

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

Hintergrundwissen und Erfahrungen
aus der Praxis



Impressum

Herausgeber: TBS gGmbH Rheinland-Pfalz

Autorinnen: Nina Stock, Dipl. Sozialpädagogin (FH)
Melanie Sandmann, Dipl. Soziologin, Fachkraft für Arbeitssicherheit
Simone Boers, Dipl. Kauffrau

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Druck: RMG | Druck Hofheim

Fotos: Titel: Visual Generation/Adobe Stock | S. 2 megaflopp/Adobe Stock |
S. 3 ngad/Adobe Stock | S. 9 iconsgraph/Adobe Stock | S. 11 industrieblick
/Adobe Stock | S. 15 Peter Kaplan/grafikbuero.com | S. 18 DC Studio/Adobe
Stock | S. 21 Feodora/Adobe Stock | S. 30 nutawut/Adobe Stock |
S. 34 Robert Kneschke/Adobe Stock | S. 41 Anton Shaparenko/Adobe Stock

Mainz, Februar 2021

Psychische Gesundheit – Das Thema hat Hochkonjunktur! 2

I. Was sind eigentlich psychische Belastungen? – Begriffsklärung 4

1. Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept5

2. Stressoren-Ressourcen-Modell (Demand-Control-Modell)6

3. Belastungen im Betrieb6

4. Stressoren und ihre Folgen.....10

5. Belastungsfolgen 13

6. Ressourcen in Organisationen 14

II. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen 18

1. Rechtliche Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung 18

2. Ablauf der Gefährdungsbeurteilung in 7 Schritten.....24

3. Methoden zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung
psychischer Belastungen.....29

**III. Rechte und Handlungsmöglichkeiten der
Arbeitnehmervertretung 31**

1. Aufgaben der Arbeitnehmervertretungen bei der
Gefährdungsbeurteilung.....31

2. Mitbestimmungsrechte.....32

3. Unterstützung für Arbeitnehmervertretungen: Informationen,
Schulungen und Sachverstand34

4. Was für eine erfolgreiche Umsetzung wichtig ist36

Literaturverzeichnis 40

Psychische Gesundheit – Das Thema hat Hochkonjunktur!



Der Anstieg der psychischen Erkrankungen ist enorm. Laut BKK Gesundheitsreport 2018 sind psychische Störungen die zweithäufigste Diagnosegruppe bei Arbeitsunfähigkeit und die Frühberentungen auf Grund psychischer Erkrankungen hat sich vervielfacht. Dieser Verlauf hat Auswirkungen auf den einzelnen Menschen, auf unsere Gesellschaft und auf die Wirtschaft.

Die Ursachen für diese Entwicklung sind vielschichtig. Der Wissensstand über das Thema innerhalb der Gesellschaft hat zugenommen. Die täglichen Schlagzeilen der Medien beinhalten Stichworte wie Stress, Depression, Burnout. Das Thema psychische Erkrankungen wurde u. a. dadurch zunehmend endtabuisiert. Dies bedeutet, die Bereitschaft der Menschen, über Erkrankungen und mögliche Therapien zu sprechen ist gestiegen. Ein weiterer Aspekt ist die Erweiterung des Diagnoseschlüssels (Internationaler statistische Klassifikation der Krankheiten – ICD). Hierdurch wurden Diagnosen psychischer Erkrankungen bei Beschwerden wie beispielsweise Erschöpfung, Müdigkeit oder innerer Unruhe einfacher ermöglicht. Jüngstes Beispiel ist die Anerkennung von Burnout als ein Syndrom aufgrund von „chronischem Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich verarbeitet wird“ (ICD-11). Die WHO beschreibt den Begriff Burnout ausschließlich mit Bezug zum Arbeitsleben und nicht „für Erfahrungen in anderen Lebensbereichen“. Bisher war Burn-out unter „Probleme mit Bezug

auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“, ohne Bezug auf den beruflichen Zusammenhang im Katalog ICD-10 aufgeführt.

Ein weiterer Aspekt, der ebenfalls zum rasanten Anstieg der psychischen Erkrankungen beigetragen hat, ist die Veränderung der Arbeit. Die Digitalisierung hat die Arbeit an sich verändert, aber auch die Belastungsfaktoren und Stressoren bei der Arbeit. Die Ablösung der überwiegenden Handarbeit zu au-





tomatisierter und digitalisierter Arbeit sowie die damit einhergehenden gestiegenen Anforderungen an Beschäftigte bieten einen großen Nährboden für die negativen Folgen psychischer Belastungen. Neue Arbeitsformen und -modelle, wie z. B. mobiles Arbeiten, stellen neben den Chancen auch besondere Risiken für Beschäftigte dar. Ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz sollte daher gerade in diesen veränderten Zeiten hohe Relevanz haben.

Die Thematik hat sich aufgrund der Pandemie-Situation seit Anfang 2020 in vielen Bereichen zusätzlich verschärft. Zu den Herausforderungen im Privatleben mussten sich Beschäftigte auch im Arbeitsleben in kürzester Zeit neuen Bedingungen stellen: Geschlossene Kantinen, Abstandsregelungen, Nase-Mund-Schutz, Homeoffice, Homeschooling, Auftragsanstieg oder -wegfall, Kurzarbeit. Die jeweiligen Veränderungen sind sehr unterschiedlich. Letztendlich stellen sie jedoch alle eine psychische Belastung für viele Beschäftigte dar. Vor allem können diese Belastungen negative Auswirkungen haben, wenn sie auf unbestimmte Zeit gelten. Um die Gesundheit von Beschäftigten in der Zeit der SARS-CoV-2-Pandemie durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes wirkungsvoll zu schützen, wurde die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel von den beratenden Arbeitsschutzausschüssen beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) ermittelt bzw. angepasst. Hierin wird die Durchführung und Anpassung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ausdrücklich benannt. Dies kann ein weiterer Anlass für Arbeitnehmervertretungen sein, um im Rahmen ihrer Mitbestimmung die Arbeitsbedingungen im Sinne der menschenrechtlichen Gestaltung (§ 2 ArbSchG) von Arbeit zu verbessern.

Die TBS beschäftigt sich seit Jahren mit der Gefährdungsbeurteilung, insbesondere mit dem Aspekt der psychischen Belastungen und bietet vor allem Arbeitnehmervertretungen Unterstützung bei der Umsetzung. Mit dieser Broschüre soll insbesondere Fachwissen, aber auch Erfahrungen aus der Praxis transportiert werden, um das Thema Stress und psychische Belastungen greifbar zu machen und die betriebliche Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung in diesem Zusammenhang zu fördern.

I. Was sind eigentlich psychische Belastungen? – Begriffsklärung



Zu den Gefährdungen, die zu den traditionellen Aufgaben des Arbeitsschutzes gehören (z. B. schwere körperliche Arbeit, ungünstige Körperhaltungen, physikalisch, chemisch oder biologisch bedingte Gefährdungen), sind seit einigen Jahren auch die psychischen Belastungen als Aufgabe des Arbeits- und Gesundheitsschutzes hinzugekommen. Die Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit in Organisationen unter dem Blickwinkel der psychischen Belastungen hat in der öffentlichen und betrieblichen Debatte mittlerweile einen hohen Stellenwert eingenommen.

Mit der Richtlinie 89/391/EWG vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit hat nicht zuletzt die Gesetzgebung dazu beigetragen, dass psychische Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt als Gesundheitsgefahren hervorgehoben werden. Diese Entwicklung hat sich auch im deutschen Arbeitsschutzgesetz von 1996 niedergeschlagen und seitdem dazu geführt, dass dieses Thema verstärkt Eingang in die Debatten der deutschen und internationalen Fachöffentlichkeit gefunden hat. Als weitere relevante Grundlage bezüglich psychischer Arbeitsbelastungen ist die DIN EN ISO 10075-1 zu betrachten. Doch was sind eigentlich psychische Belastungen in der Arbeitswelt?

Beschäftigte von heute arbeiten in Teams rund um den Globus, entwickeln Ideen, lösen Probleme, bedienen Maschinen und Systeme. Dabei wird von ihnen abverlangt, in höchstem Maße flexibel, kundenorientiert, kreativ und leistungsbereit zu sein. Rund um die Uhr sind sie einem Strom von Informationen, dank Computer, Smartphones, Telefon und anderer Medien – sowohl im Unternehmen als auch zu Hause – ausgesetzt. Weiterbildung ist notwendiger denn je. Für den Einzelnen bedeutet dies, ständig eine Vielzahl an Informationen und Daten geistig zu verarbeiten. Hierfür bedarf es „besserer Nerven“, der sogenannten psychischen Widerstandsfähigkeit, auch Resilienz genannt. Die Wissenschaft belegt in vielen Studien, dass der menschliche Umgang mit den oben benannten Einflüssen der Arbeitswelt unterschiedlich verläuft. Das Stresslevel von Menschen ist individuell: Was den einen anspricht, stresst den anderen.

- ▶ Der Mensch braucht psychische Belastung, denn sie ist der „Motor“ für die menschliche Entwicklung.
- ▶ Psychische Belastung führt zu Beanspruchung, die sich positiv oder negativ auswirken kann.

Zum besseren Verständnis und zur besseren Nachvollziehbarkeit einzelner Begrifflichkeiten werden im Folgenden theoretische Modelle vorgestellt, die zum Grundverständnis dessen, was psychische Belastungen sind, beitragen. Im ersten Abschnitt geht es um das Belastungs- und Beanspruchungskonzept. Im anschließenden Abschnitt wird das grundlegende psychologische Stressmodell erläutert. Abschließend folgt die Darstellung des Stressoren-Ressourcen-Modells, das die Tradition der Arbeitsgestaltung und die Ansätze der Stressforschung verbindet. Im Weiteren werden Belastungen im Betrieb anhand einiger in der aktuellen Debatte stehender Konzepte betrachtet.

1. Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept

Das Belastungs- und Beanspruchungskonzept der Arbeitswissenschaftler Rohmert und Rutenfranz (1975) hat als Erklärungsmodell für psychische Belastung und Beanspruchung Eingang in die europäischen und deutschen Normen gefunden.

Psychische Belastungen sind nach der DIN EN ISO 10075-1 „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN EN ISO 10075-1). Als psychische Einflüsse können wahrnehmende, informationsverarbeitende und emotionale Vorgänge bezeichnet werden. Psychische Belastungen gelten in ihrer Wirkung auf den Menschen als neutral. Gleiche berufliche Anforderungen können von einer Person als Herausforderung und von einer anderen Person als Routine oder Überforderung erlebt werden. Belastungsfolgen stellen sich erst ein, wenn eine bestimmte (persönliche) Belastungsgrenze überschritten ist. Diese Belastungsgrenze ist abhängig von den individuellen Voraussetzungen der Menschen.

