

# Psychische Gesundheit im Fokus

BGW-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung



FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN



Unternehmer/-innen

# Psychische Gesundheit im Fokus

BGW-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung

# Impressum

**Psychische Gesundheit im Fokus**

Stand 03/2019

© 2019 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege (BGW)

**Herausgegeben von**

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst

und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung

Pappelallee 33/35/37

22089 Hamburg

Tel.: (040) 202 07 - 0

Fax: (040) 202 07 - 24 95

[www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

**Bestellnummer**

BGW 08-00-005

**Text**

Dr. Marlies Jöllenbeck, BGW-Produktentwicklung

Alexandra Gerstner, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Hamburg

**Redaktion**

Markus Nimmesgern, BGW-Kommunikation

**Fachliche Beratung**

Andreas Boldt, Nicolas Stepanek, BGW-Präventionsdienste

**Fotos**

Titel: Kröger & Gross

Seite 6: Fotolia/BillionPhotos

Seite 9, 16: Eva Haeberle

Seite 13: Werner Bartsch

**Gestaltung und Satz**

MUMBECK – Agentur für Werbung GmbH, Wuppertal

**Druck**

Eggers Druckerei & Verlag GmbH, Heiligenhafen

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Herausforderungen der Arbeitswelt . . . . .</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Psychische Belastungen ermitteln – Ziele und Grenzen. . . . .</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Handlungsfelder der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung . . . . .</b>	<b>10</b>
3.1	Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe . . . . .	10
3.2	Arbeitsorganisation. . . . .	11
3.3	Soziale Beziehungen . . . . .	11
3.4	Arbeitsumgebung . . . . .	12
3.5	Neue Arbeitsformen. . . . .	12
<b>4</b>	<b>Vorbereitung . . . . .</b>	<b>13</b>
4.1	Strukturen schaffen und Rollen besetzen . . . . .	14
4.2	Transparenz und Kommunikation fördern . . . . .	16
4.3	Die Analyse vorbereiten . . . . .	16
4.4	Realistische Zeitplanung erstellen . . . . .	19
<b>5</b>	<b>Durchführung in sieben Schritten. . . . .</b>	<b>20</b>
5.1	Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen . . . . .	20
5.2	Belastungen ermitteln . . . . .	21
5.3	Gefährdungen beurteilen . . . . .	21
5.4	Maßnahmen festlegen . . . . .	22
5.5	Maßnahmen durchführen . . . . .	24
5.6	Wirksamkeit überprüfen . . . . .	24
5.7	Dokumentation . . . . .	25
<b>6</b>	<b>Anhang . . . . .</b>	<b>26</b>
6.1	Checkliste – die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung erfolgreich durchführen . . . . .	26
6.2	Fragebogen zur Ermittlung psychischer Belastung . . . . .	29
<b>7</b>	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>33</b>
	<b>Impressum . . . . .</b>	<b>4</b>
	<b>Kontakt . . . . .</b>	<b>34</b>

# 1 Herausforderungen der Arbeitswelt



Eine Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung gehört zu einem umfassenden betrieblichen Präventionskonzept dazu. Aber wie sieht eine solche Gefährdungsbeurteilung in der Praxis aus? Wie lassen sich Belastungen überhaupt erfassen? Wie einordnen und bewerten? Und wie darauf reagieren? Und wie werden Ergebnisse nachhaltig gesichert?

- Dieser Ratgeber vermittelt Wissen über Ziele und Methoden der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.
- Als Handlungsleitfaden für große Organisationen bietet er konkrete Hinweise für die Planung, Steuerung und Durchführung sowie Hinweise auf weitere Unterstützungsangebote der BGW.
- Als Information für kleinere Unternehmen gibt er praktische Tipps für die Umsetzung in entsprechend kleinerer Dimension mit verkürzten Abläufen.

Arbeit ist Ressource und Risikoraum zugleich. Einerseits kann gute Arbeit ermöglichen, etwas zu gestalten, einen Beitrag zu einem großen Ganzen zu leisten und Sinn zu erleben. Arbeit ermöglicht Kontakte und gegenseitige Unterstützung.

Andererseits erleben viele Menschen, dass die Arbeit sie stressst. Beschleunigte Arbeitsprozesse und rasante Veränderungen stellen für viele Menschen eine Überforderung dar. Zeit- und Entscheidungsdruck, hohe Arbeitsdichte, hohe Erwartungen und Erfolgsvorgaben können zur dauerhaften Anstrengung werden. Neue Arbeitsformen prägen unseren Arbeitsalltag. Die Digitalisierung, der Anspruch an räumliche und zeitliche Flexibilität oder auch Entgrenzungen zwischen Privat- und Berufsleben durch permanente Erreichbarkeit verursachen Unsicherheit, gefährden notwenige Ruhepausen und können zu Erschöpfung führen.

In den jährlichen Gesundheitsberichten der Krankenkassen belegen die psychischen Erkrankungen mittlerweile regelmäßig einen der ersten drei Plätze als Ursache für krankheitsbedingte Fehltage.

Dem liegt weniger eine generelle Entwicklung im Krankheitsgeschehen in der Allgemeinbevölkerung zugrunde als eine entscheidende gesellschaftliche Entwicklung: Der Wert psychischer Gesundheit gerät zunehmend in den Fokus gesellschaftlicher und persönlicher Wahrnehmung, als eine grundlegende Voraussetzung für Motivation und Leistungsfähigkeit im Beruf. Psychische Erkrankungen und Fehlbeanspruchungen können inzwischen offener thematisiert werden, Ärzte und Ärztinnen sind sensibilisierter und diagnostizieren Symptome wie etwa die eines Burn-outs oder auch psychische Erkrankungen wie Depressionen häufiger als noch vor 20 Jahren.

Dieser Perspektivwechsel erschließt Potenziale für die betriebliche Prävention, da der offenere Umgang neue Handlungsfelder sichtbar macht. Negative Folgen der psychischen Belastung lassen sich reduzieren und Ressourcen lassen sich nutzen und entwickeln. Das unterstützt die Leistungsfähig-

keit, Motivation und Resilienz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Durch erfolgreiche Prävention lassen sich Fallzahlen von Erkrankungen aufgrund psychischer Belastung senken, Ausfallzeiten verkürzen und nicht zuletzt Wiedereingliederungen erleichtern.

Gesunde und attraktive Arbeitsbedingungen sind heute maßgebliche Erfolgsfaktoren, sowohl um erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und ihre Leistungsfähigkeit das ganze Berufsleben lang zu erhalten als auch um neue Kräfte auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen.

Der Schutz der psychischen Gesundheit wurde 2013 im Arbeitsschutzgesetz besonders hervorgehoben. Das betont die gesetzliche Verpflichtung, arbeitsbedingte psychische Belastungen bei der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen.

---

*Die Beurteilung der psychischen Belastung stellt ein wertvolles Management- und Führungsinstrument dar, weil systematisch Risiken wie auch Ressourcen im eigenen Unternehmen sichtbar werden.*

---

## 2 Psychische Belastungen ermitteln – Ziele und Grenzen

Es ist sinnvoll, die gesundheitliche Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganzheitlich zu betrachten: Beachten Sie die sozialen Aspekte und psychischen Belastungen mit gleicher Gewichtung wie physische Belastungen und Gefährdungen.

### Begriffsbestimmung

**Psychische Belastung** ist nach der Norm EN ISO 10075 „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Abweichend zum Alltagssprachgebrauch wird der Begriff „Belastung“ neutral definiert.

**Psychische Beanspruchung** meint die individuelle und unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung auf den Menschen. Die Auswirkungen beispielsweise auf die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung, das Denken und Fühlen sind abhängig von individuellen Voraussetzungen und verfügbaren Bewältigungsstrategien. Diese kurzfristigen Auswirkungen können positiv oder negativ sein. Man spricht dann von „Anregung“ beziehungsweise „Beeinträchtigung“.

Selbstverständlich können Sie nicht alle negativen Folgen einer psychischen Belastung verhindern. Dies ist weder möglich noch sinnvoll, da Belastungen natürlicherweise zur Arbeitswelt dazugehören. Und: Herausfordernde Situationen stellen nicht per se eine Gesundheitsgefährdung dar. Vielmehr ist die Bewältigung eine wichtige Voraussetzung für persönliche und professionelle Weiterentwicklung, für Motivation und innere Stärke.

Vielleicht fragen Sie sich auch, ob die Erfassung der psychischen Belastung bei der Arbeit nicht zu weit geht. Ob Sie damit in die Privatsphäre der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eindringen? Die Antwort ist ein klares Nein.

*Bei der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung kommen die Arbeitsbedingungen auf den Prüfstand, nicht einzelne Beschäftigte.*

Die Analyse des psychischen Befindens oder der Belastbarkeit der einzelnen Beschäftigten ist weder Ziel noch Thema dieser Gefährdungsbeurteilung. Das heißt, dass die individuellen Auswirkungen der Belastung außen vor bleiben. Ähnlich, wie Sie bei einer Gefährdungsbeurteilung zum Lärmschutz nicht versuchen, Beschäftigte mit verminderter Hörleistung zu identifizieren.

Häufig genannte Belastungen sind beispielsweise ständige Unterbrechungen und Störungen, hohe Arbeitsdichte, hoher Zeit- und Leistungsdruck. Zu den eigentlich qualifizierten Tätigkeiten kommen immer mehr tätigkeitsfremde Aufgaben wie etwa umfangreiche Dokumentationen, Transportaufgaben oder auch Versorgungsaufgaben hinzu.

Eine Fehlbeanspruchung bei der Arbeit kann ganz erhebliche gesundheitliche Beeinträchtigungen zur Folge haben. Die damit verbundene Leistungsminderung oder der Arbeitsausfall ist neben dem individuellen Leid mit erheblichen direkten und indirekten Krankheitskosten verbunden.

Deshalb ist es von großem Nutzen, auch die psychischen Belastungen durch die Arbeitsbedingungen sorgfältig in den Blick zu nehmen.

men und aktiv zu gestalten – gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Als Unternehmensleitung haben Sie erheblichen Einfluss darauf, Aspekte wie etwa Arbeitsintensität, Arbeitszeit, Handlungsspielraum und soziale Beziehungen, aber auch die Arbeitsumgebung nach Kriterien gesunder Arbeit zu gestalten.

