



**Besprechungen kreativ nutzen.**  
Arbeit gesund gestalten mit der Methode  
der moderierten Gruppendiskussion.

**Vielleicht kommen Ihnen als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber solche Gedanken, wenn Sie an die Gefährdungen durch psychische Arbeitsbelastung denken?**

„Bei mir im Betrieb gibt es keine psychischen Belastungen!“

„Ich bin doch kein Psychologe.“

„Das sind doch Probleme, die die Beschäftigten von zu Hause mitbringen.“

„Muss ich mir jetzt eine Couch ins Büro stellen?“



**So ist es aber nicht!**

Für den angemessenen Umgang mit Belastungssituationen in Ihrem Betrieb – und zwar selbständig, mit geringem Aufwand und Kosten – ist dieses Handbuch eine Hilfe.

Und mit einer guten Gestaltung der Arbeit erfüllen Sie gleichzeitig eine gesetzliche Verpflichtung.

# Inhalt

Einleitung .....	4
Moderierte Gruppendiskussion – Was ist das? .....	5
Welche Vorteile hat die moderierte Gruppendiskussion? .....	5
Jetzt geht's los – Wie gehe ich vor? .....	6
Information .....	6
Vorbereitung .....	6
Durchführung .....	7
Inhalte der moderierten Gruppendiskussion .....	7
Der Leitfragenkatalog .....	8
Vorgehen bei der Leitfragendiskussion .....	14
Erläuterungen zum Vorgehen .....	15
Dokumentation in der Gefährdungsbeurteilung .....	16
Anhang	
Gesetzlicher Hintergrund .....	17
Mustereinladung .....	21
Tipps für die Moderation .....	22
Regeln für die moderierte Gruppendiskussion .....	23
Dokumentationstabelle .....	24



**Dieses Handbuch richtet sich an Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und an alle Beteiligten des betrieblichen Arbeitsschutzes und zeigt,**

- wie Sie arbeitsbedingte Gefährdungen durch psychische Belastung gemeinsam mit Ihren Beschäftigten feststellen und beurteilen können,
- wie Sie Gefährdungen durch psychische Belastung in Ihrem Betrieb reduzieren oder sogar vermeiden können und
- wie Sie Ihre Aktivitäten nachvollziehbar und im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes dokumentieren können.

Es unterstützt Sie bei dem Ziel, die Arbeit in Ihrem Betrieb langfristig gesund zu gestalten.

Eine gute Arbeitsgestaltung hat für Sie als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber und auch für Ihre Beschäftigten viele Vorteile!

Gesunde Arbeitsbedingungen sorgen dafür, dass

- Ihr Betrieb wettbewerbsfähig und innovativ bleibt,
- Ihre Beschäftigten leistungsfähig und motiviert sind,
- die Arbeitsaufträge reibungslos erledigt werden können,
- Ihre Beschäftigten gut zusammenarbeiten und gegenseitige Unterstützung selbstverständlich ist.

# Moderierte Gruppendiskussion – Was ist das ?

Die moderierte Gruppendiskussion ist eine strukturierte Methode, bei der eine Moderatorin bzw. ein Moderator anhand von Leitfragen mit den Beschäftigten mögliche arbeitsbedingte Gefährdungen durch psychische Belastungen diskutiert. Thematisch geht es in diesem Handbuch um Arbeitsinhalte bzw. Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Soziale Beziehungen, Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung. Gemeinsam werden dann Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation entwickelt und dokumentiert.

Eine Gruppendiskussion eignet sich besonders für Klein- und Kleinstbetriebe und für kleinere Einheiten in größeren Betrieben, in denen ein persönlicher Umgang zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten herrscht. Die „familiären Verhältnisse“ und direkten Kommunikationswege sind bei dieser Methode vorteilhaft, denn in einer vertrauensvollen Umgebung kann offen gesprochen und diskutiert werden.

Die Moderation kann von der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber oder einer geeigneten Person (z. B. der Sicherheitsfachkraft oder einer Vertrauensperson) durchgeführt werden. Wichtig ist, dass diese Person einen „guten Draht“ zu den Beschäftigten hat.

Es ist auch möglich, eine externe Person zu beauftragen.

Wenn möglich, sollten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt werden. Daher müssen ggf. mehrere Diskussionen durchgeführt werden. Die Dauer einer moderierten Gruppendiskussion sollte ca. 3 bis 4 Stunden, oder zweimal 2 Stunden, wenn eine Pause benötigt wird, betragen. Danach lässt die Konzentration aller Beteiligten nach.



**Die Moderation leitet die Gruppendiskussionen so, dass gemeinsam eine Lösung gefunden wird. Weitere Tipps für die Moderation finden Sie im Anhang.**

## Welche Vorteile hat die moderierte Gruppendiskussion?

### Vorteile für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber:

Hilfestellung zur Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtungen nach dem ArbSchG.

Arbeitsbedingte Probleme können in einem angemessenen Rahmen angesprochen und beseitigt werden.

Geringer Kostenaufwand.

Nutzung der Erfahrungen und Ideen der Beschäftigten bei der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung.

Verbesserung der Arbeits- bzw. Produktqualität.

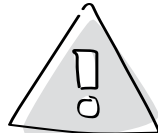
Stärkung des Teamgefühls.

Verbesserung der Arbeitssituation und des Betriebsklimas.

Durch Beteiligung wird ein Gefühl der Wertschätzung und Anerkennung vermittelt.

# Jetzt geht's los – Wie gehe ich vor?

**Damit die moderierte Gruppendiskussion erfolgreich abläuft, sind die folgenden Schritte zu beachten:**



**Sollte ein Betriebs- bzw. Personalrat in Ihrem Betrieb / in Ihrer Organisation vorhanden sein, prüfen Sie im Vorfeld, ob dieser entsprechend zu beteiligen ist.**

**Bei der Einführung von neuen Instrumenten kann die frühzeitige Einbindung von Interessensvertretungen helfen, Bedenken zu verringern und die Akzeptanz und Bereitschaft zur Mitarbeit zu vergrößern.**

## Information:

Es empfiehlt sich, die Beschäftigten rechtzeitig über folgende Punkte zu informieren:

**Termin:** Legen Sie diesen in die Arbeitszeit. So ist die Beteiligung höher, denn es geht ja um die Arbeitsbedingungen aller.

**Ort:** Schaffen Sie einen geeigneten Raum, in dem jeder einen Platz findet.

**Dauer:** Die Gruppendiskussion dauert ca. 3 bis 4 Stunden. Planen Sie auch Pausen ein.

**Inhalt:** Es geht um Aspekte der Arbeitssituation und des möglichen Verbesserungsbedarfs.

**Ziel:** Sie möchten gemeinsam mit Ihren Beschäftigten die Arbeitssituation betrachten und zusammen realistische Vorschläge zur Verbesserung erarbeiten.

