

# Praxisleitfaden Gefährdungsbeurteilung 'Psychische Belastung'

---



*Know-how zur Gefährdungsbeurteilung 'Psychische Belastung' in 30 Minuten*

---

## Inhalt

1. Was meint psychische Belastung?
2. Warum eine Gefährdungsbeurteilung ‚Psychische Belastung‘?
3. Wie geht es?
4. Was sind Ihre Vorteile, wenn Sie psychische Belastung erheben und beurteilen?
5. Wie geht es nach dem Erheben weiter?
6. Weiterführende Links und Literatur
7. ... und natürlich helfen wir Ihnen auch gerne weiter
8. Impressum und Kontakt

### Anhang:

Zutaten für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung (laut GDA Kriterien)  
Schreiben Mitarbeiterinfo  
Formblatt Dokumentation

# 1. Was meint psychische Belastung?

Psychische Belastung wird in Übereinstimmung mit etablierten wissenschaftlichen Konventionen als neutraler Begriff verwandt und beschreibt als Sammelbegriff alle Einflüsse, die auf die Mitarbeitenden einwirken. Im Zusammenhang mit Psychischer Belastung ist es wichtig, zwischen der Einwirkung auf die Mitarbeitenden (der Belastung) und deren Auswirkungen (der sogenannten Beanspruchung) zu unterscheiden. Denn die Auswirkung ist dabei immer abhängig von der individuellen Verarbeitung jedes Einzelnen.

*Eine Arbeitsanforderung, die für die eine Person Stress auslöst, kann für eine andere Person eine positive Herausforderung bedeuten.*

Üblicherweise werden Belastungen in Stressoren (mit negativen Konsequenzen verbunden, z.B. Überforderung) und Ressourcen (positiv wirkend, z.B. Kompetenzerwerb) unterschieden.

Es geht bei der Gefährdungsbeurteilung weder um psychische Erkrankungen noch um das psychische Befinden.

Die zentralen Fragen lauten:

- *Können die Mitarbeitenden die Anforderungen der Arbeit bewältigen?*
- *Haben Sie die notwendigen Voraussetzungen?*

## 2. Warum eine Gefährdungsbeurteilung ‚Psychische Belastung‘?

Obwohl es vielen nicht bekannt ist: Die Gefährdungsbeurteilung ‚Psychische Belastung‘ ist für die meisten Unternehmen eine gesetzliche Verpflichtung. Verankert ist die Gefährdungsbeurteilung im Arbeitsschutzgesetz § 5. Es geht aber um weit mehr als um die Erfüllung gesetzlicher Anforderung. Es geht auch um mehr als die üblicherweise zitierten Kosten von über 100 Euro\*<sup>1</sup> pro Fehlzeitentag pro Mitarbeitenden.

Alle Energie, die Unternehmen in Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) investieren, kommt mittel- und langfristig dem betriebswirtschaftlichen Erfolg zu Gute.

*BGM als Unterstützungsprozess für Ihren Unternehmenserfolg.  
Die Gefährdungsbeurteilung ‚Psychische Belastung‘ ist ein wichtiger Teil des BGM.*

Die Gefährdungsbeurteilung ‚Psychische Belastung‘ kann genutzt werden, um ein betriebliches Gesundheitsmanagement anzuschieben oder wiederzubeleben.

---

<sup>1</sup> Die meisten Studien thematisieren lediglich Kosten für die Gesamtwirtschaft und nicht pro Mitarbeitenden. Die oft zitierte Studie von Booz & Company im Auftrag der Felix Burda Stiftung aus dem Jahr 2009 errechnete Kosten durch Fehlzeiten von 1200 Euro pro Mitarbeitenden und Jahr. Laut Statistischem Bundesamt betrug der durchschnittliche Krankenstand in Arbeitstagen pro Mitarbeitenden 8,8 Tage im Jahr 2009. Demnach ergeben sich die Kosten durch Fehlzeiten pro Mitarbeitenden und Fehltag von 136 Euro.

