

INHALT**3**

Der Fragebogen als wichtigstes Instrument
„Das Wissen der Mitarbeiter ist bares Geld wert!“

4

Akzeptanz für PGBs schaffen
Arbeiten Sie mit den Mitarbeitern, nicht gegen sie

6

Maßnahmen entwickeln
Von der Gefährdung zu den Maßnahmen

7

Dokumentation von PGB
PGB: Bedeutung, Recht und die Akzeptanz im Betrieb

DATENERMITTLUNG FÜR PGBs

Psychische Belastungen ermitteln und beurteilen

Aller Anfang ist schwer, das gilt auch für die Psychische Gefährdungsbeurteilung. Viele Beauftragte fragen sich, wie sie die Daten ermitteln und beurteilen sollen. Dabei kommt dem Fragebogen in Verbindung mit anderen Hilfsmitteln eine entscheidende Rolle zu.



© Fotolia - Kortta

Wo ansetzen bei den Psychischen Gefährdungsbeurteilungen (PGBs)? Zunächst geht es darum, Einheiten zu bestimmen, für die ähnliche Belastungen vorhanden sind.

Einheiten festlegen

Wie bei allen Gefährdungsbeurteilungen macht es auch bei psychischen Gefährdungen keinen Sinn, für jeden Arbeitsplatz eine eigene Beurteilung zu erstellen. Deshalb gilt es, Tätigkeiten und Bereiche festzulegen, die zu Einheiten zusammengefasst und einheitlich beurteilt werden können. Diese Einheiten können, müssen aber nicht, mit Einheiten anderer Beurteilungen übereinstimmen. So können Beurteilungen in Bezug auf die Tätigkeit (Monteure, Fräser, Fahrer etc.) und auch hinsichtlich der Organisationsbereiche (Verwaltung, Lager, Montage etc.) erstellt werden. Bei der Bildung von Einheiten besteht Handlungsspielraum, jedoch muss sie nachvollziehbar begründet sein. In der Praxis verschaffen sich Beauftragte einen Überblick anhand von Organigrammen (Aufbau- und

Ablauforganisation) und beziehen Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen mit ein.

Priorisierung vornehmen

Legen Sie fest, wo Gefährdungsbeurteilungen zuerst vorgenommen werden sollen. Für diese Priorisierung können Sie Krankenstände, Häufung von Gesundheitsbeschwerden, Fluktuation und ähnliche Kennzahlen verwenden. Mit der Abarbeitung der zu erstellenden Gefährdungsbeurteilungen beginnen Sie dort, wo Sie die größten Gefährdungen vermuten.

Vorhandene Daten verwenden

Bei der konkreten Ermittlung der psychischen Belastung sind alle Faktoren einzubeziehen, die im betrachteten Arbeitsbereich bzw. bei der betrachteten Einheit auftreten können. Dazu werden zunächst alle vorhandenen Informationen zusammengetragen. Schließlich muss das, was schon da ist, nicht noch einmal erfasst werden, sofern alles hinreichend aktuell ist. Nutzen

**KOSTENFREI!**

Nutzen Sie Ihren Login unter

www.arbeitsschutz-aktuell.com

Benutzername:
arbeitsschutz

Passwort Mai:
pflichtencheck16

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

noch immer gibt es Führungskräfte und Mitarbeiter, die die Pflichten eines Arbeitgebers zum Thema psychische Gefährdungsbeurteilung (PGB) nicht ernst nehmen oder sogar ins Lächerliche ziehen. Dabei ist es doch kein großes Geheimnis, dass in den letzten Jahren psychische Belastungen in der Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung gewinnen. Für den Arbeitgeber sollten solche präventiven Maßnahmen, die zudem ohnehin gesetzlich vorgeschrieben sind, also eine Selbstverständlichkeit sein. Bei der Umsetzung

kommt es dabei wesentlich darauf an, dass Sie Führungskräften und Mitarbeitern den Sinn der PGB genau erklären und alle ins Boot holen. Wenn Sie verdeutlichen, dass alle im Betrieb von einer PGB profitieren, steigert das auch die Bereitschaft zur Mitarbeit.

Dipl. Ing. (BA) Markus Horn (VDSI) ist seit vielen Jahren als selbstständiger Sicherheitsingenieur auf den Gebieten Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz sowie als Dozent für die BG HM und die BG ETEM tätig.

HINWEIS

Das Gefährdungsbarometer 2016 finden Sie unter <http://tinyurl.com/pgb-studie>. Weitere Ergebnisse der Befragung:

- Durch den Betriebsrat werden 28 % der Projekte angestoßen, 26 % von der Fachkraft für Arbeitssicherheit, 20 % von der Personalabteilung.

- Die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung liegt mit jeweils 31 % in der Hand der Personalabteilung oder der Fachkraft für Arbeitssicherheit, zu 7 % in der Hand des Betriebsrats.

- Knapp 60 Prozent der Unternehmen führen das Projekt mit eigenen Beschäftigten durch, 22 % nutzen externe Dienstleister (19 % keine Angaben).

Sie bereits durchgeführte Mitarbeiterbefragungen und vorhandene Gefährdungsbeurteilungen, die unter Bezug auf andere Gefährdungen bereits durchgeführt bzw. erstellt wurden.