**Moderation:** Informieren Sie, wer die Gruppendiskussion leiten wird.

## Vorbereitung:

- An den Gruppendiskussionen sollten nicht mehr als 15 Personen teilnehmen, da es bei zu großen Gruppen schwieriger ist, alle zu Wort kommen zu lassen und eine gemeinsame Lösung zu finden. Es ist sinnvoll, Beschäftigte mit gleichartigen Tätigkeiten zu einer Gruppe zusammenzufassen. Wenn das nicht möglich ist, teilen Sie die Gruppen nach eigenem Ermessen ein, aber denken Sie daran, dass alle Arbeitsbereiche betrachtet werden müssen. Viele Betriebe haben z. B. neben einem Produktionsbereich auch Büroarbeitsplätze oder Materiallager. Die Arbeitsbedingungen in diesen drei Bereichen sind sehr unterschiedlich und sollten daher gesondert betrachtet werden.
- Schaffen Sie einen geeigneten Rahmen für die moderierte Gruppendiskussion. Ideal ist ein Raum mit genügend Sitzplätzen und dem notwendigen Material. Für Gruppendiskussionen eignet sich insbesondere die Pinnwandmoderation. Hierfür brauchen Sie Karteikarten, Schreibmaterial, eine Pinnwand oder ein Flipchart.
- Denken Sie auch an das leibliche Wohl Ihrer Beschäftigten.

So gehen Sie gut vorbereitet in die Diskussion.



**Eine Mustereinladung mit Tagesordnung finden Sie im Anhang.**



## Durchführung:

Es empfiehlt sich folgendes Vorgehen bei der Moderation:

1. **Begrüßung:** Bedanken Sie sich für die Teilnahme. Erläutern Sie den Hintergrund und das Ziel der folgenden Stunden.
2. **Ablauf:** Stellen Sie den Teilnehmenden den Ablauf, Ihre Vorgehensweise bei der Gruppendiskussion vor und geben Sie einen Zeitplan an.
3. **Regeln:** Bevor Sie beginnen, ist es wichtig, gemeinsam mit den Teilnehmenden Regeln für das Verhalten während der Diskussion festzulegen. Machen Sie deutlich, dass Sie auf die Beiträge jedes Einzelnen angewiesen sind. Beispiele für Regeln finden Sie im Anhang.
4. **Fragen und Antworten:** Diskutieren Sie die Leitfragen Schritt für Schritt mit den Teilnehmenden und schreiben Sie die Antworten auf. Wie genau mit den Leitfragen während der moderierten Gruppendiskussion umgegangen wird, wird im Anschluss an den Leitfragenkatalog anschaulich dargestellt.
5. **Dokumentation:** Zu jeder Leitfrage, die Sie stellen, sollten Sie gemeinsam mit den Teilnehmenden den Handlungsbedarf festlegen und begründen, Maßnahmen entwickeln und die Ergebnisse verschriftlichen.
6. **Maßnahmenumsetzung:** Sollte die Arbeitgeberin bzw. der Arbeitgeber oder eine andere Entscheidungsperson nicht an dem Workshop teilnehmen, muss diese Person im Anschluss die Umsetzung der gemeinsam gewählten Maßnahmen einschätzen.

## Inhalte der moderierten Gruppendiskussion.

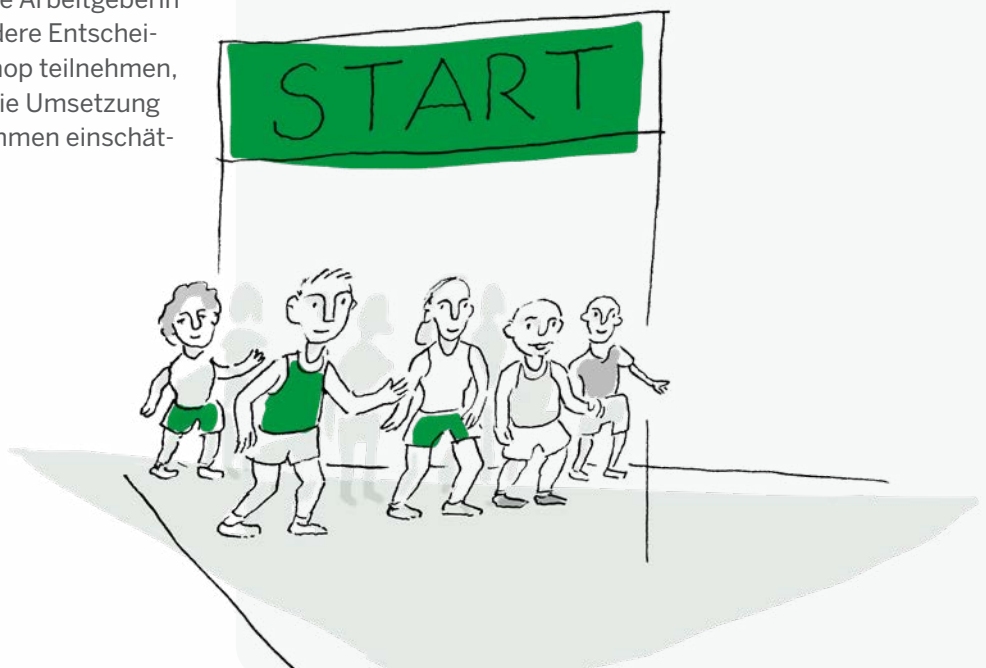
Die arbeitsbedingten Gefährdungen durch psychische Belastungsfaktoren, die in der Gruppendiskussion diskutiert werden, beziehen sich auf folgende sechs Themenbereiche:

- Arbeitsinhalte bzw. Arbeitsaufgaben
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit
- Soziale Beziehungen
- Arbeitsmittel
- Arbeitsumgebung

Darüber hinaus sollte die Moderatorin bzw. der Moderator weitere Arbeitsschutzthemen ansprechen, die für die Teilnehmenden von Bedeutung sind. Fügen Sie diese ebenfalls in die Dokumentationstabelle ein. Alles sollte erfasst und aufgeschrieben werden, damit nichts vergessen wird.



**Nutzen Sie die Dokumentationstabelle im Anhang.**



# Der Leitfragenkatalog.

Im Folgenden wird dargestellt, was die sechs Themenfelder bedeuten und wie Sie diese verständlich ansprechen können – dazu dienen folgende Leitfragen als Beispiele.