Ihr Nutzen als Unternehmer, Geschäftsführer oder Führungskraft liegt darin, dass Sie einen Ansatzpunkt haben, die Arbeitsbedingungen konsequent zu untersuchen und somit auch systematisch Ansätze zur Optimierung finden. Untersucht werden die Themen und Fragen, die den Unternehmensalltag bestimmen. Eine gemeinsame Ausgangssituation wird geschaffen. Und natürlich bietet die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Erhebung auch gleichzeitig die Chance, stärker Mitverantwortung zu ermöglichen und hier das kreative und fachliche Potential zu nutzen.

Ein weiterer Effekt: Das Fokussieren auf wesentliche Fragen oder Faktoren, die im Alltag zu Reibung und Demotivation führen (und im weiteren Verlauf zu Qualitäts- und Quantitätsverlusten).

Die Mitgestaltung seitens der Mitarbeitenden führt zu mehr Akzeptanz der vereinbarten Maßnahmen.

Die Analyse ermöglicht eine **gemeinsame Landkarte** über die Arbeitssituation und führt zu einem gemeinsamen Verständnis, woran im Weiteren sinnvoll gearbeitet wird. Hierin stecken wichtige Chancen.



## Wo kann man ansetzen?



**Spätindikatoren**  
Arbeitsunfähigkeit,  
Präsentismus,  
Fluktuation, ...

### Rahmen- bedingungen gut bewältigbarer Arbeit

- unterstützende Führung,
- vorgelebte Werte,
- transportierter Unternehmenssinn,
- wahrgenommener Tätigkeitsspielraum,
- gesunde Arbeitsumwelt,
- Vermeiden überlanger Arbeitszeiten

**Frühindikatoren**  
Vertrauen in Führung,  
Commitment,  
Arbeitszufriedenheit, ...

Über der Erde sind die sichtbaren Auswirkungen - **Spätindikatoren**, wie z.B. Arbeitsunfähigkeitsquote, Präsentismus<sup>\*2</sup>, Fluktuation. Machen sie sich bemerkbar, ist es oft schon zu spät.

In der Erde liegen die **Frühindikatoren**, also die Merkmale, die die Situation der Mitarbeitenden beschreiben. Diese sind nicht offen sichtbar. Hier setzen **Analyseinstrumente** an. Es geht z.B. um Vertrauen in Führung, das Commitment oder die Arbeitszufriedenheit insgesamt.

Die **Rahmenbedingungen für gut zu bewältigende Arbeit** sind in den „Gärtnerwerkzeugen“ beschrieben: Der wahrgenommene Tätigkeitsspielraum, die unterstützende Führung, eine gesunde Arbeitsumwelt, vorgelebte Werte, ein transportierter Unternehmenssinn, Vermeiden überlanger Arbeitszeiten...

Der Blick wird auf die gestaltbaren Aspekte gerichtet.

<sup>2</sup> obwohl ich krank bin, komme ich trotzdem zur Arbeit

### 3. Wie geht es?

Grundsätzlich bieten sich drei Zugangswege an: Sie können zwischen schriftlicher Einzelbefragung, mündlicher Gruppenbefragung oder Beobachtungsinterviews auswählen. Die Empfehlungen hierzu finden sich in der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Wir leiten Sie auf den folgenden Seiten und im Anhang durch diese Empfehlungen.

Für die Auswahl des Vorgehens sind die Kriterien der GDA hilfreich. Häufig wird sich für einen Methodenmix und ein gestuftes Vorgehen (von der schriftlichen Befragung zur Konkretisierung in der Gruppenbefragung) entschieden.

Zentral ist das aktive Einbeziehen der Mitarbeitenden vor Ort, sowohl bei der Analyse als auch bei dem späteren Ableiten / Entwickeln von Maßnahmen gegen (zu hohe) psychische Belastungen.

Die Mitarbeitervertretung hat bei der Organisation und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung Mitbestimmungsrechte.