Neue Daten ermitteln

Sind Informationen über Gefährdungen nicht vorhanden, müssen sie ermittelt werden. Befragen Sie Mitarbeiter nach den psychischen Gefährdungen an ihren Arbeitsplätzen. Dazu ist in der Regel ein standardisierter Fragebogen geeignet, wenn es zunächst darum geht herauszufinden, ob und welche Belastungsschwerpunkte es gibt. Da der Durchführung- und Auswertungsaufwand in der Regel überschaubar bleibt, können Sie mit diesem Befragungsinstrument alle Mitarbeiter einbeziehen. Allerdings sind schriftliche Befragungen meist nur ein erster Schritt und geben Hinweise, die im Anschluss an die Auswertung konkretisiert werden müssen. Dazu gehören exemplarische persönliche Interviews und Workshops. Den zeitlichen Aufwand dafür sollten Sie im Maßnahmenplan von vornherein berücksichtigen.

Gefährdungen beschreiben

Im nächsten Schritt geht es darum, die psychischen Belastungen so differenziert wie möglich

zu beschreiben. Dies kann z. B. in einem Analyseworkshop geschehen, in dem nicht nur die Beschreibung, sondern auch die Gewichtung der Belastungen vorgenommen wird. Je differenzierter die Beschreibungen sind, desto wirksamer können später Maßnahmen ergriffen werden. Es ist sinnvoll, an dieser Stelle die direkten Führungskräfte einzubeziehen, um Akzeptanz auf der Entscheider-Ebene herzustellen. Voraussetzung dafür ist natürlich ein gutes Betriebsklima und ein gutes Vertrauensverhältnis unter den Beteiligten. Nur dann kann es einen offenen Austausch zwischen allen Beteiligten geben.

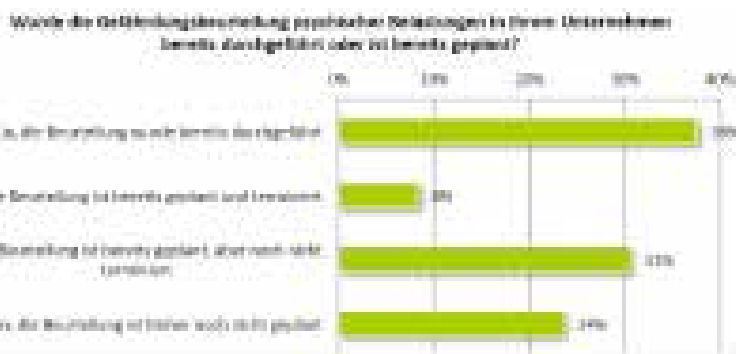
Objektive Beobachtung

Eine weitere Möglichkeit der Konkretisierung stellen Beobachtungen dar, eventuell verknüpft mit nachfolgenden Interviews, in denen Sie frische Eindrücke auffangen. Darüber hinaus sind Beobachtungen ein einfaches, aber wirksames Mittel, um in Fragebögen und Interviews ermittelte Hinweise auf psychische Belastungen zu objektivieren. Dies ist natürlich nur in Einzelfällen möglich, da der Aufwand hierfür recht hoch ist.

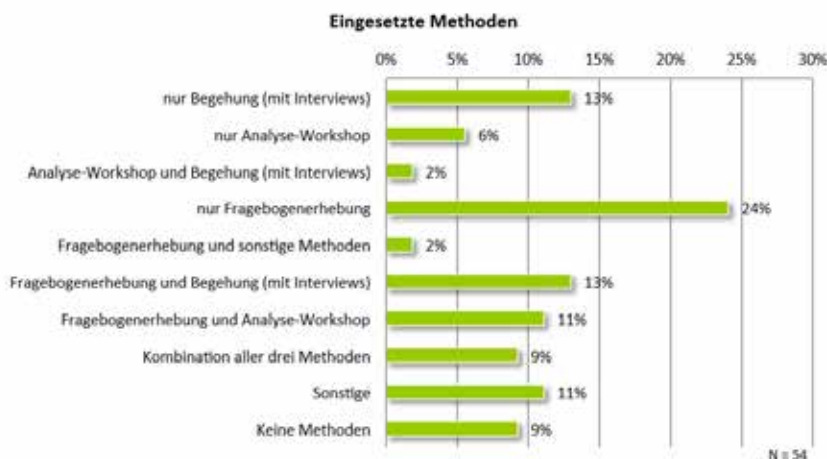
Belastungen beurteilen

Sind Maßnahmen zur Reduzierung der psychischen Belastung erforderlich oder nicht? Um diese Frage zu beantworten, müssen psychische Belastungen beurteilt und eingeschätzt werden. Die Frage lautet: Sind Maßnahmen notwendig und wenn ja, welche könnten dies sein. Für viele Belastungsfaktoren gibt es diesbezüglich keine rechtlichen Festsetzungen, sieht man von dem allgemeinen Paragraphen 4 ArbSchG, Ziffer 3 ab (Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Mitarbeiter). Deshalb muss man sich bei der Beurteilung an die Grundsätze „sachlich begründet“ und „nachvollziehbar“ halten.