## 1. Arbeitsinhalte bzw. Arbeitsaufgaben

Definition des Gestaltungsbereichs	Leitfragen für die Gruppendiskussion
<b>Vollständigkeit der Aufgabe:</b> Man bearbeitet nicht nur einzelne Arbeitsschritte, sondern ist bspw. auch in die Vorbereitung eingebunden und kennt das Arbeitsergebnis.	Wissen Sie bei jedem Ihrer Arbeitsschritte, wofür dieser gebraucht wird?
<b>Abwechslungsreichtum:</b> Die Tätigkeit besteht nicht immer nur aus ein und derselben Handlung, sondern aus mehreren unterschiedlichen Tätigkeiten.	Empfinden Sie Ihre Aufgabe als abwechslungsreich?
<b>Handlungsspielraum:</b> Es ist möglich, die eigene Aufgabe bzgl. Reihenfolge, Inhalt und Vorgehensweise mitzubestimmen.	Können Sie beeinflussen, welche Tätigkeiten bzw. Aufgaben Sie in welcher Reihenfolge und in welchem Tempo erledigen?
<b>Informationen:</b> Wichtige Informationen werden rechtzeitig, verständlich und in einer geeigneten Weise und Menge mitgeteilt und ausgetauscht.	Haben Sie alle Informationen, um Ihre Arbeit gut erledigen zu können?
<b>Qualifikation:</b> Die Tätigkeit, die man ausübt, entspricht den erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Es erfolgt eine geeignete Einarbeitung vor Aufnahme der Tätigkeiten.	Sind Sie entsprechend Ihrer Tätigkeit qualifiziert und eingearbeitet? Werden Sie auch für neue Aufgaben ausreichend qualifiziert?
<b>Emotionen bei der Arbeit:</b> Die Tätigkeit steht im Zusammenhang mit emotional berührenden Situationen, in denen Beschäftigte z. B. Aggressionen, Gewalt, Bedrohungen, Trauer, Tod oder traumatischen Ereignissen ausgesetzt sind.	Wissen Sie, wie Sie mit emotional stark berührenden Situationen umgehen können? Wissen Sie, wo Sie Unterstützung bekommen, wenn Sie diese benötigen?



Bei der Durchführung der Gruppendiskussion sind der Leitfragenkatalog und die Dokumentationstabelle Ihre wichtigsten Werkzeuge. Mit diesen sollten Sie sich als Moderatorin oder Moderator vor Beginn der Gruppendiskussion vertraut machen. Wie Sie genau vorgehen sollten, wird im Anschluss an den Leitfragenkatalog erklärt.

## 2. Arbeitsorganisation

Definition des Gestaltungsbereichs	Leitfragen für die Gruppendiskussion
<b>Arbeitsintensität:</b> Es steht ausreichend Zeit zur Verfügung, um die vorhandene Arbeitsmenge in einer guten Qualität erledigen zu können.	Können Sie Ihre Arbeitsaufgabe in der zur Verfügung stehenden Zeit ohne Zeitdruck und in der gewünschten Qualität erledigen?
<b>Störungen und Unterbrechungen:</b> Die Arbeitsabläufe sind gut strukturiert und nachvollziehbar. Man kann die Arbeit reibungslos, also ohne häufige bzw. vermeidbare Unterbrechungen oder Störungen, erledigen.	Können Sie Ihre Arbeit reibungslos, d. h. ohne Störungen oder Unterbrechungen, erledigen?
<b>Kommunikation, Kooperation:</b> Man bekommt bei der Erledigung der Aufgabe bei Bedarf fachliche Unterstützung durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen und hat nicht das Gefühl, auf sich allein gestellt zu sein.	Bekommen Sie die fachliche Unterstützung, die Sie benötigen, um Ihre Arbeit gut erledigen zu können?
<b>Zuständigkeiten, Kompetenzen:</b> Den Beschäftigten sind entsprechend der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen klar definierte Aufgaben und Verantwortungsbereiche übertragen. Grundsätzlich sind Zuständigkeiten und Kompetenzen klar geregelt.	Sind Ihnen die Aufgaben, Zuständigkeiten und Befugnisse bei der Arbeit klar?

Bitte gehen Sie hier von Ihren tatsächlichen Arbeits- und Pausenzeiten aus und nicht von den gesetzlich geregelten.



### 3. Arbeitszeit

#### Definition des Gestaltungsbereichs

#### Leitfragen für die Gruppendiskussion

##### **Dauer:**

Die Arbeitszeit ist klar geregelt und überschreitet nicht regelmäßig die erforderliche Arbeitszeit (z. B. die vereinbarte Wochenarbeitszeit).

Ist Ihre Arbeitszeit klar geregelt bzw. begrenzt, sodass Sie nicht regelmäßig Überstunden machen?

##### **Lage, Schichtarbeit:**

Die Lage der Arbeitszeit wie bspw. nachts oder an Sonn- und Feiertagen wird, soweit möglich, mit Beteiligung der Beschäftigten geplant.

Gibt es an Ihrem Arbeitsplatz Schichtarbeit und Arbeiten an Sonn- und Feiertagen? Wenn ja, können Sie diese mitgestalten?

##### **Vorhersehbarkeit, Planbarkeit und Einflussnahme:**

Arbeitszeit, Urlaube sowie Pausen und Ruhezeiten sind für die Beschäftigten vorhersehbar und planbar. Erreichbarkeiten (wie Bereitschaften) außerhalb der Arbeitszeit werden bei der Gestaltung berücksichtigt.

Sind Ihnen Ihre Arbeitszeiten sowie die Pausen-, Ruhe- oder Erholungszeiten im Voraus bekannt und durch Sie beeinflussbar?

##### **Pausen, Erholungszeiten:**

Die Pausen sowie Erholungszeiten sind störungsfrei gestaltet und werden eingehalten. Der vorgesehene Erholungszeitraum zwischen den Arbeitszeiten wird nicht unterschritten.

Sind bei Ihnen Pausen und Erholungszeiten klar geregelt?

## 4. Soziale Beziehungen

### Definition des Gestaltungsbereichs

#### **Soziale Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen:**

Es besteht eine respektvolle Beziehung unter den Beschäftigten, es gibt selten Streitigkeiten und wenn doch, findet man gemeinsam eine konstruktive Lösung.

### Leitfragen für die Gruppendiskussion

Besteht bei Ihnen ein wertschätzendes Betriebsklima und werden Konflikte gemeinsam gelöst?  
Erhalten Sie soziale Unterstützung?

#### **Soziale Beziehung zu Vorgesetzten:**

Man hat eine gute bzw. vertrauensvolle Beziehung zu den Vorgesetzten, sodass Probleme direkt angesprochen werden können und man Rückmeldungen und Anerkennung für die erbrachte Leistung bekommt.

Bekommen Sie entsprechend Ihrer Arbeit eine angemessene Rückmeldung und Unterstützung?  
Können Sie Ihre Vorgesetzte oder Ihren Vorgesetzten zu Problemen bei der Arbeit ansprechen?



