

Stefan Buchner

# Psychische Gefährdungsbeurteilung

## Arbeitsverhältnisse auf dem Prüfstand

Standen jahrelang körperliche Belastungen und Unfallgefahren im Fokus der betrieblichen Prävention, hat im Zeitalter der Kopfarbeit das Bewusstsein für psychische Jobbelastungen deutlich zugenommen. Die Gefährdungsbeurteilung ist für alle Unternehmensgrößen verpflichtend. Mit ihr werden alle mit der Tätigkeit verbundenen physischen und psychischen Belastungen erfasst. Oft jedoch wird sie gerade im Hinblick auf die Eruierung psychischer Gefährdungen

von vielen Betrieben als lästig empfunden. Doch stecken in ihr auch Chancen für den Arbeitgeber.

Die Zunahme psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz und die seit Jahren gestiegenen Fehlzeiten waren der Auslöser für die Präzisierung des Arbeitsschutzgesetzes, die im September 2013 in Kraft trat. Die Arbeitsverdichtung mit komplexer werdenden Aufgaben, permanente Unterbrechungen, Leistungsdruck und fehlende Kommunikation zählen zu den Hauptfaktoren, warum Mitarbeiter psychisch erschöpft sind. Was durch zahlreiche Studien nachgewiesen wurde, ist in den Betrieben angekommen. Damit einher geht die grundsätzliche Bereitschaft der Arbeitgeber, sich um die „Gehirngesundheit“ ihrer Mitarbeiter zu kümmern. Trotzdem haben viele Betriebe nicht erst seit der Gesetzesänderung das Thema vernachlässigt oder gar schlichtweg unter den Tisch gekehrt.

Seit diesem Jahr hat sich die Situation für die Unternehmen allerdings gravierend verschärft. Hintergrund: Die Politik hat den Berufsgenossenschaften den klaren Auftrag erteilt, in den Betrieben vor Ort zu prüfen, ob und welche Analysen tatsächlich durchgeführt wurden. Das hat zwar mitunter zu viel Aktionismus geführt, doch viele Unternehmen sind nach wie vor unsicher, wie sie eine Gefährdungsanalyse durchführen, welche Faktoren wie genau erfasst werden müssen und wie sie mit den Ergebnissen umgehen sollen. Erschwerend kommt hinzu, dass es außer der GDA-Leitlinie keine allgemein anerkannten Standards für die praktische Umsetzung gibt. Das Problem für die Betriebe: Wird die Gefährdungsbeurteilung nicht durchgeführt beziehungsweise werden Fristen nicht eingehalten, drohen Sanktionen in Form von Geldstrafen. Viele Betriebe sorgen sich, dass sie bei mangelhafter Umsetzung in die Pflicht genommen werden, nachzubessern und daraufhin erneut kontrolliert werden.

### Was umfasst die Gefährdungsbeurteilung?

Warum schrecken viele Unternehmen vor der Gefährdungsbeurteilung zurück? Einer der Hauptgründe ist, dass vielen Arbeitgebern schlichtweg nicht klar ist, dass sie „nur“ für das Arbeitsumfeld verantwortlich sind, nicht aber für die individuelle Psyche. Das bedeutet, dass die Gefährdungsbeurteilung die Beanspruchung misst, die durch äußere Einflüsse entstehen kann, nicht aber die subjektiven Belastungen. Zu den objektiv messbaren Faktoren zählen zum Beispiel:



**i** Der Autor

**Stefan Buchner** ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung für betriebliches Gesundheitsmanagement (UBGM) in Berlin.

- ▶ Fehlende Unterstützungsmöglichkeiten, hohe Verantwortung, Konfliktpotenziale mit Kunden (Arbeitsaufgabe),
- ▶ geringe Entscheidungs- und Handlungsspielräume, Monotonie (Arbeitsinhalt),
- ▶ Zeitdruck, Unterbrechungen (Arbeitsorganisation),
- ▶ fehlende soziale Anerkennung und Wertschätzung, schlechte Führungsqualität (Soziale Beziehungen),
- ▶ störanfällige Computer/Software, ungeeignete technische Unterstützung (Arbeitsmittel),
- ▶ laute Umgebungsgeräusche (Arbeitsumgebung).