- Gibt es arbeitswissenschaftlich belegbare Kriterien oder Schwellenwerte, die aufzeigen, dass Belastungen gesundheitsgefährdend sind? Entsprechend würde Handlungsbedarf bestehen, wenn entweder einzelne Belastungen diese Werte übersteigen bzw. benannte Kriterien aufzeigen oder wenn es Kombinationen an Belastungen gibt, die gesundheitsschädlich sind.
- Es können auch empirische Vergleichswerte herangezogen werden, sofern diese verfügbar sind. Diese können aus dem Betrieb selbst stammen oder auch von Unternehmen der gleichen Branche. Hilfreich sind auch Statistiken von Verbänden und Genossenschaften.
- Auch Workshop-Ergebnisse, die Befragung von internen und externen Experten und die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen können zur Beurteilung herangezogen werden.
- Bei der Beurteilung selbst geht es dabei darum, einen Soll-Ist-Vergleich anzustellen und mit dem Abstand auch die Dringlichkeit einer Veränderung darzustellen.



Immerhin knapp die Hälfte der Befragten hat die Beurteilung bereits durchgeführt oder plant dies in nächster Zeit. Die andere Hälfte steckt noch in der Planungsphase oder hat überhaupt noch keine Planung.



Der Fragebogen ist nach der Gefährdungsbarometer-Studie 2016 das vorherrschende Instrument bei der Durchführung der PGBs.

„Das Wissen der Mitarbeiter ist bares Geld wert!“

Sabine Heegner ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin, systemische Organisationsberaterin, Mediatorin, Supervisorin sowie Fachkraft für Arbeitssicherheit. In ihrem Alltag hat sie mit Mitarbeitern zu tun, die unter psychisch belastenden Bedingungen arbeiten. Im Interview erläutert sie, welche Themen bei PGBs eine wichtige Rolle spielen und was bei der Konzeption von Fragebögen zu beachten ist.

Arbeitsschutz Profi: Frau Heegner, mit welchen Themen setzt man sich in den Betrieben beim Thema Psychische Gefährdung auseinander?

Sabine Heegner: Psychische Gefährdungen sind alle Risikofaktoren, die bewirken können, dass Beschäftigte unter Druck geraten oder nicht wissen, was sie tun sollen, sich ärgern müssen etc. Neben diesen Risikofaktoren wissen wir auch um Ressourcen, also Umstände, die helfen, dass es den Beschäftigten gut geht. Im Arbeitsschutz haben wir fünf Oberbegriffe, mit denen wir uns, bezogen auf den Arbeitsplatz, auseinandersetzen: Das sind die Arbeitsaufgaben (Anzahl der Aufgaben oder emotional fordernde Arbeit, z. B. in einem Beschwerde-Call-Center), Arbeitsorganisation (Arbeitszeit- und Pausenregelungen), Arbeitsplatzgestaltung (Lärm, Zugluft), soziale Beziehungen und moderne Arbeitsformen (mobile Erreichbarkeit, Vereinbarkeit von Job und Familie). In Arbeitsplatzbegutachtungen schauen wir, was die Leute gesund hält und was mögliche Gefährdungen sind – daher der Ausdruck Gefährdungsbeurteilung.

Arbeitsschutz Profi: Bei der Gefährdungsbeurteilung werden häufig Fragebögen verwendet. Was ist bei der Konzeption eines solchen Fragebogens zu beachten?

Sabine Heegner: Die oben genannten Themen sind die „Pflichtinhalte“. Mit einem Fragebogen, der 40 bis 60 Fragen enthält, kann man das meiste davon befriedigend abdecken. Die Konzeption eines Fragebogens benötigt ein wenig Fachwissen, allerdings stellen die Berufsgenossenschaften auch Bögen zur Verfügung. Sind die Rücklaufquoten eher schlecht, bieten sich Workshops oder Zirkel für die Beschäftigten an. Es ist wichtig, dass die Arbeitnehmer gut mitgenommen werden und sich darauf verlassen können, dass hinterher auch Maßnahmen umgesetzt werden. Es ist aber genauso wichtig, dass die Führungskräfte das annehmen. Sie sollten so eingebunden werden, dass sie das als wertvolle Rückmeldung für ihre eigene Arbeit und zur Weiterentwicklung des Arbeitssystems sehen können und nicht als Kritik. Der Arbeitgeber verantwortet ja die Gefährdungsbeurteilung, aber manchmal wird versäumt, die Führungskräfte aufzuklären und handlungsfähig zu machen.

Arbeitsschutz Profi: Arbeitnehmer sind keine homogene Gruppe: Alte und Junge nehmen Belastungen unterschiedlich wahr. Geht man bei der Auswertung darauf ein?

Sabine Heegner: Idealerweise werden diese Unterschiede erkennbar. Natürlich muss die Anonymität gewahrt bleiben, aber Altersgruppen und Organisationseinheiten bleiben erhalten.

Arbeitsschutz Profi: Wie sind Ihre Erfahrungen bei der Bereitschaft der Mitarbeiter, an solchen Aktionen teilzunehmen?

Sabine Heegner: Wenn die Aktion gut eingebunden ist, die Beschäftigten informiert sind und sich etwas davon versprechen, dann machen sie mit. Ich hatte schon Rücklaufquoten von über 80 Prozent: vorher eine Betriebsversammlung, daneben haben die Führungskräfte gesagt, dass sie das unterstützen, die Auswertung wurde von mir extern gemacht. Der Betriebsrat war gut beteiligt, es war vorher klar, dass im Arbeitsschutzausschuss hinterher wirklich Maßnahmen verhandelt werden. Da fühlten sich die Beschäftigten ernst genommen und ihre Daten waren geschützt.

Arbeitsschutz Profi: Wie argumentiert man als Beauftragter für Arbeits- und Gesundheitsschutz, gegen psychische Gefährdungen vorzugehen?