## 5. Arbeitsmittel

### Definition des Gestaltungsbereichs

#### **Arbeitsmittel:**

Um die Arbeit erledigen zu können, stehen alle notwendigen Arbeitsmittel, z. B. Werkzeuge oder Maschinen, zur Verfügung und können sicher eingesetzt werden. Die Arbeitsmittel sind sicher, ergonomisch angemessen, nützlich und bedienbar.

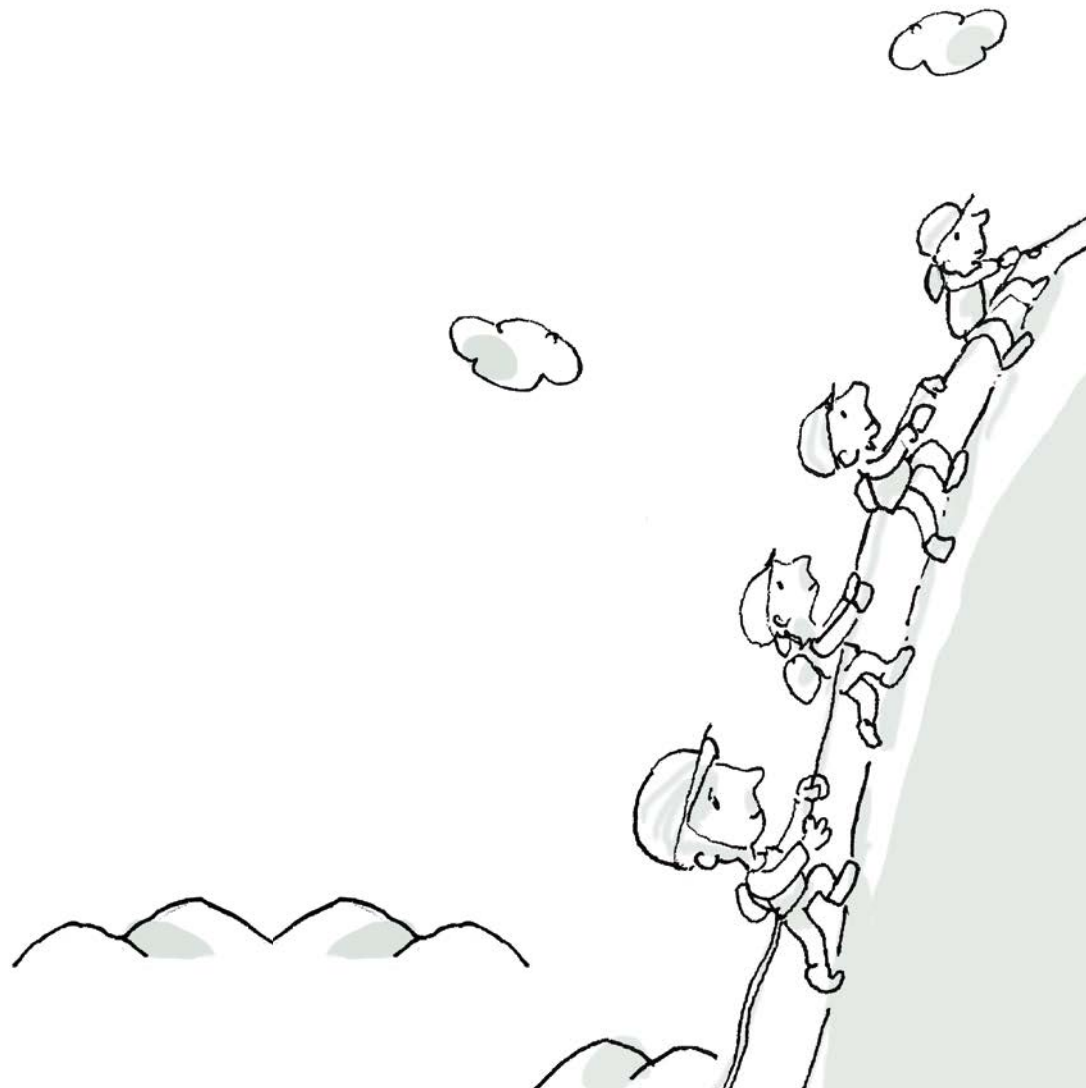
### Leitfragen für die Gruppendiskussion

Stehen Ihnen die Arbeitsmittel, die Sie zur Ausübung Ihrer Tätigkeit brauchen, zur Verfügung? Sind die Arbeitsmittel ohne Probleme anwendbar?

#### **Persönliche Schutzausrüstung (PSA):**

Den Beschäftigten steht zum Schutz vor Gefahren bei der Arbeit eine angemessene und ausreichende persönliche Ausrüstung, z. B. Helm, Handschuhe, Sicherheitsschuhe, Kittel etc., zur Verfügung. Die Schutzausrüstung ist an die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst.

Steht Ihnen zur sicheren Erledigung der Arbeitsaufgabe eine angemessene und personenbezogene Schutzausrüstung zur Verfügung?



## 6. Arbeitsumgebung

### Definition des Gestaltungsbereichs

#### **Physikalische, chemische und biologische Faktoren:**

Man kann die Arbeit am Arbeitsplatz erledigen, ohne durch Lärm, schlechte Beleuchtung oder starke Gerüche gestört zu werden. Wenn mit Gefahr- oder Biostoffen umgegangen wird, werden die Beschäftigten unterwiesen und es wird angemessener Schutz gewährleistet.

