

Seele im Gleichgewicht



Wie Sie als Beschäftigtenvertretung
psychische Gesundheit effektiv fördern können

Impressum

SEELE IM GLEICHGEWICHT

Wie Sie als Beschäftigtenvertretung psychische Gesundheit effektiv fördern können

Herausgeberin: Dilan Wartenberg, Bonn

Autorin: Maria Markatou, Co-Autorin: Britta Schwalm, „Exkurs: Digitaler Stress führt zu psychischen Belastungen“

Produktmanager: Frank Henning, Bonn

Satz: ce redaktionsbüro für digitales publizieren, Heinsberg

Herstellungsleitung: Sebastian Gerber, Bonn

Umschlaggestaltung: OtterbachMedien, 57258 Freudenberg

Umschlagmotiv: © Rudzhan / AdobeStock

Druck: DCM Druck Center Meckenheim GmbH, Werner-von-Siemens-Str. 13, 53340 Meckenheim

ISBN: 978-3-8125-3931-9

© 2025, ADIUVA, ein Unternehmensbereich der

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG

Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

Handelsregister: HRB 8165

Registergericht: Amtsgericht Bonn

Vorstand: Richard Rentrop

Tel. 0228 / 9550160

E-Mail: service@adiuva.de

Internet: www.adiuva.de

Lieber Personalrat, liebe Mitarbeitervertretung,

dass Psyche und Körper nicht zu trennen sind und psychische Belastungen sich körperlich auswirken, ist schon lange bekannt. Den Begriff „Stress“ für den körperlichen Zustand in Alarmsituationen und bei Belastung gibt es seit etwa 100 Jahren. Und einige vorausschauende Gesundheitsschützer und Gesundheitsschützerinnen, Arbeitnehmersvertretungen und Arbeitgebende haben bereits Ende des letzten Jahrhunderts begonnen, die Bekämpfung psychischer Belastungen in ihr tägliches Arbeitsfeld aufzunehmen.

Doch erst in den letzten Jahren erfährt das Thema die ihm zustehende Beachtung. Warum? Weil sich Jahr um Jahr in den Fehlzeitenreports gezeigt hat, dass die psychischen Belastungen eine der Hauptgründe für Ausfallzeiten am Arbeitsplatz sind.

Im April 2025 wurde der DAK-Psychreport veröffentlicht. Dieser hat ergeben, dass die meisten Ausfalltage durch Atemwegserkrankungen verursacht wurden, gefolgt von Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems und psychischen Erkrankungen. Daran sehen wir, dass gehandelt werden muss.

Der DAK-Psychreport bestimmt die anfallenden Arbeitsunfähigkeitstage je 100 Arbeitnehmer anhand der Erkrankungen. So viele AU-Tage entfallen auf:

- Atemwegserkrankungen: 382
- Muskel-Skelett-Erkrankungen: 350
- psychische Belastungen: 342
- Verletzungen: 188

Von den psychischen Erkrankungen zu den Verletzungen gibt es einen Riesensprung von über 300 auf unter 200. Daran können Sie sehen, dass psychische Belastungen nicht verharmlost werden dürfen.

Außerdem wird im Report festgestellt, dass die Ausfallzahlen aufgrund psychischer Probleme schon bei jungen Menschen sehr hoch sind. Führend sind hier neurotische und affektive Störungen, also Anpassungsstörungen und krankhafte Stimmungsschwankungen.

Sie als Personalratsgremium, als Mitarbeitervertretung und Ihre Dienststellenleitung müssen handeln.

Gehen Sie auf Tuchfühlung mit Ihren Kolleginnen und Kollegen. Reden, reden, reden – nur das hilft.

Und ganz wichtig: Großen Wert sollte Ihr Dienstherr darauf legen, Weiterbildungsdruck zu vermeiden und „lebenslanges Lernen“ als Chance hervorzuheben. Alles andere erdrückt die Kolleginnen und Kollegen förmlich. Sehen Sie sich hierzu Ihre Struktur in der Dienststelle einmal an. Sie werden sicher Mitarbeitende finden, die ihren Beruf vor Jahren oder Jahrzehnten ergriffen haben. Es ist ganz natürlich, dass diese – gerade, wenn es um moderne Technik oder EDV geht – nicht so bewandert und aufgeschlossen sind wie die Arbeitnehmenden, die mit neuen Technologien faktisch groß geworden sind.

Beim Thema „Stress oder psychische Belastungen“ lohnt es sich, in Altersgruppen zu denken. Den älteren Semestern macht die zunehmende Digitalisierung und Technisierung Angst, den jungen Menschen vielleicht eher die Zukunft an sich. Die Ungewissheit. Meine Generation hat den Kalten Krieg noch erlebt, die junge Generation wird plötzlich damit konfrontiert, dass aufgerüstet und der Sozialstaat abgebaut wird. Das macht schlicht und ergreifend Angst vor der Zukunft.

Für Sie wird es dadurch natürlich schwieriger, ein Gesamtkonzept gegen den Stress in der Dienststelle zu entwickeln. Aber genau dabei helfen wir Ihnen mit den Tipps in diesem Buch. Und bitte denken Sie daran: Ist einer Ihrer Kollegen, eine Ihrer Kolleginnen psychisch krank, dann reichen Sie ihm oder ihr die Hand! Was diese Menschen am wenigsten gebrauchen können, sind Vorurteile!

Mit besten Grüßen

A handwritten signature in black ink, reading "Maria Markatou". The script is cursive and fluid, with the first name and last name clearly distinguishable.

Maria Markatou



Maria Markatou studierte Rechtswissenschaften in München und ist seit 2004 als Rechtsanwältin zugelassen. Von 2004 bis 2017 war sie Partnerin der Kanzlei Löffler & Partner in München; von 2017 bis 2021 Partnerin der Kanzlei THEMIS Hartung & Partner in München. Seit 2022 ist sie in eigener Kanzlei in München tätig. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen im individuellen und kollektiven Arbeitsrecht, öffentlichen Dienstrecht sowie im allgemeinen Zivilrecht. Ihre Arbeit ist durch praxisnahe

Lösungen für Praktikerinnen und Praktiker gekennzeichnet. Sie kennt die Herausforderungen und Probleme des Arbeitsalltags und hat immer einen Rat, wie sich diese lösen lassen. Seit 2004 veröffentlicht sie in ihren Rechtsgebieten.

Weitere Arbeitshilfen sind im Aduva-Onlinebereich verfügbar.



Sichern Sie sich ganz einfach die für Sie relevanten Informationen in Ihrem Aduva-Onlinebereich unter:



Fachbücher



www.aduva.de/login



Ohne Login: Bitte benutzen Sie diesen QR-Code oder den Kurzlink:

<https://rb.gy/n69p4f>

Inhalt

Vorwort	3
Teil A: Schutz Ihrer Kollegen und Kolleginnen vor psychischen Belastungen am Arbeitsplatz	8
I. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz	9
1. Was sind die größten Gefährdungen für Beschäftigte durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz?	9
2. Wie reagieren Sie, wenn Sie merken, dass Beschäftigte psychische Probleme haben?	12
3. Welche Faktoren und Arbeitsbedingungen wirken sich auf die psychische Belastungssituation aus?	14
4. Wie können Sie psychisch gesunde Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz fördern?	17
5. Diese Präventionsmaßnahmen können Sie ganz allgemein gegen psychische Belastungen ergreifen	19
6. Hauptaufgabe: Burn-out und Mobbing als Stressfaktoren Nummer 1 vermeiden	23
7. Können Sprechstunden präventiv genutzt werden?	51
8. Psychische Belastungen erkennen und bewerten – das können Sie tun	52
9. Wie lassen sich psychosoziale Risiken messen?	54
10. Exkurs: Digitaler Stress führt zu psychischen Belastungen	54
II. Gefährdungsbeurteilung	66
1. Ihre Rolle bei der Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen	66
2. Inwiefern muss die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen dokumentiert werden?	73
3. Wer kann Sie bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen unterstützen?	74
4. Wie sollten Sie bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen vorgehen?	76
III. Selbsttests	86