Sabine Heegner: Was den Beschäftigten nicht gut tut, hält sie von der Arbeit ab, sie ärgern sich und werden vielleicht dem Arbeitgeber gegenüber unloyal. Nach der Gefährdungsbeurteilung denken wir über Möglichkeiten nach, wie Missstände abgeschafft oder vermindert werden können, oder wir schaffen zusätzliche Ressourcen, wie verbesserte Information und Kommunikation. Die Beschäftigten haben meist schon Vorschläge zur Verbesserung, um sich leichter verständigen und besser arbeiten zu können, sodass sie langfristig gesünder bleiben und oft auch loyaler gegenüber dem Arbeitgeber sind. Ihr gesamtes Know-how steht dem Betrieb zur Verfügung, und das ist bares Geld wert. Ein wichtiges Argument ist aber schon auch, dass diese Aktivitäten gesetzlich gefordert sind.

Arbeitsschutz Profi: Frau Heegner, herzlichen Dank für das Interview! ■



© Sabine Heegner

„Psychische Gefährdungen führen nicht unbedingt zu psychischen Ausnahmezuständen, sondern auch ganz banal zu Rückenschmerzen oder anderen körperlichen Erkrankungen.“

AKZEPTANZ FÜR PGBs SCHAFFEN

Arbeiten Sie mit den Mitarbeitern, nicht gegen sie

Der Begriff „Psychische Gefährdungsbeurteilung“ löst bei vielen Mitarbeitern negative Assoziationen aus. Sie befürchten, dass ihre Leistungsfähigkeit und ihre psychische Verfassung durchleuchtet werden. Stellen Sie deshalb klar, dass nicht die Mitarbeiter beurteilt werden, sondern die Arbeitssituationen.



EXPERTEN- TIPP

Damit die Mitarbeiter sich offenbaren, muss absolutes Vertrauen in die Anonymität gewährleistet sein. So ist es unter Umständen sinnvoll, den Betriebsrat oder einen externen Dienstleister mit der Durchführung zu betrauen.

Wichtig ist, dass der Arbeitgeber deutlich macht, worum es bei der PGB wirklich geht: Um die Ermittlung von Belastungsquellen, die krank machen und die Ableitung von Maßnahmen, die dies verhindern. Darüber sollten sich zunächst all jene klar sein, die die PGB durchführen. Nur dann können sie diese Botschaft an alle Mitarbeiter weitergeben. Wird eine PGB zum ersten Mal durchgeführt, kann es sinnvoll sein, zunächst ein Pilotprojekt zu starten und damit Erfahrungen zu sammeln. Damit wird verhindert, dass größere Fehler sich unmittelbar auswirken. Die Steuerungsgruppe kann aus den Erfahrungen aus dem Pilotprojekt lernen und beim „großen Wurf“ dann Fehler vermeiden. Für die Durchführung einer PGB ist ein Durchführungszeitraum von einem Jahr keine Seltenheit.

Was sind psychische Belastungen?

Anders als im alltäglichen Sprachgebrauch, ist der Begriff „Belastung“ im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung neutral und meint die Gesamtheit aller Belastungen, die von außen auf einen Menschen zukommen und physisch und psychisch auf ihn einwirken. Da jeder Mitarbeiter anders ist, kann man nicht generell sagen, wann eine Belastung positiv oder negativ auf einen Mitarbeiter einwirkt. Was der eine als stressig und zermürbend empfindet, motiviert einen direkten Kollegen vielleicht. Allerdings gibt es Arbeitsbedingungen, auf die alle Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ reagieren. Solche psychischen (Fehl-)Belastungen können Mitarbeiter krank machen und sollen durch Prävention vermieden werden.

Für wen lohnen sich PGBs?

Widerstand der Mitarbeiter entsteht dadurch, dass die Vorteile zunächst allein auf der Seite des Arbeitgebers zu liegen scheinen: Er wird von niedrigeren Krankenständen und einer verbesserten Leistungsfähigkeit profitieren. Um den Widerstand gegen Maßnahmen zu senken, kommt es vor allem auch darauf an, die Vorteile für die Arbeitnehmer darzustellen. Ihre psychische und körperliche Verfassung verbessert sich, insbesondere steigen die Arbeitsfreude und die Motivation.

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

Das Belastungs-Beanspruchungskonzept teilt die Merkmale der Arbeit in zwei Kategorien: Zum einen in Belastungen, die positiv und negativ sein können. Und zum andern in Beanspruchungen als daraus resultierende Wirkungen beim Arbeitnehmer.