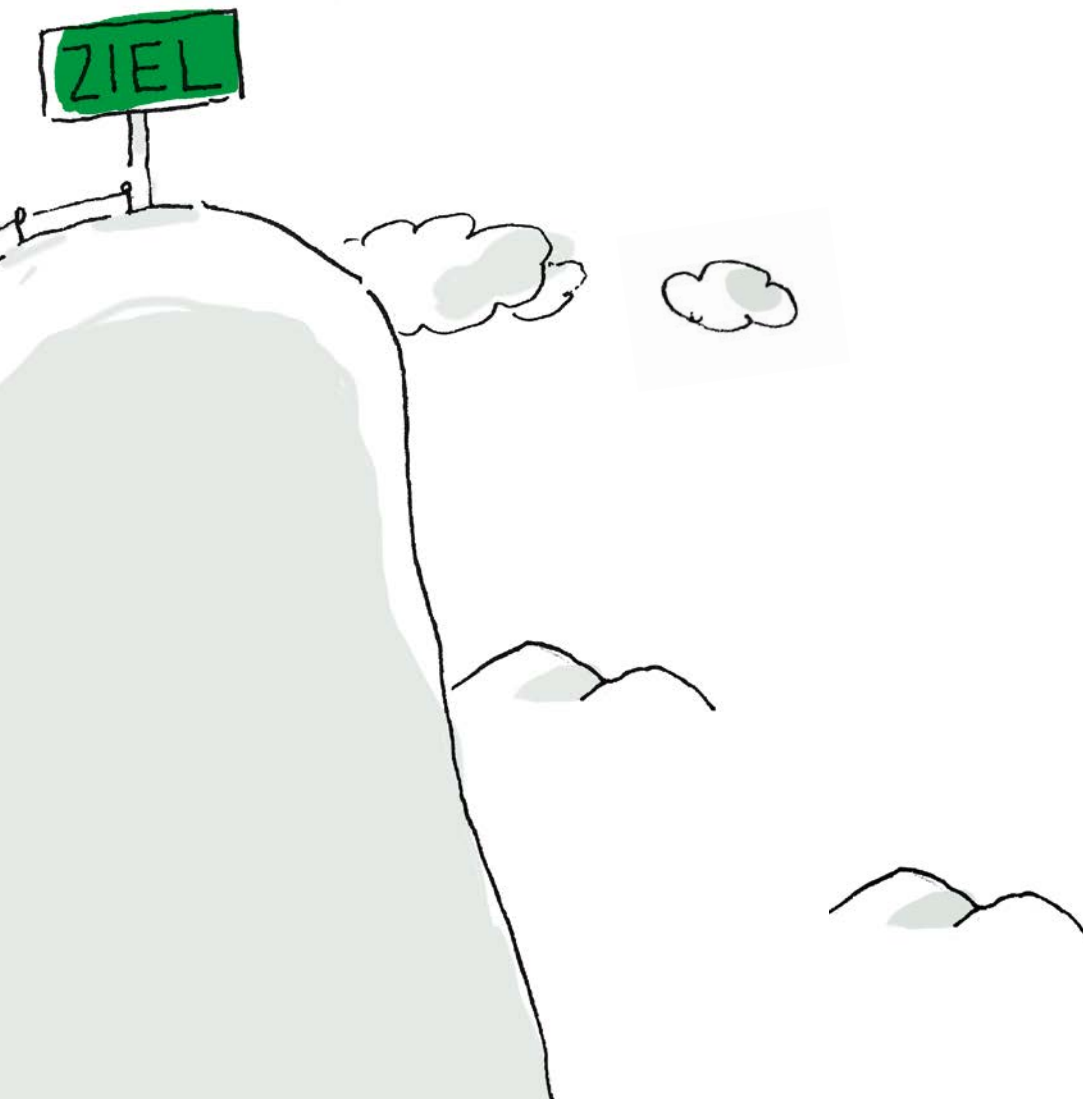
### Leitfragen für die Gruppendiskussion

Können Sie Ihre Arbeit ohne Beeinträchtigung durch physikalische Faktoren (z. B. Lärm oder schlechte Beleuchtung) oder chemische Faktoren (z. B. Biostoffe, Gerüche oder Gefahrstoffe) ausführen und diese beeinflussen?

#### **Ergonomische Faktoren:**

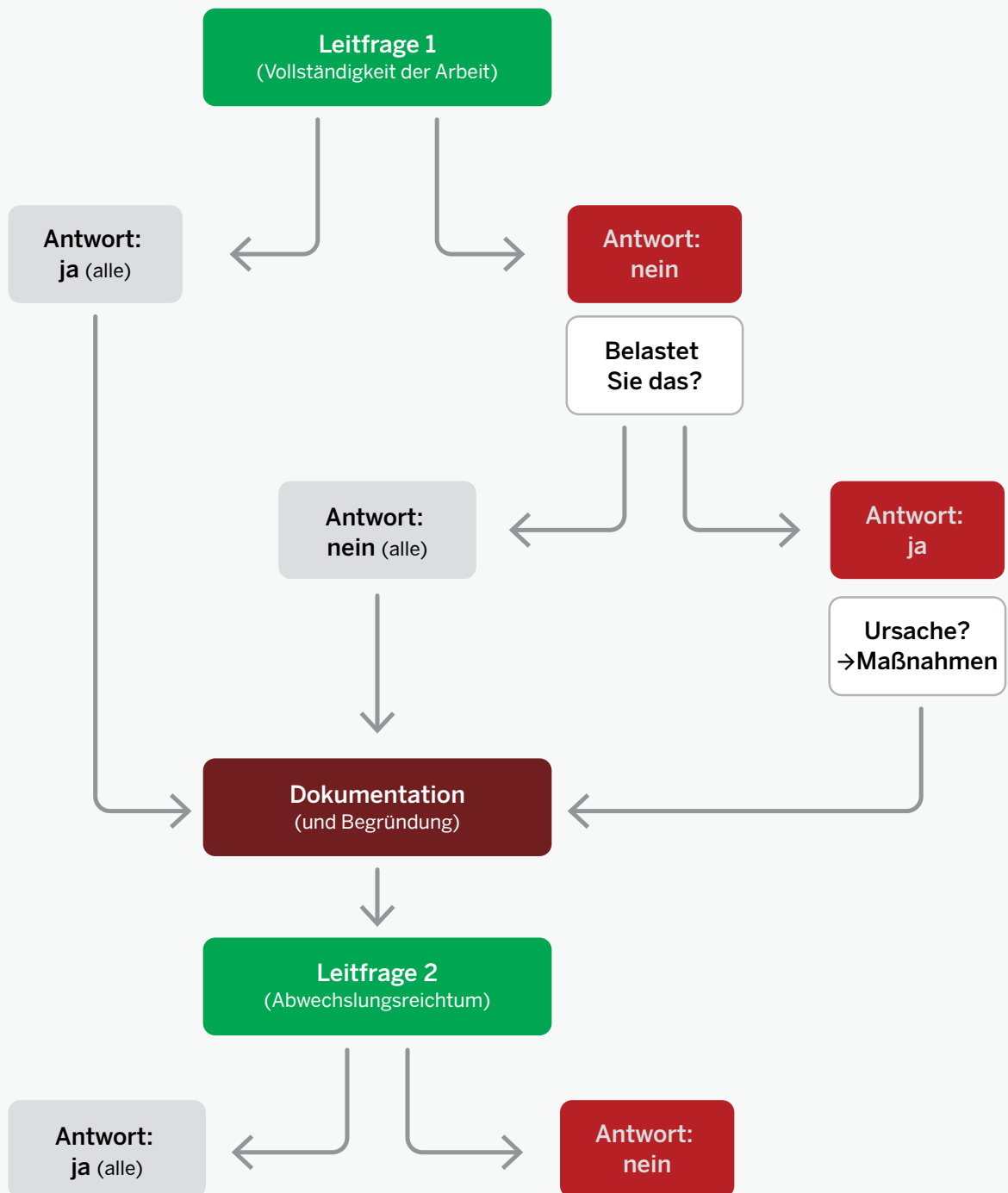
Der Arbeitsbereich ist so gestaltet, dass er an die körperlichen Voraussetzungen (ergonomisch) angepasst ist bzw. werden kann und genügend Platz zur Ausführung der Tätigkeit sowie ausreichend Bewegungsfläche hat.