Ein weiteres Hemmnis ist, dass Begriffe wie „Gefährdung“, „Psyche“ und „Belastung“ für viele Betriebe ein rotes Tuch sind. Damit verbunden sind nicht nur Vorbehalte, sondern auch viele Befürchtungen: Die Geschäftsleitung fürchtet den externen Blick in sensible Abläufe der Organisation; Mitarbeiter und Betriebsrat haben Bedenken, dass Mitarbeiter ausgehört und abgestraft werden, wenn sie negative Rückmeldungen geben. Die Bedenken sind in der Praxis jedoch weitestgehend unbegründet, da die Gefährdungsanalyse anonym durchgeführt wird und die den Prozess begleitenden externen Berater sich dazu verpflichten, keine Daten aus den Befragungen herauszugeben.

Oftmals steht den Unternehmen eine weitere Hürde im Weg: Sie wissen nicht, welche Analyseverfahren und Instrumente zur Ermittlung psychischer Belastungen für sie geeignet sind und welche Vor- und Nachteile sie jeweils haben (siehe Kasten 2). Der Gesetzgeber sieht vor, dass jedes Unternehmen unabhängig von seiner Betriebsgröße grundsätzlich ein mitarbeiterbeteiligendes Verfahren wählen muss, bei dem Mitarbeiter aus verschiedenen Tätigkeitsgruppen befragt werden. Auch die Führungsriege, die Personalverantwortlichen sowie der Arbeitsschutzverantwortliche und die Arbeitnehmervertretung müssen in den Prozess mit einbezogen werden. Hier empfiehlt sich bei größeren Betrieben die Bildung eines Steuerungskreises, deren Mitglieder das gesamte Vorgehen planen, durchführen und die Ergebnisse kommunizieren. Kleine Unternehmen, die keinen Betriebsrat und Arbeitsschutzverantwortlichen haben, können auf die Unterstützung externer Berater zurückgreifen.

### Mitarbeiterbefragung oder Workshop?

Grundsätzlich empfiehlt sich bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ein mehrstufiges Verfahren (siehe Kasten 2). Zur Grobanalyse gibt es orientierende Verfahren mit Checklisten und kurzen Fragenkatalogen. Stellen sich in bestimmten Tätigkeitsgruppen Auffälligkeiten heraus, erfolgen im Screening-Verfahren, der zweiten Stufe, z.B. Arbeitsplatzbegehungen und bei Bedarf in der 3. Stufe leitfadengestützte Mitarbeiter-Interviews durch Experten, die auf Basis der Ergebnisse Handlungsempfehlungen geben können.

Welches Instrument sich für das einzelne Unternehmen eignet, hängt auch von der Betriebsgröße ab: Bieten sich für größere Unternehmen eher Mitarbeiterbefragungen an, die unter anderem den Vorteil haben, dass eine größere Anzahl an Belastungsfaktoren abgefragt werden und Erfolge besser dokumentiert werden können, sind für KMUs eher Checklisten (zur Grobanalyse psychischer Belastungen) oder

Workshops mit Vertretern der betroffenen Abteilungen beziehungsweise Tätigkeitsfeldern empfehlenswert. In den Workshops entwickeln die Mitarbeiter –möglichst sollten hier mehrere Mitarbeiter aus einem Tätigkeitsfeld miteinbezogen werden, damit Rückschlüsse auf einzelne Personen ausgeschlossen werden können – eigene Ideen zur Minimierung der jeweiligen Belastungen (zum Beispiel die Einführung von Videokonferenzen, um die Belastung durch Dienstreisen zu reduzieren). Workshops sind vor allem für KMUs ein geeignetes niederschwelliges Format. Diese sollten möglichst durch professionelle, externe Moderatoren begleitet werden, damit Mitarbeiter offen über psychosoziale Arbeitsbelastungen sprechen können.

Entscheidet sich das Unternehmen für eine Mitarbeiterbefragung, sollten bereits erhobene Daten (zum Beispiel Fehlzeitenstatistik und Fluktuation) aus anderen Befragungen (wie etwa der Zertifizierung bei Arbeitgeber-Wettbewerben, zum Beispiel „Great Place to Work“) miteinbezogen beziehungsweise an vorhandene Instrumente angebunden werden.

