARBEIT.**, Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung, Nr. 10/2005, S. 22 ff: Sozialpartnervereinbarung über arbeitsbedingten Stress

**Hauptverband der Gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG); Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und Gesundheit (BGAG); BKK Bundesverband:** Ausmaß, Stellenwert und Relevanz psychischer Belastungen bei der Arbeit, IGA-Report 5. Sankt Augustin: HVBG 2004

**Hofmann, A.; Keller, K.-J.; Neuhaus, R.:** Die Sache mit der psychischen Belastung. Eine praxisnahe Handlungshilfe für Unternehmen. Reihe Leistung und Lohn. Bergisch Gladbach: Heider-Verlag 2002

**INQA/BAuA** (Hrsg.): Unterweisung: Führen, Beteiligen, Erkennen und Vermindern von psychischen Fehlbelastungen. Berlin, Dortmund, Dresden: INQA/BAuA 2005

**INQA/RKW** (Hrsg.): Gute Mitarbeiterführung. Psychische Fehlbelastungen vermeiden. Eschborn: RKW-Verlag 2005

**INQA/RKW** (Hrsg.): Qualität der Arbeit verbessern. Psychische Fehlbelastungen im Betrieb vermeiden. Eschborn: RKW-Verlag 2005

**Industriegewerkschaft Metall (IGM)** (Hrsg.): Psychische Belastungen beurteilen – aber wie? Eine betriebliche Handlungshilfe für Gefährdungsbeurteilungen. Frankfurt/Main: IGM 2005

**Resch, M.:** Analyse psychischer Belastungen. Verfahren und ihre Anwendung im Gesundheitsschutz. Bern: Verlag Hans Huber 2003

**Richter, G.; Friesenbichler, H.; Vanis, M.:** Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Teil 4. Psychische Belastungen Checklisten für den Einstieg. Tharant: InfoMediaVerlag 2004

**Satzer, R.;** unter Mitarbeit von **Geray, M.:** Stress-Psyche-Gesundheit. Das Start-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen. Frankfurt/Main: Bund-Verlag 2006

**Stadler, P.; Strobel, G.; Hoyos, C.:** Psychische Belastungen von Mitarbeitern – die Rolle des Führungsverhaltens. ergoMed (2000), 3, 136–142

**Vereinigung der Metall Berufsgenossenschaften (VMBG):** Stress am Arbeitsplatz. BGI 609. Köln: Carl Heymanns Verlag 2003.

## Impressum

### Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung – Handlungshilfe

Autoren:

Dipl.-Ing. Matthias Holm ist Mitarbeiter im Büro für Arbeitsschutz & Betriebsökologie in Hannover. Als Arbeitswissenschaftler hat er u.a. Konzepte zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung entwickelt und in betrieblichen Projekten umgesetzt.

Dr. Max Geray leitet das Büro für Arbeitsschutz & Betriebsökologie in Hamburg, welches u. a. die Hamburger Fachtagungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz durchführt.

Weitere Informationen dazu [www.buero-fuer-arbeitsschutz.de](http://www.buero-fuer-arbeitsschutz.de) → Hamburger Fachtagungen



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund

Telefon 0231 9071-2250 Fax 0231 9071-2363 [inqa@baua.bund.de](mailto:inqa@baua.bund.de) [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund

Telefon 0231 9071-0 Fax 0231 9071-2454 [poststelle@baua.bund.de](mailto:poststelle@baua.bund.de) [www.baua.de](http://www.baua.de)



Redaktionelle Überarbeitung: Pascal Frai, BAuA

Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig

Foto: Uwe Völkner – FOX-Fotoagentur, Lindlar/Köln

Herstellung: DruckVerlag Kettler, Bönen/Westfalen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung  
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

3. durchgesehene/korrigierte Auflage, Februar 2008

ISBN 978-3-88261-591-3

► Initiative Neue Qualität der Arbeit

# inqa.de



**b a u a :**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin

**Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**

Friedrich-Henkel-Weg 1-25 44149 Dortmund  
Telefon 0231 9071-2250 Fax 0231 9071-2363  
inqa@baua.bund.de  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)