### Systematisch vorgehen – nachhaltig wirken

Wenn Sie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung als regelmäßigen Prozess in Ihrem Unternehmen implementieren, ergibt sich daraus die Chance, die Arbeitsbedingungen nachhaltig zu verbessern. Gleichzeitig erhalten Sie durch die Frage nach den Ressourcen, danach was Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gesund hält, wertvolle Impulse für die Entwicklung Ihres Unternehmens. Das zahlt sich für alle gleichermaßen aus: für das Unternehmen ebenso wie für die Beschäftigten.

Psychische Belastung wie Zeitdruck oder mangelnder Informationsfluss lässt sich – anders als beispielsweise die Handhabung von Lasten oder Lärmbelastungen – nicht mit Geräten messen. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung berührt zudem auch sensible Themen des sozialen

Miteinanders und der Arbeitszufriedenheit. Und nicht zuletzt verbinden viele Menschen mit dem Begriff „Psyche“ sehr persönliche Aspekte. Die Hürden, das Thema anzupacken, sind deshalb für viele Unternehmen durchaus hoch. Gleichzeitig besteht großer Handlungsbedarf. Unsere Erfahrung aus vielen Beratungen zeigt: Diese Herausforderung ist aber durchaus zu bewältigen.

### Die Handlungshilfe der BGW: Erfassung und Auswertung

Durch eine sorgfältige und klar strukturierte Verfahrensweise zeigen Sie als Geschäftsführung, dass Ihnen die Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein ernsthaftes Anliegen ist. Mit dieser Handlungshilfe geben wir Ihnen ein praxiserprobtes und pragmatisches Werkzeug an die Hand. Schritt für Schritt begleiten wir Sie bei der Vorbereitung und Durchführung:

- Vorbereiten: Strukturen schaffen, Rollen klären, Aufgaben verteilen, Beteiligte qualifizieren und informieren
- Ermitteln: Erhebung durch einen standardisierten Fragebogen (Grobscreening)
- Beurteilen: Auswertung und vertiefte Analyse in Workshops
- Handeln: Maßnahmen ableiten, durchführen und nachhalten

### Die Module der BGW-Handlungshilfe



- BGW-Handlungshilfe
- Fragebogen
- PDF-Auswertungstool

- Workshop
- Arbeitsmaterial

### Info-Film

Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung schnell erklärt:  
Der Info-Film vermittelt allen Beteiligten ein gemeinsames Verständnis von Zielen, Rollen und Vorgehensweisen:

[www.bgw-online.de/  
film-gb-psyche](http://www.bgw-online.de/film-gb-psyche)

# 3 Handlungsfelder der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung werden diejenigen Faktoren identifiziert, die für die Mehrzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Gesundheitsrisiken darstellen können. Diese Handlungshilfe orientiert sich eng an den Handlungsfeldern aus den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

## Psychische Belastung – die Handlungsfelder in der Übersicht:

- Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Soziale Beziehungen
- Arbeitsumgebung
- Neue Arbeitsformen

### 3.1 Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe

#### Vollständigkeit der Aufgabe

- Beinhaltet die Aufgabe alle Aspekte von der Vorbereitung über die Ausführung bis hin zur Kontrolle?
- Oder sind es nur einzelne Aspekte wie beispielsweise ausschließlich vorbereitende oder ausführende oder kontrollierende Tätigkeiten?
- Ist nachvollziehbar, welchen Anteil Aufgabe und Tätigkeiten an der Gesamtleistung des Unternehmens haben?

#### Handlungsspielraum

- Haben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Einfluss auf den Arbeitsinhalt und darauf, wie viel zu tun ist?
- Haben sie Handlungsspielräume hinsichtlich der Entscheidung für Arbeitsmethoden und -verfahren?

- Können sie die Reihenfolge der Tätigkeiten eigenverantwortlich wählen?
- Haben Führungskräfte angemessenen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum?

#### Abwechslungsreichtum

- Sind die Tätigkeiten abwechslungsreich oder eher einseitig?
- Erfordert die Arbeit häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen in einer kurzen zeitlichen Taktung?

#### Information und Informationsangebot

- Fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend und rechtzeitig informiert?
- Oder nehmen sie gar ein Informationsüberangebot als Reizüberflutung wahr?
- Wird die Information in geeigneter Art und Weise vermittelt?

#### Verantwortung

- Sind Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar geregelt?
- Oder kommt es durch unklare Strukturen und Prozesse häufiger zu Missverständnissen und Konflikten?

#### Qualifikation

- Passen die Tätigkeiten zu den Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend qualifiziert?
- Sind sie angemessen eingewiesen und eingearbeitet?
- Oder sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Tätigkeiten überqualifiziert oder fühlen sich häufig unterfordert?

### **Emotionale Inanspruchnahme**

- Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Emotionen wie etwa Wut, Trauer oder Angst konfrontiert?
- Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig mit emotional stark berührenden Ereignissen konfrontiert?
- Müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständig auf die Bedürfnisse anderer eingehen?
- Müssen sie dabei häufig Emotionen darstellen, die ihrem tatsächlichen Empfinden nicht entsprechen?
- Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Belästigungen, Übergriffen oder einem erhöhten Risiko durch Aggression und Gewalt ausgesetzt?

### **Arbeitsablauf**

- Sind Arbeitstempo und -intensität häufig hoch, herrschen Zeit- und Leistungsdruck?
- Fallen viele Aufgaben gleichzeitig an?
- Kommt es zu häufigen Störungen und Unterbrechungen?
- Ist der Personalschlüssel in Ihrem Betrieb angemessen?
- Ist die Arbeitsmenge realistisch geplant?
- Werden aus einzelnen Bereichen vermehrt Überlastungsanzeigen erreicht?
- Welche Relevanz hat dabei die Einschätzung der Beschäftigten?
- Wie schnell gelingt die Nachbesetzung frei werdender Stellen mit qualifiziertem Personal?

## **3.2 Arbeitsorganisation**

### **Arbeitszeit**

- Reicht die Zeit zwischen den Arbeitseinsätzen für die Erholung aus?
- Können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Pausen tatsächlich wahrnehmen?
- Fallen häufig überdurchschnittlich lange Arbeitszeiten und viele Überstunden an?
- Wie stellen Sie in Ihrem Betrieb sicher, dass geleistete Überstunden kurzfristig wieder abgebaut werden können?
- Haben Sie eine definierte Obergrenze für Überstunden?
- Ist die Arbeit in geeigneten Schichten organisiert? Fällt häufig Nacharbeit an?
- Sind die Arbeitszeiten häufig wechselnd oder viel in Bereitschaftsdiensten organisiert?
- Wie verlässlich sind freie Zeiten für Beschäftigte?
- Welche Ausgleichsregelungen gibt es, wenn Ruhezeiten unterbrochen werden?
- Werden bei der Dienstplangestaltung individuelle Wünsche und Bedürfnisse berücksichtigt?

### **Kommunikation und Kooperation**

- Werden in Ihrem Betrieb regelmäßig Teambesprechungen durchgeführt?
- Welche Kommunikationsregeln und -strukturen haben sich etabliert?
- Wie werden in den Teams Entscheidungen getroffen?
- Sind die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche definiert und den Beteiligten bekannt?

## **3.3 Soziale Beziehungen**

### **Kolleginnen und Kollegen**

- Wie sind die Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
- Sind Beschäftigte durch ihre Arbeit isoliert oder stark eingeschränkt in ihren Möglichkeiten, Kontakt zu Kolleginnen oder Kollegen zu haben?
- Wie sind der Zusammenhalt und die Unterstützung im Team?
- Wird die gegenseitige Wertschätzung innerhalb des Teams gefördert?
- Wechselt die Zusammensetzung im Team häufig?

- Wie hoch ist die Fluktuation in der Belegschaft?
- Gibt es Rollenkonflikte oder persönliche Konflikte?
- Kommt es häufig zu Streitigkeiten oder Aggressionen?
- Wie beeinflussen strukturelle Faktoren wie die Hierarchieebenen die Umgangsformen?
- Begünstigen diese Strukturen Konflikte oder Mobbing?
- Können Teams oder Bereiche auf professionelle Unterstützung in Form von Supervision, Coaching oder kollegiale Beratung zurückgreifen?

#### **Führungskräfte**

- Wie sind die Führungsstile der Führungskräfte?
- Wie sind die Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren direkten Führungskräften?
- Werden Entscheidungen transparent gemacht?
- Gibt es angemessene Rückmeldung zu Leistungen und Ergebnissen?
- Wie ist der Umgang mit Konflikten und Fehlern?
- Wie wird die gegenseitige Wertschätzung zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert?
- Wie beeinflussen strukturelle Faktoren wie die Hierarchieebenen das Führungsverhalten?

### **3.4 Arbeitsumgebung**

#### **Physikalische und chemische Faktoren**

- Erzeugt eine ständige Geräuschkulisse Stress?
- Stören Raumklima, Gerüche, Lichtverhältnisse oder Ähnliches das Wohlbefinden?

#### **Physische Faktoren**

- Sind die Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet?
- Müssen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schwere körperliche Arbeit leisten?

#### **Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung**

- Wie ist der Arbeitsplatz hinsichtlich der Informationsverarbeitung gestaltet (Mensch-Maschine-Interaktion, beispielsweise Häufigkeit und Dauer von Alarmen, Signalen, Hinweisen durch Computer-Anwendungen und Geräte)?

#### **Arbeitsmittel**

- Stehen die für eine Aufgabe benötigten Arbeitsmittel in der erforderlichen Qualität und Quantität zur Verfügung?
- Ist die Bedienbarkeit der Arbeitsmittel an die Erfordernisse der Anwender und Anwenderinnen angepasst?

### **3.5 Neue Arbeitsformen**

- Wie hoch ist der Anteil an Werk- und Zeitverträgen in Ihrem Betrieb?
- Nach welchen Kriterien werden befristete Verträge in unbefristete Verträge überführt?
- Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Entgrenzungen zwischen Beruf und Privatleben betroffen beispielsweise durch häufige Bereitschaft zum Einspringen?

# 4 Vorbereitung



Stellen Sie von Beginn an das Ziel in den Vordergrund: die weitere und nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Voraussetzung für eine effektive Gefährdungsbeurteilung der arbeitsbedingten psychischen Belastung ist eine erfolgreiche Kommunikation der Vorgehensweise und der Ziele.

Die Ankündigung des Projekts weckt Erwartungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Damit entsteht ein gewisser Erfolgsdruck: Bleiben Ergebnisse und Verbesserungen aus, führt das erfahrungsgemäß zu Frustration. Das Betriebsklima kann sich dadurch sogar verschlechtern.