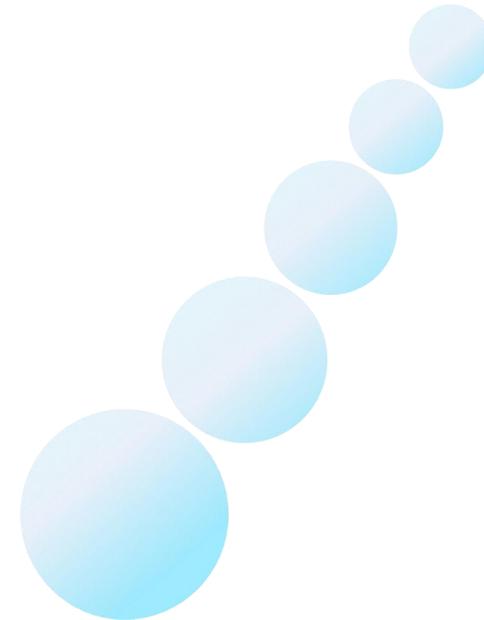
## Die Schritte im Überblick

1. Festlegen der Tätigkeiten / Bereiche für die Gefährdungsbeurteilung
2. Sichten bereits vorhandener Informationen\*<sup>3</sup>
3. Auswahl des Vorgehens / des Verfahrens\*<sup>4</sup>
4. Festlegen eines Zeitplans
5. Information der Führungskräfte und Mitarbeiter
6. Ermitteln der Gefährdungen
7. Beurteilen der Gefährdungen
8. Entwickeln und Umsetzen von Maßnahmen
9. Information der Führungskräfte und Mitarbeiter
10. Dokumentieren
11. Kontrolle der Wirksamkeit
12. Aktualisieren und Fortschreiben