IV. Dienstvereinbarungen rund um die Gesundheit 94

1. Muster-Dienstvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung
der Arbeitsbedingungen 94
2. Muster-Dienstvereinbarung gegen Mobbing 97
3. Muster-Dienstvereinbarung zur Gesundheitsförderung 102
4. Muster: Inklusionsvereinbarung 105

V. Service-Teil 111

Teil B: So schützen Sie sich in Ihrer Rolle als Mitglied des Personalrats und der Mitarbeitervertretung vor psychischen Belastungen 113

I. Warum Selbstfürsorge so wichtig ist 114

II. So können Sie sich schützen 115

1. Setzen Sie klare Grenzen 115
2. Nehmen Sie Ihre Sorgen nicht mit nach Hause 116
3. Schaffen Sie sich ein Netzwerk 117

Teil A:
Schutz Ihrer Kollegen und
Kolleginnen vor psychischen
Belastungen am Arbeitsplatz

I. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz

1. Was sind die größten Gefährdungen für Beschäftigte durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz?

Psychische Belastungen sind nach DIN EN ISO 10075-1 alle erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch (seelisch) auf ihn einwirken. Im Arbeitsschutzjargon werden sie bisweilen als „weiche“ Faktoren bezeichnet. Wie sich diese Einflüsse auf Arbeitnehmende an ihrem Arbeitsplatz auswirken, ist individuell unterschiedlich. Neben Befindlichkeitsstörungen ohne klare arbeitsmedizinische Einordnung sind es vor allem die folgenden Beschwerden und Erkrankungen, die in den letzten Jahren im Zusammenhang mit psychischer Belastung für immer mehr Schlagzeilen sorgen:

- Burn-out
- Depression
- (negativer) Stress
- Sucht
- Aggression

Diese Befindlichkeiten und Krankheitsbilder erzeugen nicht nur einen Leidensdruck bei den betroffenen Mitarbeitenden. Sie können für psychosomatische Beschwerden wie Kopfschmerzen, Verspannungen,

Verdauungsprobleme, aber auch Schlaf- oder Ernährungsstörungen verantwortlich sein. Sie haben darüber hinaus auch Auswirkungen am Arbeitsplatz und auf das gesamte Arbeitsergebnis, etwa durch:

- Zunahme von Ausfalltagen und Fehlzeiten
- erhöhte Fluktuation der Belegschaft
- hohe Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden
- verminderte Leistungsfähigkeit
- Zunahme von Fehlern und Qualitätsmängeln
- erhöhte Reizbarkeit, verminderte Toleranzgrenze
- gehäufte Konflikte mit Kollegen und Kolleginnen sowie mit Vorgesetzten
- Belastung des Arbeitsklimas

Dazu kommt: Krankschreibungen aufgrund psychischer Phänomene dauern meist länger als bei den meisten physischen Verletzungen. Mitarbeitende, die unter psychischen Belastungen leiden, fallen daher oft besonders lange aus.

Hohe psychische Belastungen bei 2 von 3 Arbeitnehmenden

Psychische Belastungen sind die dritthäufigste Krankheitsursache. Zudem dauert die Genesung oft recht lange. 33 Tage fehlen die Beschäftigten im Schnitt wegen psychischer Belastungen. Bei anderen Erkrankungen sind es meist nur etwas über 10 Tage. Als Gründe für den Stress wurden vor allem ein hohes Arbeitspensum sowie Konflikte mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden genannt. Laut dem DAK-Psychreport 2025 sind die psychischen Belastungen und Erkrankungen am Arbeitsplatz

seit Jahren auf einem Höchststand. Die Gründe hierfür sind Entfremdung von der Arbeit und Arbeitsverdichtung. Besonders belastet sind die Mitarbeitenden in Pflegeberufen und im Erziehungswesen.

Belastung und Beanspruchung

Wichtig zum Verständnis ist: Psychische Belastungen sind nicht per se etwas Schlechtes. Sie müssen nicht automatisch negative Auswirkungen haben und schon gar nicht zwangsläufig krank machen. Wenn Aufgaben mit einem gewissen Maß an Stress und Anspannung verbunden sind, kann dies auch motivieren. Das erfolgreiche Bewältigen einer Herausforderung kann zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führen. In der Psychologie und in der Arbeitsmedizin wird zwischen Belastung und Beanspruchung unterschieden.

Die Europäische Norm EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ definiert die psychischen Belastungen:

„Psychische Belastungen sind die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“

„Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.“

Anhand dieser Definitionen wird auch deutlich, dass die gleiche Arbeitssituation (Belastung) sich auf Ihre Mitarbeitenden ganz unterschiedlich auswirkt (Beanspruchung). Genauso wie das häufige Bewegen schwerer Lasten sich auf eine schwächere Person anders auswirkt als auf einen muskulösen Sportlertyp, haben auch psychische Faktoren unterschiedliche Folgen für Ihre Mitarbeitenden. Auch dies können Sie nur durch ein systematisches Vorgehen unter Einbeziehung aller Beschäftigten ermitteln.

Denken Sie bei Ihren Kollegen und Kolleginnen nicht zu pauschal. Jeder und jede ist in einer anderen Lebenssituation, manche sind mehrfach belastet:

Beispiel: Schwerbehinderte Kolleginnen und Kollegen

Sie sind dem Stress des Jobs ausgesetzt wie jeder und jede andere Mitarbeitende auch. Sie tragen aber auch ihre Behinderung mit sich. Das schafft zusätzlichen Stress. Wir sind längst nicht so inklusiv, wie wir sein sollten. Behinderte Menschen erfahren seit Kindertagen Ausgrenzung – das verdoppelt den Stress und vermindert die Stressresistenz. Schwerbehinderte Menschen brauchen daher eine starke Vertretung.

Beispiel: Alleinerziehende

Diese müssen in der Arbeit „ihren Mann stehen“ und den ganzen restlichen Alltag auch allein organisieren – also Haushalt, Hausaufgaben, Kinderbetreuung, Kinderpflege bei Erkrankungen ... das schafft schlicht zusätzlichen Stress.

2. Wie reagieren Sie, wenn Sie merken, dass Beschäftigte psychische Probleme haben?

Mit ein wenig Sensibilität und Sachkunde werden Ihnen psychische Probleme Ihrer Kolleginnen und Kollegen nicht verborgen bleiben. Bei psychischen Erkrankungen einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und/oder Suchtproblemen sind externe Spezialkräfte gefragt.

Als Mitglied im Personalratsgremium oder in der Mitarbeitervertretung sollten Sie

- sich davor hüten, eigenständig Diagnosen abzugeben und die Rolle eines oder einer Hobbytherapierenden zu übernehmen.
- Wirken Sie stattdessen vermittelnd oder moderierend ein und verweisen Sie auf Hilfsangebote.
- Ermuntern Sie potenziell Betroffene, bei psychischen Krisen ärztliche Hilfe wahrzunehmen.

Sie berühren bei allen psychischen Fragen in einem sensiblen Grenzbereich – das erfordert Fingerspitzengefühl. Natürlich ist es keine Lösung, bei Spannungen die Mitarbeitenden einfach in die psychologische Beratung zu schicken.

Sehen Sie es von der anderen Seite: Wenn sich jemand an Sie als Mitglied des Personalratsgremiums oder der Mitarbeitervertretung wendet, sollten Sie innerlich wie organisatorisch vorbereitet sein und beispielsweise auf Fachleute und Hilfsangebote verweisen können. Können Sie sofort geeignete Ansprechpersonen nennen oder einen Flyer verteilen, wirkt das vertrauensvoller, als wenn Sie vor den Augen des oder der Hilfe suchenden Beschäftigten im Internet recherchieren müssen.



TIPP: Machen Sie sich eine Liste!

Legen Sie sich eine Kontaktliste von Experten und Expertinnen an, auf die Sie bei Bedarf zurückgreifen können. Dazu gehören die im Service-Teil dieses Fachbuchs genannten Initiativen und Organisationen, aber auch psychologische Praxen, Suchtberatungsstellen, Seelsorgerinnen und Seelsorger, Jugendämter und weitere Angebote in Ihrem lokalen Umfeld.