Die sorgfältige Vorbereitung einer strukturierten und transparenten Vorgehensweise ist deshalb von entscheidender Bedeutung. Beschreiben Sie genau, wie die Ergebnisse aus der Befragung und den Workshops an die jeweiligen Führungskräfte, Mitarbeiter

und Mitarbeiterinnen kommuniziert werden. Damit der Prozess nach der Analyse weiterläuft, sind die Ergebnisse für alle zugänglich zu machen. Und gleichzeitig ist das Verfahren so zu begleiten, dass die Beteiligten eine Chance haben, die Ergebnisse anzunehmen und konstruktiv damit zu arbeiten.

Die Geschäftsführung stellt die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen bereit. Sie setzt Projektleitung und Steuerungsgremium ein und regelt die Entscheidungswege. Sie entscheidet und verantwortet die Umsetzung der Ergebnisse.

Projektrisiken sollten in die Überlegungen einbezogen werden: Bewerten Sie kritisch, welche fördernden und hemmenden Faktoren sich auswirken könnten. Eine realistische Planung lässt rechtzeitig Abweichungen erkennen. Berücksichtigen Sie dafür auch ausstehende Aufgaben und Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten.

Welche Erfahrungen wurden beispielsweise mit der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen gemacht? Welche anderen Projekte oder Veränderungen können sich auf dieses Vorhaben auswirken?

#### **4.1 Strukturen schaffen und Rollen besetzen**

Welche Strukturen, Rollen und Aufgabenverteilung zielführend und praktikabel sind, hängt natürlich von den jeweiligen Gegebenheiten im Unternehmen ab.

Bei der Planung kann man auf vorhandene Strukturen und bekannte Vorgehensweisen zurückgreifen, um Ressourcen zu sparen – oder bewusst Alternativen erproben, beispielsweise wenn eingefahrene Strukturen als Problemverursacher im Verdacht stehen.

##### **Die Projektleitung einsetzen**

Die Projektleitung erstellt den Projektplan, koordiniert die einzelnen Aktivitäten, steuert und kontrolliert den zeitlichen Ablauf, achtet auf mögliche Risiken und berichtet der Geschäftsführung. Gemeinsam mit der Geschäftsführung werden Kompetenzen und Wege für Entscheidungen festgelegt. Zu Beginn des Projektes ist mit der Geschäftsführung zu klären, wie weit die Entscheidungskompetenzen reichen und wie der Feedback-Prozess gestaltet wird.

In kleinen Betrieben bietet es sich an, dass die Geschäftsführung das Projekt leitet.

##### **Ein Steuerungsgremium bilden**

Ein Steuerungsgremium hat die Funktion, sicherzustellen, dass die verschiedenen, mitunter divergierenden Interessen in einem Unternehmen berücksichtigt werden und die benötigten Fach- und Entscheidungskompetenzen im Projekt vertreten sind.

Ein Steuerungsgremium wird je nach Unternehmensgröße in Zusammensetzung und Größe variieren. In kleinen Unternehmen wird dies eher eine Arbeitsgruppe sein, die dann anlassbezogen Fachkompetenzen, etwa den externen betriebsärztlichen Dienst oder die Fachkraft für Arbeitssicherheit, hinzuzieht.

Das Steuerungsgremium unterstützt die Projektleitung bei Planung und Steuerung in allen Projektphasen von der Erhebung bis zur Umsetzung. Es entwickelt ein gemeinsames Verständnis der Begrifflichkeiten und legt die Ziele und das Vorgehen fest, bevor die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen informiert werden. Das Steuerungsgremium erstellt auch eine Planung über finanzielle und personelle Ressourcen, die für die Durchführung und Umsetzung der Maßnahmen erforderlich werden könnten.

Mit dem Arbeitsschutzausschuss (ASA) existiert bereits ein geeignetes Gremium, das diese Aufgabe übernehmen könnte. Soll der ASA die Steuerung nicht übernehmen, bilden Sie eine eigene Steuerungsgruppe.

Das Gremium sollte unbedingt die erforderlichen Fach- und Methoden- sowie Entscheidungskompetenzen abbilden: die Geschäftsführung, die betriebliche Interessenvertretung und die betrieblichen Arbeitsschutzverantwortlichen.

##### **Die betriebliche Interessenvertretung**

Die betriebliche Interessenvertretung ist im Rahmen der Mitbestimmung von Beginn an in den Prozess eingebunden. Eine vertrauliche Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, gemeinsame Ziele und ein Konsens über das Vorgehen sind wichtige Erfolgsfaktoren.

## **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen**

Die hier beschriebene Vorgehensweise lebt von der Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Problemlösungsprozess. Die Erfahrung zeigt: In der Regel können Sie sich darauf verlassen, dass Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehr genau wissen, welche Erwartungen und Wünsche umsetzbar sind. Sie werden sich daher keine Lutschlösser wünschen, sondern realistische, praxisorientierte Ideen äußern. Häufig sind dies ganz pragmatische Maßnahmen, die ihren Arbeitsalltag nachhaltig verbessern.

Die gelebte Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt zu einer höheren Akzeptanz der nachfolgenden Aktivitäten und Veränderungen. Handlungs- und Entscheidungsspielräume wirken sich positiv auf die Motivation aus. Gemeinsam entwickelte Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen stärken den Zusammenhalt im Team.

## **Die Rolle der Führungskräfte**

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ist ein wichtiges und wertvolles Führungsinstrument, da die Ergebnisse sehr konkret zeigen, wo im eigenen Arbeitsbereich Ressourcen sowie Handlungsbedarfe und Verbesserungspotenziale liegen.

Dabei befinden sich Führungskräfte immer in einer besonderen Situation. Einerseits sind sie selbst psychischer Belastung ausgesetzt. Andererseits sind sie mitverantwortlich für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung in ihren eigenen Bereichen. Dabei kommen die Arbeitsbedingungen umfassend auf den Prüfstand, und das berührt grundsätzlich immer auch Führungshandeln. Dies kann zu einer persönlichen Betroffenheit führen.

Deshalb: Bieten Sie ihren Führungskräften einen geschützten Rahmen, damit sie mit den möglicherweise auch kritischen Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung konstruktiv

umgehen können: Die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet die Chance, Problemursachen zu identifizieren und Verbesserungspotenziale zu erschließen. Es braucht dafür jedoch einen konstruktiven und wertschätzenden Prozess des Austausches darüber, damit Kritik nicht etwa in Form von gegenseitigen Schuldzuweisungen oder Vorwürfen angebracht wird. Diese konstruktive Grundhaltung aller Beteiligten ist bedeutsam, um die Akzeptanz des Verfahrens nicht zu gefährden. Führungskräfte sollten die Möglichkeit erhalten, möglichst bald nach dem Projektstart als Erste selbst eine Gefährdungsbeurteilung ihrer psychischen Belastung durchzuführen. Damit zeigen sich einerseits Verbesserungspotenziale für die Arbeitssituation der Führungskräfte. Andererseits werden sie gleichzeitig mit dem Prozedere und den Inhalten der Gefährdungsbeurteilung vertraut. So können sich Befürchtungen reduzieren, die Akzeptanz des Vorgehens erhöhen und Multiplikatoreffekte erzielen lassen.

Informieren Sie die Führungskräfte umfassend und beteiligen Sie sie aktiv am Verfahren. Auch Weiterbildungen in gesundheitsorientiertem Führen, Kommunikation und Gesprächsführung oder im Konfliktmanagement sind Unterstützungsangebote. Coachings oder die Implementierung von kollegialer Beratung können einen geeigneten Rahmen zur Reflexion der Führungsrolle geben. Kollegiale Beratung ist ein Format, bei dem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Hierarchieebene in strukturierter Weise austauschen und Lösungsvorschläge sowie Perspektivwechsel zu einer zuvor eingebrachten Fragestellung einer beteiligten Person entwickeln.

Darüber hinaus kann externe Beratung hier möglicherweise einen hilfreichen Perspektivwechsel bieten und dabei unterstützen, eingefahrene Kommunikationsmuster konstruktiv zu durchbrechen.



## 4.2 Transparenz und Kommunikation fördern

Transparenz und Kommunikation sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Stellen Sie die Beteiligten vor und machen Sie deutlich, welche Rollen die einzelnen Personen haben.

Es können unterschiedliche Erwartungen bestehen. Deshalb müssen die Ziele klar formuliert sein. So können Vorbehalte geklärt, mögliche Ängste reduziert und die Bereitschaft zum Mitmachen gefördert werden.

Stellen Sie dabei ein Ziel deutlich heraus: Es geht darum, die Arbeitsbedingungen zu verbessern – nicht darum, die Beanspruchung der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erkunden.

Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist es wichtig, zu wissen, wer welche Informationen erhält. Machen Sie deutlich, wie die Anonymität der Fragebögen sichergestellt wird und was mit den Ergebnissen der Befragung und der Workshops geschieht.

Nutzen Sie die in Ihrem Haus bewährten Kommunikationswege. Medien der internen

Kommunikation, von Plakaten über Newsletter und Rundmails bis zu Artikeln im Intranet, können den Prozess kommunikativ begleiten. Berichte über gelungene Maßnahmen als Beispiele guter Praxis können die Motivation stärken.

Die persönliche Information, etwa im Rahmen von Teambesprechungen oder Personalversammlungen, bietet die Möglichkeit, Fragen zu beantworten und Rückmeldungen zu erhalten. Nehmen Sie seitens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geäußerte Befürchtungen ernst. Benennen Sie Ansprechpersonen im Steuerungsgremium.

Planen Sie in diesem Zusammenhang auch die fortlaufende Kommunikation des Projektes, beispielsweise, wenn es aus unvorhergesehenen Gründen zu Verzögerungen im Ablauf kommt, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu signalisieren, dass das Thema nicht in Vergessenheit geraten ist.

## 4.3 Die Analyse vorbereiten

Gefährdungen durch psychische Belastung bei der Arbeit lassen sich über schriftliche Befragungen, Beobachtungen, Interviews oder moderierte Workshops erfassen. Die BGW hat ein kombiniertes Verfahren aus Befragung und moderiertem Workshop entwickelt. So werden die Vorteile von quantitativen und qualitativen Methoden miteinander verknüpft.

### Der BGW-Fragebogen

Der kurze Fragebogen der BGW zur Erhebung psychischer Belastung am Arbeitsplatz ist ein praxiserprobtes Verfahren. Mit seinen 29 Fragen wird er als Screening-Instrument eingesetzt. Screening meint in diesem Zusammenhang die systematische Betrachtung der Arbeitsbedingungen – im Sinne eines ersten Überblicks – entlang der fünf Handlungsfelder.