Haben Sie ausreichend Platz, um Ihre Arbeitsaufgabe zu erledigen und sich zu bewegen?  
Ist Ihre Arbeit so gestaltet, dass sie an Ihre körperlichen Voraussetzungen angepasst ist?



# Vorgehen bei der Leitfragendiskussion.

Erläuterungen dazu finden Sie auf der Seite 15.





## Erläuterungen zum Vorgehen.

Beginnen Sie mit der Definition des Gestaltungsbereichs (linke Spalte im Leitfragenkatalog), über den Sie diskutieren möchten.

Stellen Sie sicher, dass jeder verstanden hat, worum es geht. Egal, wie Ihre Beschäftigten die Situation einschätzen – bei Verstößen gegen gesetzliche Vorschriften besteht immer Handlungsbedarf.

Nun stellen Sie die erste Leitfrage („Vollständigkeit der Arbeit“) – nehmen Sie sich dazu das Schaubild zur Hand.

- Antworten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Gruppendiskussion auf die Leitfrage mit „**Ja**“, dann vermerken Sie mit einer Begründung in der Dokumentationstabelle, dass z. B. bei dem Belastungsfaktor „Vollständigkeit der Arbeit“ kein Handlungsbedarf besteht. Gehen Sie dann zur nächsten Leitfrage über.
- Achtung! Antwortet jedoch mindestens eine Person mit „**Nein**“, dann sollten Sie nachfragen, ob die Situation tatsächlich eine Belastung für eine oder mehrere Personen darstellt.

→ Bekommen Sie daraufhin ein „**Nein**“ als Antwort, sollten Sie prüfen, ob die Situation wirklich kein Problem darstellt. Wenn Sie feststellen, dass kein Problem besteht, sollten Sie das dokumentieren und zur nächsten Leitfrage übergehen.

→ Bekommen Sie daraufhin ein „**Ja**“ als Antwort, sprechen Sie darüber und finden Sie heraus, worin die Ursachen liegen. Gleichzeitig sollten Sie gemeinsam mit den Beschäftigten über mögliche Maßnahmen zur Minderung der Belastungen sprechen und diese auch dokumentieren.

Es ist sinnvoll, direkt festzulegen, wer sich bis wann um die Umsetzung der Maßnahmen kümmern soll. Auch dies sollten Sie in die Dokumentationstabelle im Anhang eintragen.

Haben Sie alles dokumentiert, können Sie zur nächsten Leitfrage übergehen.



# Dokumentation in der Gefährdungsbeurteilung.

Die Dokumentationstabelle im Anhang bietet die Möglichkeit, Gefährdungen durch psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung zu dokumentieren. Dabei ist nicht vorgeschrieben, wie die Dokumentation aussehen soll. Sie können auch andere Formen der Dokumentation wählen. Wichtig ist: Die Dokumentation dient Ihnen dazu nachzuvollziehen, was Sie besprochen haben und zu welchen Erkenntnissen und Maßnahmen Sie gekommen sind.

Sie werden innerhalb der Diskussion bereits mögliche Maßnahmen finden und dokumentieren. Finden Sie nicht direkt eine gemeinsame Lösung, sollte dies bei dem entsprechenden Gestaltungsbereich dokumentiert, aber auch weiter verfolgt werden.

## Priorisierung und Umsetzung der Maßnahmen.

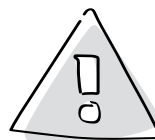
Wenn mehrere Problemfelder mit Handlungsbedarf aufgedeckt wurden, sollten Prioritäten gesetzt und die Maßnahmen schrittweise umgesetzt werden. Belastungen, die eine Gefahr für die Gesundheit darstellen, sollten vorrangig abgestellt werden (siehe STOP-Prinzip im Anhang). Gefährdungen können auch entsprechend der Anzahl der betroffenen Beschäftigten angegangen werden. Auch kann es ratsam sein, zunächst die am leichtesten umzusetzende Maßnahme durchzuführen. Das signalisiert den Beschäftigten, dass „sich etwas tut“. Denken Sie daran: Nach der Umsetzung von Maßnahmen muss geprüft werden, ob diese wirksam waren und die Belastungen reduziert werden konnten (Wirksamkeitskontrolle). Sollte dieses nicht der Fall sein, müssen andere Maßnahmen ergriffen werden.



## Und nun...

Fangen Sie an. Haben Sie nicht zu hohe Ansprüche. Gerade wenn die Methode und besonders das Thema das erste Mal in Ihrem Betrieb oder Unternehmen besprochen werden, kann es sein, dass Ihre Beschäftigten etwas zurückhaltend sind. Sie müssen womöglich erst Vertrauen entwickeln, damit sich etwas tut.

Viel Erfolg beim Umsetzen.



**Gefährdungen, die auf Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften zurückzuführen sind, müssen umgehend durch Maßnahmen abgestellt werden.**

**Hoher Handlungsbedarf besteht jedoch auch bei Gefährdungen, die nachweislich zu Beschwerden und Krankheiten führen. Nachtarbeit z. B. ist unter bestimmten Bedingungen erlaubt, führt aber nachweislich zu Schlafstörungen.**

**Informieren Sie sich auch bei Arbeitsschutzexpertinnen und -experten, z. B. Ihrer Fachkraft für Arbeitssicherheit oder Ihrem Unfallversicherungsträger.**



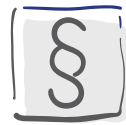
**Die Gefährdungsbeurteilung ist ein „lebendiger“ Prozess und sollte kontinuierlich aktualisiert werden (siehe Prozess Gefährdungsbeurteilung im Anhang).**

# Anhang

## Gesetzlicher Hintergrund.

Bei der Beurteilung psychischer Belastung stellt sich das Problem dar, dass keine „Grenzwerte“ herangezogen werden können, wie bspw. bei einer Raumtemperaturmessung. Allerdings gibt es arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, die berücksichtigt werden sollten. Diese zeigen, dass u. a. Zeitdruck und Stress zu vermehrten Fehlern und Unfällen führen. Die Umsetzung der Maßnahmen zielt darauf ab, die Arbeit so zu gestalten, dass eine möglichst geringe Beeinträchtigung des Befindens der Beschäftigten auftritt (bspw. durch Stress, Monotonie, Über- oder Unterforderung). Auch bei der Gestaltung von Arbeit hinsichtlich psychischer Belastungen gibt es keine eindeutigen Vorgaben.

Es empfiehlt sich, sich an den Bedürfnissen der Beschäftigten und deren Einbeziehung bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zu orientieren.