- **Stress:** Der Begriff „Stress“ wird in der Arbeitswissenschaft als ein Zustand „angstbedingter erregter Gespanntheit“ beschrieben. Dieser Zustand tritt dann auf, wenn dauerhaft die Arbeitsanforderungen nicht bewältigt werden können oder ein Mitarbeiter glaubt, sie nicht bewältigen zu können. Diese Überforderung kann sowohl quantitativ (Zeitdruck, hohes Arbeitspensum) als auch qualitativ (unzureichende Qualifikation, Entscheidungszwang ohne ausreichende Information, unklare oder widersprüchliche Arbeitsaufgaben) sein.
- **Psychische Ermüdung:** Psychische Belastungen können nicht nur die psychische, sondern auch die körperliche Funktionstüchtigkeit eines Mitarbeiters beeinträchtigen. Man spricht von psychischer Ermüdung, wenn die Funktionstüchtigkeit durch die Intensität, die Dauer und/oder den Verlauf der vorangegangenen Beanspruchung abhängt. Neben einer geringeren Leistungsfähigkeit steigt auch die Fehlerhäufigkeit. Mitarbeiter versuchen meist, diesen Zustand durch vermehrte Anstrengung zu bewältigen, wodurch es zu weiterer Überforderung und Übermüdung kommen kann. Die schwere Form psychischer Ermüdung nennt man „Burn out“. Ursachen sind häufig sehr lange tägliche oder wöchentliche Arbeitszeiten und Schichtsysteme.
- **Ermüdungsähnliche Zustände:** Diese können bei abwechslungsarmen Zuständen entstehen, die in der Regel eine Unterforderung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters darstellen. Ist die Arbeit z. B. sehr monoton und fehlt es an Pausen oder an Kommunikationsmöglichkeiten, kann Müdigkeit, Leistungsschwankung oder Leistungsabfall auftreten. Monotonie führt auch zu herabgesetzter Wachsamkeit, wodurch Fehler entstehen bzw. Unfälle passieren können.

Fragebögen erklären

Das am häufigsten angewandte Instrument zur Mitarbeiterbefragung sind Fragebögen, die mit relativ niedrigem Aufwand viele Mitarbeiter erfassen können. Wer aber diese Fragebögen einfach verteilt und zum Thema „psychische Belastung“ keine Erläuterungen abgibt, darf sich über geringe Rücklaufquoten und unaufrichtige bzw. oberflächliche Angaben nicht wundern. Erklären Sie deshalb den Grund, warum überhaupt eine Befragung stattfindet: „Der Fragebogen soll erste Indizien liefern, wo psychische Gefährdungen vorhanden sind.“ Erläutern Sie dann auch, wie es weitergeht: „Auf der Basis dieser Spuren werden wir dann in Beobachtungen und eventuell Interviews diese Hinweise vertiefen und daraus eine Liste mit psychischen Gefährdungen ableiten.“ Von Vorteil sind für eine erste Orientierung checklistenartige Fragebögen, die nicht länger als eine Seite sind und einstufige Antwortmöglichkeiten geben. Vertiefende Fragebögen sollten nur in Workshops eingesetzt werden. Wichtig für die Akzeptanz ist die Anonymität. Aus diesem Grund sind Fragebogenaktionen in Einheiten mit weniger als 10 Personen wenig sinnvoll, da hier bei den Antworten fast immer Rückschlüsse auf eine Person möglich sind oder befürchtet werden. Setzen Sie für die Beantwortung eine Frist von zwei Wochen. Was nicht in diesem Zeitraum beantwortet wird, kommt meist gar nicht zurück. Unter Umständen ist es sinnvoll, die Beantwortung an eine Personal- oder Betriebsversammlung zu koppeln, weil dann die meisten sowieso da sind. Um die Anonymität zu wahren, sollte entweder ein vorbereitetes Antwort-Kuvert für die Übermittlung per Post beigelegt oder Briefkästen in den Eingangsbereichen aufgestellt werden. Gegen Ende der Rücklaufzeit sollte nochmals per E-Mail eine Erinnerung an die Mitarbeiter erfolgen. Streben Sie eine Rücklaufquote von mindestens 50 Prozent an.

Achtung Deutsch

Damit der Einsatz eines Fragebogens gute Ergebnisse bringt, müssen bei den Mitarbeitern ausreichend gute Deutschkenntnisse vorhanden sein. Ist dies nicht der Fall, muss der Fragebogen übersetzt oder intensiv erläutert werden.

Arbeitsplätze beobachten

Ergänzend zu den Fragebögen sind Arbeitsplatzbeobachtungen möglich, mit denen einzelne Arbeitsplätze exemplarisch für viele andere beobachtet werden. Dieses Analyseinstrument eignet sich demzufolge vor allem für Unternehmen, die viele gleichartige Arbeitsplätze vorweisen. Vorteil: Der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter in den Antworten der Fragebögen wird noch eine Fremdeinschätzung gegenübergestellt. Konkret beobachten geschulte Experten die Mitarbeiter bei der Ausfüh-



© Fotolia - Klaus Eppel

rung ihrer Aufgaben. Sie nutzen dazu einen Analysebogen und stufen die ausgeführten Tätigkeiten nach bestimmten Merkmalen wie Komplexität oder Entscheidungsspielraum ein. Auch hier ist es wichtig, den Mitarbeitern vorher zu erläutern, dass nicht sie selbst, sondern die Tätigkeiten im Fokus des Interesses stehen. Das Ziel der Auswertung ist es festzustellen, wie sich die Tätigkeiten auf Arbeitnehmer generell auswirken.

Vorsicht vertraulich

Wie bei den Fragebögen ist auch bei den Workshops Vertraulichkeit sehr wichtig. Schon am Anfang wird Vertraulichkeit vereinbart. Am Ende der Workshops wird gemeinsam entschieden, welche Inhalte mit welchen Formulierungen nach außen getragen werden dürfen.