Als psychische Beanspruchung gilt nach der DIN EN ISO 10075-1 die unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastungen im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und der individuellen Bewältigungsstrategien. D.h. die psychische Beanspruchung wird als Auswirkung der psychischen Belastung durch Merkmale, Eigenschaften und Verhaltensweisen des Menschen beeinflusst. Erst durch die individuellen Reaktionen bei psychisch belastenden Einflüssen entscheidet sich, ob eine Tätigkeit vom Einzelnen als Herausforderung oder Beeinträchtigung erlebt wird.

Die Abbildungen 1 und 2 verdeutlichen die Zusammenhänge psychischer Belastungen und Beanspruchungen. Während Abbildung 1 die Definition von Belastung als von außen auf den Menschen zukommende Einflüsse deutlich macht, zeigt Abbildung 2 kurz- und langfristige Beanspruchungsfolgen.

2. Stressoren-Ressourcen-Modell

In der modernen Stressforschung hat sich das Stressoren-Ressourcen-Modell etabliert (vgl. Zapf & Semmer, 2004). Prägend für die Entwicklung war u. a. das Demand-Control-Modell von Karasek (1979). Dieses Modell verbindet die Tradition der Arbeitsgestaltung mit den Ansätzen der Stressforschung. Das Erklärungsmodell beschreibt Arbeitsplätze als Kombination von Arbeitsstressoren (demands) und Handlungs- und Entscheidungsspielräumen (Ressourcen). Stressoren sind psychische Belastungen, die sich grundsätzlich negativ auswirken. Ressourcen hingegen sind Merkmale der Arbeitssituation, die sich positiv auf den Menschen auswirken und es in vielen Fällen ermöglichen, mit Belastungen besser umzugehen (vgl. Isic & Zapf, 2002). Das Modell geht davon aus, dass Arbeitsbedingungen mit hohen Stressoren bei gleichzeitig hohem Handlungsspielraum keinen Stress hervorrufen, sondern vielmehr ein Lernpotenzial zur Weiterentwicklung in der Arbeit bieten. Dagegen erfolgt eine Zunahme von Stressreaktionen bei niedrigem Handlungsspielraum und hohen Stressoren. Wenig Stress hingegen ergibt sich, wenn die Stressoren gering sind und der Handlungsspielraum gleichzeitig groß ist. Es wird davon ausgegangen, dass es sich bei sowohl großen Handlungsspielräumen, als auch hohen Stressoren um eine herausfordernde Arbeit handelt (vgl. Zapf & Semmer, 2004).

3. Belastungen im Betrieb

3.1 Stress, Stressreaktionen und Belastungen im Betrieb

Stress am Arbeitsplatz stellt eine der großen Herausforderungen für den modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz dar. Deutlich wird dies u. a. an der steigenden Anzahl von Fällen ärztlich diagnostizierter Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Störungen. Auch zahlreiche Veröffentlichungen zum Thema, verstärkte Medienpräsenz des Themas sowie die steigende Anzahl von Presseberichten lassen eine gewachsene Aufmerksamkeit für die Problematik erkennen. Nach einer Definition von Stress werden in diesem Abschnitt Merkmale von Stress betrachtet. Anschließend werden Belastungsfolgen, Ressourcen und die individuelle Stressbewältigung aufgegriffen.

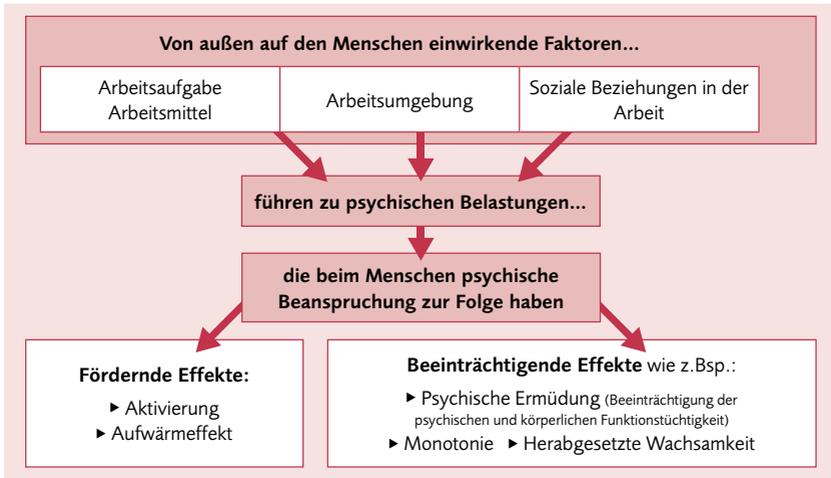


Abbildung 1: In Anlehnung an Nachreiner, 2002. Terminologie und konzeptionelle Zusammenhänge nach DIN EN 10075-1:2000-11 (vgl. Nachreiner & Schultetus, 2002)

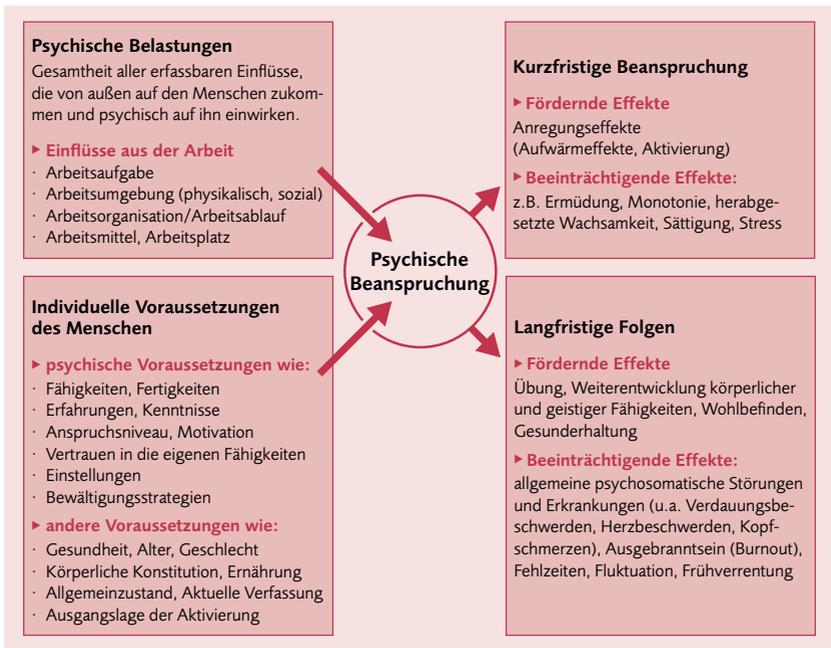


Abbildung 2: in Anlehnung an die Darstellung des Belastungs-Beanspruchungsmodells der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Quelle: Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten; BAuA (Hrsg.) 2010

3.2 Was ist unter Stress zu verstehen?

Stress stellt ein als unangenehm erlebtes Ungleichgewicht im Verhältnis von Mensch und Situation dar.

„Dieses Ungleichgewicht besteht zwischen den Anforderungen und den individuellen Möglichkeiten, diese Anforderungen zu bewältigen oder zwischen den „Angeboten“ der Situation und den eigenen Bedürfnissen“ (Zapf & Semmer, 2004, S.1009). Cox, Griffiths und Rial-González (2005) beschreiben Stress als eine problematische Wechselwirkung zwischen der Person (individuelle Voraussetzungen und Bewältigungskompetenzen) und ihrer Umgebung (Belastungen/Stressoren in der Arbeitswelt).

Selye (1936) – der den Begriff als medizinisch-psychologischen Fachterminus einführte – ging davon aus, dass sowohl eine positive (z. B. Freude, Herausforderung) als auch eine negative Art (z. B. Angst, Wut) von Ungleichgewicht Stress ist. Für ihn galt es, zwischen dem Eustress (eu: gut, schön) und dem Distress (dis: schlecht, krankhaft) zu unterscheiden. In der Literatur und den Veröffentlichungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz hat sich jedoch die Auffassung durchgesetzt, dass nur ein Ungleichgewicht, das als unangenehm erlebt wird, als Stress bezeichnet wird. Anders ausgedrückt lässt sich Stress auch wie folgt definieren (vgl. Prof. Oppolzer, 2009): „Ein Zustand anhaltender, angstbetonter und unangenehmer Angespanntheit, mit Gefühlen des Kontrollverlustes, der Bedrohung, Hilflosigkeit und Abhängigkeit.“ Nach der hier vorliegenden Definition stehen bei Stress negative Gefühle wie Angst, Ärger, Wut oder Verzweiflung im Vordergrund.

3.3 Körperliche Stressreaktion

Nach Selye (1936) läuft bei jeder intensiven Reizreaktion grundsätzlich dasselbe körperliche Reaktionsmuster ab. Dieses Muster ergibt sich aus der Frühzeit unserer Entwicklungsgeschichte: Es war notwendig, auf drohende Gefahren oder Angriffe blitzschnell zu reagieren, sei es in Form von Flucht oder Angriff.

Dafür hat unser Organismus ein hochleistungsfähiges System geschaffen, das in kürzester Zeit ein hohes Maß an Energie zur Verfügung stellt und das Reaktionsvermögen stark erhöht. Zu diesem hochleistungsfähigen System gehört die Erhöhung der Herzfrequenz, ein Ansteigen des Blutdrucks, die Beschleunigung der Atmung einerseits und die Drosselung für die Situation „unwichtiger“ Vorgänge im Organismus wie z. B. die Herabsetzung der energiefressenden Leistung des Immunsystems oder der Verdauung andererseits. Die eingesparte Energie steht den Muskeln zur Verfügung und es kommt zur Muskelanspannung.

Körperliche Reaktionen bei Stress

▶ Gehirn

Schmerzempfinden wird abgeschwächt;
Denk- und Erinnerungsvermögen geschärft.

▶ Augen

Die Pupillen weiten sich; Einstellung auf Weitsehen.

▶ Lunge

Die Bronchien dehnen sich; die Atmung wird schneller und die Lungen nehmen mehr Sauerstoff auf.

▶ Nebenniere

Drüsen produzieren „Angriff oder Flucht-Hormone“.

▶ Herz

Durch die Ausschüttung von Adrenalin erhöhen sich Puls und Blutdruck.

▶ Darm und Harnblase

Die Verdauung setzt aus. Die so eingesparte Energie wird den Muskeln zugeführt.