Grenzen setzen und Grenzen achten

Bedenken Sie als Mitglied einer Beschäftigtenvertretung eines: Zur Verantwortung der Arbeitgebenden gehört die Sicherung der Gesund-

heit der Belegschaft – und dazu zählt auch das psychische Befinden. Als Mitglied im Personalratsgremium oder in der Mitarbeitervertretung können Sie sich diesem Thema nicht entziehen, denn es gehört ganz eindeutig zur Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden. Und als Personalrat und Mitarbeitervertretung gehört es zu Ihren Aufgaben, diese Fürsorgepflicht zu überwachen.

Sie sollten sich bei allem Engagement jedoch stets bewusst sein: Sie sind vermutlich weder therapeutisch noch sozialpädagogisch ausgebildet. Demzufolge sind Sie weder Kummerkasten noch für die Betriebsseelsorge zuständig. Und das sollten Sie auch klar vertreten.

Lassen Sie nicht zu, dass Mitarbeitende Ihre Grenzen überschreiten und meinen, sie könnten nun jeden Frust bei Ihnen abladen, weil Sie schließlich von den Beschäftigten für die Beschäftigten gewählt wurden.

Überschreiten Sie aber selbst auch nicht die Grenzen anderer, indem Sie (auch wenn gut gemeint) stärker in den persönlichen Befindlichkeiten oder gar dem Privatleben Ihrer Kolleginnen und Kollegen „herumgraben“.

3. Welche Faktoren und Arbeitsbedingungen wirken sich auf die psychische Belastungssituation aus?

Psychische Belastungsfaktoren können mentaler, emotionaler oder psychosozialer Natur sein. Laut der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) stammen die von Beschäftigten wahrgenommenen Belastungen oft aus den Bereichen Arbeitsorganisation, Führung und Arbeitsklima. Der Leitfaden der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) nennt beispielhaft die Arbeitsorganisation, die Arbeitsinhalte, die sozialen Beziehungen und die Arbeitsumgebungsbedingungen.

Insgesamt lassen sich die am häufigsten genannten psychisch relevanten Faktoren in einem Unternehmen/ einer Dienststelle wie folgt einteilen:

Arbeitsaufgabe, beispielsweise:

- überwiegende Routineaufgaben
- Über- oder Unterforderung
- Monotonie, Einseitigkeit, häufige Wiederholungen

Arbeitsintensität, beispielsweise:

- Termindruck und unrealistische Zeitvorgaben
- personelle Unterbesetzung
- Dauer der Arbeitszeit, Überstunden
- Hektik durch Arbeitsverdichtung
- ständige Erreichbarkeit, auch abends, an Wochenenden, im Urlaub

Arbeitsorganisation, beispielsweise:

- Arbeiten unter hohem Zeitdruck
- wechselnde und/ oder lange Arbeitszeiten
- häufige Nacharbeit
- unstrukturierter Arbeitsablauf
- häufige Unterbrechungen

- mangelnde Transparenz der Arbeitsabläufe
- Lage der Arbeitszeit: Wochenendarbeit, Nacharbeit
- Verteilung der Arbeitszeit: Schichtarbeit, unplanbare Arbeitszeiten wie Bereitschaftsdienste

Soziale Bedingungen, beispielsweise:

- fehlende soziale Kontakte, geringe oder keine soziale Unterstützung am Arbeitsplatz
- fehlendes Feedback zur geleisteten Arbeit
- geringe Wertschätzung von Vorgesetzten
- Konflikte mit Kollegen und /oder Kolleginnen oder Vorgesetzten
- ungünstiges Führungsverhalten

Arbeitsplatz und Arbeitsumgebungsbedingungen, beispielsweise:

- Lärm, Zugluft, unangenehme Gerüche
- räumliche Enge
- ungenügende Arbeitsmittel, veraltete Software

Arbeitsklima ist wichtiger als Gehalt

Die Ergebnisse einer im Jahr 2025 veröffentlichten repräsentativen Umfrage der Ernst & Young GmbH & Co. KG bestätigen die Bedeutung des Faktors „Arbeitsklima“ auch aus Arbeitnehmersicht. Für 57 Prozent ist eine angenehme Atmosphäre am Arbeitsplatz wichtiger als eine hohe Bezahlung. Die Studie hat außerdem ergeben, dass 28 Pro-

zent der Beschäftigten in Deutschland sind bei der Arbeit nicht motiviert sind (Quelle: <https://shorturl.at/q7vcm>). Das ist sehr schlecht. Denn umso weniger motiviert ich bin, desto weniger fühle ich mich am Arbeitsplatz wohl und desto anfälliger bin ich für Stress.

4. Wie können Sie psychisch gesunde Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz fördern?

Entgegen vielen Befürchtungen bedarf es nicht immer eines großen Aufwands mit Expertenrunden und Workshops und langer Maßnahmenkataloge, um die psychische Belastungssituation im Arbeitsalltag zu verbessern. Oft ist es bereits ein enorm effektiver Schritt, die Verteilung von Ressourcen neu zu justieren.

Der Begriff „Ressourcen“ umfasst hier ein weites Feld – dieses reicht von finanziellen über personelle und Arbeitsmittel-Ressourcen bis hin zu Zeitbudgets und eigenverantwortlichen Pausenregelungen. Selbst so scheinbar banale Dinge wie Aufmerksamkeit, Zuhören oder Wertschätzung sind Ressourcen, deren Beachtung sich enorm auf das innerbetriebliche Klima auswirken kann.

Die Balance aus Anforderungen und Ressourcen muss stimmen

Arbeitsmedizinerinnen und Arbeitsmediziner sprechen hier davon, dass die Balance zwischen den Anforderungen aus der Arbeit einerseits und den internen und externen Ressourcen am Arbeitsplatz andererseits gestört sein kann.

Wenn die objektiven Arbeitsbedingungen und die individuellen Eigenschaften nicht zusammenpassen, sind Beschäftigte psychisch gefährdet. Das bezieht sich keineswegs stets nur auf Überforderung,

mangelnde Ausbildung oder Schulung, sondern im Gegenteil auch auf Unterforderung, Gängelung, zu wenig Eigenverantwortlichkeit oder zu geringe Entscheidungsspielräume.

Als positiv und präventiv sind daher im Hinblick auf psychische Gefährdungen alle Veränderungen zu bewerten, welche

- die Entscheidungsfreiheit erhöhen,
- die soziale Unterstützung fördern,
- die Kommunikationswege verbessern,
- Mitarbeitende qualifizieren,
- Arbeitsmittel verbessern,
- die Arbeitsorganisation optimieren und
- Belastungen verringern.

Belastungen zu verringern, bezieht sich weniger auf körperliche Belastungen. Dort können Sie mit technischen Lösungen wie Tragehilfen oder Hubwagen ansetzen. Belastungen zu verringern, kann hier beispielsweise bedeuten, dass für bestimmte Aufgaben oder Zeiträume unterbrechungsfreie Zeiten eingeführt werden.

Allein zu wissen, dass an einem Vormittag pro Woche mal alle Telefonate umgeleitet werden, niemand – außer im Notfall – an die Tür klopft und man endlich eine schwierige oder Konzentration erfordernde Aufgabe in Ruhe zu Ende bringen kann, kann entlasten, motivieren und damit die Gesundheit fördern.

Dazu kommen die bereits weitgehend bekannten unterstützenden Angebote betrieblicher Gesundheitsförderung mit psychosozialem

Nutzen wie Schulungen zum Zeitmanagement, zum Umgang mit Stress, Yoga oder Entspannungstraining.

Was können Sie also konkret tun?