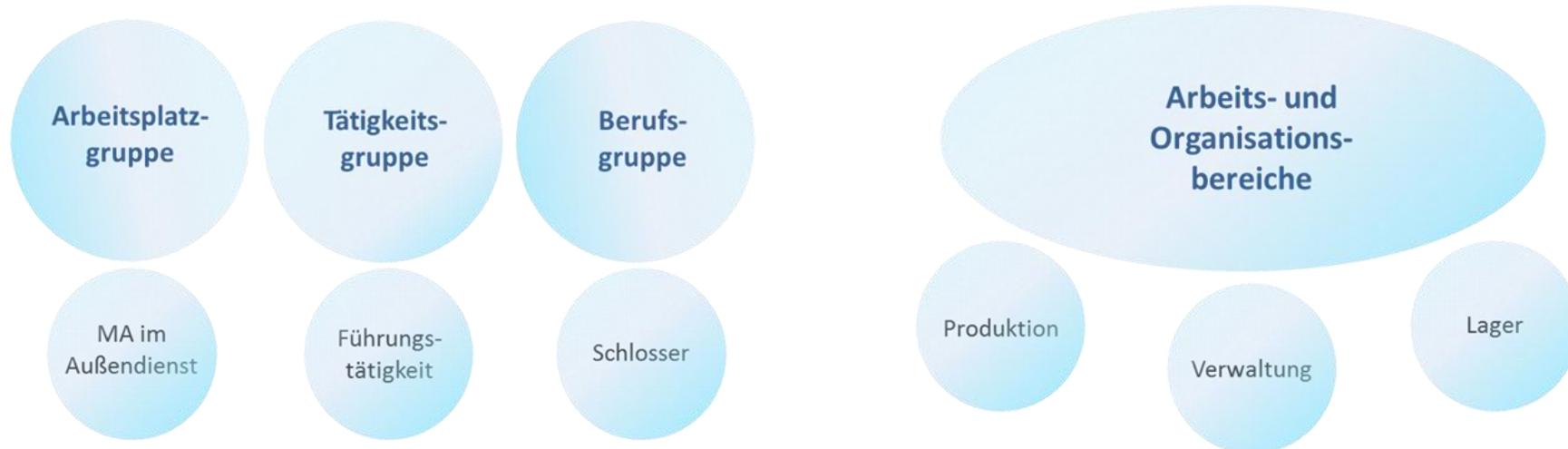
---

<sup>3</sup> zum Beispiel aus früheren Mitarbeiterbefragungen

<sup>4</sup> ab hier Beteiligen der Mitarbeitervertretung



Damit die Ergebnisse gut in sinnvolle Maßnahmen überführt werden können, muss das Vorgehen den Unterschieden in den Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen Rechnung tragen. Mitarbeitende in der Produktion finden andere Bedingungen vor als Mitarbeitende in der Verwaltung. Der Einsatz der Befragung ist daher immer arbeitsbereichs-, tätigkeits- oder personenbezogen<sup>\*5</sup>.



<sup>5</sup> für Jugendliche, werdende oder stillende Mütter ist dies gesetzlich vorgeschrieben

## Der Start: ein Zeitplan

Vorgehen festlegen <sup>*6</sup>	Information der Führungskräfte (FK) und Mitarbeitenden (MA)	Befragung	Auswertung	Bewertung / Beurteilung der Ergebnisse	Information der FK und MA	Ableiten von Maßnahmen <sup>*7</sup>	Information der FK und MA	Überprüfen der Wirksamkeit	Aktualisieren und Fortschreiben
----------------------------------	---	-----------	------------	--	---------------------------	--------------------------------------	---------------------------	----------------------------	---------------------------------



<sup>6</sup> die Mitarbeitervertretung einbeziehen

<sup>7</sup> hier liegt der Fokus auf Maßnahmen, die sich auf die Verhältnisse vor Ort beziehen (Tätigkeiten, Organisation, Struktur, Prozesse), statt Maßnahmen mit Fokus auf das Verhalten der MA

## Vorgehen festlegen

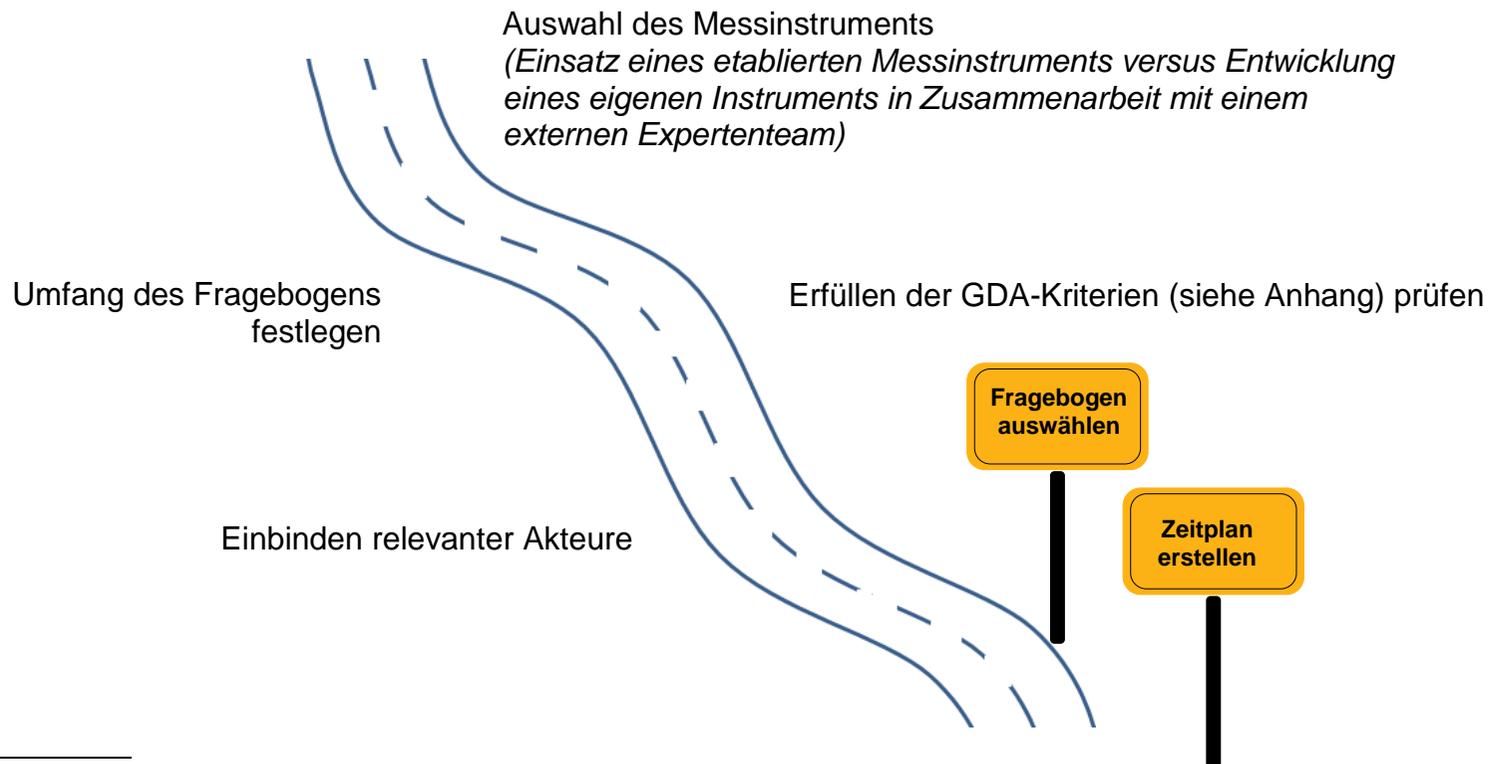
Ein zentraler Schritt ist die Auswahl zwischen schriftlicher Befragung und Befragung im Workshop. Hierzu einige Vor- und Nachteile der jeweiligen Verfahren.