▶ Immunsystem

Die Infektionsabwehr wird reduziert.

▶ Muskeln

Zur besseren Energieversorgung weiten sich die Blutgefäße in den großen Muskeln.

▶ Haut

Haut und Körperbehaarung produzieren Gänsehaut.



4. Stressoren und ihre Folgen

4.1 Der gesellschaftliche Rahmen (Umfeldfaktoren)

Als neuer gesellschaftlicher Rahmen für psychische Belastungen in der Arbeitswelt können die Veränderungen innerhalb des Beschäftigungssystems, die aktuell stark von einer fortschreitenden Digitalisierung und der Transformation ganzer Wirtschaftszweige geprägt sind, gesehen werden. Immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden vom Verlust des Arbeitsplatzes bedroht. Immer mehr Menschen arbeiten in prekären/atypischen Beschäftigungsverhältnissen, die als Bedrohung des individuellen erwerbsarbeitsbezogenen Sozialstatus wahrgenommen werden. Parallel dazu sind die Flexibilisierungsanforderungen (Arbeitszeit, Mobilität usw.) gewachsen. Der relative Bedeutungsverlust des klassischen Normalarbeitsverhältnisses einerseits und die Verbreitung flexibler und atypischer Beschäftigungsverhältnisse andererseits führen zu neuen psychischen Belastungen in der Arbeitswelt. Die klassischen Normalarbeitsverhältnisse werden im Zuge des wirtschaftlichen Strukturwandels von einer breiten Palette unsicherer Beschäftigungsformen (prekärer/atypischer Beschäftigungsverhältnisse) überlagert. Hinzu kommen Anforderungen, die sich aus neuen Arbeitsformen wie mobilem Arbeiten ergeben. Vielfach verschwimmen dadurch die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben. Um dies nicht als Stress entsprechend der oben aufgeführten Modelle zu erleben, bedarf es guter Bewältigungsstrategien seitens der Beschäftigten. Auch die fortschreitende Digitalisierung (Stichwort Arbeit 4.0) führt in den Betrieben und Dienststellen zu neuen Arbeitsbedingungen, die je nach individuellen Ressourcen seitens der Beschäftigten zu Belastungen führen können.

4.2 Arbeitsbezogene Stressoren

Als Belastungen im Hinblick auf die konkrete Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation gelten in der Arbeitspsychologie:

- ▶ arbeitsorganisatorische Probleme und Arbeitsunterbrechungen,
- ▶ Arbeitsunsicherheit,
- ▶ Kooperations- und Konzentrationsnotwendigkeiten und
- ▶ Zeitdruck.

Arbeitsorganisatorische Probleme stören den reibungslosen Ablauf der Aufgabenerledigung und führen zu einem nicht vorgesehenen erhöhten Aufwand. Probleme können sich beispielsweise durch fehlende Informationen oder Ma-



terial ergeben, die mit zusätzlichem Aufwand beschafft werden müssen. Eine ähnliche Wirkung kann andererseits die Informationsüberflutung hervorrufen. Zu Arbeitsunterbrechungen kann es durch Vorgesetzte, Kollegen, Kunden, Telefon etc. kommen. Sie führen unter Umständen dazu, dass bestimmte Arbeitsschritte wiederholt werden müssen, oder dass man sich wieder neu in den Arbeitsschritt einarbeiten muss (es ergeben sich erhöhte Rüstzeiten).

Unsicherheit bei der Ausführung der Arbeitstätigkeit bezieht sich auf die Zielerreichung. Hierzu zählen beispielsweise widersprüchliche Arbeitsanweisungen von mehreren Vorgesetzten, bei denen man nicht sicher ist, welche Arbeitsanweisung Priorität hat (wie es z. B. häufig bei Projekten der Fall ist). Unsicherheiten ergeben sich aber beispielsweise auch, wenn man ohne ausreichende Informationen Entscheidungen treffen muss.

Kooperationsnotwendigkeiten beschreiben die Abhängigkeit in der Aufgabenausführung von der Arbeit der Kollegen, aber auch von Kunden oder anderweitigen externen Dienstleistern.

Bei den Konzentrationsnotwendigkeiten geht es darum, ob ständig viele Informationen im Arbeitsgedächtnis gleichzeitig aktiviert sein bzw. über längere Zeit präsent gehalten werden müssen. Wenn man sich bei der Arbeit nicht nebenher unterhalten kann, sind sie beispielsweise hoch.

Zeitdruck als wohl bekannteste Form der Belastungen in der Arbeit beschreibt quantitative Belastungsaspekte. Wenn das Zeitfenster oder Zeitkontingent für die Aufgabenerledigung nicht ausreicht, beispielsweise durch die Erhöhung der Arbeitsmenge, entsteht Zeitdruck.

4.3 Soziale Stressoren im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden

Soziale Stressoren ergeben sich aus den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz. Die sozialen Beziehungen in der Arbeitstätigkeit beinhalten die Kommunikation mit Vorgesetzten, Kollegen, aber auch Kooperationspartnern und Kunden. Neue organisatorische Strukturen, die auf Gruppen-, Team-, oder Projektarbeit und auf verstärkte Prozess- und Kundenorientierung ausgelegt sind, stellen hohe Anforderungen an die soziale Kompetenz der Beschäftigten. Sie können zur Belastungssituation werden und Stressreaktionen auslösen.

Konflikte als soziale Stressoren können sich auf die organisatorische Ebene (z. B. Reorganisation), die Arbeitstätigkeit (z. B. Konflikte um Zeit oder Personal) oder auf die persönliche Ebene (Beziehungskonflikt) beziehen. Sie sind in der Regel immer mit negativen Folgen für das psychische Befinden, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit verbunden (vgl. Zapf, 2004).

Als weitere soziale Stressoren gelten unfaires Verhalten, Ungerechtigkeit in der Organisation und selbstwertverletzendes Verhalten, das mit Kränkung und Demütigung verbunden ist. Diese Stressoren beinhalten das Verhalten im persönlichen Umgang (z. B., wenn jemand das Gefühl hat, immer wieder benachteiligt zu werden). Eine besondere Bedeutung kommt hier dem Vorgesetztenverhalten zu (vgl. Isic & Zapf, 2002).

Auch hohe emotionale Ansprüche im Umgang mit Kunden, Klienten, Patienten oder Schülern können zu Stressreaktionen führen, wenn der Ausdruck bestimmter Emotionen zum Arbeitsauftrag wird und dementsprechend an den Beschäftigten bestimmte Anforderungen gestellt werden. Hier hat sich als besonders belastend erwiesen, wenn Gefühle, die nicht empfunden werden, wie zum Beispiel Freundlichkeit, über längere Dauer ausgedrückt werden (vgl. Zapf, u. a. 2003).

5. Belastungsfolgen

Die Zahlen der Krankenkassen sind alarmierend. Die häufigsten Diagnosen sind Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems, Erkrankungen des Atmungssystems sowie psychische Erkrankungen.

Psychische Belastungen können kurzfristige und langfristige Folgen haben, sie können sich körperlich aber auch psychisch auswirken. Extreme psychische Belastung, wie Stress am Arbeitsplatz, bedeutet einen Verlust an Wohlbefinden und Lebensqualität für die Betroffenen. Mittel- bis langfristig muss dann mit körperlichen und psychischen Beeinträchtigungen zu rechnen sein. Dies verursacht ein Absinken der Leistungsfähigkeit, was erhebliche Auswirkungen auf den Arbeitsplatz und auf das Privatleben haben kann.

Kurzfristige Folgen	Mittel- bis langfristige Folgen	Folgen bezüglich der Bewältigung von Arbeitsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Müdigkeit • Motivationslosigkeit • Unruhiger Magen • Nervosität • Reizbarkeit • Kopfschmerzen • Gefühle der inneren Anspannung • Konzentrationsprobleme • Ängstlichkeit • Herabgesetzte Aufmerksamkeit • Einschlafschwierigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Resignation • Depression • Sucht • Schwindel • Herzrasen • Migräne • Rückenbeschwerden • Herz-Kreislauf-Erkrankungen: Bluthochdruck, Herzinfarkt, Hörsturz, Tinnitus • Magen-Darm-Erkrankungen: Magengeschwür, Gastritis • Erkrankungen des Immunsystems • Stoffwechselerkrankungen: Diabetes, Gicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhtes Unfallrisiko (auch Wegeunfall) • Leistungsschwankungen • Kurzsichtige Entscheidungen • Verschlechterung der sensomotorischen Koordination • Erhöhte Fehlzeiten und Langzeitausfall • Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten • Kündigung und Arbeitslosigkeit • Berufsunfähigkeit

Zudem erkranken immer mehr Beschäftigte, weil sie ausgebrannt sind oder unter Depressionen leiden. Das kostet die Wirtschaft Milliarden (vgl. Ertel, 2006). Insgesamt lässt eine zunehmende Zahl von internationalen Untersuchungen – insbesondere die britische White-Hall-Studie II – deutliche Zusammenhänge zwischen arbeitsbedingtem Stress einerseits und psychischen Gesundheitsstörungen wie Burnout, chronischer Erschöpfung und depressiven Störungen andererseits erkennen (vgl. Siegrist & Rödel, 2005).

6. Ressourcen in Organisationen

Auf die Bedeutung von Ressourcen bzw. Bewältigungsstrategien wurde bereits in den theoretischen Ansätzen hingewiesen. Um mit den oben genannten Stressoren „umgehen“ zu können und Belastungsfolgen zu minimieren, ist das Vorhandensein solcher Ressourcen unerlässlich. In diesem Abschnitt sollen daher nun Wirkungsmöglichkeiten von Ressourcen im Stressprozess genauer geschildert werden.

Ressourcen sind Mittel, die eingesetzt werden können, um das Auftreten von Stressoren zu vermeiden, ihre Ausprägung zu mildern oder ihre Wirkung zu verringern. Man kann interne und externe Ressourcen unterscheiden.

Interne Ressourcen

sind diejenigen, über die die Person selbst verfügt. Dazu gehören z. B. unterschiedliche Kompetenzen oder Stressbewältigungsstrategien.

Externe Ressourcen

sind durch die Situation gegeben. Die wesentlichen Einflussmöglichkeiten in der Arbeit sind Handlungsspielräume, Einflussmöglichkeiten, Autonomie und soziale Unterstützung. Als weitere Ressource zur Unterstützung des Wohlbefindens und damit Schutz der Gesundheit gilt die soziale Unterstützung durch Kollegen oder Vorgesetzte. Dabei wird in instrumentelle Unterstützung (sie beinhaltet konkrete Hilfeleistungen), informationelle Unterstützung (man erhält Hilfe, um Probleme und Problemlösungen besser einzuschätzen) und emotionale Unterstützung, wie zum Beispiel Trost, Beruhigung, Verständnis und Zuhören, unterschieden (vgl. Zapf, Semmer, 2004).