Workshops durchführen

Um aus den Erkenntnissen der Fragebögen und der Arbeitsplatzbeobachtungen zielführende Maßnahmen zu entwickeln, haben sich Mitarbeiter-Workshops bewährt. Die bis zu zwölf Teilnehmer vertreten dabei jeweils bestimmte Einheiten, die vorher für die Fragebogenaktion zusammengefasst wurden (siehe Seite 1). Wenn das Betriebsklima gut ist, können auch die Führungskräfte zur Teilnahme eingeladen werden. Das hat den Vorteil, dass für die spätere Umsetzung der Maßnahmen die Akzeptanz steigt. Ist zu befürchten, dass die Mitarbeiter in Anwesenheit der Führungskräfte nicht offen sprechen, sind auch für Mitarbeiter und Führungskräfte getrennt Workshops möglich. Der Schwerpunkt liegt auf der möglichst detaillierten Beschreibung der Belastungen und der Entwicklung von Ideen, wie sie vermieden oder reduziert werden können. Wichtig ist auch, dass Ressourcen, also alles, was die Mitarbeiter als positiv an ihren Arbeitsplätzen beschreiben, erfasst werden. Ansonsten läuft das Unternehmen Gefahr, bei Veränderungen diese Ressourcen unbeabsichtigt einzuschränken. Auch wirkt es auf die Mitarbeiter motivierend, wenn sie nicht nur über einschränkende, sondern auch über positive Arbeitsumstände sprechen können. Die Ergebnisse werden der Geschäftsführung und möglichst auch allen interessierten Mitarbeitern zugänglich gemacht, z. B. durch Aushang, E-Mail-Rundschreiben und Intranet. ■

RECHT

Arbeitsschutzgesetz § 4:
„Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird. Darüber hinaus sind der Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse bei der Maßnahmengestaltung zu berücksichtigen und die Gefahren sind primär an ihrer Quelle zu bekämpfen, individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig.“

MASSNAHMEN ENTWICKELN

Von der Gefährdung zu den Maßnahmen

Maßnahmen, die Gefährdungen verringern sollen, werden nach dem TOP-Prinzip vorgenommen: Zuerst kommen Technische Maßnahmen (T), dann Organisatorische (O) und schließlich Persönliche Maßnahmen (P). Welche Maßnahmen die richtigen sind, kann nur individuell je nach Gefährdung, Unternehmen und Arbeitsbereich entschieden werden.

Beziehen Sie bei der Festlegung, der Planung und der Durchführung der Maßnahmen alle Beteiligten, sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte, von Anfang an mit ein. Um den Betriebsrat im Boot zu haben, bietet sich z. B. der Arbeitsschutzausschuss als Gremium an, das die Maßnahmen berät. Wie bei jedem großen Projekt müssen Verantwortlichkeiten geklärt und ein angemessener Zeitplan erstellt werden. Nicht zuletzt kostet eine Gefährdungsbeurteilung auch Geld, z. B. durch die Einbeziehung von externen Experten. Diese Kosten müssen budgetiert sein. Auch der hohe Aufwand bei den Projektbeauftragten (z. B. durch die

Teilnahme an Workshops) muss kalkuliert werden und muss von der Geschäftsführung auch gewollt sein.

Diese Merkmalsbereiche müssen Sie einbeziehen

- Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Soziale Beziehungen
- Physikalische Faktoren
- Chemische Faktoren



Die Liste mit den Beispielen auf dieser Seite finden Sie im Downloadbereich unter www.arbeitsschutz-aktuell.com.
Benutzername: arbeitsschutz
Passwort: pflichtencheck16

Kritische Ausprägung	Mögliche Maßnahmen
Eine Tätigkeit enthält ausschließlich kontrollierende Tätigkeiten.	Regelmäßiger Aufgabenwechsel unter den Mitarbeitern, Anreichern der Tätigkeit mit anderen Aufgaben
Die Mitarbeiter haben keinerlei Handlungsspielräume, ihre Arbeit selbst zu gestalten.	Zeitliche und inhaltliche Freiheitsgrade schaffen
Häufige Wiederholung von Arbeitsgängen	Aufgabenteilung reduzieren, Aufgabenwechsel ermöglichen
Zu viele, nicht priorisierte Informationen	Reduzierung des Informationsangebots und Fokussierung auf das wirklich Wichtige, bessere Darstellung
Zu große oder unklare Verantwortung	Rollen klären, Qualifikation verbessern, Verantwortung reduzieren
Über- oder Unterforderung durch mangelnde Qualifikation und schlechte Einarbeitung	Prozess der Einarbeitung verbessern (z. B. einwöchiger Rundlauf bei Arbeitsaufnahme, Nachqualifizierung)
Häufige emotionale Ereignisse (Sterben von Heimbewohnern)	Supervisionsangebote, Angebot von Misch Tätigkeiten
Ungünstige Arbeitszeiten (Schichten, unregelmäßiger Rhythmus, zu wenige Pausen ...)	Auf Einhaltung der Pausenregelungen achten, Überstunden begrenzen
Zeitdruck, hohes Arbeitstempo	Technische Hilfen realisieren, Arbeit reduzieren oder anders organisieren, Springer einsetzen
Isolierte Einzelarbeitsplätze ohne Möglichkeit der Kommunikation und Hilfestellung	Gruppen- und Teambesprechungen durchführen, Gruppenarbeit organisieren
Soziale Drucksituation durch beengte Raumsituation	Ausweichmöglichkeiten schaffen, Räume besser nutzen (z. B. Auslagern von Geräten und Materialien)
Fehlende Unterstützung des Vorgesetzten in kritischen Situationen	Technische Kommunikationsmöglichkeiten schaffen, regelmäßige Feedbackgespräche
Schlechte Beleuchtung	Beleuchtung anpassen, individuelle Leuchttregler einbauen
Schwere körperliche Arbeit	Maschinen und Hilfsmittel bereitstellen
Fehlendes oder ungeeignetes Werkzeug	Anschaffung von Werkzeug, Bereitstellung effizienter und zielgenauer organisieren
Häufige emotionale Ereignisse (Sterben von Heimbewohnern)	Supervisionsangebote, Angebot von Misch Tätigkeiten