Schriftliche Befragung	Moderierter Analyseworkshop
Bietet einen Überblick über Belastungsschwerpunkte.	Tiefergehendes Verfahren, ggf. auf Grundlage der schriftlichen Befragung.
Hier gibt es eine breite Auswahl an vielfältigen, wissenschaftlich fundierten Messinstrumenten.	Immer dann, wenn die Mitarbeitenden müde im Ausfüllen von Fragebögen sind.
Ermöglicht einen guten Gesamtüberblick.	Immer dann, wenn die Organisationseinheiten (oder der Betrieb) weniger als 20 Mitarbeitende aufweisen.
Sehr gut geeignet auch für große oder dezentral organisierte Betriebe.	Kann Belastungen aufzeigen, die zuvor nicht im Blick waren.
Vergleichsmöglichkeit über die Jahre oder zwischen verschiedenen Gruppen.	Sehr aktive Form des Einbindens von Mitarbeitenden.

## Zu klärende Schritte bei der schriftlichen Befragung

Wenn die Wahl auf eine schriftliche Befragung fällt, dann sind die in der Abbildung skizzierten Schritte zu klären. Hier ist die Empfehlung ein erprobtes Messinstrument zu verwenden oder ein statistisch erfahrenes Expertenteam zu engagieren.

Weitere Kriterien sind das Berücksichtigen der Fragebogenlänge und das Überprüfen, ob die in der GDA\*<sup>9</sup> genannten Merkmalsbereiche (siehe Anhang) berücksichtigt werden.



<sup>9</sup> Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (siehe hierzu auch den Anhang)

## Zu klärende Schritte bei der Befragung im Workshop bzw. Befragung im Interview

Wenn die Wahl auf einen moderierten Workshop fällt, gibt es eine Auswahl aus drei verschiedenen Arten der Workshop-Gestaltung. Wichtig ist vor allem bei den ersten beiden Varianten, dass die Führungskräfte die Ergebnisse entgegennehmen, aber nicht bei der Erarbeitung anwesend sind. Sinnvoll ist die Durchführung durch gut ausgebildete Moderatoren. Diese können durchaus unternehmensintern sein, allerdings moderieren sie nicht im eigenen Bereich.