- Kontaktieren Sie die anderen Beschäftigtenvertretungen in der Dienststelle, also die Jugend- und Auszubildendenvertretung und die Schwerbehindertenvertretung.
- Gehen Sie gemeinsam die Gefährdungsbeurteilungen durch: Wo liegen besondere Gefahren für psychische Belastungen?
- Wo liegen besondere Gefährdungen für Arbeitnehmende?
- Wie kann diesen Gefahren begegnet werden (etwa Änderung der Arbeitszeit, Einsatz technischer Hilfsmittel ...)?
- Gibt es Unterstützung für die Beschaffung von Hilfsmitteln (durch die Rentenversicherung, Inklusionsamt ...)?

Diese Daten zu sammeln und zu sichten, macht zwar viel Arbeit, aber es lohnt sich. Denn nur so sehen Sie, wohin Ihr Weg zur Minimierung psychischer Belastungen führen muss.

5. Diese Präventionsmaßnahmen können Sie ganz allgemein gegen psychische Belastungen ergreifen

Als Beschäftigtenvertretung stellen Sie sich natürlich die Frage, welche Präventionsmaßnahmen Sie ganz konkret ergreifen können. Ich habe Ihnen im Folgenden – nach Bereichen getrennt – einige Maßnahmen aufgelistet, die Mitarbeitende ganz gezielt entlasten können.

Dabei sollte Ihnen klar sein: Entlastete Mitarbeitende sind psychisch stabiler.

Arbeitsaufgaben

Es muss ein Ausgleich für Tätigkeiten mit extrem hohen sowohl körperlichen als auch geistigen und emotionalen Anforderungen geschaffen werden. Es müssen etwa technische Hilfen installiert (Hebe- und Tragehilfen, automatische Signalbearbeitung), organisatorische Schrauben gedreht (Pausen, Tätigkeitswechsel), aber auch ganz individuelle Lösungen angeboten werden (Ansprechpersonen nennen, Unterstützung anbieten ...).

- Überforderung durch zu hohe Arbeitsmenge ist zu vermeiden. Stellen müssen nachbesetzt oder die Beschäftigten so weit qualifiziert werden, dass sie der Arbeitsmenge gewachsen sind.
- Monotonie und Unterforderung sind zu vermeiden. Natürlich kann nicht jeder und jede die anspruchsvollste Aufgabe bekommen, wer aber immer nur leichte und sich wiederholende Aufgaben bekommt, der schaltet irgendwann ab. Helfen können hier eine Rotation – sodass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Abwechslung durch andere Aufgaben bekommen – sowie eine Qualifikation, die es ermöglicht, dass Beschäftigte zu einer besser qualifizierten Aufgabe wechseln.

Arbeitsumfeld

Raumklima, Lärm, Arbeitsmittel – Fehler in diesen Bereichen können zu körperlichen, aber auch zu psychischen Belastungen führen, also:

- Arbeitgebende müssen geeignete und sichere Arbeitsmittel zur Verfügung stellen sowie eine PSA (Persönliche Schutzausrüstung), die bei Bedarf sofort ausgetauscht oder repariert wird.

- Am Arbeitsplatz sollten gesunde, störungsfreie Umgebungsbedingungen herrschen – hierzu gehören: Luftqualität, Temperatur, Beleuchtung, Luftgeschwindigkeit, Lärmreduktion am Arbeitsplatz.
- Mitarbeitende sind bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Auswahl ihrer Arbeitsmittel zu beteiligen. Denken Sie hier an Ihr Zuhause: Wo Sie sich wohlfühlen, empfinden Sie keinen Stress.

Arbeitsorganisation

Mitarbeitende lassen sich auch bei der Arbeitsorganisation deutlich entlasten:

- Mitarbeitenden sollten alle sie betreffenden Informationen rechtzeitig zur Verfügung stehen. Stellen Sie sich nur mal die Situation vor, wenn ein Kollege in der Früh an seinem Schreibtisch steht und von seiner „liebsten“ Kollegin über seine Versetzung unterrichtet werden muss.
- Auch in die Organisation der betrieblichen Abläufe sollten die Mitarbeitenden eingebunden sein. Sie sind schließlich an vorderster Front und sehen, was alles schief läuft.
- Bei Störungen im Arbeitsablauf, Unfällen oder auch Beinahe-Unfällen sollte mit allen Mitarbeitenden zusammen analysiert werden, wie es dazu kommen konnte. Gemeinsam sollten dann auch Gegenmaßnahmen beschlossen werden.

Psychosoziale Rahmenbedingungen

Im psychosozialen Bereich geht es vor allen Dingen um eine Verbesserung des Betriebsklimas, das heißt:

- Jeder/jede sollte mit Respekt und Anstand behandelt werden. Die Führungskräfte müssen hier mit gutem Beispiel vorangehen. Gut

und sehr wirkungsvoll ist es immer, wenn es Orte gibt, an denen sich die Mitarbeitenden besser kennenlernen können, beispielsweise eine Kantine oder auch ein einladender Pausenraum, Sportgruppen der Dienststelle, gemeinsame Feste im Sommer oder zu Weihnachten.

- Dies lässt sich nur durch eine offene Kommunikationskultur realisieren. Ein Mittel der Wahl sind hier beispielsweise sogenannte Kritikrunden. In diesem Rahmen können und dürfen alle sagen, was ihn oder sie stört und wie es verbessert werden könnte. Wenn das den Mitarbeitenden zu „offen“ ist, dann kann auch ein Kummerkasten helfen. Allerdings müssen die Kritikpunkte – egal, ob in der Kritik oder im Kummerkasten geäußert – unbedingt ernst genommen und auch Abhilfe geschaffen werden.

Als Beschäftigtenvertretung sollten Sie Ihr besonderes Augenmerk darauf legen, dass Burn-out und Mobbing vermieden werden. Und natürlich müssen Sie neben den genannten Punkten penibel darauf achten, dass Beschäftigte auch etwaig bestehende Sonderrechte erhalten, etwa alle schwerbehinderten Beschäftigten ihren

- Zusatzurlaub erhalten,
- auf Verlangen von Mehrarbeit freigestellt und
- entsprechend ihrer Behinderung beschäftigt werden.

Und dass beispielsweise frischgebackene Mütter die Freistellungen zum Stillen nutzen können, diese stehen ihnen nach § 7 Mutterschutzgesetz (MuSchG) zu.

Das entlastet körperlich und psychisch.

6. Hauptaufgabe: Burn-out und Mobbing als Stressfaktoren Nummer 1 vermeiden

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz haben vor allen Dingen zwei Ursachen: Arbeitsverdichtung, die zu Burn-out führt, und Mobbing, also das gezielte „Fertigmachen“ durch Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzte. Denken Sie daran, dass Täter und Täterinnen sich gern Schwächere herausuchen – also sehr gern Menschen mit Handicap oder schüchterne und introvertierte Menschen, oder junge Menschen, bei denen man ein Machtgefälle ausnutzen kann.

So erkennen Sie psychische Belastungen Ihrer Kollegen und Kolleginnen

Ist ein Kollege oder eine Kollegin übermäßigen psychischen Belastungen ausgesetzt, wird sich das früher oder später in einem Leistungsabfall zeigen. Ist es erst einmal so weit gekommen, ist es in der Regel schon zu spät. Es muss weit vorher angesetzt werden. Gott sei Dank gibt es viele Warnsignale, die auf eine Überlastung hinweisen. Sie und Ihre Kollegen sowie Kolleginnen müssen diese nur erkennen und auch ernst nehmen. Nur dann können Sie Ihrem Kollegen, Ihrer Kollegin helfen, einen Zusammenbruch zu verhindern, und sie oder ihn als gute Arbeitskraft in der Dienststelle behalten.

Achten Sie deshalb auf die folgenden Punkte:

- **Aussehen:** Wie ist das äußere Erscheinungsbild des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin? Kleidet er oder sie sich auf einmal unordentlich? Hat er oder sie dunkle Ringe unter den Augen? Wirkt er oder sie ungepflegt? Das sind deutliche Anzeichen dafür, dass etwas nicht stimmt.
- **Arbeitsverhalten:** Wie verhält sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin im Job? Vergisst er oder sie plötzlich Dinge? Kommt es

immer wieder zu Verspätungen oder ungewohnt vielen Fehlern? Verändert er oder sie sich zum Negativen?