Die Fragen orientieren sich eng an der Leitlinie der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA).

Legen Sie die Rahmenbedingungen der Befragung fest, um die Objektivität und Anonymität in der Befragung sicherzustellen. Für die Auswertung der Fragebögen und die Darstellung der Ergebnisse hat die BGW ein Auswertungstool erstellt. Zunächst ist also zu klären, wer die Daten der befragten Arbeitsbereiche erhebt und in das BGW-Auswertungstool einpflegt, wer die Auswertung durchführt und wie die Ergebnisse in die jeweiligen Arbeitsbereiche kommuniziert werden.

---

*Die Befragung liefert Ihnen erste Anhaltspunkte, wo Handlungsbedarfe bestehen könnten. Die entscheidende Analysetiefe erreichen Sie jedoch erst durch die Kombination mit den Workshops, in denen die Ergebnisse bewertet und vertieft werden.*

---

### **Die moderierten Workshops**

Die moderierten Workshops bilden den zweiten Teil der Analyse, in dem die Ergebnisse der Befragung gemeinsam betrachtet und bewertet werden. Hier finden entscheidende Schritte statt: Die Ergebnisse werden gemeinsam bewertet und es werden konkrete Lösungsvorschläge und Maßnahmen entwickelt.

Dieses strukturierte Vorgehen soll ein lösungsorientiertes Arbeiten sicherstellen. Entscheidend ist es darüber hinaus, einen geschützten Raum zu schaffen, in dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vertrauensvoll, offen und konstruktiv auch über kritische Aspekte der Arbeitsorganisation oder des sozialen Miteinanders sprechen können.

Das kann nur funktionieren, wenn die Moderatoren und Moderatorinnen durch Neutralität und Allparteilichkeit das Vertrauen aller Teilnehmenden gewinnen.

### **BGW-Angebote für Führungskräfte**

**Seminar für Führungskräfte:** Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung kompetent meistern (Seminarkürzel PSY).

Ziel dieses BGW-Seminars ist es, Führungskräfte dabei zu unterstützen, Klarheit über ihre Rolle und ihre Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung zu gewinnen. Neben Zahlen, Daten und Fakten zu psychischer Belastung werden Erfolgsfaktoren und Strategien zum Umgang mit Ergebnissen diskutiert und entwickelt.

**BGW-Broschüre:** Gesund und motivierend führen (Bestellnummer BGW 04-07-011)

### **Workshop-Leitfaden**

Für die inhaltliche Gestaltung und methodische Durchführung der Workshops in Eigenregie hat die BGW ein Konzept für ein systematisches Vorgehen entwickelt.

[www.bgw-online.de/gb-psyche](http://www.bgw-online.de/gb-psyche)

Wenn das nicht gelingen sollte, werden Sie allenfalls oberflächliche Informationen ohne wesentlichen Nutzen für die Verbesserung der Arbeitssituation erhalten. Die Auswahl der Moderatorin oder des Moderators ist deshalb von großer Bedeutung für das Gelingen des Verfahrens.

### **Auswahl der Moderation**

In der Vorbereitungsphase entscheiden Sie, ob Sie die Workshops durch qualifizierte Personen Ihres Unternehmens moderieren lassen möchten oder ob Sie eine externe Moderation beauftragen.

Fundierte Methodenkompetenz und Erfahrungen in der Moderation von Gruppenprozessen sind wichtige Voraussetzungen für das Gelingen der Workshops. Vielleicht finden sich in Ihrem Unternehmen Personen mit einer psychologischen Ausbildung oder Qualifikation im Bereich Coaching oder Mediation, die sowohl methodisch als auch inhaltlich kompetent sind. Dann kann der Einsatz interner Moderatorinnen oder Moderatoren mit entsprechender Vorbereitung gut gelingen.

Die innerbetriebliche Besetzung der Moderationsrolle bietet den Vorteil, dass die benannten Personen mit den betriebsinternen Strukturen und Prozessen vertraut sind und das Verfahren weiter begleiten können. Außerdem halten Sie damit das Prozess-Know-how im Betrieb und entwickeln es weiter: ein Schritt in Richtung hin zur lernenden Organisation.

Wägen Sie sorgfältig ab, wem Sie die Moderation übertragen könnten. Wenn ein Moderator oder eine Moderatorin beispielsweise viel mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eines Arbeitsbereichs zu tun hat oder gar ungelöste Konflikte bestehen, wird eine allparteiliche Moderation nicht möglich sein.

Speziell in Kleinbetrieben kann es unter Umständen schwierig sein, Beteiligte zu finden, die ausreichend Abstand haben, um neutral an die Moderationsaufgabe heran-

## Externe Moderation

Sie möchten die Workshops durch erfahrene Beraterinnen oder Berater der BGW moderieren lassen? Wir informieren Sie gern:

Tel.: (040) 202 07 - 48 62  
Fax: (040) 202 07 - 48 53

[www.bgw-online.de/gb-psych](http://www.bgw-online.de/gb-psych)

gehen zu können. Eine externe Moderation kann eine lohnende Alternative sein. Der Blick von außen befördert häufig einen Perspektivwechsel und regt neue, bislang unbekannte Problemlösungen an. Einer außenstehenden Person trauen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen auch eher die unabdingbare Neutralität und Allparteilichkeit zu.

## Merkmale einer Moderation

- Hilfreich sind arbeitspsychologische Kompetenzen.
- Sie erfordert auch Kenntnisse der Strukturen und Entscheidungswege im Haus.
- Die Moderatoren und Moderatorinnen können die Begriffe Belastung und Beanspruchung differenzieren.
- Sie können die Aspekte der Gefährdungsbeurteilung erläutern und Schutzziele für die relevanten Handlungsfelder ableiten.
- Sie verfügen über Methodenkompetenz in Moderation und Konfliktklärung.
- Die Moderatoren und Moderatorinnen sind verantwortlich für den Prozess – nicht für die Ergebnisse.
- Sie sind zuständig für Struktur und Methode.
- Sie sind allparteilich und zeigen eine wertschätzende Haltung.

In größeren Einrichtungen kann die Qualifizierung mehrerer Moderatoren und Moderatorinnen sinnvoll sein. Die Einsatzplanung wird damit flexibler und es ist die Möglichkeit für Tandemmoderationen gegeben. Kollegialer Austausch unter den Moderatoren und Moderatorinnen kann darüber hinaus zur Qualitätssicherung beitragen.

Stellen Sie sicher, dass die internen Moderatoren oder Moderatorinnen ausreichend Zeit für diese Aufgabe haben. Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Workshops erfordern einen Zeitaufwand von mehreren Stunden.

## BGW-Qualifizierung zur innerbetrieblichen Moderation

Die Qualifizierung erfolgt in drei Präsenz- und einer Praxisphase. In den ersten beiden Präsenzphasen stehen die Besonderheiten der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Prozesse und Strukturen im eigenen Unternehmen, Erfolgsfaktoren der internen Moderation, praktische Übungen und die Vorbereitung der Praxisphase auf dem Programm.

In der Praxisphase moderieren die Teilnehmer und Teilnehmerinnen eigenverantwortlich Workshops in ihren Betrieben. Sie können sich dabei mit den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie dem Dozententeam austauschen.

Die abschließende, zweitägige Präsenzphase dient dem Erfahrungsaustausch und der Vertiefung der Methodenkompetenz.

[www.bgw-online.de/seminare](http://www.bgw-online.de/seminare)  
(Seminarkürzel: MOD)

Die Erfahrung zeigt, dass für die Vorbereitung des Gesamtprozesses rund drei Monate eingeplant werden sollten. Sofern die fachliche Qualifizierung von Beteiligten erforderlich ist, sollte diese auch in der Vorbereitungsphase erfolgen. Von der Information der Führungskräfte und der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bis zur Durchführung der Auswertungsworkshops sollten Sie weitere drei Monate einplanen. Bei Kleinbetrieben sind Entscheidungswege und Abstimmungsprozesse häufig deutlich kürzer – hier kann deshalb von entsprechend kürzeren Vorbereitungszeiten ausgegangen werden.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben in der Regel ein Interesse daran, Verbesserungen ihrer Arbeitssituation zu erreichen. Damit diese Motivation nicht ins Leere läuft, sollte der Fragebogen nach der Ankündigung zeitnah ausgegeben und ausgewertet werden. Zwischen der Auswertung der Befragung und dem Auswertungsworkshop liegen idealerweise maximal vier Wochen. So fließt die Motivation in die Entwicklung von Lösungsvorschlägen und die Beteiligten erleben, dass es Ihnen ein ehrliches Anliegen ist, die Arbeitssituation zu verbessern.

Ganz pragmatisch sollte bei der Planung darauf geachtet werden, dass die Befragung sowie die Auswertungsworkshops nicht in die Haupturlaubszeit fallen, sondern möglichst viele die Chance haben, sich aktiv in den Prozess einzubringen.

Wie viel Zeit die Umsetzung in Anspruch nimmt, ist von den jeweils formulierten Zielen, Maßnahmen, den zur Verfügung gestellten Ressourcen und sonstigen spezifischen Gegebenheiten in Ihrem Unternehmen abhängig. Für ein Unternehmen beispielsweise mit 200 Beschäftigten ist ein Zeitrahmen von 18 Monaten von der Vorbereitung bis zur Erfolgskontrolle durchaus realistisch.

## 4.4 Realistische Zeitplanung erstellen

Das Steuerungsgremium erstellt eine konkrete Zielplanung mit realistischen Terminen, um am Ende Erfolg und Wirksamkeit kontrollieren zu können. Eine realistische Zeitplanung ist außerdem ein wichtiger Motivationsfaktor. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen messen den Erfolg auch daran, wie verlässlich die benannten Termine eingehalten werden. Eine gründliche Vorbereitung zahlt sich in der Umsetzungsphase aus.

# 5 Durchführung in sieben Schritten

Die Gefährdungsbeurteilung ist das zentrale Planungsinstrument für eine systematische betriebliche Prävention. Damit können Sie die Arbeitsbedingungen beurteilen und ein gesundheitsförderliches motivierendes Umfeld gestalten.

## 5.1 Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen

Im ersten Schritt gilt es, eine sinnvolle Herangehensweise und Betrachtungseinheiten in Ihrem Betrieb festzulegen. Bei einer Gefährdungsbeurteilung werden dazu üblicherweise zunächst Arbeitsbereiche festgelegt.