### Systematisches Vorgehen erleichtert den Transfer

Liegen die Ergebnisse vor und sind die Problemfelder identifiziert, sollten die Verantwortlichen Ziele festlegen und entsprechende Maßnahmen planen und umsetzen. Das können zum Beispiel folgende Maßnahmen sein:

- ▶ Einrichtung von störungsfreien Arbeitszimmern („silent office“) für konzentriertes Arbeiten,
- ▶ Einführung eines Telefondienstes,
- ▶ Einrichtung von Ruheräumen und Regeln zur Lärminderung in Sozialräumen,
- ▶ Etablierung von festen Pausenzeiten,
- ▶ Coachings für Führungskräfte zum Umgang mit Mitarbeitern,
- ▶ Stress-Management-Seminare und Resilienz für Mitarbeiter,
- ▶ Trainings zum Umgang mit schwierigen Kunden,
- ▶ Flexibler Arbeitsplatz (Möglichkeit, stehend statt sitzend zu arbeiten, Möglichkeit des Home-Offices),
- ▶ Job Rotation (zum Beispiel Wechsel des Aufgabenbereiches, um einer Monotonie entgegenzuwirken).

Wichtig ist, dass die Verantwortlichen beziehungsweise der Steuerungskreis die Belegschaft ausführlich über die Ergebnisse, Sinn

und Ziele der Maßnahmen im Vorfeld informieren. Hierfür stehen unterschiedliche Kommunikationskanäle, etwa das Intranet, die Mitarbeiterzeitschrift oder Präsentationen bei einer Mitarbeiterversammlung zur Verfügung.

Nicht nur den Mitarbeitern müssen die Ergebnisse dargelegt werden. Auch Kontrollorgane wie die Berufsgenossenschaften oder die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fordern die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung. Das systematische Vorgehen entsprechend der Leitlinie der GDA (Gemeinschaft deutscher Arbeitsschutzstrategien) mit Mindestanforderungen erleichtert Betrieben, Maßnahmen im Arbeitsalltag umzusetzen und deren Wirksamkeit zu überprüfen. Das Unternehmen bekommt nicht nur Aufschluss darüber, welche umgesetzte Maßnahme eine bestimmte Belastung wie positiv verändert hat, sondern auch darüber, wie sich die Maßnahmen insgesamt auf die psychische Gesundheit und die Zufriedenheit der Mitarbeiter ausgewirkt haben.

Auch wenn das Verfahren mit den einzelnen Prozessschritten zunächst aufwändig wirkt, machen die Vorteile den Aufwand wett: Die verpflichtende Gefährdungsbeurteilung bietet die Chance für Arbeitgeber, die beeinflussbaren Faktoren psychischer Belastungen zu erkennen, diese gegebenenfalls zu mindern, um damit dem Risiko von psychischen Erkrankungen und Ausfallzeiten entgegenzuwirken. Neben der Optimierung der Arbeitsprozesse kann dadurch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhöht und nachhaltig erhalten werden. Und einen wichtigen Effekt sollte man nicht unterschätzen, sondern viel mehr wertschätzen: Die Ergebnisse können sich positiv auf das Betriebsklima und die Kollegialität auswirken!

### Kasten 1: Was besagt das Gesetz?

Das Gesetz schreibt vor, dass Betriebe die arbeitsbedingten Faktoren systematisch erheben und minimieren müssen, die die Psyche der Mitarbeiter belasten können. Bei den Ergänzungen des Arbeitsschutzgesetzes im September 2013 wurde die Pflicht des Arbeitgebers konkretisiert, Mitarbeiter vor psychischen Belastungen zu schützen.

### Kasten 2: Fahrplan zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung

Generell sind bei der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen folgende acht Punkte zu beachten, wobei der Arbeitgeber die Durchführung auch zuverlässigen und fachkundigen Personen in deren eigenen Verantwortung übertragen kann, § 13 Abs. 2 ArbSchG:

#### 1) Einbindung in vorhandene Strukturen

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen sollte in bereits vorhandene Strukturen (etwa dem Arbeitsschutzausschuss in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten oder dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement) eingebunden werden. Das ist auch deswegen sinnvoll, weil eine einzelne Person mit der Durchführung der Beurteilung sicherlich überfordert wäre.

#### 2) Festlegung gleichartiger Arbeitsplätze und Tätigkeiten

Die Gefährdungsbeurteilung ist je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen, wobei bei gleichartigen Arbeitsbedingungen die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit genügt, § 5 Abs. 2 ArbSchG. Konkret bedeutet dies, dass der Arbeitgeber nicht jeden einzelnen Arbeitsplatz beurteilen muss, sondern sich auf eine Beurteilung von Gruppen von Arbeitsplätzen bzw. Tätigkeiten beschränken darf. Hier reicht es aus, wenn zwar nicht alle Einzelheiten, aber die wesentlichen Arbeitsbedingungen übereinstimmen.