- **Mimik/Gestik:** Ist der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin neuerdings fahrig oder sehr unruhig, und sind diese Verhaltensweisen nicht typisch für ihn oder sie?
- **Fehlzeiten:** Fehlt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin auf einmal auffallend oft?

Das muss nicht unbedingt immer mit einer körperlichen Erkrankung zusammenhängen. Es kann auch die Psyche dahinterstecken.

Manchmal haben Beschäftigte bereits Ängste entwickelt und suchen ihren Arbeitsplatz nicht mehr gern auf.

Arbeitnehmende können aber auch psychosomatische Beschwerden zeigen. Hierbei handelt es sich um Beschwerden, die sich zwar körperlich äußern, aber keine organischen, sondern rein psychische Ursachen haben (typisch sind etwa Blässe, Gewichtsverlust und Ähnliches).



TIPP: Regen Sie bei der Dienststellenleitung eine Befragung an!

Wie sollen Sie einen drohenden Burn-out oder übergroßen Druck erkennen? Am besten mithilfe einer Beschäftigtenbefragung. Fragen Sie zusammen mit Ihrer Dienststellenleitung etwa alle zwei Jahre gezielt nach Stresssymptomen, Druck und dem Arbeitsempfinden. Nur so können Sie herausfinden, ob der Druck zu groß ist und gegengesteuert werden muss.

Treten Sie an Ihre Dienststellenleitung heran, und bitten Sie sie, auf derartige Symptome zu achten. Bevor bei einem Fehler blind abgemahnt wird, ist es zweckmäßiger, sich zu fragen, ob vielleicht eine psychische Ursache hinter allem steckt.



TIPP: Bleiben Sie am Ball!

Die aufgezählten Erscheinungsformen müssen nicht auf eine angeschlagene Psyche hindeuten, können es aber. Für Sie ist es deswegen wichtig, Ihre Kollegen und Kolleginnen zu beobachten und auch immer wieder mal das Gespräch mit ihnen zu suchen. Nur so können Sie die Dinge richtig deuten und frühzeitig genug gegensteuern. Beschäftigtenvertretung zu sein, heißt nicht nur zu warten, bis jemand in die Sprechstunden kommt und sich beschwert. Es heißt auch, aktiv auf seine Kollegen und Kolleginnen zu achten.

Ihre Dienststellenleitung wird im ersten Moment nicht viel von Burn-out und dessen Prävention hören wollen. Das ist zwar nicht gut, aber Sie können das ausnutzen. Denn wollen Dienstgeber nicht handeln, können Sie das Zepter in die Hand nehmen. Sagen Sie das auch, und liefern Sie die folgenden Argumente, warum die Beschäftigtenvertretung eventuell gemeinsam mit anderen Arbeitnehmervertretungen als Gremium der richtige Ansprechpartner zum Thema „Burn-out“ ist:

- Die Beschäftigtenvertretung kennt die Problematik der einzelnen schwerbehinderten Beschäftigten besser als die anderen Beschäftigtenvertretungen.
- Sie kann Erschöpfungssignale daher im Einzelfall im Frühstadium erkennen und ansprechen.

An Sie werden sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Erstes wenden. Deswegen können Sie der Dienststellenleitung als „Feedback-Instrument“ dienen und so innerbetriebliche Brandherde aufzeigen sowie notwendige Entlastungsmaßnahmen einfordern.

Sie als Beschäftigtenvertretung können einfach effektiver handeln, weil Sie den Mitarbeitenden näherstehen. Dabei entlasten Sie Ihren Dienstgeber sogar, denn was Sie tun, muss Ihre Dienststellenleitung

nicht erledigen. Sie tun ihr also nur Gutes. Zudem bewahren Sie Ihre Dienststelle vor unnötig hoher Fluktuation.

Auf diese Mitarbeitenden müssen Sie besonders achten

Als Beschäftigtenvertretung achten Sie natürlich vor allem auf die schwächeren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Ihrer Dienststelle. Innerhalb dieses Kreises vor allen Dingen auf die folgenden Menschen:

Denken Sie bei Burn-out nicht nur an Ihre Führungsriege. Alle Mitarbeitenden können betroffen sein – auch die Aushilfen. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass besonders die im Folgenden genannten Mitarbeitergruppen betroffen sind. Alter, Geschlecht oder Art der Beschäftigung spielen dabei keine Rolle, achten Sie also vermehrt auf

- die engagiertesten Mitarbeitenden – wer kommt als Erstes und geht als Letztes?
- Mitarbeitende mit hohem persönlichen Engagement im täglichen Umgang mit anderen Menschen – sie sind besonders gefährdet. Dabei geht es nicht nur um Kollegen und Kolleginnen, die sich immer um die anderen Mitarbeitenden kümmern, sondern auch um Kollegen und Kolleginnen mit viel Außenkontakt. Denn dieser kann unglaublich stressig sein. Denken Sie nur an Arbeitnehmende in der Widerspruchsstelle oder in der Zentrale.
- Kollegen und Kolleginnen mit besonders hohem Anspruch an sich selbst – auch diese „Ehrgeizlinge“ sind besonders gefährdet.
- Menschen mit Sensibilität und hoher Empathie für andere – sie werden oft unbewusst bis aufs Äußerste belastet.
- Personen mit schlechter persönlicher Abgrenzungsfähigkeit (stets ein offenes Ohr, arbeiten die Berge der anderen auch noch ab) – sie stehen oft nah am Burn-out.

- sogenannte „Sandwich-Beschäftigte“. Das sind die in der mittleren Führungsebene, also zwischen den Beschäftigten und dem/der Arbeitgebenden. Der Druck von beiden Seiten macht diese Beschäftigten, die im wahrsten Sinne des Wortes zwischen den Stühlen stehen, besonders anfällig für einen Burn-out.

Achten Sie besonders auf diese Menschen, und fragen Sie sie öfter mal nach ihrem Befinden. Sagen Sie ihnen, dass sie sich auch mal eine Auszeit gönnen müssen. Wenn Sie am Ball bleiben, erkennen Sie schnell, ob etwas zu tun ist.

Stressvermeidung – das ist Ihre Rolle als Beschäftigtenvertretung

Leider gibt es keinen Mitbestimmungstatbestand „Vermeidung von psychischem Stress“ – trotzdem sind Ihnen die Hände nicht gebunden. Sie sind und bleiben die Schlüsselfigur bei der Vermeidung und dem Abbau von Stress bei der Belegschaft Ihrer Dienststelle. Setzen Sie deswegen auf Zusammenarbeit mit Ihrer Dienststellenleitung.

Sie halten die Sprechstunden ab und sind damit oft auch Anlaufstelle für Beschwerden. Bis die Dienststellenleitung etwas vom Stress mitbekommt, ist der oder die Mitarbeitende vielleicht bereits im Krankheitsstadium – also im Bereich „Arbeitsausfall und Entgeltfortzahlung“. Das kann die Dienststellenleitung aber mit Ihrer Hilfe vermeiden. Machen Sie das auch deutlich, sonst geht die Dienststellenleitung nicht auf Sie zu.



TIPP: Nutzen Sie das AGG!

Denken Sie auch an die Beschwerdestelle nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG). An diese können sich die Mitarbeitenden wenden, die sich diskriminiert fühlen. Halten Sie zu der Beschwerdestelle regen Kontakt, und verbünden Sie sich mit ihr gegen die Dienststellenleitung. So bilden Sie eine noch stärkere Front gegen Stress.

Was Sie sonst noch tun können

Daneben können Sie in den Sprechstunden eine Art Erhebung durchführen – anonymisiert, versteht sich! Nach dem Motto: „Wir hatten im letzten Monat fünf Beschwerden, drei zum Thema ‚Stress‘. Also müssen wir etwas tun.“

Kommt es in einzelnen Abteilungen verstärkt zu Stresssymptomen? Dann kann hier etwas nicht stimmen. Es muss in dieser Abteilung nachgebohrt werden, wodurch es zu Stress kommt, um dann Abhilfe zu schaffen.