1. Im Rahmen eines kurzen **Screening-Workshops** werden von den beteiligten Mitarbeitenden **Stressoren** und **Ressourcen** gesammelt und gegenübergestellt.
2. Ausführlicher und tiefergehender sind moderierte Workshops, wie z.B. die **Arbeitssituationsanalyse**. Diese ist durch fünf Fragen strukturiert. Zuerst werden die Mitarbeitenden gebeten, die Wichtigkeit einer Veränderung der Arbeitssituation grob zu beurteilen. Darauf aufbauend wird gefragt, in welchen Bereichen sich die Mitarbeitenden Änderungen wünschen. Hier wird erneut Bezug genommen auf die fünf Merkmalsbereiche **ARBEITSTÄTIGKEIT, ARBEITSUMGEBUNG, ARBEITSORGANISATION, FÜHRUNG UND SOZIALE INTERAKTION**. In zwei separaten Fragerunden werden die Probleme sowie Lösungsvorschläge von den Mitarbeitenden gesammelt und durch die Moderation systematisiert.

Abschließend werden die Teilnehmenden gebeten, Aspekte zu benennen, die ihnen an der Arbeit gefallen.

3. Einen anderen Ansatz verfolgt das **Beobachtungsinterview**. Ausgebildete Experten beobachten die Mitarbeitenden während der Arbeit und stellen Fragen zu deren Tätigkeiten. Anschließend erfolgt eine Auswertung mit einem Expertenverfahren.

## Dokumentation

Die Ergebnisse der Analyse werden dokumentiert und die Maßnahmen schriftlich festgehalten. Sie können Ihre gewohnten betrieblichen Vorlagen nutzen oder auf Muster zurückgreifen (siehe Anhang). So stellen Sie sicher, dass Sie bei Überprüfung durch das Amt für Arbeitsschutz oder Ihrer Berufsgenossenschaft einen Nachweis erbringen können. Die Dokumentation gibt Ihnen Rechtssicherheit im Fall der Fälle.

## Überprüfen der Wirksamkeit

Zu einer vollständigen Gefährdungsbeurteilung gehört das Überprüfen der Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen. Der Aufwand hierfür ist vergleichsweise gering, lohnt sich aber sehr, weil dann auch die Änderungen besser von allen Beteiligten wahrgenommen werden. Praktikabel ist z.B., für einzelne Themen Paten aus dem Team zu benennen, die eine Einschätzung zu den Fortschritten der Umsetzung und den Auswirkungen geben können. Die Kontrolle des Umsetzungsstandes in gemeinsamen Teambesprechungen ist ebenfalls bestens geeignet.

## 4. Was sind Ihre Vorteile, wenn Sie psychische Belastung erheben und beurteilen?

Die Gefährdungsbeurteilung kann einen systematischen Überblick verschaffen und dadurch als Eintrittskarte für Veränderungen und Weiterentwicklungen verstanden werden. Zusätzlich werden dadurch die wesentlichen Themen fokussiert.

### Nutzen für die Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden finden Gehör und können sich aktiv einbringen. Das ist Ausdruck von Wertschätzung, die an sich schon ein stabilisierender Faktor ist. Die empfundenen Ressourcen und „Störungen“ in der Arbeit werden gesammelt und gebündelt - ein gutes Gefühl, wenn alles benannt ist und adressiert werden kann.

### Nutzen für die Führungskräfte

Die Führungskräfte erhalten eine Handlungsgrundlage. Sie wissen besser, wo sie ansetzen können. Und sie kommen ihrer Verantwortung nach, den Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden als Führungsaufgabe wahrzunehmen. Aktive, motivierte Mitarbeitende unterstützen die Führungskraft in ihrer Arbeit.