Arbeitsbereiche können räumliche Bereiche, Abteilungen oder Arbeitsplätze sein. Auch gleichartige Tätigkeiten, zusammenhängende Abläufe oder Fachdisziplinen können zu Betrachtungseinheiten zusammengefasst werden, in denen alle Personen ähnliche Belastungen erleben. Ab einer gewissen Unternehmensgröße ist es sinnvoll, Führungspositionen als einen der Arbeitsbereiche zu betrachten.

Wie und welche Arbeitsbereiche festgelegt werden – ob man sich an den Abteilungen oder an Fachdisziplinen oder an Tätigkeiten orientiert –, kann die Ergebnisse und die weitere Bearbeitung der Ermittlung wesentlich beeinflussen.

Weil psychische Belastung auch aus der Zusammenarbeit von Menschen resultiert, ist sie in höherem Ausmaß an individuelle Arbeitskontakte gebunden, als das bei physischer Belastung der Fall sein könnte. Bei letzterer mag eine teamübergreifende Betrachtung unkritisch sein – bei der psychi-

schen Belastung ist dies anders. Wir empfehlen deshalb, das Vorgehen sorgfältig abzuwagen. Werden beispielsweise Personengruppen verschiedener Teams aufgrund ähnlicher Tätigkeiten zusammengefasst, kann es passieren, dass Belastungen im jeweiligen Arbeitskontext des einzelnen Teams und der Führungskraft nur unzureichend abgebildet werden. So werden Probleme nicht gelöst und das erzeugt weitere Frustration.

Ebenso sollte der Aspekt der Diversität – beispielsweise interkultureller Teams – in den Betrachtungseinheiten abgebildet werden, um sicherzustellen, dass alle Personengruppen gleichermaßen Gehör finden und beteiligt werden.

Fazit: Es kann vorteilhaft sein, sich an einer bereits vorhandenen Gefährdungsbeurteilung zu orientieren, möglicherweise ist es aber zur Ermittlung der psychischen Belastung zielführend, die Arbeitsbereiche anders festzulegen. Daher sollten im Steuerungsgremium neben Fachleuten auch Personen vertreten sein, die die betriebliche Situation kennen und einschätzen können.

Die Gruppengröße für die Fragebogenaktion sollte zwischen mindestens zehn und höchstens 50 Personen liegen, optimal sind 20 bis 40 Personen. Denn es müssen pro Arbeitsbereich mindestens zehn ausgefüllte Fragebögen abgegeben werden, um eine ausreichende Datengrundlage für die Auswertung zu haben und um die Anonymität zu gewährleisten. Das BGW-Auswertungstool ist für Gruppen bis etwa 50 Personen konzipiert. Es empfiehlt sich, die zu untersuchenden Arbeitsbereiche dementsprechend festzulegen.

Kleinbetriebe mit kleinen Arbeitsbereichen mit weniger als zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben möglicherweise einen größeren Nutzen, wenn sie einen gemeinsamen Workshop ohne vorangegangene schriftliche Befragung durchführen.

### Arbeitssituationsanalyse

Die Arbeitssituationsanalyse ist ein Gruppendiskussionsverfahren, das einen schnellen Überblick über die wichtigsten psychischen Belastungen bei der Arbeit ermöglicht. Auch Ressourcen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden in diesem Workshop betrachtet. Ausgehend von diesen Überlegungen lassen sich einfache und effektive Verbesserungsmaßnahmen ableiten.

[www.bgw-online.de/asita](http://www.bgw-online.de/asita)

## 5.2 Belastungen ermitteln

Für eine quantitative Ermittlung der psychischen Belastung hat die BGW einen kurzen Fragebogen entwickelt.

Der Fragebogen orientiert sich an den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie und umfasst die fünf beschriebenen Handlungsfelder Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung und neue Arbeitsformen. Die insgesamt 29 Fragen konzentrieren sich auf die wesentlichen Belastungsfaktoren, die mit der Arbeit zu tun haben.

Nachdem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Vorhaben informiert und Fragen geklärt sind, sollten die Fragebögen zeitnah ausgegeben werden. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben dann etwa vier Wochen Zeit, die bearbeiteten Fragebögen zurückzugeben. Der Abgabetermin wird mit

ausreichend Vorlaufzeit bekannt gegeben, um allen die Teilnahme an der Befragung zu ermöglichen.

Die Bearbeitung nimmt etwa 15 Minuten in Anspruch. Da die Befragung anonym bleiben soll, werden die Fragebögen allein bearbeitet und an neutraler Stelle abgegeben, beispielsweise in einer Urne gesammelt. Diese Aufgabe könnte beispielsweise die betriebliche Interessenvertretung übernehmen.

### Tipps für eine hohe Teilnahmequote

- Ziele und erwarteten Nutzen verständlich erklären
- Commitment der Geschäftsführung kommunizieren
- Führungskräfte einbinden
- Die Anonymisierung gewährleisten und erklären
- Die Fragebögen zu Hause ausfüllen lassen und das mit einer Zeitgutschrift verbinden
- Einen angemessenen Befragungszeitraum außerhalb beliebter Urlaubszeiten oder saisonaler Arbeitsspitzen festlegen
- Unkomplizierte Rückgabemodalitäten gestalten

Personalbefragungen sollten nicht inflationär häufig stattfinden, weil das auf Dauer die Teilnahmebereitschaft sinken lässt.

## 5.3 Gefährdungen beurteilen

Für die Auswertung der Fragebögen und die Darstellung der Ergebnisse hat die BGW ein Auswertungstool entwickelt und in ein PDF-Formular integriert. Die Antworten werden ausgezählt und in das Formular eingetragen. Das Tool generiert automatisch einen Ergebnisbericht mit grafischer Darstellung der

Häufigkeitsverteilung und Angabe der Prozentwerte. Diese Darstellung lässt erste Rückschlüsse zur Gewichtung der Belastungsfaktoren zu.

Es wird angegeben, wie viele Personen die jeweilige Frage beantwortet haben. Damit lässt sich einschätzen, wie aussagekräftig die Ergebnisse sind.

Die Befragungen werden für jeden Arbeitsbereich separat ausgewertet. Die jeweiligen Ergebnisse werden den entsprechenden Führungskräften präsentiert und anschließend den Teams vorgestellt, bevor sie in den Workshops vertieft werden und Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet werden.

## 5.4 Maßnahmen festlegen

Um von der Ermittlung der Belastungsfaktoren zu Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation zu kommen, werden modulierte Workshops mit einer möglichst repräsentativen Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Führungskräften der jeweiligen Arbeitsbereiche durchgeführt.

Die Ergebnisse der Befragung werden hier weitervertieft und bewertet. Im Team werden Ideen entwickelt und Vorschläge erarbeitet, um die Belastungen zu reduzieren. Die Möglichkeit, sich aktiv und gestaltend einzubringen, zu Arbeitsbedingungen gehört und an Problemlösungen beteiligt zu werden, drückt die Wertschätzung für die Mitarbeiter und

Mitarbeiterinnen aus und wirkt motivierend. Mit dieser Motivation können die Teilnehmer und Teilnehmerinnen überzeugend als Multiplikatoren für eine nachhaltige Akzeptanz der Maßnahmen werben.

### Arbeit im Workshop

Die Moderatoren und Moderatorinnen lenken den Kommunikationsprozess und schaffen eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre, sodass ein offener, konstruktiver und lösungsorientierter Austausch stattfinden kann. Vor jedem Workshop sichten die Moderatoren die Befragungsergebnisse und bereiten den Workshop inhaltlich vor.

Solch ein Workshop ist optimal geeignet für Gruppen mit zwölf bis 16 Personen, maximal 20 Personen. Eigene Erfahrungen zeigen, dass größere Gruppen nicht mehr oder bessere Ergebnisse erzielen, sondern dass stattdessen eher die Qualität und Dynamik eines offenen Austauschs abnehmen.

Der Raum sollte der Gruppengröße angemessen und groß genug sein, um parallel an

The screenshot displays four overlapping versions of a survey questionnaire from the BGW (Berufsgenossenschaft für Gesundheit und Wehrhaftigkeit) online platform. The surveys are titled:

- Handlungsfeld**: Was meint das? (What does this mean?)
- Handlungsfeld Arbeitsorganisation (Z)**
- Fragebogen** zur Erhebung psychischer Belastung am Arbeitsplatz oder im Arbeitsbereich (Survey for the assessment of psychological stress at the workplace or in the work area)
- Handlungsfeld Arbeitsmarkt/Arbeitsmarktpolitik (S)**

Each survey contains a series of statements followed by a scale of responses ranging from "stimmt sehr" (agrees very much) to "nicht stimmt" (does not agree). The survey for the labor market/politics includes a section for "Kommentar" (comment).

Fragebögen und Auswertungstool, Info-Poster und Arbeitsmaterial für den Workshop inklusive eines Leitfadens können Sie hier herunterladen:



[www.bgw-online.de/gb-psyche-allgemein](http://www.bgw-online.de/gb-psyche-allgemein)



zwei bis drei Moderationswänden arbeiten zu können. Störungen, Ablenkungen und Unterbrechungen sollten möglichst ausgeschlossen werden. Die Befragungsergebnisse sollten für alle gut sichtbar präsentiert werden, zum Beispiel auf einem großen Bildschirm oder einer Leinwand.

### Ablauf des Workshops

Für die Workshops sollten etwa drei Stunden eingeplant werden. Zu Beginn stellt der Moderator oder die Moderatorin die Ergebnisse aus der Befragung noch einmal vor. Anschließend können die Teilnehmer und Teilnehmerinnen die Ergebnisse aus ihrer jeweils eigenen Sicht beschreiben, bewerten und diskutieren. Ziel ist es, die Bedeutung der Ergebnisse zu verstehen.

Meist müssen die Themen priorisiert werden, sodass für den Workshop die wichtigsten drei ausgewählt werden. Dazu markieren die Teilnehmer und Teilnehmerinnen die ihnen jeweils wichtigen Themen und Prioritäten mit Klebepunkten.

Zunächst wird ein Thema anhand von Beispielen konkretisiert und veranschaulicht. Eine moderierte Diskussion mit Rückfragen und Anregungen zu Perspektivwechseln unterstützt den Reflexionsprozess der Beteiligten.

Ziele werden vereinbart. Diese Ziele sollten realistisch erreichbar und ausreichend konkret formuliert sein, sodass sich der Erfolg zum festgelegten Termin messen lässt. Um die Wirksamkeit der Maßnahmen nach einigen Monaten überprüfen zu können, werden konkrete Erfolgskriterien definiert. Diese Ziele und Kriterien fördern lösungsorientiertes Arbeiten und die Entwicklung praktisch wirksamer Maßnahmen.