**Der Gesetzgeber fordert im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern die Beurteilung der Arbeitsbedingungen – allgemein als „Gefährdungsbeurteilung“ bezeichnet. Dabei sind auch Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit zu betrachten (ArbSchG § 4 und § 5). Bei der Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungsfaktoren handelt es sich um einen Teilaspekt der „klassischen“ Gefährdungsbeurteilung, demnach muss keine gesonderte Gefährdungsbeurteilung hierfür erstellt werden.**

## Prozess der Gefährdungsbeurteilung.

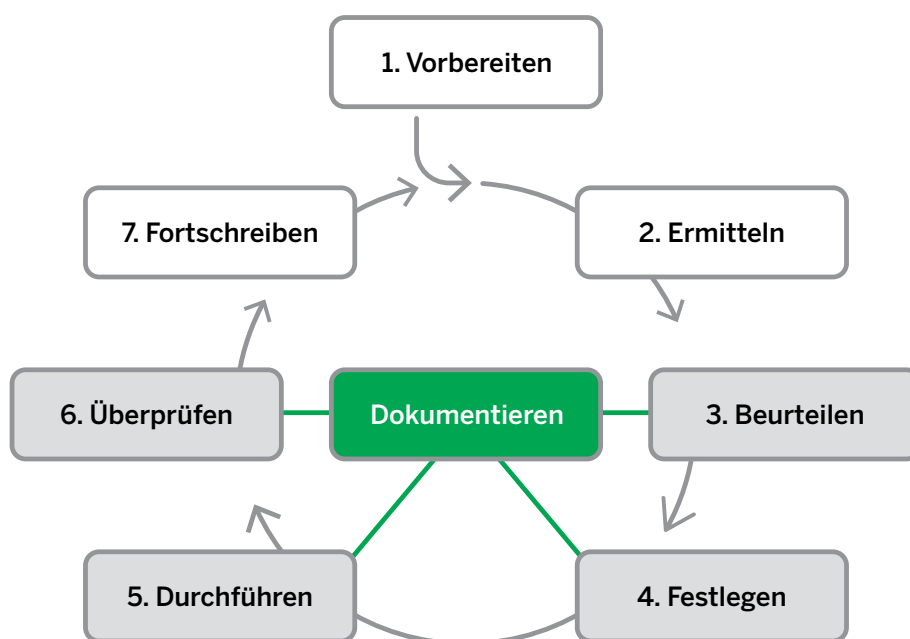


Abbildung: Prozess der Gefährdungsbeurteilung. (Quelle: Gefährdungsbeurteilung am Arbeitsplatz. Ein Handlungsleitfaden der Arbeitsschutzverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen)

## Schritte der Gefährdungsbeurteilung.

### 1. Vorbereiten:

Es ist sinnvoll, interne Expertinnen und Experten (z. B. SiFa, Betriebsärztin oder -arzt) in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung einzubinden. Nach dem Arbeitsschutzgesetz soll die Beurteilung nach der Art der Tätigkeiten erfolgen, da verschiedene Tätigkeiten mit unterschiedlichen Gefährdungen verbunden sind. Im Rahmen der Vorbereitung ist es daher empfehlenswert, ein Organigramm des eigenen Betriebs zu erstellen bzw. sich über die Betriebsstruktur und die Tätigkeiten klar zu werden und diese zu dokumentieren.

### 2. Ermitteln:

Es erfolgt die Ermittlung der möglichen Gefährdungen durch psychische Belastungen für die zuvor festgelegten Tätigkeitsbereiche, z. B. mit der moderierten Gruppendiskussion.

### 3. Beurteilen:

Ziel der Beurteilung der Belastungen ist es festzustellen, ob diese für die Beschäftigten eine Gefährdung darstellen und Handlungsbedarf besteht.

Es ist sinnvoll, den Handlungsbedarf in Kategorien einzuordnen, etwa „kein“, „geringer“ oder „hoher“ Bedarf. Dadurch ist es möglich, bei der späteren Maßnahmenumsetzung eine Priorisierung vornehmen zu können.

Auch bei der Betrachtung der Gefährdungen durch psychische Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung geht es darum, die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten zu verbessern.

Im Bereich der psychischen Belastungen geht es jedoch nicht nur darum, Beschwerden und Krankheiten zu vermeiden. Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist es, gute Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten zu schaffen.

Folgende Kriterien können bei der Beurteilung helfen:

- die gesetzliche Grundlage: Was schreibt das Gesetz (ArbSchG, ArbStättenV etc.) vor?
- Was wird empfohlen/entspricht guter Arbeitsgestaltung? (arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse)
- Was ist mit den vorhandenen Ressourcen möglich? (Umsetzbarkeit)

## 4. Festlegen konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen:

Neben der Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen durch psychische Belastungen ist es wichtig, Maßnahmen festzulegen, die die Situation verbessern. Diese sollten so gewählt werden, dass die verbleibende Gefährdung beseitigt oder zumindest reduziert wird.

Zudem sollen die Gefährdungen möglichst an ihrer Quelle bekämpft werden.

Bei der Umsetzung ist die Rangfolge im Sinne des sogenannten STOP-Prinzips zu beachten:

Schritt 1:  
**Substituieren bzw. Beseitigen der Gefahrenquelle**, indem diese entweder ganz beseitigt oder zumindest entschärft wird. Wenn das nicht möglich ist:

Schritt 2:  
**Technische Maßnahmen zum Beseitigen** oder zumindest Minimieren der Belastung.

Schritt 3:  
**Organisatorische Maßnahmen** sollen erst gewählt werden, wenn technische Maßnahmen nicht möglich sind.

Schritt 4:  
**Persönliche Maßnahmen** sind nachrangig bzw. bei psychischen Belastungen ergänzend zu den anderen möglich.



Diese Rangfolge gilt demnach auch für Maßnahmen, die Sie im Rahmen der modellierten Gruppendiskussion erarbeitet haben.

## 5. Durchführung der Maßnahmen:

Die festgelegten Maßnahmen müssen umgesetzt werden. Wichtig ist es festzulegen, welche Person (WER), welche Maßnahme (WAS), bis zu welchem Datum (BIS WANN) durchführen soll. Wenn Sie mehrere Problemfelder mit Handlungsbedarf aufgedeckt haben, sollten Sie Prioritäten setzen und Maßnahmen schrittweise umsetzen.

## 6. Überprüfen der Durchführung und der Wirksamkeit der Maßnahmen:

Durch die von Ihnen ergriffenen Arbeitsschutzmaßnahmen sollen die Gefährdungen beseitigt oder zumindest reduziert werden. Die Durchführung einer Maßnahme stellt allerdings nicht sicher, dass sie auch tatsächlich wirkt. Daher muss die Wirkung der Maßnahme nach der Durchführung geprüft werden. Wenn Sie zu dem Schluss kommen, dass eine getroffene Maßnahme nicht wirkt, sollten Sie zunächst die Ursache hierfür ergründen. Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse entwickeln Sie dann neue oder angepasste Maßnahmen. Auch diese müssen nach der Umsetzung noch einmal zeitnah auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden.