#### 3) Erfassung der Belastungen

Da psychische Belastungen nicht mit Geräten messbar sind, können die Beschäftigten nur befragt (mittels Fragebogen), beobachtet oder interviewt werden. In kleineren Betrieben mit 10 bis 15 Beschäftigten sollte die Erfassung auf Diskussionsbasis erfolgen, etwa in Workshops. Erfasst werden sollten „Beanspruchungen“ (Tätigkeitsmerkmale), nicht aber „Belastungen“ (Wirkungen der Tätigkeitsmerkmale).

#### 4) Bewertung der Belastungen

Die Auswertung der Fragebögen und damit die Bewertung der Belastungen sollte idealerweise von einem externen darauf spezialisierten Unternehmen durchgeführt werden. Dabei empfiehlt es sich, im Vorfeld festzulegen, ab wann Maßnahmen als Folge der Auswertung ergriffen werden sollen. Das kann etwa sein, wenn zwei Drittel oder die Hälfte der Belegschaft eine bestimmte Belastung angeben oder aber, dass zunächst die drei meist genannten Belastungen reduziert werden.

#### 5) Maßnahmen und deren Umsetzung

Sollen Maßnahmen zur Reduzierung der psychischen Belastungen ergriffen werden, kann dies in Kleingruppen mit 10 bis 12 Teilnehmern erarbeitet werden. Die Gruppen können vom Personalverantwortlichen, Fachkraft für Arbeitssicherheit oder Abteilungsleiter oder von einer externen Person moderiert werden. Sinnvoll ist, wenn die Verantwortlichen zuvor für die Moderation geschult werden.

Die Erfassung kann im orientierenden Verfahren (wenige Fragen mit „ja“ und „nein“-Antworten), Screening-Verfahren (ca. doppelt so viele Fragen wie im orientierenden Verfahren nebst mehreren Antwortmöglichkeiten) oder Experten-Verfahren (Beobachtungsinterviews unter Hinzuziehung etwa eines Arbeitspsychologen) erfolgen. Es empfiehlt sich hier ein gestuftes Vorgehen. Zunächst sollte im orientierenden Verfahren geprüft werden, ob Belastungen vorhanden sind. Ist das der Fall, erfolgt das Screening- und ggf. danach das Experten-Verfahren.

Wichtig ist, dass die Belegschaft von vornherein über die Erfassung informiert wird, um mögliche Ängste oder Befürchtungen abzubauen und eine positive Grundeinstellung herbeizuführen. Zudem sollten die Erfassungen anonym erfolgen.

#### 6) Kontrolle der Wirksamkeit der Maßnahmen

Ob und inwieweit die ergriffenen Maßnahmen gegen die psychischen Belastungen wirksam sind, ist vom Arbeitgeber zu überprüfen. Für die Wirksamkeitskontrolle können etwa das ursprüngliche Verfahren zur Erfassung der Belastungen wiederholt, neue Fragebögen erstellt (ankreuzen, ob Maßnahmen hilfreich, weniger hilfreich oder unzureichend sind) oder um eine schriftliche Rückmeldung der Beschäftigten gebeten werden, die in einen dafür aufgestellten betrieblichen Briefkasten einzuwerfen ist.

#### 7) Dokumentation

Der Arbeitgeber muss auch das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen, die von ihm festgelegten Maßnahmen und das Ergebnis ihrer Überprüfung dokumentieren, § 6 Abs. 1 ArbSchG. Solche Unterlagen können von der Berufsgenossenschaft oder vom zuständigen Gewerbeaufsichtsamt bzw. Staatlichen Amt für Arbeitsschutz kontrolliert werden.

#### 8) Beteiligung des Betriebsrats

Existiert ein Betriebsrat, hat dieser bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ein Mitbestimmungsrecht, § 87 Abs. 1 Nr. 7 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Dieses erstreckt sich auch auf die Art und Weise der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

#### Kontakt

UBGM – Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement  
Kurfürstendamm 21 | 10719 Berlin

#### Quelle

*Praxisleitfaden: Psychische Gefährdungsbeurteilung, UBGM-Unternehmensberatung Betriebliches Gesundheitsmanagement*