Im nächsten Schritt werden Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen entwickelt. Der Moderator oder die Moderatorin hat auch

die Aufgabe, Ideen und Vorschläge zu strukturieren, unterschiedliche Perspektiven aufzuzeigen und mögliche Lösungswege zu skizzieren. In der Diskussion wird die Machbarkeit jeder vorgeschlagenen Maßnahme thematisiert und eventuelle Auswirkungen auf andere Bereiche erörtert. Der Handlungsspielraum der Beteiligten und etwaiger Handlungsbedarf auf höheren Hierarchieebenen werden beschrieben. Maßnahmen werden priorisiert und die nächsten Schritte für die Umsetzung vereinbart. Dabei werden verantwortliche Personen benannt und zeitliche Fristen für die Umsetzung der Maßnahmen festgelegt.

Im Diskussionsprozess geht es auch darum, das Gefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Selbstwirksamkeit zu stärken. Sie übernehmen Verantwortung, indem sie eine praktische und umsetzbare Lösung des Problems mitentwickeln. Maßnahmen, die sich schnell umsetzen lassen und sich gleich als wirksam erweisen, bieten motivationsfördernde Erfolgserlebnisse. Daher sollten solche Vorschläge in der Ergebnisliste der Workshops nicht fehlen.

Für die drei priorisierten Themen werden nach diesem Vorgehen Lösungsideen entwickelt. Die Ergebnisse werden mithilfe des BGW-Arbeitsmaterials auf einer Metaplanwand dokumentiert und für die weitere Arbeit nachvollziehbare Protokolle erstellt. Das Steuerungsgremium erhält diese Dokumentation und Protokolle zur Planung weiterer, bereichsübergreifender Maßnahmen. Der Arbeitsbereich übernimmt sie zur weiteren Ausarbeitung und Umsetzung der bereichsinternen Maßnahmen.

Da in der Regel nicht alle der Themen im Workshop bearbeitet werden können, stellen die Moderatoren und Moderatorinnen sicher, dass diese nicht verloren gehen, und dokumentieren die offen gebliebenen Aspekte für das Steuerungsgremium.

Zum Abschluss des Workshops sammeln die Teilnehmerinnen und Teilnehmer alle Aspekte ihrer Arbeit, die sie auch bisher schon positiv bewertet haben. So kommen vorhandene Ressourcen ins Bewusstsein, die negative Beanspruchungen abmildern können und als Schutzfaktoren wirken. Diese Ressourcen sollten geschützt oder weiterentwickelt werden.

Eine wichtige Voraussetzung ist deshalb die ausgesprochene Bereitschaft der Geschäftsführung, die vorgeschlagenen Maßnahmen konstruktiv zu bewerten und Ressourcen für die Umsetzung bereitzustellen. Darüber hinaus ist zu klären, welches übergeordnete Ziel erreicht werden soll. Welches Ergebnis würde einen entscheidenden Unterschied machen? Welcher Zielzustand soll erreicht werden?

## 5.5 Maßnahmen durchführen

Ein entscheidender Schritt der Gefährdungsbeurteilung ist die Umsetzung der Maßnahmen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden die Glaubwürdigkeit des ganzen Vorhabens danach bewerten, wie sich Unternehmensleitung und Führungskräfte für die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen einsetzen.

### Bereichsinterne Maßnahmen

Die Erfahrung zeigt, dass ein Großteil der Maßnahmen im Einflussbereich der jeweiligen Führungskraft liegt. Sie übernimmt die Verantwortung für die nächsten Schritte und die Verbesserung der Arbeitssituation.

Unabhängig von der Betriebsgröße: Ein regelmäßiges Review zum Stand der Umsetzung ist eine wichtige Methode zum nachhaltigen Praxistransfer. Der Stand der Maßnahmenumsetzung und der Grad der Zielerreichung können als fester Punkt auf die Agenda der regelmäßigen Teambe-

sprechungen aufgenommen und beispielsweise einmal im Monat besprochen werden.

### Bereichsübergreifende Maßnahmen

Wenn Sie Befragungen und Auswertungsworkshops in mehreren Arbeitsbereichen durchgeführt haben, ist eine übergeordnete Auswertung und Steuerung der Maßnahmen sinnvoll. So gelingt es, die alle betreffenden Belastungen zu identifizieren und Lösungen effizient zu implementieren, Ressourcen zu bündeln und einen übergeordneten Rahmen für Verbesserungen zu schaffen.

Erfahrungsgemäß ist bei manchen Maßnahmen die Zusammenarbeit mehrerer Bereiche erforderlich, um die Ursachen der Belastung aus dem Weg zu räumen, etwa bei Konflikten in der Zusammenarbeit verschiedener Arbeitsbereiche. Spürbare Verbesserungen, beispielsweise in den Abläufen, werden Sie in diesem Falle nur erzielen, wenn die Beteiligten gemeinsam an einer Lösung arbeiten.

## 5.6 Wirksamkeit überprüfen

Im nächsten Schritt wird geprüft, ob die Verbesserungsmaßnahmen wirksam sind, das heißt, ob sie die gewünschte Wirkung zeigen. Möglicherweise wirken manche Maßnahmen anders als geplant oder sie haben unvorhergesehene Nebenwirkungen: Anlass zum Nachsteuern. Eine objektive Wirksamkeitsprüfung erfordert eindeutige Ziele und messbare Erfolgskriterien.

Viele Maßnahmen, die psychische Belastungen reduzieren sollen, benötigen eine längere Zeit, bis sie erkennbar wirksam werden. So sind beispielsweise an der Optimierung von Schnittstellen und Klärung von Verantwortlichkeiten und besserer Koordination in der Regel mehrere Personen und Arbeitsbereiche zu beteiligen, bis eine gemeinsame Lösung verabschiedet werden kann.

Viele Unternehmen integrieren die Wirksamkeitsprüfung in die Fortschreibung der Gefährdungsbeurteilung. Das ist eine Möglichkeit, wenn die Intervalle nicht zu weit auseinanderliegen oder die Maßnahmen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebettet werden. Das Steuerungsgremium sollte auf übergeordneter Ebene regelmäßig den Stand der Maßnahmen und den Grad der Zielerreichung überprüfen.

Diese Wirksamkeitsprüfung gehört verbindlich zu einer vorschriftsmäßigen Gefährdungsbeurteilung dazu und muss auch dokumentiert werden.

Die Führungskräfte sollten regelmäßig gemeinsam mit den jeweiligen Teams die Veränderungen im Arbeitsbereich besprechen und die Fortschritte bewerten.

#### **Nachhaltigkeit sichern – Gesamtprozess prüfen**

Auch über diese Schritte hinaus sollte ein Prozess sicherstellen, dass erzielte Verbesserungen dauerhaft beibehalten werden und bei Problemen reagiert werden kann.

Außerdem sollte in einer Rückschau analysiert werden, ob der Gesamtprozess der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung für Ihre Einrichtung in dieser Form geeignet ist. Überprüfen Sie die einzelnen Schritte, ob stellenweise Anpassungen Verbesserungspotenzial bieten.

---

*Eine gelungene Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung schafft hohes Gestaltungspotenzial für gesunde Arbeitsbedingungen.*

---

#### **Gefährdungsbeurteilung fortschreiben**

Die Gefährdungsbeurteilung muss regelmäßig fortgeschrieben werden. Mit einer regelmäßigen Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen wissen Sie stets,

welche Belastungen und insbesondere auch welche Ressourcen in Ihrem Unternehmen bestehen. Wir empfehlen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu etablieren, mit dem schnell und zielgerichtet auf Veränderungen im Unternehmen reagieren werden kann.

Bei gravierenden Veränderungen der Arbeitsbedingungen ist eine Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung erforderlich:

- Veränderungen durch Restrukturierung, Reorganisationen von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen oder nach Anschaffung neuer Geräte
- neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse oder Arbeitsschutzvorschriften

Im Steuerungsgremium werden Kriterien für die Aktualisierung festgelegt. Anlässe können beispielsweise folgende Aspekte sein:

- auffällig hohe Fluktuation
- Häufungen von Beschwerden
- Häufungen von Gesundheitsbeeinträchtigungen

## **5.7 Dokumentation**

Dokumentieren Sie während des gesamten Prozesses Ziele, Analyseergebnisse und Maßnahmenpläne. Führen Sie die Unterlagen zusammen und dokumentieren Sie so auch den Gesamtprozess. Die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung ist Teil der gesamten Gesamtgefährdungsbeurteilung. Stellen Sie sicher, dass auch hier eine Zusammenführung der Dokumentation erfolgt.

Die Dokumentation sichert auch das gewachsene Prozess-Know-how und trägt zur Weiterentwicklung der lernenden Organisation bei.

# 6 Anhang

## 6.1 Checkliste – die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung erfolgreich durchführen

Für die konkrete Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung haben wir die zentralen Aspekte und zu klärenden Fragen in einer Checkliste zusammengefasst. Die Checkliste orientiert sich an den sieben Schritten der Gefährdungsbeurteilung. Im Steuerungsgremium kann die Checkliste sowohl für die Planung als auch zur Steuerung im laufenden Prozess genutzt werden.

### Vorbereitung

1

- Betriebliche Interessenvertretung ist informiert.
- Internes Steuerungsgremium ist gebildet.
- Mitglieder des Steuerungsgremiums sind benannt.
- Verantwortliche Person für die Koordination des Gesamtprozesses, Information der Beschäftigten, Organisation und Terminierung der Befragungen und Workshops ist benannt.
- Zeitplan ist erstellt.
- Grundsätzliche Bereitschaft der Geschäftsführung zur Bereitstellung von Ressourcen ist geklärt (Zeit/Budget für die Umsetzung von Maßnahmen).
- Moderatoren und Moderatorinnen sind ausgewählt.
- Empfänger oder Empfängerin für die Ergebnisse der Befragung ist benannt.
- Empfänger oder Empfängerin für die Ergebnisse der Workshops ist benannt.
- Konzept für die Dokumentation ist erstellt.

### Information der Führungskräfte

2

- Kommunikationskonzept zur Information der Führungskräfte ist erstellt.
- Termin für Start der Informationskampagne ist festgesetzt.
- Verantwortliche Person für Informationskampagne ist benannt.