Die Ressourcen können sich unterschiedlich auf den Stressprozess auswirken. Bei den meisten Ressourcen ist die positive Wirkung auf die Gesundheit und das Wohlbefinden (wie z. B. Arbeitszufriedenheit, Selbstwertgefühl oder dem

Gefühl persönlicher Leistungserfüllung) vielfach belegt. Jemandem, der ein funktionierendes soziales Netzwerk hat und sich auf Kollegen/Vorgesetzte verlassen kann, geht es gesundheitlich gut. Ressourcen können die Gesundheit indirekt beeinflussen, indem sie die Stressoren reduzieren (etwa, wenn man einen Auftrag ablehnen kann oder durch eingeschränkte Erreichbarkeit Unterbrechungen reduzieren kann). Weiterhin kann angenommen werden, dass hohe Ressourcen mehr Stressbewältigungsmöglichkeiten eröffnen. Hier spricht man von einem Puffereffekt der Ressourcen. Bei hohem Handlungsspielraum kann man beispielsweise selbst entscheiden, wann man eine Pause macht, um sich zu erholen oder man kann vorzeitig abbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt weiterarbeiten, wenn man sich nicht mehr fit fühlt, usw.

An dieser Stelle können Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zur Erhöhung der Ressourcen ansetzen.

Gesunde Führung: Der Einfluss von Führungsverhalten auf die Gesundheit der Beschäftigten

Wir haben in unserer Beratungspraxis die Erfahrung gemacht, dass Führung als eine Ressource besonderen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten hat. Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von ständigen und rasanten Veränderungen. Vor allem die Digitalisierung hat die Arbeitswelt stark verändert. Die Anforderungen an Beschäftigte und Führungskräfte werden immer höher. Führung wird in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zugesprochen, da der jeweilige Führungsstil einen maßgeblichen Einfluss auf die Gesundheit von Beschäftigten haben kann.



Es gibt mittlerweile einige Studien, die auf den Zusammenhang bzw. den Einfluss von Führungsverhalten auf die Gesundheit der Beschäftigten hinweisen. So kam beispielsweise die VW Studie [vgl. Nieder, P. (2000)] zu dem Ergebnis, dass Führungskräfte häufig den Krankenstand ihrer Abteilung bei einem Stellenwechsel in die neue Abteilung „mitnehmen“. Dies bedeutet, dass sich der Krankenstand in der neuen Abteilung nach kurzer Zeit ähnlich wie in der vorherigen Abteilung entwickelte. Im WSI Report (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung) wird schlechtes Führungsverhalten als ein gesundheitsschwächender Faktor benannt. Die Studie „Führung, Gesundheit & Resilienz“ der Bertelsmann Stiftung 2013 kommt zu dem Erkenntnis, dass „Führungskräfte vor allem durch ein authentisches, vorbildliches und sinnvermittelndes Führungsverhalten einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nehmen können“.

Gesunde Führung ist ein wichtiges Instrument bzw. eine Voraussetzung für Beschäftigte, um die gestiegenen Anforderungen der Arbeitswelt zu bewerkstelligen. Nicht vorhandene oder unzureichende Führung stellt dagegen einen besonderen Belastungsfaktor für Beschäftigte und ein Risiko für Unternehmen dar. Die potenziellen Auswirkungen von schlechter Führung sind enorm: Emotionaler Rückzug, Misstrauen und Ängste, Motivationslosigkeit und Frustration, Ignoranz, Unternehmensverdrossenheit, Konflikte im Team, steigendes Fehlerisiko, steigende Kurzerkrankungen aber auch Langzeiterkrankungen oder Sucht können mögliche Folgen sein.

Die veränderten Arbeitswelten erfordern eine veränderte Führungskultur und stellen hohe Anforderungen an Führungspersonal. Führung, vor allem im Zusammenhang mit Digitalisierung heißt: Vertrauen statt Kontrolle, begleiten statt leiten, reden statt ansagen, steuern und kommunizieren auf Distanz etc. Erfolgreiche Führungskräfte von heute brauchen ein sehr hohes Maß an Methoden- und Sozialkompetenz, Menschenkenntnis, Selbstreflexion und Professionalität.

Daher gehört das Thema Führung auch zu den Merkmalsbereichen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gemäß § 5 ArbSchG, die der Arbeitgeber zu analysieren, zu bewerten und durch Maßnahmen zu verbessern hat, sofern Handlungsbedarf ermittelt wurde.

Um Führungskultur zu verändern und Führungskräfte zu gesunder Führung zu entwickeln, braucht es ein systematisches, angepasstes und konkretes Konzept. Es müssen zunächst die Vision und das Gesamtziel entwickelt werden, welche dann in eine Strategie übersetzt werden können. Es bedarf einer Analyse der vorhandenen Führungskompetenzen sowie der Entwicklungspotenziale. Entwicklung von Führungskompetenzen bedeutet Lernformen anzubieten, in denen Führungskräfte die Materie Führung verstehen und praktisch erlernen können.

Hierbei geht es vor allem darum, das eigene Tun und Handeln als Führungskraft kritisch zu hinterfragen, um dann situationsspezifisch theoretisches Wissen in praktisches Handeln umsetzen zu können. Zu Führungskräfteentwicklung gehört mehr als Seminare, bei denen theoretisches Wissen über Kommunikation und Führungsstile vermittelt wird. Es bedarf eines spezifisch angepassten Konzepts, das verschiedene Lern- und Entwicklungsfelder, wie z. B. Schulungen, Workshops, Coachings, Tandems, begleitete Lernräume, Austausch und kollegiale Beratung, Feedback-Gespräche, Supervision etc. ermöglicht.

Arbeitnehmervertretungen haben im Zuge der Mitbestimmung unterschiedliche Möglichkeiten, das Thema Führung im Betrieb anzugehen. Gerade die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bietet große Mitbestimmungsmöglichkeiten, die den Weg öffnen können, um Führungsstrukturen im Betrieb zu verbessern. Aber auch über Themen wie Personalauswahl, Personalplanung und Qualifizierungsbedarf sowie betriebliche Weiterbildung können Arbeitnehmervertretungen gesunde Führung im Betrieb fördern.

Das BAuA-Forschungsprojekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ hat 2016 Merkmale gesunder Führung (BAuA) definiert:

- ▶ Interesse am Mensch (Kontakt) anstatt rein aufgabenorientierter Führung
- ▶ Transparente und respektvolle Kommunikation
- ▶ Klare Vermittlung relevanter Informationen und Regelungen
- ▶ Motivations- und kreativitätsfördernder Umgang
- ▶ Beteiligung durch Dialog und Handlungsspielraum anstatt Befehl und Gehorsam
- ▶ Berücksichtigung der Gerechtigkeitserwartungen
- ▶ Berücksichtigung von Bedürfnissen wie Anerkennung, Lob oder Wertschätzung
- ▶ Strikte Vermeidung von destruktiver Führung

II. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen



1. Rechtliche Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung

Eine wesentliche Voraussetzung, um psychische Belastungen im Betrieb wirksam angehen zu können, ist die Gefährdungsbeurteilung: Nur, wenn Gefährdungen systematisch erfasst und beurteilt wurden, können im Anschluss die passenden Arbeitsschutzmaßnahmen zur Reduktion der Belastungen ergriffen werden. Die Gefährdungsbeurteilung ist keinesfalls eine freiwillige Aufgabe. Vielmehr sind Arbeitgeber seit 1996 zu deren Durchführung verpflichtet.

Im Folgenden stellen wir Euch die rechtlichen Grundlagen und den Ablauf der Gefährdungsbeurteilung vor.



Die wichtigste rechtliche Grundlage für die Gefährdungsbeurteilung bildet §5 ArbSchG.

§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

1. Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigte mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
2. Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.
3. 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,
 6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

Auf die allgemeinen Eckpunkte der Gefährdungsbeurteilung, die in § 5 ArbSchG geregelt werden, werden wir nun genauer eingehen.

Die Gefährdungsbeurteilung ist Pflicht und Aufgabe des Arbeitgebers.

Der Arbeitgeber trägt somit die Hauptverantwortung. In den wenigsten Betrieben wird die Gefährdungsbeurteilung jedoch vom Arbeitgeber selbst durchgeführt. Viel häufiger kommen stattdessen die folgenden Konstellationen vor:

- a. Der Arbeitgeber delegiert einzelne Aufgaben auf andere Personen. Dabei trägt er weiterhin die Hauptverantwortung.

- b. Davon abzugrenzen ist die Übertragung gemäß § 13 (2) ArbSchG: Dabei werden Arbeitgeberpflichten schriftlich auf fachkundige und zuverlässige Personen übertragen. Die Aufgaben selbst – bspw. die Gefährdungsbeurteilung – werden von diesen Personen in eigener Verantwortung wahrgenommen. Der Arbeitgeber muss die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellen und kontrollieren, ob die Aufgaben ordnungsgemäß erfüllt werden.

Bei der physikalisch-technischen Gefährdungsbeurteilung ist es üblich, dass diese von der zuständigen Führungskraft mit Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit durchgeführt wird.

Bei der Gefährdungsbeurteilung kann ebendiese Vorgehensweise problematisch werden. Es wäre aus unserer Sicht absolut wünschenswert, dass es gelingt, psychische Belastungsfaktoren zwischen Beschäftigten und Führungskräften sachlich zu diskutieren und gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Unsere praktischen Erfahrungen zeigen jedoch, dass verschiedene Faktoren genau das häufig verhindern:

- ▶ Fehlendes Wissen über psychische Belastungen, ihre Auswirkungen und mögliche Gegenmaßnahmen.
- ▶ Sowohl Führungskräfte, als auch Beschäftigte können selbst psychische Belastungen bei anderen (mit-) bewirken.
- ▶ Ängste und Vorbehalte auf beiden Seiten („Was passiert, wenn wir etwas ‚Negatives‘ feststellen?“)
- ▶ Erlebte und/oder vorhandene Sachzwänge („Das können wir ja sowieso nicht ändern.“)
- ▶ Fehlende Aufmerksamkeit für betriebliche Routinen: Die sogenannte „Betriebsblindheit“ („Das haben wir schon immer so gemacht.“)

Aus diesen Gründen muss in jedem Betrieb geprüft werden, wer die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen insgesamt oder einzelne Teile derselben durchführt. Je nachdem welche Ressourcen vorhanden oder eben nicht vorhanden sind, ist es sinnvoll, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen insgesamt oder teilweise mit externer Unterstützung durchführen zu lassen.