Sprechen Sie ruhig auch mit Führungskräften. Diese merken Stress noch eher als die Dienststellenleitung und sind schließlich selbst oft genug Opfer von Stress.



TIPP: Arbeiten Sie Hand in Hand!

Sensibilisieren Sie auch Ihre Kollegen und Kolleginnen im Gremium zum Thema. Und bitten Sie auch Ihre Dienststellenleitung, die Vorgesetzten und Führungskräfte für das Thema „psychischer Stress am Arbeitsplatz“ zu sensibilisieren. So werden Probleme frühzeitig erkannt.

Gehen Sie auch auf Tuchfühlung mit Ihren Kollegen und Kolleginnen und sprechen Sie mit ihnen.



Wichtig: Großen Wert sollte Ihre Dienststellenleitung auch darauf legen, Weiterbildungsdruck zu vermeiden und „lebenslanges Lernen“ als Chance zu propagieren. Das erdrückt die Kollegen und Kolleginnen förmlich.

Sehen Sie hierzu Ihre Betriebsstruktur einmal an. Sie werden sicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen finden, die ihren Beruf schon vor Jahren oder gar Jahrzehnten ergriffen haben. Es ist ganz natürlich,

dass diese – gerade, wenn es um moderne Technik oder EDV geht – nicht so bewandert und aufgeschlossen sind wie die Beschäftigten, die mit neuen Technologien faktisch groß geworden sind.

Burn-out erkennen – beachten Sie diese 7 Verlaufsphasen

Damit Sie bei Ihren Kolleginnen und Kollegen einen möglichen Burn-out frühzeitig erkennen und gegensteuern können, habe ich Ihnen hier die typischen Verlaufsphasen aufgegliedert. Achten Sie in Zukunft verstärkt hierauf! Idealerweise sollten Sie schon bei Phase 2 auf die Betroffenen zugehen und nach den Hintergründen möglicher Veränderung fragen.

Phase	Symptome
1. Anfangsphase – Begeisterung und Idealismus	überhöhter Energieeinsatz, Erschöpfung
2. Reduziertes Engagement für die Arbeit	Desillusionierung, Distanz, Unfähigkeit zu geben, Zynismus, Überdruß, Fehlzeiten und auch das Gefühl, ausgebeutet zu werden
3. Emotionale Reaktionen – Schuldzuweisungen, Depression oder Aggression	Schuldgefühle, reduzierte Selbstachtung, Angst, Abstumpfung, Pessimismus, Apathie, Ungeduld, Intoleranz, Reizbarkeit, Ärger, Misstrauen, Konflikte
4. Abbau der mentalen Leistungsfähigkeit, der Motivation und der Kreativität	Konzentrations- und Gedächtnisschwäche, Ungenauigkeit, Desorganisation, Unfähigkeit zu klaren Anweisungen, verringerte Initiative, Dienst nach Vorschrift, verringerte Fantasie, rigides Schwarz-Weiß-Denken

Phase	Symptome
5. Verflachung des emotionalen, sozialen und geistigen Lebens	Gleichgültigkeit, Meidung informeller Kontakte, Einsamkeit, Aufgabe von Hobbys
6. Psychosomatische Reaktionen – Auswirkungen auf die Gesundheit	Schwächung des Immunsystems, Schlafstörungen und dadurch Reizbarkeit, Herzklopfen, Atembeschwerden, nervöse Ticks
7. Verzweiflung	negative Lebenseinstellung, Hoffnungslosigkeit bis hin zu Selbstmordabsichten



Wichtig: Als Beschäftigtenvertretung sind Sie erster Ansprechpartner. Aber Sie haben keine medizinische Ausbildung. Stellen Sie die genannten Symptome bei einem Kollegen oder einer Kollegin fest, dann sprechen Sie mit ihm oder ihr. Verweisen Sie aber anschließend an eine Fachkraft!

So helfen Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen aktiv

Vergessen Sie nicht, dass die Dienststellenleitung eine Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden in der Arbeitsstätte hat. Deshalb kann und darf sie auch nicht sehenden Auges Beschäftigte in einen Burn-out laufen lassen, sondern sie muss reagieren – beispielsweise mit dem folgenden Schnell-Check, der einen Burnout anzeigen kann.



Wichtig: Den Schnell-Check teilen Sie an Ihre Kollegen und Kolleginnen aus, damit sie ihn in einer stillen Stunde für sich ausfüllen können. Keinesfalls sollen sie ihn am Arbeitsplatz bearbeiten und dann in der Personalabteilung oder Ähnlichem abgeben – das wäre kontraproduktiv und würde die Mitarbeitenden an den Pranger stellen. Das muss vermieden werden.

Schnell-Check: Wie Burn-out-gefährdet bin ich?

Mit diesem Schnell-Check können Sie prüfen, ob Sie möglicherweise chronisch überlastet sind. Fragen Sie sich: Sind Ihnen in der letzten Zeit vermehrt die folgenden Verhaltensweisen aufgefallen?

Bewertung: nie (0), gelegentlich (1), häufig (2), immer (3)

Frage	0	1	2	3
Ich bin häufig sichtbar übermüdet, auch nach Wochenenden. Ich bin in Meetings oft schläfrig.				
Mein Zigarettenkonsum steigt, ich mache häufiger Zigarettenpausen als früher.				
Mein Alkohol- oder Drogenkonsum (auch während der Arbeitszeit) steigt.				
Mein Schreibtisch ist völlig chaotisch, der Müll stapelt sich, Pflanzen werden vernachlässigt.				
Ich beantworte viele E-Mails nicht – oft bleiben die Nachrichten ungelesen oder sogar ungeöffnet.				
Ich bin schon auf die genannten Punkte angesprochen worden.				
Telefongespräche nehme ich oft nicht an, obwohl ich eigentlich dafür Zeit hätte.				
Termine werden vergessen – meine Fehlerrate steigt deutlich.				
Akten werden verlegt – es passieren mir immer häufiger Flüchtigkeitsfehler.				
Ich verzettele mich in Kleinigkeiten.				
Ich bin aufbrausend, zeige starke Stimmungsschwankungen, bin resigniert oder frustriert.				

Frage	0	1	2	3
Persönliche Gespräche möchte ich mit Kollegen und Kolleginnen nicht mehr führen.				
Ich zeige starke Widerstände gegen alle Veränderungen und habe Angst vor Neuerungen.				
Meine Fehlzeiten nehmen zu – ich werde immer anfälliger für Krankheiten.				
Ich mache oft verlängerte Pausen.				
Auswertung: Wenn Sie einen Wert von mehr als zehn Punkten erzielen, zeigen Sie starke Indizien für eine mögliche berufliche Überlastung und einen drohenden Burn-out. Die Anzeichen sollten Sie ernst nehmen und uns in der Sprechstunde aufsuchen, wir helfen Ihnen gern.				

Burn-out: So beugen Sie vor

Vorbeugen ist besser als heilen, und gerade beim Burn-out kann man ein paar einfache Vorbeugungsmaßnahmen ergreifen. Denn eines ist klar: Auch ein Burn-out lässt sich vermeiden.

1. **Entspannen Sie sich gezielt!** Bereits mit 20 Minuten Entspannung am Tag können Sie dem Burn-out-Syndrom vorbeugen. Gehen Sie spazieren, lesen Sie ein gutes Buch, machen Sie Autogenes Training, oder greifen Sie ein altes Hobby wieder auf.
2. **Nehmen Sie sich Zeit für gesundes Essen,** und reduzieren Sie so Ihre Magen- und Darmprobleme. Greifen Sie mittags lieber zum Salat als zur Currywurst. Fettiges Essen belastet.
3. **Gönnen Sie sich regelmäßige Auszeiten** mit Ihrem Partner, Ihrer Partnerin oder Freunden/Freundinnen, oder gönnen Sie sich regelmäßig Massagen. Der Kontakt mit anderen Menschen entspannt.
4. **Ausreichend Schlaf** ist eine der Voraussetzungen für einen gesunden Menschen. Wer sich anstrengt, muss sich auch ausruhen.