### Information der Beschäftigten

3

- Kommunikationskonzept zur Information der Beschäftigten ist erstellt.
- Termin für Start der Informationskampagne ist festgesetzt.
- Verantwortliche Person für Informationskampagne ist benannt.
- Infoplakat ist vorbereitet.
- Infoschreiben ist erstellt.
- Information für das Intranet ist erstellt.
- Präsentation für Informationsveranstaltung, zum Beispiel im Rahmen einer Betriebsversammlung, ist vorbereitet.

## Untersuchungseinheiten festlegen

4

- Zu untersuchende Arbeitsbereiche oder Tätigkeiten sind festgelegt.
- Entscheidung über eine bereichsübergreifende Befragung der Führungskräfte ist getroffen.

## Gefährdungen ermitteln

5

- Fragebogen wurde an alle Beschäftigten und Führungskräfte der Untersuchungseinheiten ausgeteilt.
- Neutrale Rückgabestationen (Briefkästen/Urnenv) sind eingerichtet und bekannt.
- Termin für die Abgabe der Fragebögen ist kommuniziert.
- Termin für Erinnerung an die Abgabe der Fragebögen ist festgesetzt.
- Verantwortliche Person für Rücklauf der Fragebögen ist benannt.
- Verantwortliche Person für Auswertung der Fragebögen des jeweiligen Arbeitsbereichs ist benannt.
- Verantwortliche Person für Auswertung der Fragebögen auf Führungskräfteebene ist benannt.

## Gefährdungen beurteilen – Vorbereiten der Workshops:

6

- Termine für die jeweiligen Auswertungsworkshops sind mit den Beteiligten abgestimmt.
- Teilnehmende Beschäftigte sind eingeladen.
- Raum und Moderationsmaterial sind reserviert.
- Moderationsmaterial liegt vor.
- Ergebnispräsentation ist vorbereitet.

## Maßnahmen festlegen

7

- Auswertungsworkshops haben stattgefunden.
- Lösungsvorschläge liegen vor.
- Dokumentation der Ergebnisse liegt Steuerungsgremium vor.

## Maßnahmen durchführen

8

- Vereinbarungen wurden getroffen, wie die Führungskraft die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen auf der Ebene des Arbeitsbereichs unterstützt.
- Zeitplanung für die Umsetzung der Maßnahmen ist festgelegt.
- Verantwortlichkeiten sind geklärt.
- Regelmäßiges Review zum Stand der Umsetzung ist etabliert (beispielsweise als fester Tagesordnungspunkt der Dienstbesprechung).

## Arbeitsbereichsübergreifende Themen umsetzen:

9

- Übergreifende Themen sind identifiziert und die Maßnahmen mit der Geschäftsführung abgestimmt.
- Feedback zu Entscheidungen hinsichtlich übergreifender Maßnahmen liegt in den Arbeitsbereichen vor.
- Termin, um das Feedback zum Stand der Umsetzung bei den Arbeitsbereichen einzuholen, ist festgesetzt (spätestens nach 6 Monaten).

## Wirksamkeit überprüfen

10

- Führungskräfte haben den jeweiligen Stand der Umsetzung als festen Tagesordnungspunkt der Dienstbesprechung aufgenommen.  
Was läuft gut? Was ist noch offen?

## Gesamtprozess auswerten

11

- Steuerungsgruppe hat den Gesamtprozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ausgewertet.
- Was hat sich verändert? Was ist gut gelaufen? Was sollten wir beim nächsten Mal wieder genauso machen? Bei welchen Themen gibt es noch Unterstützungsbedarf? Was waren Stolpersteine? Was können wir beim nächsten Mal besser machen? Welchen Beitrag leistet der Prozess zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen?

## Gefährdungsbeurteilung fortschreiben

12

- Kriterien für die Wiederholung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind definiert.

Fragebögen und Auswertungstool, Infoposter und Arbeitsmaterial für den Workshop können Sie hier herunterladen:



[www.bgw-online.de/gb-psyche-allgemein](http://www.bgw-online.de/gb-psyche-allgemein)



## 6.2 Fragebogen zur Ermittlung psychischer Belastung

### Fragebogen

zur Erhebung psychischer Belastung  
am Arbeitsplatz oder im Arbeitsbereich

*Bitte vorab ausfüllen!*

Arbeitsbereich oder Tätigkeit

#### Handlungsfeld Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe (1)

##### Was meint das?

Dies meint beispielsweise:

- Vollständigkeit der Arbeit
- Handlungsspielraum
- Abwechslung
- Informationsgehalt
- Verantwortung
- Qualifikation
- emotionale Belastung

	Ja, genau	Eher ja	Eher nein	Nein, gar nicht
1 Erleben Sie Ihre Arbeitsvorgänge als vollständig, indem Sie Tätigkeiten selbst vorbereiten, ausführen und gegebenenfalls selbst prüfen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Entsprachen Ihre Aufgaben Ihrer Qualifikation und Ihren Kenntnissen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Können Sie Arbeitsweisen und Verfahren mitgestalten und werden Sie bei der Auswahl und Beschaffung der Arbeitsmittel einbezogen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Stehen Ihnen die für Ihre Arbeit erforderlichen Informationen rechtzeitig und in ausreichendem Umfang zur Verfügung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Haben Sie Einfluss auf die zeitliche Abfolge Ihrer Tätigkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Sind die Ihnen übertragenen Arbeitsaufgaben nachvollziehbar und widerspruchsfrei?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Sind emotionale Anforderungen in Ihrem Alltag, die im zwischenmenschlichen Kontakt zu Klientinnen und Klienten, Kundinnen und Kunden, betreuten Personen entstehen, angemessen zu bewältigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Falls Sie mit stark berührenden oder herausfordernden Situationen wie beispielsweise Gewalt und Aggressionen, Unfällen, Leid, Tod konfrontiert sind: Sind diese im Arbeitsalltag angemessen zu bewältigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weiter Seite 2 >>

## Handlungsfeld Arbeitsorganisation (2)

### Was meint das?

Dies meint beispielsweise:

- Arbeitszeit
- Arbeitsabläufe
- Kommunikation/Kooperation

	Ja, genau	Eher ja	Eher nein	Nein, gar nicht
<b>9</b> Sind Ihre täglichen Arbeitszeiten gut im Voraus planbar und die Planungen oder Dienstpläne verlässlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10</b> Werden Ihre Wünsche in die Arbeitszeitgestaltung und Dienstplanung einbezogen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11</b> Steht Ihnen für die tägliche Arbeit ausreichend Zeit zur Verfügung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>12</b> Ist es Ihnen möglich, Ihre Aufgaben in der verfügbaren Zeit so zu schaffen, dass es Ihren eigenen Qualitätsansprüchen genügt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13</b> Können Sie Ihre Arbeitsaufgaben überwiegend ohne Störungen und Unterbrechungen erledigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14</b> Können Sie Ihre Pausen rechtzeitig, ausreichend lang und ungestört in geeigneten Räumlichkeiten machen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>15</b> Sind Ihre Aufgaben, Zuständigkeiten und Befugnisse klar definiert und gut abgrenzbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>16</b> Falls Sie in Schicht- und Nachtarbeit oder Bereitschaftsdienst tätig sind: Sieht Ihr Dienstplan angemessene Ruhe- und Erholungsphasen vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>17</b> Falls Sie mit Kolleginnen und Kollegen interdisziplinär zusammenarbeiten: Erleben Sie die Zusammenarbeit insgesamt als konstruktiv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weiter Seite 3 >

### Handlungsfeld Soziale Beziehungen (3)

#### Was meint das?

Dies meint beispielsweise:

- Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen

- Unterstützung durch die Führungskraft
- Zusammenarbeit mit der Führungskraft

Ja, genau	Eher ja	Eher nein	Nein, gar nicht
--------------	------------	--------------	--------------------

**18** Sind Ihre Kolleginnen und Kollegen für Sie da, wenn Sie Unterstützung bei Ihrer Arbeit benötigen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**19** Erleben Sie das Arbeitsklima in Ihrem Team als wertschätzend und unterstützend?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**20** Werden Sie von Ihrer Führungskraft bei Bedarf ausreichend unterstützt?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**21** Erleben Sie die Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft als konstruktiv?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**22** Werden Sie rechtzeitig über anstehende Veränderungen oder Entscheidungen informiert?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

### Handlungsfeld Arbeitsumgebung (4)

#### Was meint das?

Dies meint beispielsweise:

- physikalische oder technische Faktoren

- physische Faktoren
- Arbeitsmittel

Ja, genau	Eher ja	Eher nein	Nein, gar nicht
--------------	------------	--------------	--------------------

**23** Ist Ihr Arbeitsplatz angemessen gegen störende Umgebungs faktoren wie Lärm, ständige Signal- und Hinweistöne, ungünstige Lichtverhältnisse, unkomfortables Raumklima oder unangenehme Gerüche abgeschirmt?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**24** Ist an Ihrem Arbeitsplatz die Arbeitssicherheit gewährleistet, beispielsweise bei Tätigkeiten mit Gefahrstoffen, mit Infektionsgefährdungen oder mit Unfallrisiken?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**25** Empfinden Sie Ihren Arbeitsplatz als angemessen ergonomisch gestaltet?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**26** Stehen Ihnen für Ihre Aufgaben geeignete Materialien und Arbeitsmittel, z. B. technische Ausstattung oder bereitgestellte Software, zur Verfügung?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Weiter Seite 4 >

## Handlungsfeld Neue Arbeitsformen (5)

### Was meint das?

- Dies meint beispielsweise:
- atypische Arbeitsverhältnisse
  - räumliche Mobilität
  - zeitliche Flexibilisierung

Ja, genau	Eher ja	Eher nein	Nein, gar nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27** Befinden Sie sich in einem sicheren Arbeitsverhältnis, etwa indem ein langfristiger oder unbefristeter Arbeitsvertrag besteht?

**28** Sind die Anforderungen Ihrer Arbeit und Ihr Privatleben in angemessener Weise miteinander zu vereinbaren?

**29** Falls Folgendes für Sie zutrifft:  
Sind die Anforderungen durch flexibilisierte Arbeitsplätze, etwa hinsichtlich des Arbeitsortes oder Arbeitszeiten, angemessen zu bewältigen?