Es geht bei der Gefährdungsbeurteilung um Gefährdungen, die mit der Arbeit verbunden sind. Dagegen ist es nicht Ziel, das individuelle Gesundheitsverhalten, wie bspw. Ess-, Schlaf- oder Bewegungsgewohnheiten zu betrachten und zu beeinflussen. Zwar ist es im Sinne eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements durchaus sinnvoll, hierzu Angebote im Betrieb zu machen. Um arbeitsbedingten Schädigungen wirksam vorzubeugen, müssen jedoch

zuerst die Verhältnisse, unter denen die Beschäftigten arbeiten, betrachtet und optimiert werden. Ergänzend zum hier genannten § 5 ArbSchG hat der Gesetzgeber diese Rangfolge in § 4 Nr. 5 ArbSchG fixiert.

Es müssen nicht zwangsläufig sämtliche Tätigkeiten und Arbeitsplätze einzeln beurteilt werden. Stattdessen besteht die Möglichkeit, Tätigkeiten und Arbeitsplätze zu Beurteilungseinheiten zusammenzufassen, sofern deren Arbeitsbedingungen „gleichartig“ sind. Dahinter steht die Annahme, dass bei gleichartigen Arbeitsbedingungen auch eine gleichartige Gefährdungssituation vorliegt. Die Beurteilungseinheiten der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen können sich von den Beurteilungseinheiten der physikalisch-technischen Gefährdungsbeurteilung unterscheiden.

Die Aufzählung der verschiedenen Gefährdungsfaktoren im Gesetzestext ist nicht abschließend. Sie gibt stattdessen Hinweise, woraus sich Gefährdungen insbesondere ergeben können. Für die Gefährdungsbeurteilung im einzelnen Betrieb können also durchaus auch weitere oder andere Gefährdungsfaktoren relevant sein. Entscheidend ist, dass all die Gefährdungsfaktoren, die in der betrieblichen Realität gegeben sind, erfasst und beurteilt werden.

Während sich bei einigen Gefährdungsfaktoren wie bspw. Gefahrstoffen recht schnell erschließen lässt, ob diese vorhanden sind, ist dies insbesondere bei psychischen Belastungen weniger offensichtlich. In der Vergangenheit argumentierten sogar viele: „Psychische Belastungen gibt es bei uns nicht, also müssen wir auch keine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchführen.“.



Die genormte Definition psychischer Belastungen (EN ISO 10075-1:2017, 2018) macht jedoch deutlich, dass diese Argumentation nicht haltbar ist: „Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Psychische Belastungen wirken also auf jeden Menschen bei der Arbeit ein. Sie sind demnach in allen Betrieben vorhanden und müssen entsprechend im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung auf ihr Ausmaß und das Risiko für die Beschäftigten geprüft werden.

Die Frage, welche psychischen Belastungsfaktoren im Detail bei der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen sind, muss vor dem Hintergrund der betrieblichen Rahmenbedingungen beantwortet werden. So können bspw. im Dienstleistungsbereich andere Faktoren relevant sein, als in einem Produktionsbetrieb. Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) führt in ihren Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen Schlüsselfaktoren an, die unabhängig von Branche und Tätigkeit einzubeziehen sind (GDA, 2017):

- ▶ Arbeitsintensität,
- ▶ Arbeitszeit,
- ▶ Handlungsspielraum,
- ▶ sozialen Beziehungen, insbesondere zu Vorgesetzten,
- ▶ Arbeitsumgebungsbedingungen, insbesondere die Belastung durch Lärm.

Ergänzend zu den Vorschriften des § 5 ArbSchG regelt § 6 ArbSchG die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung:

§ 6 Dokumentation

1. Der Arbeitgeber muss über die je nach Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten erforderlichen Unterlagen verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind. Bei gleichartiger Gefährdungssituation ist es ausreichend, wenn die Unterlagen zusammengefasste Angaben enthalten.
2. [...]

Die Regelung des Arbeitsschutzgesetzes konzentriert sich also zunächst auf das generelle Vorhandensein einer Dokumentation und die Inhalte, die diese mindestens haben soll. Um die Dokumentation im Betrieb wirklich sinnvoll nutzen

zu können, sollten darin nicht nur die im Gesetz genannten Eckpunkte enthalten sein, sondern darüber hinaus auch ergänzende Unterlagen, wie bspw. methodische Hinweise.

Die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung eignet sich zu weit mehr als dem Nachweis der rechtlichen Pflichten gegenüber den Aufsichtsbehörden. Vielmehr kann eine „gute“ Dokumentation als Arbeitsgrundlage im Betrieb eingesetzt werden: zur Planung anstehender Gefährdungsbeurteilungen, bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln, bei der Wirksamkeitskontrolle der Gefährdungsbeurteilung, aber auch zur Information von Beschäftigten und Führungskräften.

Für Arbeitnehmerververtretungen ist der Zugang zur Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung Voraussetzung, um prüfen zu können, ob der Arbeitgeber seine rechtlichen Pflichten erfüllt und ob es diesbezüglichen Handlungsbedarf gibt.

Neben den genannten Paragraphen des Arbeitsschutzgesetzes befassen sich weitere Vorschriften mit der Gefährdungsbeurteilung. Dies sind insbesondere staatliche Verordnungen, die Details zu besonderen Gefährdungsfaktoren regeln und die allgemeine Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes ergänzen und konkretisieren.

In einigen Verordnungen wird mittlerweile ausdrücklich geregelt, dass nicht nur physikalisch-technische Gefährdungsfaktoren, sondern auch psychische Belastungsfaktoren zu berücksichtigen sind, so bspw.:

- ▶ Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)
- ▶ Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV)
- ▶ Biostoffverordnung (BioStoffV)
- ▶ Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV)

Darüber hinaus finden sich auch in DGUV Regeln und Informationen Vorgaben, Empfehlungen und Handlungsanleitungen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, so bspw.:

- ▶ DGUV Information 206-026:
Psychische Belastung – der Schritt der Risikobeurteilung (Ausgabe August 2019)
- ▶ DGUV Information 206-016:
Psychische Belastungen im Straßenbetrieb und Straßenunterhalt (Ausgabe Juli 2012)



2. Ablauf der Gefährdungsbeurteilung in 7 Schritten

Neben den rechtlichen Grundlagen zur Gefährdungsbeurteilung möchten wir Euch zudem über den praktischen Ablauf der Gefährdungsbeurteilung informieren. Im Folgenden skizzieren wir, welche Schritte bei der Gefährdungsbeurteilung durchlaufen werden und was genau dabei zu tun ist. Auch bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung werden diese Schritte durchlaufen. Besonderheiten bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen werden bei der Beschreibung der einzelnen Schritte herausgestellt.



1. Vorbereitung, Organisation: Im ersten Schritt der Gefährdungsbeurteilung gilt es, sich einen Überblick zu verschaffen und die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung systematisch zu planen. Folgende Fragen werden dabei geklärt:

- ▶ Was genau soll beurteilt werden (bspw. Arbeitsplätze, Tätigkeiten, Bereiche, Personengruppen)? Können Tätigkeiten oder Arbeitsplätze mit gleichartigen Arbeitsbedingungen zu Beurteilungseinheiten zusammengefasst werden?
- ▶ Wer führt die Gefährdungsbeurteilung durch? Welche Fachkunde wird dazu benötigt? Wer ist zu beteiligen (bspw. Beschäftigte, Führungskräfte, Sicherheitsbeauftragte, etc.)? Wie werden die Beteiligten im Vorfeld informiert?

- ▶ Welche Methoden sollen angewendet werden?
- ▶ Welche Informationen werden im Vorfeld benötigt? Dies können bspw. sein: Vorhandene Gefährdungsbeurteilungen, Begehungsprotokolle, Qualifizierungspläne, etc.

2. Gefährdungen erfassen: Je nachdem, welche Gefährdungen vorliegen, kommen hier sehr unterschiedliche Methoden in Betracht. Unabhängig von der Gefährdungsart hat sich die Einbindung der Beschäftigten als „Experten ihrer eigenen Arbeit“ bei der Ermittlung von Gefährdungen als besonders wertvoll erwiesen. Häufig kennen diese ihren Arbeitsplatz und ihre Tätigkeit am besten und können wichtige Hinweise geben.

Bei der Erhebung der psychischen Belastungen haben sich beteiligungsorientierte Methoden besonders bewährt. Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wird nicht nur erhoben, welche Belastungsfaktoren auf die Beschäftigten einwirken, sondern eben auch, wie sie wirken, wie sie empfunden werden. Letzteres können nur die Beschäftigten selbst beantworten. Im nachfolgenden Kapitel stellen wir Euch eine Auswahl an beteiligungsorientierten Methoden vor.

3. Gefährdungen beurteilen: Nach der Erfassung der Gefährdungen ergibt eine Beurteilung, wie ausgeprägt die Gefährdungen sind sowie ob und mit welcher Priorität Handlungsbedarf zur Optimierung der Gefährdungen und Belastungen besteht. Auch hier kommen verschiedene Methoden in Betracht.

Im Gegensatz zu physikalisch-technischen Gefährdungen kann bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung meist nicht auf rechtliche Vorgaben und Grenzwerte zurückgegriffen werden.¹

Häufig kommen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen Methoden zum Einsatz, die eine Beurteilung beinhalten, wie bspw. Befragungen. Auch der Vergleich mit gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen oder bewährten praktischen Lösungen und Maßnahmen bietet eine gute Beurteilungsgrundlage.

Des Weiteren können psychische Belastungsfaktoren im Rahmen eines Workshops gemeinsam durch die Beschäftigten beurteilt und priorisiert werden.

¹ Beispiele, bei denen ggf. auf rechtliche Vorgaben zurückgegriffen werden kann, sind Arbeitszeiten oder psychisch belastende Umgebungsfaktoren (Raumlufqualität), die von den rechtlichen Vorgaben abweichen.

4. Arbeitsschutzmaßnahmen umsetzen: Wurde bei der Erfassung und Beurteilung von Gefährdungen Handlungsbedarf festgestellt, müssen Arbeitsschutzmaßnahmen ergriffen werden. Das Arbeitsschutzgesetz definiert diese Maßnahmen in § 2 Abs. 1 näher als „Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit“. Diese Definition macht bereits deutlich, dass Arbeitsschutzmaßnahmen mehr sind, als der reine kurzfristige Schutz vor Unfällen. Vielmehr geht es auch darum, längerfristige Gesundheitsgefährdungen zu verhindern und Arbeit förderlich und motivierend zu gestalten.