5. **Bewegen Sie sich regelmäßig.** Der Mensch ist mit seinem Körper für die Bewegung geschaffen. Bewegung baut Stress ab.
6. **Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Familie** – mindestens an einem Abend in der Woche. Genießen Sie die ungestörte Zeit, und erholen Sie sich!

Mobbing: Einmalige Beleidigung reicht nicht

Mobbing ist nicht zu tolerieren, das ist klar. Aber: Der eine ist mehr, die andere weniger empfindlich. Was für den einen untragbar ist, steckt die andere einfach so weg. Die Frage, die sich dann stellt, lautet: Wann liegt Mobbing überhaupt vor?

Arbeitsrechtler und Arbeitsrechtlerinnen sind sich hier einig: "Mobbing" ist das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte. Es wird begünstigt durch Stresssituationen am Arbeitsplatz, deren Ursachen u.a. in einer Über- oder Unterforderung einzelner Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen, in der Arbeitsorganisation oder im Verhalten von Vorgesetzten liegen können.". So definiert das Bundesarbeitsgericht (BAG) den Begriff „Mobbing“ schon in seiner Entscheidung vom 15.01.1997 (7 ABR 14/96).

Mobbinghandlungen können unter anderem sein:

- Diskriminierung und Demütigung
- Tätlichkeiten
- sexuelle Belästigungen
- grundlose Herabwürdigung der erbrachten Arbeitsleistung
- soziale Isolierung

- Zuteilung nutzloser oder unlösbarer Aufgaben
- Maßnahmen, denen andere Kollegen und Kolleginnen nicht ausgesetzt sind
- sachlich nicht gerechtfertigte Arbeitskontrollen

Denken Sie hier ganz praktisch: Haben sich ein oder mehrere Kollegen und Kolleginnen auf eine/n andere/n „eingeschossen“, um diese/n fertigzumachen oder hinauszuekeln, und sind ihnen dafür alle Mittel recht, dann liegt Mobbing vor.



Wichtig: Ein vorgefasster Plan ist nicht erforderlich, aber einmalige Handlungen reichen auch nicht aus, um Mobbing zu begründen. Die beanstandeten Verhaltensweisen müssen fortgesetzt und schikanös sein. Bitten Sie daher die vermeintlich betroffene Person immer darum, in sich zu gehen und sich zu fragen, ob es sich wirklich um fortgesetzte oder vielleicht doch um einmalige Handlungen handelte. Das ist im Einzelfall zwar unbefriedigend, wir kommen an diesem Fakt aber nicht vorbei!

Damit Sie erkennen können, ob Mobbing vorliegt oder nicht, habe ich Ihnen die folgende Checkliste erstellt. Gehen Sie diese einfach Punkt für Punkt durch.

Checkliste: An diesen Punkten erkennen Sie Mobbing		
Prüfpunkte „Mobbing“	Ja	Nein
Gibt es unerwünschte Verhaltensweisen, etwa in Form von Beleidigungen, Schikanen, Ausgrenzung?	☐	☐
Handelt es sich dabei um wiederholte Vorgänge?	☐	☐
Stehen die Vorgänge in einem zeitlichen Zusammenhang?	☐	☐

Checkliste: An diesen Punkten erkennen Sie Mobbing		
Prüfpunkte „Mobbing“	Ja	Nein
Werden dadurch Rechte wie das Persönlichkeitsrecht verletzt?	☐	☐
Kann klar zwischen Täter /in und Opfer unterschieden werden?	☐	☐
Können die Vorgänge konkret bezeichnet und datiert werden? Gibt es Zeugen/Zeuginnen?	☐	☐
Können „normale“ Konflikte ausgeschlossen werden?	☐	☐

Können Sie alle Fragen mit „Ja“ beantworten, liegt allem Anschein nach ein Fall von Mobbing vor.

So reagieren Sie als Beschäftigtenvertretung bei Mobbing richtig

Kommen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu Ihnen, um Ihnen in der Sprechstunde zu berichten, dass sie gemobbt werden, stellt sich für Sie die Frage, was Sie tun können.

Vorbeugen ist besser als Heilen

Keine Frage: Am besten ist es natürlich, wenn es gar nicht erst zu Mobbing kommt. Die Wahrscheinlichkeit hierfür ist hoch, wenn Sie und die Dienststellenleitung bereits vorbeugend tätig werden. Als Erstes wäre hier zu prüfen, ob die Arbeitsstätte mobbinggefährdet ist. Folgende Indikatoren geben hier Aufschluss:

Es gibt immer häufiger

- auffällige Fehlzeiten,
- plötzliche Kündigungen oder ganze Kündigungsserien,
- hitzige Besprechungs- und Diskussionsrunden,

- unverhältnismäßig starke emotionale Reaktionen bei Konflikten,
- einen spürbaren Rückzug einzelner Mitarbeitender oder
- eine sichtbare Ausgrenzung von Betroffenen.

Auch wenn die Arbeitsstätte danach nicht akut gefährdet ist, ist es sinnvoll, über eine Prävention nachzudenken. Folgende vier Maßnahmen gehören dazu:

- Klären Sie umfassend über Mobbingfolgen auf. Dies kann durch Aushänge, Rundschreiben, Aufgreifen des Themas im Intranet erfolgen.
- Ermutigen Sie Ihre Kollegen und Kolleginnen, sich Mobbing nie gefallen zu lassen und sich umgehend zu melden.
- Verlangen Sie Schulungen der Führungskräfte zum Thema „Konfliktmanagement“.
- Richten Sie eine Beschwerdestelle für Mobbing ein, und machen Sie diese publik.

Wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist

Trotz aller Prävention kann es zu Mobbing kommen. Tritt dann ein vermeintliches Opfer an Sie heran, um Ihnen seine Erfahrungen zu schildern, ist es noch schwierig, die Situation abzuschätzen: Sie wissen schließlich noch nicht, was wirklich passiert ist. Um hier aber zumindest Erste Hilfe leisten zu können, sollten Sie die betroffene Person mit Infomaterial zu Mobbing versorgen und ihr auch Ärzte oder Ärztinnen sowie Rechtsbeistände nennen, die sich mit Mobbing und Mobbingfolgen auskennen. Die Rechtsbeistände können die Rechte der Beschäftigten durchsetzen, die Ärzte und Ärztinnen bescheinigen, dass der Stress oder das Mobbing schon gesundheitliche Folgen hat.



TIPP: Wehren Sie den Anfängen!

So sollten Sie schon bei einmaligen Vorkommnissen, die über eine bloße Unhöflichkeit hinausgehen, einschreiten (etwa durch Ermahnen). Das hat meist Signalwirkung und kann bei Ihnen Mobbing schon wirksam vorbeugen.

Licht und Schatten: Was sagt die andere Seite?

Nun folgt ein weiterer Schritt: Für Sie heißt es nun, den Sachverhalt zu recherchieren und schlichtend tätig zu werden.

Treten Sie an die Beschuldigten heran, und schildern Sie ihnen den Vorwurf. Bleiben Sie hier aber in jedem Fall neutral, und unterstellen Sie ihnen nicht voreilig, dass sie wirklich gemobbt haben. So lernen Sie auch die Position der Gegenseite kennen.

Orientieren Sie sich an den folgenden Fragen:

- Worum geht es in dem Streit?
- Wie ist der Verlauf des Konflikts?
- Welche Parteien sind beteiligt?
- Welche Machtpositionen haben die Beteiligten?
- Welche Beziehungen haben sie zueinander?
- Welche Grundeinstellung zum Konflikt haben die Parteien?
- Wird der Konflikt für lösbar gehalten?
- Was wird von einer Lösung erwartet?
- Droht der Konflikt, sich auszuweiten, oder ist er begrenzbar?

Steuern Sie gegen!

Kommen Sie zu dem Schluss, dass Mobbing vorliegt, müssen Sie Gegenmaßnahmen ergreifen.



Wichtig: Es ist nicht Ihre Aufgabe, Partei zu ergreifen oder Ihre Wertung der Dinge darzustellen. Sie müssen vielmehr schlichtend und vermittelnd tätig werden. Bleiben Sie also neutral!