# 7 Literatur

## Informationen der BGW

- BGW 04-07-000 – Betriebsklima und Gesundheit systematisch messen: BGW-Betriebsbarometer
- BGW 04-07-003 – Ratgeber Betriebliches Gesundheitsmanagement
- BGW 04-07-006 – Gesunde Führung, gesunde Beschäftigte
- BGW 04-07-009 – Sichern Sie Gesundheit: Organisationsberatung mit der BGW
- BGW 08-00-000 – BGW-Stresskonzept – Das arbeitspsychologische Stressmodell
- BGW 08-00-001 – Diagnose Stress
- BGW 08-00-070 – Gewalt und Aggression gegen Beschäftigte in Betreuungsberufen

## Informationen der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung

- DGUV Information 206-007 – So geht's mit Ideen-Treffen
- DGUV Information 206-009 – Suchtprobleme im Betrieb

## Weiterführende Information

- BAuA Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung
- IGA Report 31 – Risikobereiche für psychische Belastungen

# Kontakt – Ihre BGW-Standorte

**Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)**  
Hauptverwaltung  
Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg  
Tel.: (040) 202 07 - 0  
Fax: (040) 202 07 - 24 95  
[www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

Diese Übersicht wird bei jedem Nachdruck aktualisiert.  
Sollte es kurzfristige Änderungen geben, finden Sie  
diese hier:



[www.bgw-online.de/  
kundenzentren](http://www.bgw-online.de/kundenzentren)



## Ihre BGW-Kundenzentren

### Berlin · Spichernstraße 2–3 · 10777 Berlin

Bezirksstelle Tel.: (030) 896 85 - 37 01 Fax: - 37 99  
Bezirksverwaltung Tel.: (030) 896 85 - 0 Fax: - 36 25  
schu.ber.z\* Tel.: (030) 896 85 - 36 96 Fax: - 36 24

### Bochum · Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum

Bezirksstelle Tel.: (0234) 30 78 - 64 01 Fax: - 64 19  
Bezirksverwaltung Tel.: (0234) 30 78 - 0 Fax: - 62 49  
schu.ber.z\* Tel.: (0234) 30 78 - 0 Fax: - 63 79  
studio78 Tel.: (0234) 30 78 - 64 78 Fax: - 63 99

### Delmenhorst · Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst

Bezirksstelle Tel.: (04221) 913 - 42 41 Fax: - 42 39  
Bezirksverwaltung Tel.: (04221) 913 - 0 Fax: - 42 25  
schu.ber.z\* Tel.: (04221) 913 - 41 60 Fax: - 42 33

### Dresden · Gret-Palucca-Straße 1a · 01069 Dresden

Bezirksverwaltung Tel.: (0351) 86 47 - 0 Fax: - 56 25  
schu.ber.z\* Tel.: (0351) 86 47 - 57 01 Fax: - 57 11  
Bezirksstelle Tel.: (0351) 86 47 - 57 71 Fax: - 57 77  
Königsbrücker Landstraße 2 b · Haus 2  
01109 Dresden  
BGW Akademie Tel.: (0351) 288 89 - 61 10 Fax: - 61 40  
Königsbrücker Landstraße 4 b · Haus 8  
01109 Dresden

### Hamburg · Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg

Bezirksstelle Tel.: (040) 41 25 - 29 01 Fax: - 29 97  
Bezirksverwaltung Tel.: (040) 41 25 - 0 Fax: - 29 99  
schu.ber.z\* Tel.: (040) 73 06 - 34 61 Fax: - 34 03  
Bergedorfer Straße 10 · 21033 Hamburg  
BGW Akademie Tel.: (040) 202 07 - 28 90 Fax: - 28 95  
Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg

### Hannover · Anderter Straße 137 · 30559 Hannover

Außenstelle von Magdeburg  
Bezirksstelle Tel.: (0391) 60 90 - 79 30 Fax: - 79 39

### Karlsruhe · Philipp-Reis-Straße 3 · 76137 Karlsruhe

Bezirksstelle Tel.: (0721) 97 20 - 55 55 Fax: - 55 76  
Bezirksverwaltung Tel.: (0721) 97 20 - 0 Fax: - 55 73  
schu.ber.z\* Tel.: (0721) 97 20 - 55 27 Fax: - 55 77

### Köln · Bonner Straße 337 · 50968 Köln

Bezirksstelle Tel.: (0221) 37 72 - 53 56 Fax: - 53 59  
Bezirksverwaltung Tel.: (0221) 37 72 - 0 Fax: - 51 01  
schu.ber.z\* Tel.: (0221) 37 72 - 53 00 Fax: - 51 15

### Magdeburg · Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg

Bezirksstelle Tel.: (0391) 60 90 - 79 20 Fax: - 79 22  
Bezirksverwaltung Tel.: (0391) 60 90 - 5 Fax: - 78 25

### Mainz · Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz

Bezirksstelle Tel.: (06131) 808 - 39 02 Fax: - 39 97  
Bezirksverwaltung Tel.: (06131) 808 - 0 Fax: - 39 98  
schu.ber.z\* Tel.: (06131) 808 - 39 77 Fax: - 39 92

### München · Helmholtzstraße 2 · 80636 München

Bezirksstelle Tel.: (089) 350 96 - 46 00 Fax: - 46 28  
Bezirksverwaltung Tel.: (089) 350 96 - 0 Fax: - 46 86  
schu.ber.z\* Tel.: (089) 350 96 - 45 01 Fax: - 45 07

### Würzburg · Röntgenring 2 · 97070 Würzburg

Bezirksstelle Tel.: (0931) 35 75 - 59 51 Fax: - 59 24  
Bezirksverwaltung Tel.: (0931) 35 75 - 0 Fax: - 58 25  
schu.ber.z\* Tel.: (0931) 35 75 - 58 55 Fax: - 59 94

\*schu.ber.z = Schulungs- und Beratungszentrum

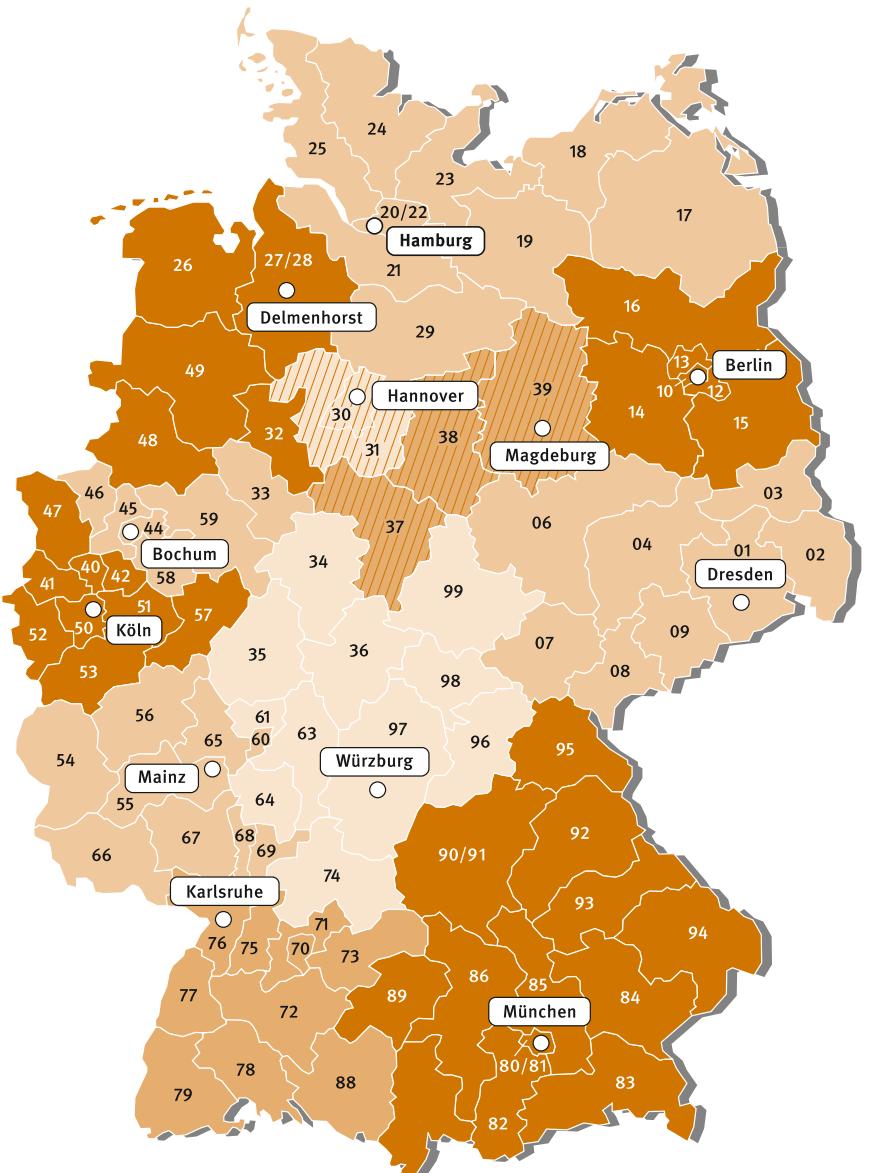
## So finden Sie Ihr zuständiges Kundenzentrum

Auf der Karte sind die Städte verzeichnet, in denen die BGW mit einem Standort vertreten ist. Die farbliche Kennung zeigt, für welche Region ein Standort zuständig ist.

Jede Region ist in Bezirke unterteilt, deren Nummer den ersten beiden Ziffern der dazugehörigen Postleitzahl entspricht.

Ein Vergleich mit Ihrer eigenen Postleitzahl zeigt, welches Kundenzentrum der BGW für Sie zuständig ist.

Auskünfte zur Prävention erhalten Sie bei der Bezirksstelle, Fragen zu Rehabilitation und Entschädigung beantwortet die Bezirksverwaltung Ihres Kundenzentrums.



## Beratung und Angebote

### BGW-Beratungsangebote

Tel.: (040) 202 07 - 48 62

Fax: (040) 202 07 - 48 53

E-Mail: gesundheitsmanagement@bgw-online.de

### Versicherungs- und Beitragsfragen

Tel.: (040) 202 07 - 11 90

E-Mail: beitraege-versicherungen@bgw-online.de

### Medienbestellungen

Tel.: (040) 202 07 - 48 46

Fax: (040) 202 07 - 48 12

E-Mail: medienangebote@bgw-online.de



Sicher. Gesund. Miteinander.

Wie machen Sie sicheres und gesundes Arbeiten selbstverständlich? Indem Sie das tägliche Miteinander gemeinsam gestalten. Damit kennen wir uns aus: Die BGW ist Partnerin der Präventionskampagne **kommmitmensch**.

[www.bgw-online.de/kommmitmensch](http://www.bgw-online.de/kommmitmensch)