PGB: Bedeutung, Recht und die Akzeptanz im Betrieb

Dennis Danielmeyer ist Trainer und Coach in Düsseldorf und bietet neben Maßnahmen zur Förderung von Resilienz (psychische Widerstandskraft) auch Burn-out-Prävention und Stressmanagement an. In seinem Berufsalltag hat er zudem mit psychischer Gefährdungsbeurteilung (PGB) zu tun. Im Interview erläutert er die Bedeutung von psychischen Gefährdungen und die Notwendigkeit einer lückenlosen Dokumentation.

Arbeitsschutz Profi: Wie schätzen Sie die Bedeutung psychischer Gefährdungen ein?

Dennis Danielmeyer: Die Bedeutung hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Mittlerweile erkrankt jeder dritte bis vierte Deutsche im Verlauf seines Lebens an einer psychischen Störung. Untersuchungen der Schön Klinik Bad Bramstedt zufolge, der größten psychosomatischen Fachklinik in Deutschland, steckt bereits jeder dritte Deutsche im Burn-out-Prozess. Ursächlich für diese Entwicklung ist, dass wir in der heutigen, schnelllebigen Zeit mit globalen Märkten und permanenter Erreichbarkeit („Digitalisierung“/„neue Medien“) ständig mit Reizen und Informationen überflutet werden. Längst haben wir uns von einer Industrie- in eine Informationsgesellschaft gewandelt. Hektik, Stress, Zeit- und Termindruck belasten unsere Psyche enorm. Es gibt vermehrt Stimmen, die davon ausgehen, dass dem Thema „Gesundheit im Betrieb“, und hier vor allem der psychische Gesundheit, in den nächsten fünf bis zehn Jahren ein Stellenwert zukommt wie heute dem Umweltschutz. Dem stimme ich zu.

Arbeitsschutz Profi: Wo ist die Problemstellung bei der Erfassung psychischer Gefährdungen?

Dennis Danielmeyer: Bei Missachtung der gesetzlichen Anforderungen (§§ 5 und 6 ArbSchG) nehmen Sozialversicherungsträger Unternehmen zunehmend für die entstandenen Kosten in Regress, um der wachsenden Kostenlawine (Fehlzeiten, Therapie, Frühverrentungen) zu begegnen. Bei der konkreten Umsetzung lässt der Gesetzgeber den Unternehmen Freiheiten. Um der Haftungsfalle zu entgehen, ist wichtig, dass das angewandte Verfahren von der Gewerbeaufsicht anerkannt ist. Im Rahmen einer PGB sollen die objektiven psychischen Belastungen einer Tätigkeit ermittelt werden. Im Fokus stehen die Verhältnisse am Arbeitsplatz, nicht das Verhalten eines Arbeitsplatzinhabers. Als psychische Belastungen gelten Faktoren, die von außen auf die Psyche eines Menschen einwirken (Norm DIN EN ISO 10075-1) und die sich aus den Arbeitsbedingungen ergeben, wie Arbeitsaufgabe (Art und Umfang der Tätigkeit), Arbeitsumgebung (Lärm), Arbeitsorganisation (Ar-

beitszeit, -abläufe), Arbeitsmittel (Software) sowie soziale Komponenten (Führungsstil, Betriebsklima).

Vier Phasen einer Psychischen Gefährdungsbeurteilung

Phase 1: Erfassung Kennzahlen/Arbeitsplatztypen

Phase 2: Auswertung nach Ampelprinzip (Arbeitsplatz gelb oder rot?) Gezielte Befragung Führungskraft / Human Resources/Mitarbeiter.

Phase 3: PGB Analyse-Ergebnisse und notwendige Maßnahmen/Durchführung Maßnahmen.

Phase 4: Evaluation

Wichtig: Fortlaufende Dokumentation über alle Phasen hinweg und nach ca. 6 Monaten Überprüfung der Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit in Phase 4.

Arbeitsschutz Profi: Wie aufgeschlossen reagieren Führungskräfte Ihrer Erfahrung nach darauf, diese Gefährdungen abzubauen?

Dennis Danielmeyer: Führungskräfte sind ja am Ende auch Mitarbeiter, insofern gelten hier meine Ausführungen von oben. Die moderne Führungskraft besitzt (neben Fachwissen) auch psychologische Grundkenntnisse und Empathie. In Unternehmen, die erkannt haben, dass der Faktor Mensch die wichtigste Ressource für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg ist, sind die Führungskräfte viel aufgeschlossener, psychische Gefährdungen abzubauen und dadurch den Stress am Arbeitsplatz zu reduzieren.

Arbeitsschutz Profi: Mit der jährlichen Gefährdungsbeurteilung soll ja ein Prozess der ständigen Verbesserung in Gang kommen. Gelingt das bei psychischen Gefährdungen?