Damit diesen Zielen entsprochen werden kann, liefert das Arbeitsschutzgesetz in § 4 wichtige Grundsätze, die bei der Entwicklung und Umsetzung von Arbeitsschutzmaßnahmen zu beachten sind.

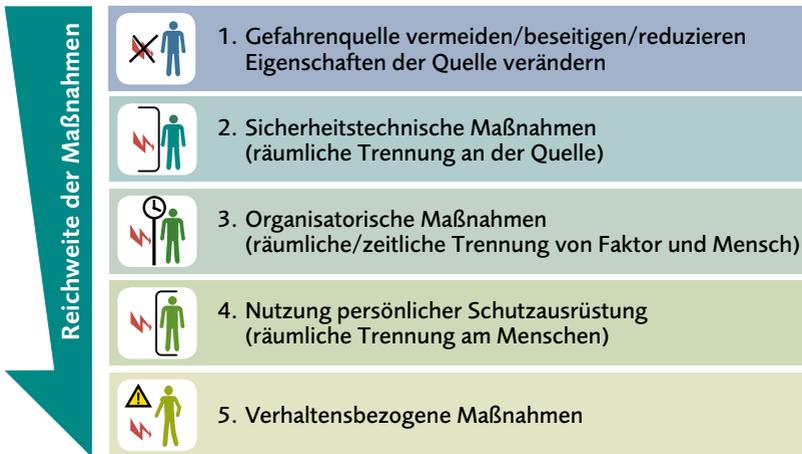
§ 4 Allgemeine Grundsätze

Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

1. Die 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 geringgehalten wird;
2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;
6. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;
7. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;
8. mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.

Zwei dieser Grundsätze möchten wir wegen ihrer großen Bedeutung in der Praxis an dieser Stelle herausstellen: § 4 Nrn. 2 und 5 ArbSchG: **Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen. Und: Individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen.**

Hinter den beiden Grundsätzen steht der Gedanke, dass es mehr und weniger wirksame Maßnahmen des Arbeitsschutzes gibt. Ziel muss es immer sein, die Maßnahme umzusetzen, die die Beschäftigten am wirksamsten schützt. Um dieses Prinzip für die Praxis so konkret wie möglich zu machen, haben Gesetzgeber und Unfallversicherungsträger die sogenannte Maßnahmenhierarchie entwickelt, also die Reihenfolge, in der Arbeitsschutzmaßnahmen auszuwählen und umzusetzen sind.



Neben den allgemeinen Grundsätzen, die bei der Entwicklung und Umsetzung von Arbeitsschutzmaßnahmen zu beachten sind, möchten wir an dieser Stelle das Erfahrungswissen und die Einschätzungen der Beschäftigten besonders hervorheben: Gerade sie haben häufig bereits Ideen und Lösungsvorschläge, wie Gefährdungen vermieden bzw. vermindert werden können und sollten eine möglichst aktive Rolle in diesem Schritt der Gefährdungsbeurteilung spielen.

5. Wirksamkeitskontrolle: Nachdem die erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen ermittelt und umgesetzt wurden, müssen diese auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Diese Pflicht des Arbeitgebers wurde in § 3 Abs.1 ArbSchG fixiert.

Auch in diesem Handlungsschritt kommen verschiedene Methoden in Betracht. Insbesondere bieten sich hier Befragungen und Workshops an. Und auch in diesem Schritt sollten die Beschäftigten aktiv beteiligt sein. Sie können die Auswirkungen von Maßnahmen in ihrem Arbeitsalltag beobachten und einschätzen, an welchen Stellen weiterer Handlungsbedarf besteht.

6. Dokumentation: Neben den bereits erläuterten rechtlichen Grundlagen zur Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung, sind darüber hinaus vor allem praktische Fragen in den Betrieben zu klären:

- Wer ist für die Dokumentation zuständig?
- Wie wird die Gefährdungsbeurteilung dokumentiert? Welche Formulare etc. werden dazu verwendet?
- Wo wird die Dokumentation abgelegt? Wer erhält welche Zugriffs- bzw. Bearbeitungsrechte?
- Wie gehen wir mit möglichen personenbezogenen Daten um?
- Welche Angaben müssen wie lange archiviert werden?
- Wie soll die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung genutzt werden?

7. Fortschreibung, Aktualisierung: Die Gefährdungsbeurteilung ist kein einmalig abgeschlossenes Projekt, sondern eine kontinuierliche Aufgabe im betrieblichen Arbeitsschutz.

Zum einen ist sie in regelmäßigen Abständen auf ihre Aktualität zu prüfen und an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Für die nähere Definition des Begriffs „regelmäßig“ gibt es keine allgemeingültige Vorgabe der Aufsichtsbehörden. Da die betrieblichen Rahmenbedingungen und Gefährdungslagen sehr unterschiedlich sein können, sollte der Zeitraum im Betrieb festgelegt werden.

Zudem ist die Gefährdungsbeurteilung aus gegebenen Anlässen zu überprüfen und ggf. anzupassen. Diese Anlässe sind insbesondere:

- Änderungen der Arbeitsbedingungen (z. B. Änderung von Arbeitsverfahren oder Arbeitsorganisation)
- Änderung von Vorschriften, Änderung des Stands der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene, neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse
- bei gehäuftem Auftreten von Arbeitsunfällen, Beschwerden, Fluktuation, Erkrankungen sowie allgemeinen Erkenntnissen aus der Wirksamkeitsüberprüfung von Schutzmaßnahmen

3. Methoden zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Aller Anfang ist schwer und häufig wird die Frage gestellt: Wie werden psychische Belastungen am Arbeitsplatz „gemessen“? Zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gibt es unterschiedliche Methoden und Verfahrensarten, die sich teilweise stark voneinander unterscheiden. Es gibt nicht das eine geltende oder definierte Verfahren, welches als feststehender Prototyp anzuwenden ist. Vielmehr empfiehlt sich, aus der Vielzahl der bewährten Methoden und Verfahrensarten, eine Auswahl zu treffen, der eine vorherige Abwägung und konkrete Betrachtung bestimmter Aspekte vorausging.

Wie diese Broschüre in Kapitel 1 erläutert, werden psychische Belastungen individuell unterschiedlich empfunden. Was den einen stresst, muss den anderen nicht unbedingt tangieren. Es geht demnach bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen darum, genau die Belastungsfaktoren zu analysieren, die die Beschäftigten bei ihrer Arbeit, in den einzelnen Arbeitsbereichen, empfinden. Daher ist bei der Auswahl der geeigneten Methode der beteiligungsorientierte Ansatz zu beachten. Nur die Menschen, die an den jeweiligen Arbeitsplätzen arbeiten, können benennen, was sich für sie als stressig darstellt. Das bedeutet, dass eine Methode angewandt werden sollte, die die Beschäftigten bei der Analyse und Bewertung der Belastungsfaktoren beteiligt. Gleiches gilt für die Entwicklung der Maßnahmen. Es hat sich bewährt, die Beschäftigten bei der Maßnahmengenerierung zu beteiligen. Beschäftigte sind die Experten ihrer eigenen Arbeit und demnach wissen sie häufig auch am besten, welche Stellschraube gedreht werden muss, um Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie an die eigenen Anforderungen angepasst und gleichzeitig effizient und effektiv sind. Der Vorteil einer Mitarbeiterbeteiligung bei der Maßnahmenentwicklung ist häufig, außer der Passgenauigkeit der Maßnahmen, auch der hohe Grad an Akzeptanz und Wirksamkeit. Langes und kostenintensives Nachsteuern kann so vermieden werden.

Neben dem beteiligungsorientierten Ansatz sind weitere Aspekte bei der Auswahl der geeigneten Methode wichtig. Bevor eine Entscheidung gefällt wird, sollten betriebliche Bedingungen, Anforderungen, Bedürfnisse, Erfahrungen genau analysiert und abgewogen werden. In jedem Fall sollte die Methode zu den spezifischen Eigenarten des Betriebes, seinen Strukturen und Prozessen und vor allem zu seinen Beschäftigten passen, was letztendlich zu einem hohen Beteiligungsgrad beiträgt. Die Durchführung eines Pilotprojektes kann als Testlauf fungieren, um bei der Umsetzung im gesamten Betrieb mit den Erkenntnissen einen möglichst hohen Erfolg zu erzielen.

Im Folgenden werden zwei Verfahren vorgestellt:

Kombiniertes Verfahren mit Grob- und Feinanalyse:

In dem zweistufigen Verfahren wird zunächst eine Beschäftigtenbefragung als Grobanalyse durchgeführt und im Nachgang Workshops als Feinanalyse. Bei der Befragung sollte ein anonymer Fragebogen verwendet werden, der den Ansprüchen an eine Gefährdungsbeurteilung gemäß Arbeitsschutzgesetz entspricht und explizit hierfür konzipiert wurde. Die Fragen sollten den Merkmalsbereichen der GDA – gemeinsame deutsche Arbeitsschutzstrategie – entsprechen. Die Grobanalyse dient dazu, jedem einzelnen Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, Belastungsfaktoren der Arbeit zu bewerten. Zusätzlich können auch Ressourcen (Entlastungsbereiche) identifiziert werden. Durch die Auswertung nach Abteilungen oder Bereichen kann Handlungsbedarf identifiziert werden. Die Befragungsergebnisse liefern die Datenbasis für die Feinanalyse. Hier werden die Befragungsergebnisse z. B. in Workshops oder Gesundheitszirkeln konkretisiert und gemeinsam Ideen für Maßnahmen und Lösungsvorschläge erarbeitet. Gesamtergebnis dieses Verfahrens sind konkrete zielgruppenbezogene Maßnahmen mit effektiver und effizienter Wirkung durch den stark beteiligungsorientierten Ansatz.

Moderiertes Verfahren

Bei der Durchführung eines moderierten Verfahrens in Form von Workshops mit den Beschäftigten werden Grob- und Feinanalyse (wie oben beschrieben) zusammengefasst. Eine Befragung per Fragebogen findet nicht statt. Die Erhebung der Belastungsbereiche (und ggf. auch Ressourcen) werden direkt in Beschäftigtenworkshops mit einem Teil der Belegschaft analysiert. Gemeinsam mit den Beschäftigten werden Maßnahmen und erste Lösungsideen entwickelt. Im Vergleich zu den oben beschriebenen Workshops wird hier ein größerer Zeitrahmen benötigt, um sowohl Belastungsbereiche als auch Maßnahmen zu herauszuarbeiten. Bei der Durchführung empfiehlt sich ein externer Moderator, da in den Workshops keine Anonymität gewährleistet werden kann. Da meist nur ein Teil der Belegschaft teilnimmt, sollte u.U. ein Rückkopplungsprozess mit den Beschäftigten organisiert werden, die nicht teilnehmen konnten.