**Die Dokumentation Ihrer Gefährdungsbeurteilung erleichtert es Ihnen, Maßnahmen, Verantwortliche und die Termine für die Durchführung festzuhalten und sichert Sie zudem rechtlich ab.**

## 7. Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung:

Die Gefährdungsbeurteilung muss regelmäßig aktualisiert werden. Dies ist notwendig, da betriebliche Gegebenheiten sich ändern oder Gefährdungen bei der erstmaligen Durchführung nicht erkannt worden sind. Die Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sollte zum Beispiel durchgeführt werden bei

- Veränderungen der Arbeitsbedingungen (z. B. durch Restrukturierungen, geänderte Arbeitsabläufe oder die Anschaffung neuer Maschinen) oder
- neuen Arbeitsschutzvorschriften (oder arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen).

## 8. Dokumentation:

Nach dem Arbeitsschutzgesetz und anderen Rechtsvorschriften muss jede Arbeitgeberin und jeder Arbeitgeber die Beurteilung der Arbeitsbedingungen dokumentieren. Die Art und Weise der Dokumentation ist zwar nicht vorgeschrieben, sollte es jedoch ermöglichen, Ihre Vorgehensweise nachvollziehen zu können.

Ihre Unterlagen sollten folgende Inhalte abdecken:

- Beurteilung der Gefährdungen,
- Festlegung konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen und
- Überprüfung der Durchführung und der Wirksamkeit der Maßnahmen.



# Mustereinladung.

## Einladung

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

hiermit lade ich Sie herzlich ein, an einer Gruppendiskussion zur Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung teilzunehmen.

### Hintergrund und Ziel:

Der Gesetzgeber fordert im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern die Beurteilung der Arbeitsbedingungen, allgemein als „Gefährdungsbeurteilung“ bezeichnet.

Ziel der Gruppendiskussion ist es, gemeinsam über arbeitsbedingte Belastungen zu sprechen und Maßnahmen zu finden, wie unsere Arbeitsbedingungen verbessert werden können.

Wann:

Wo:

Dauer:

### Tagesordnung

Folgende Tagesordnungspunkte sind vorgesehen:

TOP 1 Begrüßung

TOP 2 Ablauf und Rahmenbedingungen (was, warum, wie)

TOP 3 Diskussion der Leitfragen und Ableitung geeigneter Maßnahmen

TOP 4 Ausblick und Verabschiedung

Mit freundlichem Gruß

## Tipps für die Moderation.



- Gehen Sie vorbereitet in die Gruppendiskussion.  
Machen Sie sich mit dem Handbuch, insbesondere den Leitfragen, vertraut.
- Begrüßen Sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und teilen Sie Ihnen die Dauer, den Ablauf und Pausen mit.
- Schaffen Sie eine lockere und angenehme Atmosphäre (Snacks und Getränke helfen dabei).
- Erklären Sie, worum es geht, und informieren Sie die Teilnehmenden, dass es keine falschen Antworten gibt und jede Meinung wichtig ist.
- Suchen Sie nach Ursachen und nicht nach Schuldigen.
- Verfolgen Sie die Gespräche aufmerksam und bewerten Sie die Aussagen nicht.
- Bleiben Sie beim Thema und leiten Sie auch die Teilnehmenden darauf zurück.
- Beenden Sie die Gruppendiskussion mit einem herzlichen Dank für die Teilnahme.

## Regeln für die moderierte Gruppendiskussion.

- Alle arbeiten an der Erreichung des Ziels mit.
- Alle arbeiten aktiv an Lösungen mit.
- Es wird auf Augenhöhe miteinander geredet.
- Es sollte jede Person zu Wort kommen.
- Jede Person darf ausreden.
- Jede Meinung ist wichtig.
- Handys auf lautlos stellen.
- Respektvolles Miteinander.
- Alle sagen ehrlich ihre Meinung.
- Möglichst alle Aussagen und/oder Meinungen sollten festgehalten werden.
- Alle tragen das erarbeitete Ergebnis gemeinsam.



# Dokumentationstabelle

Arbeitsbereich:

Datum:

Themenfelder und Gestaltungsbereiche	Handlungsbedarf ja / nein + Begründung	Maßnahmen technisch, organisatorisch, personenbezogen	Durchführung			Überprüfung	
			Wer	bis wann	Durchgeführt am	Wirksamkeit	überprüft durch / am
Arbeitsinhalte / Arbeitsaufgaben	Vollständigkeit der Arbeit						
	Abwechslungsreichtum						
	Handlungsspielraum						
	Informationen						
	Qualifikation						
	Emotionen bei der Arbeit						

Themenfelder und Gestaltungsbereiche	Handlungsbedarf ja / nein + Begründung	Maßnahmen technisch, organisatorisch, personenbezogen	Durchführung			Überprüfung
			Wer	bis wann	Durchgeführt am	
Arbeitsorganisation	Arbeitsintensität					
	Störungen und Unterbrechungen					
	Kommunikation, Kooperation					
	Zuständigkeiten, Kompetenzen					
	Dauer					
Arbeitszeit	Lage, Schichtarbeit					
	Vorhersehbarkeit, Planbarkeit und Einflussnahme					
	Pausen, Erholungszeiten					

Themenfelder und Gestaltungsbereiche	Handlungsbedarf ja / nein + Begründung	Maßnahmen technisch, organisatorisch, personenbezogen	Durchführung			Überprüfung
			Wer	bis wann	Durchgeführt am	Wirksamkeit überprüft durch / am
Soziale Beziehungen	Soziale Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen					
	Soziale Beziehung zu Vorgesetzten					
Arbeitsmittel	Arbeitsmittel					
	Persönliche Schutzausrüstung (PSA)					
Arbeitsumgebung	Physikalische, chemische und biologische Faktoren					
	Ergonomische Faktoren					





[illegible]



**Herausgeber**

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und  
Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen  
Fürstenwall 25  
40219 Düsseldorf  
info@mags.nrw.de  
www.mags.nrw

**Autorinnen** Adelina Baehr, Jasmin Meichsner

**Überarbeitet durch** Adelina Baehr

**Gestaltung und Illustrationen**

MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH  
Illustrationen: Juan González/MediaCompany – Agentur für  
Kommunikation GmbH

**Druck**

Hausdruckerei MAGS

© MAGS, Dezember 2024, 2. überarbeitete Auflage

Diese Publikation kann bestellt oder  
heruntergeladen werden:

[www.mags.nrw/broschuerenservice](http://www.mags.nrw/broschuerenservice)





Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
Fürstenwall 25  
40219 Düsseldorf  
[info@mags.nrw.de](mailto:info@mags.nrw.de)  
[www.mags.nrw](http://www.mags.nrw)