### Nutzen für das Unternehmen

Unternehmen erhöhen die Mitarbeiterbindung und schaffen gute Voraussetzungen, um neue Mitarbeitende zu gewinnen, da gute Arbeitsbedingungen anziehend sind und in Zeiten des Fachkräftemangels immer wichtiger werden.

## 5. Wie geht es nach dem Erheben weiter?

*Nach dem Erheben geht es ins Erleben und vor allem auch ins ‚Drüber-Reden‘.  
Hier zählen Taten.*

Ergebnisse kommunizieren und Maßnahmen entwickeln

Für die Kommunikation der Ergebnisse und das Erarbeiten von Maßnahmen stehen verschiedene Formate zur Verfügung. Diese können an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden. So kann eine Rückmeldung der Ergebnisse direkt zu Beginn der Maßnahmenworkshops, in einer Dienstbesprechung oder aber in einer Mitarbeiterversammlung erfolgen. Für das Erarbeiten von Maßnahmen können neben den Entscheidern alle Mitarbeitenden einbezogen werden oder aber auch Delegierte/ Botschafter. Die GDA- Empfehlungen sehen eine breite Beteiligung der Mitarbeitenden vor. Hier bieten sich Aktionspläne an: *Wer macht was mit wem bis wann?*



## 6. Weiterführende Links und Literatur

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA)  
[www.gda-portal.de](http://www.gda-portal.de)

Portal der GDA mit Fokus auf die Psyche und Psychische Belastung  
[www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)  
[www.baua.de](http://www.baua.de)

BAuA: Themenschwerpunkt Gefährdungsbeurteilung  
[www.gefaehrdungsbeurteilung.de/de/gefaehrdungsfaktoren/psychische\\_belastung](http://www.gefaehrdungsbeurteilung.de/de/gefaehrdungsfaktoren/psychische_belastung)

Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGa“  
[www.psyga.info](http://www.psyga.info)

Das Arbeitsschutzgesetz  
[www.gesetze-im-internet.de/arbschg](http://www.gesetze-im-internet.de/arbschg)

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV):  
[www.dguv.de/de/praevention/themen-a-z/gefaehrdungsbeurteilung](http://www.dguv.de/de/praevention/themen-a-z/gefaehrdungsbeurteilung)



## 7. ... und natürlich helfen wir Ihnen auch gerne weiter

Wissenschaftsbasierte Literatur ist (uns) wichtig, mindestens ebenso wichtig ist die Anwendung des praktischen Know-hows. Hier kommen wir gerne ins Spiel.

Wir verfügen über langjährige Expertise und können bei Bedarf sehr gerne unterstützen beim:

- Entwickeln einer Skizze zum passgenauen Vorgehen in Ihrem Unternehmen
- Auswählen des Verfahrens
- Anwenden des Verfahrens (ob Fragebogen, Workshop oder Interview)
- Auswerten der gewonnenen Daten
- verständlich Aufbereiten der erhobenen Daten
- Interpretieren der gewonnenen Daten
- Vorstellen der Ergebnisse vor der Geschäftsführung und / oder den Mitarbeitenden
- Begleiten der Maßnahmenentwicklung in moderierten Workshops



Sie wählen – Gesamtpaket oder Auszüge, so wie es bei Ihnen vor Ort passgenau und stimmig ist.

Noch Fragen? Dann kontaktieren Sie uns gerne!

*Carolin Wolf, Rainer Oberkötter, Heidi Krampitz*

## 8. Impressum und Kontakt

### Autoren

Heidi Krampitz  
Mathias Kreilos  
Rainer Oberkötter  
Carolin Wolf

### Layout

Britta Döring

**Bilder:** Döring, Pixabay

Dieses Buch wurde gewissenhaft erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren und Unternehmen für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen, Ratschlägen, Bildern sowie eventuellen Fehlern keine Haftung.