III. Rechte und Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung

Der Gesetzgeber hat Betriebs- und Personalräten² eine wichtige Stellung im Arbeits- und Gesundheitsschutz zugesprochen. Gerade bei einem Schlüsselthema wie der Gefährdungsbeurteilung, durch die ein besserer Schutz der Gesundheit von Beschäftigten erreicht werden soll, ist die aktive Mitwirkung von Arbeitnehmervertretungen von großer Bedeutung.

Um als Gremium die eigene Rolle bei der Gefährdungsbeurteilung zu finden, müssen Arbeitnehmervertretungen die ihnen zur Verfügung stehenden Rechte und Möglichkeiten kennen. Nur auf dieser Basis kann entschieden werden, wie diese Rechte und Möglichkeiten im Betrieb gelebt werden sollen.

Im Folgenden stellen wir Euch die wesentlichsten Rechte und Pflichten von Betriebs- und Personalräten im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung vor. Diese Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und muss unbedingt im Zusammenhang mit den rechtlichen Vorgaben zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie den Rechten und Pflichten der Arbeitnehmervertretungen insgesamt betrachtet werden.

1. Aufgaben der Arbeitnehmervertretungen bei der Gefährdungsbeurteilung

Eine wesentliche Aufgabe der Arbeitnehmervertretungen ist es, die Durchführung der zugunsten der Beschäftigten geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zu überwachen (vgl. § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG; § 69 Abs. 1 Nr. 2 LPersVG). Im Zusammenhang mit der Gefährdungsbeurteilung betrifft dies insbesondere die folgenden Gesetze, Verordnungen und DGUV Vorschriften:

² Wir beschränken uns bei der Darstellung der Rechte von Arbeitnehmervertretungen auf Betriebsräte (BetrVG) und Personalräte (LPersVG Rheinland-Pfalz). Für Personalräte aus anderen Bundesländern und im öffentlichen Dienst des Bundes sowie für andere Formen der Arbeitnehmervertretung stehen wir gerne für Nachfragen und individuelle Beratung zur Verfügung.

- ▶ §§ 3, 4, 5, 6 ArbSchG: zentrale Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung, Arbeitsschutzmaßnahmen und deren Dokumentation
- ▶ § 3 DGUV Vorschrift 1: zentrale Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung
- ▶ § 3 ArbStättV, § 6 GefStoffV, § 3 BetrSichV, § 4 BioStoffV: spezielle Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung bei besonderen Gefährdungsfaktoren

Zudem ist es Aufgabe der Arbeitnehmervertretungen, Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu fördern (vgl. § 80 Abs.1 Nr.9 BetrVG) bzw. Maßnahmen, die der Dienststelle und den Beschäftigten dienen, zu beantragen (vgl. § 69 Abs.1 Nr. 1 LPersVG). Die Entwicklung und Umsetzung von Arbeitsschutzmaßnahmen, die die Gefährdungen der Beschäftigten vermeiden bzw. mindern, ist – wie mehrfach dargestellt – nicht nur Ziel, sondern zentraler Bestandteil einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung. Die Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung ist nicht nur ihr Recht, sondern auch deren Aufgabe.

2. Mitbestimmungsrechte

Die Arbeitnehmervertretung ist jedoch nicht darauf angewiesen, dass der Arbeitgeber bei der Gefährdungsbeurteilung aktiv wird. Vielmehr verfügen Betriebs- und Personalräte über Mitbestimmungsrechte, die ihnen die Möglichkeit geben, selbst initiativ zu werden.

Das Mitbestimmungsrecht der **Betriebsräte** ergibt sich aus § 87 Abs.1 Nr.7 BetrVG: Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften. Das Mitbestimmungsrecht greift, wenn der Arbeitgeber auf Grund einer rechtlichen Rahmenvorschrift betriebliche Regelungen zu treffen hat, ihm aber bei der Ausgestaltung ein Handlungsspielraum bleibt (siehe dazu bspw. BAG Urteil vom 18.03.2014, 1 ABR 73/12). Die Regelungen rund um die Gefährdungsbeurteilung in §§ 4, 5, 6 ArbSchG sind ebensolche ausfüllungsbedürftige Rahmenvorschriften. Besonderer Handlungsspielraum besteht bei der:

- ▶ Festlegung von Tätigkeiten und Arbeitsplätzen mit gleichartigen Arbeitsbedingungen,
- ▶ Vorgehensweise bei der Gefährdungsbeurteilung,
- ▶ Auswahl der Instrumente und Methoden zur Ermittlung und Beurteilung,
- ▶ Festlegung einer zeitlichen Abfolge im Sinne einer Prioritätensetzung,
- ▶ Auswahl der erforderlichen Schutzmaßnahmen,

- Organisation der Gefährdungsbeurteilung, bspw. der Frage, ob und in welchem Umfang Externe mit der Durchführung betraut werden und über welche Fachkunde diese verfügen müssen [dazu auch BAG 08.06.2004, 1 ABR 4/03, NZA 2005, 227, 232 und (Kohte, Faber, & Feldhoff, 2014)].

Die genannten Punkte werden in vielen Betrieben durch eine Betriebsvereinbarung geregelt.

Im Vergleich dazu gestaltet sich das Mitbestimmungsrecht der **Personalräte** abweichend. Mitbestimmungspflichtig gemäß § 80 Abs.2 Nr.7 LPersVG sind *„Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, einschließlich der Erstellung von Arbeitsschutzprogrammen sowie Einzelregelungen, die, sei es auch mittelbar, der Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie dem Gesundheitsschutz dienen“*. Das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) hat jedoch geurteilt, dass die Gefährdungsbeurteilung keine Maßnahme in diesem Sinne, sondern lediglich eine Vorbereitungshandlung sei. (vgl. BVerwG Urteil vom 14.10.2002 – 6 P 7/01).

Somit hat der Personalrat keine Mitbestimmung bei der grundsätzlichen Organisation und Vorgehensweise der Gefährdungsbeurteilung sowie bei der Ermittlung und Beurteilung der Gefährdungen. Die Mitbestimmung des Personalrats setzt an späterer Stelle – bei der Entwicklung und Auswahl der erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen – ein. Dabei greifen sowohl der bereits erwähnte § 80 Abs.2 Nr. 7 LPersVG, als auch § 80 Abs.1 Nr. 6 LPersVG *„Gestaltung der Arbeitsplätze“*. Letzterer ist besonders hinsichtlich der Durchsetzbarkeit von großer Bedeutung. Vor allem hat der Personalrat die Möglichkeiten:

- die Zustimmung zu einer Maßnahme zu verweigern, wenn diese vor dem Hintergrund der Gefährdungsbeurteilung unzureichend ist oder sie auf einer unzureichenden Gefährdungsbeurteilung beruht
- selbst konkrete Maßnahmen zu beantragen, die Gefährdungen der Beschäftigten vermeiden bzw. mindern

Zudem können Personalräte auf freiwilliger Basis bei der Gefährdungsbeurteilung beteiligt werden. In vielen Dienststellen werden so bereits das Wissen und die Position der Personalräte genutzt, um die Gefährdungsbeurteilung bestmöglich zu gestalten. Hier werden vereinzelt auch freiwillige Dienstvereinbarungen abgeschlossen.

Wenn wir allein den Umfang der Mitbestimmungsrechte von Betriebs- und Personalräten betrachten, wird deutlich, dass die Qualität der Gefährdungsbeurteilung von Arbeitnehmervertretungen wesentlich beeinflusst werden kann. Die Qualität der Gefährdungsbeurteilung steht wiederum im direkten Zusammenhang mit der Qualität der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten.

3. Unterstützung für Arbeitnehmervertretungen: Informationen, Schulungen und Sachverstand



Um die dargestellten Aufgaben und Rechte zu erfüllen, stehen den Arbeitnehmervertretungen verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung.

Zunächst sind Arbeitnehmervertretungen rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten (vgl. § 80 Abs.2 BetrVG, § 69 Abs.2 LPersVG). Rechtzeitig meint, dass die Information zu einem Zeitpunkt erfolgt, an dem die Arbeitnehmervertretung noch Einfluss auf die Entscheidungen nehmen kann, die unter ihrer Beteiligung zu treffen sind. Die Unterrichtung ist dann umfassend, wenn die Arbeitnehmervertretung alle Informationen erhält, die sie benötigt um ihre Aufgaben zu erledigen. Dazu sind der Arbeitnehmervertretung die geeigneten Unterlagen zur Verfügung zu stellen.

Für die Gefährdungsbeurteilung ist den Arbeitnehmervertretungen somit Zugang zu sämtlichen Unterlagen zu gewähren. Das betrifft nicht nur die offizielle Dokumentation, sondern auch mitgeltende Unterlagen wie bspw. Begehungs- und Messprotokolle und Beurteilungsgrundlagen.

Für die Personalräte konkretisiert das LPersVG weiter: *„Die Unterrichtung hat sich auf sämtliche Auswirkungen der von der Dienststelle erwogenen Maßnahme auf die Beschäftigten zu erstrecken, insbesondere auf die Folgen für Arbeitsplätze, Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation und Qualifikationsanforderungen. Auf Verlangen hat die Dienststellenleitung die erwogene Maßnahme mit der Personalvertretung zu beraten.“*

Um seine Aufgaben und erfüllen und seine Rechte auszuüben können Arbeitnehmervertretungen zudem Sachverständige hinzuziehen (§ 80 Abs.3 BetrVG, § 69 Abs.5 LPersVG). Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung kann dies schon bei der Gestaltung einer betrieblichen Regelung erforderlich sein. Eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung umfasst meist sowohl organisatorische, als auch fachliche Regelungen aus dem Arbeits- und Datenschutz. Die Regelungen sollten unbedingt gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren entwickelt werden, um sicherzustellen, dass sie zum Betrieb und seinen Rahmenbedingungen passen.