Dennis Danielmeyer: Wenn Unternehmen eine PGB durchführen, gelingt das, ja. Wichtig ist, dass alle vier Phasen einer PGB nachprüfbar dokumentiert durchlaufen werden.

Arbeitsschutz Profi: Herr Danielmeyer, herzlichen Dank für das Interview! ■



© Dennis Danielmeyer

„Mittlerweile erkrankt jeder dritte bis vierte Deutsche im Verlauf seines Lebens an einer psychischen Störung.“

§ RECHT

Seit dem 01. Januar 2014 sind sämtliche Unternehmen von Gesetzes wegen dazu verpflichtet, eine psychische Gefährdungsbeurteilung (PGB) ihrer Arbeitsplätze vorzunehmen, zu dokumentieren und ggf. entsprechende Maßnahmen durchzuführen (§§ 5 und 6 ArbSchG).

! HINWEIS

Zur Durchführung der PGB eignet sich ein Auditverfahren, das von der Gewerbeaufsicht anerkannt und nach DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert ist. Es erfüllt die Anforderungen der DIN EN ISO 10075-3 und beruht auf den Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitschutzstrategie (GDA).

Maßnahmen prüfen

Wie bei jeder Gefährdungsbeurteilung müssen auch bei der Psychischen Gefährdungsbeurteilung die getroffenen Maßnahmen einer Prüfung unterzogen werden. Die Prüfung erfolgt dabei mit ähnlichen Instrumenten wie bei der vorangegangenen Beurteilung. Hilfreich ist dabei ein offener Umgang mit Fehlern. So ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess möglich.

EXPERTENTIPP

Wenn es Verbesserungen gibt, kommunizieren Sie diese an Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsrat und Geschäftsführung. Damit motivieren Sie alle, den Weg zu einem gesunden Unternehmen konsequent weiterzugehen.

Wie bei einer Gefährdungsbeurteilung üblich, muss nach angemessener Zeit geprüft werden, ob die durchgeführten Maßnahmen zu einer Verbesserung geführt haben oder nicht.

Erneute Ist-Analyse

Sie können die Analysen und Messungen, die Sie bei der Gefährdungsbeurteilung bereits durchgeführt haben (Soll-Ist-Vergleich), noch einmal durchführen. Die Differenz wird Ihnen zeigen, ob und in welchem Ausmaß eine Verbesserung eingetreten ist. Achten Sie jedoch darauf, dass es nicht auch andere Bedingungen gibt, die die aktuelle Ist-Situation beeinflusst haben.

Erneute Workshops

Eine Wirksamkeitsanalyse kann auch in erneuten Workshops durchgeführt werden. Wichtig dabei ist ein offener Austausch über positive und negative Veränderungen. Auch hier können die Führungskräfte entweder einbezogen werden oder nicht. Wenn Sie den Eindruck haben, dass Maßnahmen nicht, nicht vollständig oder nur mangelhaft umgesetzt wurden, ist es sinnvoll, mit den Mitarbeitern gesondert zu sprechen, da sonst ein offener Austausch nicht zustande kommt.

Kurzbefragungen

Sie können die Mitarbeiter und Führungskräfte im Rahmen von Begehungen nach Veränderungen befragen. Das hat den Vorteil, dass Sie sich Veränderungen auch einfach zeigen lassen können. Lassen Sie sich auch die Arbeitsweise zeigen und beobachten Sie, wie jetzt im Unterschied zu früher



© Fotolia - PureSolution

gearbeitet wird.

Verpflichtung zur Prüfung

Getroffene Maßnahmen müssen nach § 3 ArbSchG auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Diese Prüfung muss nachvollziehbar sein. Fällt die Wirksamkeitskontrolle negativ aus, sind weitergehende oder andere Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Offener Umgang mit Misserfolgen

Ob Maßnahmen wirklich funktionieren, lässt sich aufgrund der zahlreichen Wechselwirkungen manchmal erst nach einiger Zeit sagen und selbst dann nur mit Einschränkungen. So sinken z. B. Krankenstände nicht von einem Monat auf den nächsten. Sie hängen von vielen anderen Faktoren ab, die nichts mit den getroffenen Maßnahmen zu tun haben. Die Beurteilung sollte deshalb von erfahrenen Experten durchgeführt werden. Gut ist auch ein offener Umgang mit Misserfolgen. Sie sind Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der für eine laufende Optimierung der Maßnahmen sorgt. ■

Psychische Belastungen beurteilen

Inkl. Muster-Gefährdungsbeurteilungen & Maßnahmenkatalog

In wenigen Schritten zum Ziel:

- ✓ Erkennen
- ✓ Bewerten
- ✓ Maßnahmen umsetzen
- ✓ Wirksamkeit kontrollieren

199 €
Größ. Versand, 19% MwSt.
und Updates nach Bedarf!
Best.-Nr. 024544
weka.de/4544

IMPRESSUM

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23-4000, Fax: 08233 23-7400
E-Mail: service@weka.de
Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin:
WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing

Geschäftsführung:
Stephan Behrens, Michael Bruns, Werner Pehland

Chefredakteur:
Diplom-Volkswirt Martin Buttenmüller, München (V.i.S.d.P.)

Objektleitung: Kristina Wanner

Druck: Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, Bobingen

Satz: Streifenschnitt, Andreas Pietsch

Erscheinungsweise: monatlich

Alle Angaben im „Arbeitsschutz Profi-Aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.

ISSN: 1862-8931