© 2017 by ifW, Compass Consulting und Wolf&Oberkötter PE und OE

*Wir beantworten gerne Ihre Fragen!*



[www.institut-fuer-wirksamkeitsanalyse.de/](http://www.institut-fuer-wirksamkeitsanalyse.de/)



[www.cc-compass-consulting.de/](http://www.cc-compass-consulting.de/)



[www.wolf-oberkoetter.de/](http://www.wolf-oberkoetter.de/)

# ANHANG

## Zutaten für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung (laut GDA Kriterien)

- ✓ Aktives Einbeziehen der Mitarbeitenden vor Ort, sowohl in der Analyse als auch in der Maßnahmenentwicklung
- ✓ Die Analyse beinhaltet die aufgeführten fünf Merkmalsbereiche (s.u.)

## Merkmalsbereiche im Überblick

	<b>Merkmalsbereiche</b>	<b>Exemplarische Beobachtungspunkte</b>
1.	Arbeitstätigkeit (Arbeitsinhalt / Arbeitsaufgabe)	Vollständigkeit der Aufgabe, Handlungsspielraum, Variabilität, Information, Verantwortung, Passung der Qualifikation, ...
2.	Arbeitsumgebung	Ergonomie, Klima, Lärm, Arbeitsmittel, ...
3.	Arbeitsorganisation	Arbeitszeit, Arbeitsablauf, Kommunikation, Kooperation, neue Arbeitsformen (räumliche Mobilität, atypische Arbeitsverhältnisse, zeitliche Flexibilität), erlebte organisationale Gerechtigkeit, ...
4.	Fokus: Führung	Führung der Mitarbeiter, Selbstführung der Führungskraft
5.	Fokus: Soziale Beziehungen	Verhalten der Kollegen untereinander

## Entwurf Information der Mitarbeiter

### Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wir möchten Sie einladen zur aktiven Mitwirkung an der Gefährdungsbeurteilung ‚Psychische Belastung‘  
am ..... um ..... Uhr des Bereiches / Abteilung ..... im .....

Sie sind als Experten/innen Ihres Arbeitsplatzes gefragt. Wo sind Belastungsschwerpunkte? An welchen Punkten sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten? Welche Faktoren erleben Sie positiv und sollten deshalb gefördert werden?

Die Geschäftsführung und die Mitarbeitervertretung möchten herausfinden, was Belastungsschwerpunkte einerseits und welche positiven unterstützenden Faktoren andererseits an Ihrem Arbeitsplatz vorhanden sind.

Dieser Workshop wird als moderierte Gruppendiskussion durchgeführt. Er dauert max. 2 Std. und wird als Arbeitszeit gewertet.

**Workshopleitung:** Die Moderation wird von ..... durchgeführt.  
Vorgesetzte und deren Stellvertretungen nehmen nicht teil.

Der Workshop ist ein erster Schritt auf dem Weg:

- o die erlebten Belastungen / Beanspruchungen in Ihrem Arbeitsalltag festzuhalten,
- o Ihr Expertenwissen und Ihre Erfahrung für Lösungsansätze zu nutzen,
- o den weiteren Weg festzulegen und
- o Sie bei der Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen mit einzubeziehen.

Die Ergebnisse und die Verbesserungsvorschläge werden Ihren Leitungen und dem Lenkungskreis vorgestellt. Sie werden am ..... über die weiteren Schritte im Prozess informiert.

Unterschrift GF .....

Unterschrift Betriebsrat / PR/ MAV .....

## Formblatt zur Dokumentation

Datum:

Legende		dringender Handlungsbedarf		mittlerer Handlungsbedarf		Kein Handlungsbedarf (Ressourcen erhalten, weiter ausbauen)
---------	--	----------------------------	--	---------------------------	--	--

Arbeitsbereich:	Einzeltätigkeit:	Beschäftigte:					
Gefährdungen ermitteln	Gefährdungen beurteilen		Maßnahmen festlegen / Bemerkungen	Maßnahmen durchführen		Wirksamkeit überprüfen	
	Ampel	Schutzziele		Wer?	Bis wann?	Wann?	Ziel erreicht?