Des Weiteren kann das Hinzuziehen eines Sachverständigen bei der Umsetzung des Prozesses erforderlich sein. So kann die Entwicklung von Arbeitsschutzmaßnahmen (bspw. zur Planung einer raumluftechnischen Anlage, zur Gestaltung von Hitzearbeitsplätzen oder zur Entwicklung eines Konzepts zum Umgang mit seelisch belastenden Situationen) ein fachliches Wissen im Arbeitsschutz erfordern, das der Arbeitnehmervertretung häufig nicht zur Verfügung steht.

Möchten Arbeitnehmervertretungen die Gefährdungsbeurteilung (aktiv) begleiten, ist es für sie wichtig, über grundlegendes Wissen zu verfügen. Das Recht auf Qualifizierung steht ihnen gemäß § 37 Abs.6 BetrVG und § 41 Abs.1 LPersVG zu. Für die Begleitung der Gefährdungsbeurteilung bedeutet dies, dass neben grundlegendem Wissen, auch vertiefende Qualifizierungen zu besonderen Gefährdungsfaktoren, wie bspw. psychischen Belastungen, erforderlich sein können.

4. Was für eine erfolgreiche Umsetzung wichtig ist

Beim Einlesen in die doch umfangreiche Thematik psychische Belastungen, stellt sich für Arbeitnehmervertretungen früher oder später die Frage: Und wie bekommen wir das jetzt in der Praxis umgesetzt?

Anders als noch vor ein paar Jahren können Arbeitnehmervertretungen und andere Beteiligte heute bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nicht nur auf vorhandene Methoden zurückgreifen, sondern auch auf praktische Erfahrungen aus anderen Unternehmen.

Wir werden im Folgenden auf vier Faktoren eingehen, die aus unserer Perspektive für die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen vor Ort besonders hilfreich sind. Dazu steuern Betriebsräte aus zwei Unternehmen, die wir in den vergangenen Jahren bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen begleitet haben, ihre Erkenntnisse bei:



Jürgen Redert ist Betriebsratsvorsitzender der Eaton Industries GmbH in Holzhausen.



Steven Kuppert ist stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der Lohmann & Rauscher GmbH & Co. KG in Neuwied.

Regelung des Vorgehens in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bringt meist einen gewissen Arbeitsaufwand mit sich und erstreckt sich über einen längeren Zeitraum. Zudem werden dabei einige verschiedene interne, ggf. auch externe Akteure beteiligt. Schließlich gibt es gerade bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen kaum verbindliche Vorgaben, wie diese durchzuführen ist. Vielmehr gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten, diesen Prozess zu gestalten. Dementsprechend sinnig ist es, sich bereits im Vorfeld darüber Gedanken zu machen und Einigkeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung herzustellen.

Redert: *„Eine Betriebsvereinbarung, die die Aufgaben der Akteure im Prozess und die Vorgehensweis genau beschreibt, ist hilfreich.“*

Kuppert: *„Der Weg zu einer Betriebsvereinbarung über die Einigungsstelle hat dazu geführt, dass wir die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung heute mit allen relevanten Akteuren in einem Steuerkreis gemeinsam koordinieren.“*

Qualifizierung der betrieblichen Akteure

Die vorangestellten Ausführungen zu psychischen Belastungen und der Gefährdungsbeurteilung haben bereits gezeigt, dass das Thema durchaus komplex ist. Umso hilfreicher ist es, wenn möglichst viele Beteiligte im Betrieb nicht nur sensibilisiert sind, sondern sich gezielt Wissen aneignen, um die praktische Umsetzung zu begleiten.

Redert: *„Für uns war es besonders wichtig, dass das gesamte Gremium ausreichend über die Thematik und mögliche Umsetzung im Betrieb geschult ist. Bei der Einführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wenden sich Beschäftigten häufig mit Fragen an den Betriebsrat, da ist es wichtig, dass alle Antworten geben können.“*

Mitarbeiterkommunikation

Wie kaum ein anderes Thema, sind psychische Belastungen in unserer Gesellschaft und auch im Betrieb, mit Vorurteilen und Missverständnissen belegt. So kommt es vor, dass bei der Einführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen Befürchtungen entstehen bspw., dass die psychische Verfassung der Beschäftigten „auf den Prüfstand“ kommen solle. Um solchen Bedenken entgegenzuwirken, sollte die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen schon möglichst früh von der passenden Öffentlichkeitsarbeit begleitet werden – ganz nach dem altbekannten „tue Gutes und rede darüber“.

Kuppert: „Es ist wichtig, das Thema psychische Belastungen für die Kolleginnen und Kollegen greifbar zu machen und zu vermitteln, dass es um die Bewertung des Arbeitsplatzes geht und nicht um den Gesundheitszustand einzelner Mitarbeiter.“

Nicht nur zu Beginn, sondern auch während des laufenden Projekts trägt eine gute Öffentlichkeitsarbeit zum Erfolg bei.

Kuppert: „Die Maßnahmenumsetzung ist ein Prozess, der teilweise länger dauert. Häufig geht es um u. a. Kommunikation, Abläufe, Arbeitsorganisation, hierfür muss man sich ausreichend Zeit nehmen, das geht nicht von heute auf morgen. Aber die Kolleginnen und Kollegen fühlen sich bereits durch die Teilnahme abgeholt, wahrgenommen, wertgeschätzt. Allein das bringt, unseres Erachtens, bereits eine Verbesserung mit sich.“

Redert: „Transparenz und die Art und Weise der Mitarbeiterkommunikation beeinflusst die Teilnahme am Projekt. Die Durchführung durch einen externen Dienstleister hat bei uns für viel Vertrauen gesorgt“.

Beteiligung der Führungskräfte

Führungskräfte nehmen durch ihre fachliche und disziplinarische Verantwortung eine besondere Rolle bei den Themen ein, die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen behandelt werden. Viele Führungskräfte sehen diesem Vorhaben mit gemischten Gefühlen entgegen; wohlwissend, dass Führung, aber auch andere Themen in ihrem Verantwortungsbereich dabei „auf den Tisch“ kommen. Umso wichtiger ist es, die Führungskräfte möglichst schon zu Beginn einzubinden.

Kuppert: „Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die frühzeitige Einbindung der direkten Vorgesetzten. Sie müssen die Notwendigkeit und den Nutzen dieses Verfahrens verstehen und dürfen es selbst nicht als Bedrohung wahrnehmen. So können sie hilfreiche Unterstützer bei der Durchführung sein.“

Es gibt also einige Dinge, die die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Betrieb positiv beeinflussen können.

Redert: „Mein Tipp für andere BR-Kollegen ist: Keine Angst vor großen Herausforderung! Ich war selbst überrascht, wie schnell es geht, wenn der Rahmen steht.“

Zu guter Letzt stehen wir Euch selbstverständlich bei allen Fragen und Anliegen rund um das Thema psychische Belastungen und insbesondere die Gefährdungsbeurteilung derselben mit Beratung und Qualifizierung zur Seite.



Literaturverzeichnis

EN ISO 10075-1:2017. (01 2018). **Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung** – Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017).

GDA. (2017). **GDA Arbeitsprogramm Psyche**. Von Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: https://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Downloads/DE/empfehlungen-zur-umsetzung-der-gefaehrungsbeurteilung-psychischer-belastung.pdf?__blob=publicationFile

Kohte, P. D., Faber, R., & Feldhoff, P. (2014). **Kommentar Gesamtes Arbeitsschutzrecht**. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

BKK Gesundheitsreport (2018). **Arbeitsunfähigkeit** – AU-Tage der Mitglieder ohne Rentner – Verteilung der wichtigsten Diagnosehauptgruppen (Berichtsjahr 2017): <https://www.bkk-dachverband.de/publikationen/bkk-gesundheitsreport/bkk-gesundheitsreport-2018>

VW-Studie. Nieder, P. (2000). **Führung und Gesundheit**. Die Rolle des Vorgesetzten im Gesundheitsmanagement. In: U. Brandenburg, P. Nieder & B. Susen (Hrsg.), Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Grundlagen, Konzepte und Evaluation (S. 149–161). Juventa, Weinheim

WSI Report. Ahlers (2016). WSI Report Nr.33, Dezember 2016 **Arbeit und Gesundheit im betrieblichen Kontext**: https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_33_2016.pdf

Studie „Führung, Gesundheit & Resilienz“. Mourlane, D., Hollmann, D. & Trumpold, K. (2013). Bertelsmann Stiftung, Gütersloh & mourlane management consultants, Frankfurt am Main: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Fuehrung__Gesundheit__Relienz_Studie.pdf

Nachreiner, F.; Schultetus, W.: **Normung im Bereich der psychischen Belastung** – die Normen der Reihe DIN EN ISO 10075. DIN-Mitteilungen (2002), Nr. 8, S. 519–524.

Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). **Stress und Gesundheit in Organisationen**: in H. Schuler (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D., Serie III, Bd 3; **Organisationspsychologie** (2. Aufl.) (S. 1007–1112). Göttingen: Hogrefe.

Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E. (2005). **Zum Stand der Erforschung von arbeitsbedingtem Stress**. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Institut of Work, Health & Organisations, University of Nottingham Business School, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham.

Selye, H. (1936). **A syndrome produced by diverse noxious agents**. Nature, 136, 32–38.

Isic, A. & Zapf, D. (2002). CCall – Report 14. **Arbeits- und organisationspsychologische Untersuchungen in Call Centern**. Im Auftrag der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt.

Zapf, D., Isic, A., Fischbach, A. & Dormann, C. (2003). **Emotionsarbeit in Dienstleistungsberufen**. Das Konzept und seine Implikationen für die Personal- und Organisationsentwicklung. In: Innovative Personal- und Organisationsentwicklung, Hamburg, K.-C. & Holling, H. (Hrsg.), Hogrefe.

Ertel, M. (2006): **Psychische Belastungen am Arbeitsplatz und psychische Störungen** – ein Problemaufriss, Prävention für gesunde Lebenswelten – „soziales Kapital“ als Investition in Gesundheit, 12. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit, 1./2. Dezember 2006.

Siegrist, J. & Rödel, A. (2005): **Chronischer Distress im Erwerbsleben und depressive Störungen**: epidemiologische und psychobiologische Erkenntnisse und ihre Bedeutung für die Prävention, in: Junghanns, G. & Ullsperger, P. (Red.); a.a.O., S. 27–37

Prof. Oppolzer, in **Psychische Belastungen in der Arbeitswelt**, 3. Aufl. 2009; Hrsg. Berufsgenossenschaft Handel und Warendistribution





TBS gGmbH Rheinland-Pfalz

Kaiserstraße 26-30
55116 Mainz

Tel.: 06131/28 835-0
Fax: 06131/22 61 02

info@tbs-rlp.de
www.tbs-rlp.de