Ein bewährtes Mittel ist immer, die Parteien zu einem gemeinsamen Gespräch zu bitten. Dieses müssen Sie aber gut vorbereiten. Arbeiten Sie mit dem vermeintlichen Mobbingopfer deshalb vorher den folgenden Fragenkatalog ab:

- Durch welche Handlungen fühle ich mich beeinträchtigt?
- Wer übt diese Handlungen aus?
- Welcher Konflikt könnte sich dahinter verbergen?
- Wie stehe ich zu dem möglichen Konflikt? Welche Lösungen halte ich für denkbar?
- Was wünsche ich mir in Zukunft im Umgang im Kollegenkreis oder mit Vorgesetzten?
- Was bin ich bereit, dafür zu geben?

Lassen Sie dann die Beschuldigten zu den Antworten Stellung nehmen. So wissen Sie schon vor dem gemeinsamen Gespräch, wo die Knackpunkte liegen und wo es eventuell zu Eskalationen kommen könnte.

Dieses Vorgehen hat auch noch einen weiteren Vorteil: Die Parteien haben durch das Gespräch mit Ihnen schon im Vorfeld etwas Dampf abgelassen. Das erhöht die Chancen auf ein sachliches Gespräch zu dritt.



TIPP: Regen Sie eine Mediation an!

Sind die Parteien besonders zerstritten, dann können Sie auch auf einen externen Mediator oder eine externe Mediatorin zurückgreifen. Mediation ist ein strukturierter Prozess, bei dem ein/e neutrale/r Dritte/r (der Mediator/die Mediatorin) zwei oder mehr Parteien dabei unterstützt, Konflikte zu erkennen, zu verstehen und zu lösen. Ziel ist es, eine für alle Seiten akzeptable Lösung zu finden, ohne dabei rechtliche Schritte einzuleiten. Dieser Mediator oder diese Mediatorin moderiert quasi das Gespräch. Stimmen Sie dies auf jeden Fall mit der Dienststellenleitung ab!

Holen Sie Ihre Vorgesetzten ins Boot

Vorgesetzte müssen wissen und dafür sensibilisiert werden, was in der Arbeitsstätte vor sich geht. Spätestens dann, wenn Ihr Vermittlungsgespräch scheitert, müssen Sie Vorgesetzte ohnehin informieren. Denn Gegenmaßnahmen wie eine Versetzung oder eine Abmahnung können nur von oben ergriffen werden. Appellieren Sie zusätzlich an die Fürsorgepflicht!



TIPP: Beschönigen Sie nichts!

Weitaus schwieriger wird es für Sie, wenn Sie zu dem Schluss kommen, dass sich das vermeintliche Opfer alles nur eingebildet hat. Bitten Sie es dann zu einem weiteren Gespräch. Beginnen Sie etwa so: „Herr/Frau ..., ich habe den Sachverhalt recherchiert. Er stellt sich für mich folgendermaßen dar: ... Wie konnte es dazu kommen, dass Sie und Herr/Frau ... die Situation völlig anders beurteilen? Würde Ihnen ein klärendes Gespräch zu dritt helfen?“

So können Sie dann gemeinsam herausfinden, was zu tun ist. Wichtig ist nur, dass Sie den Kollegen oder die Kollegin nicht im Regen stehen lassen.



TIPP: Legen Sie Wert auf Fakten!

Sind die Schilderungen des vermeintlichen Opfers aber zu pauschal oder zu vage, sollten Sie ihm klarmachen, dass die vorliegenden Fakten für ein Vorgehen (noch) nicht ausreichen. Empfehlen Sie dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin dann, ein „Mobbingtagebuch“ zu führen. Darin sollten alle Vorfälle genau dokumentiert werden. Vereinbaren Sie, dass Sie sich nach einem gewissen Zeitraum wieder zusammensetzen werden, um den Mobbingvorwurf anhand der Dokumentation erneut zu prüfen.

Können Kollegen oder Kolleginnen Mobbinghandlungen nicht ausreichend darlegen, dann werden sie auch mit ihren Ansprüchen nicht durchdringen, also etwa einen Entschädigungsanspruch nicht erfolgreich geltend machen können (Landesarbeitsgericht Schleswig-Holstein, 11.10.2023, 6 Sa 48/23). Ein Mobbingtagebuch kann hier die Beweisführung erheblich erleichtern.

Legen Sie generelle Regelungen fest

Mobbing kann nur wirksam bekämpft werden, wenn bei Ihnen klare und unmissverständliche Regelungen darüber bestehen, wie im Fall eines Mobbingvorwurfs reagiert werden soll. Hierzu bietet sich der Abschluss einer Dienstvereinbarung an.

Was sind die Ursachen von Mobbing?

Mitarbeitende mobben nicht immer nur aus Feindseligkeit, manchmal liegen die Ursachen auch in der Arbeitsorganisation. Gestresste Kollegen und Kolleginnen brauchen ein Ventil – und da greifen sie dann manchmal auf Auszubildende, Aushilfen oder andere zurück.

Achten Sie auf

- hohen Zeitdruck,

- Arbeitsverdichtungen,
- starre Hierarchien mit unsinnigen Anweisungen,
- hohe Verantwortung bei geringem Handlungsspielraum,
- geringe Bewertung der Tätigkeit.

Dann wissen Sie, wo gezielt gegengesteuert werden muss.

Alle Mitglieder der Beschäftigtenvertretungen an einem Tisch

Denken Sie auch daran, dass Sie nicht allein stehen. Vielleicht musste die Gleichstellungsbeauftragte oder die Schwerbehindertenvertretung schon einmal bei einem Mobbingvorwurf schlichtend tätig werden? Mit diesen Gremiumsmitgliedern können Sie dann Ihre Erfahrungen austauschen.

Verlangen Sie Schulungen

Mobbing ist und bleibt ein heikles Thema. Sich hier richtig zu verhalten, das können Sie nicht nur theoretisch lernen. Sie müssen geschult werden. Treten Sie deshalb an in Ihre Dienststellenleitung heran, und verlangen Sie entsprechende Schulungen!

Auch die Vorgesetzten sind nicht zu schonen

Mobben Vorgesetzte, dann sollten Sie sich als Beschäftigtenvertretung nicht scheuen, diese direkt anzusprechen. Denken Sie hier nicht an hierarchische Ebenen, sondern nur an das Wohl der Kollegen und Kolleginnen an Ihrer Arbeitsstätte. Gehen Sie aber nicht unvorbereitet in das Gespräch. Verständnis und Nähe schaffen Sympathie. Prüfen Sie deswegen vorab, ob Vorgesetzte aus „Not“ mobben:

- wegen des unerträglichen Leistungsdrucks, die gestellten Aufgaben zu erledigen
- aufgrund von Arbeitsverdichtung, Stress, Unzufriedenheit
- weil es in der Abteilung/Dienststelle gehäuft zu Personalausfällen kommt und die Führungskraft schlicht nicht weiß, wo ihr der Kopf steht.

 **Beispiel:** „Herr/Frau ..., mir ist aufgefallen, dass sich Ihr Aufgabenbereich in der letzten Zeit sehr erweitert hat. Es ist viel Verantwortung, die Sie hier tragen. Aber ist Ihnen eigentlich aufgefallen, dass Sie sich gegenüber dem Mitarbeiter ... in letzter Zeit wiederholt ... verhalten haben?“ Damit haben Sie sicher bessere Karten als mit: „Herr/Frau ..., Sie haben ... Wie konnten Sie nur ...?“

Fruchten Ihre Bemühungen nicht, dann müssen Sie sich an die Vorgesetzten der Führungskraft wenden.

Bleiben Sie am Ball! Denn vielleicht wird Ihre Beschwerde bei den Vorgesetzten schnell in irgendwelchen Schubladen verschwinden. Wenn Sie hier nicht nachhaken, wird sich nichts zum Positiven verändern. Fragen Sie doch einfach mal vier Wochen nach Ihrer Beschwerde nach: „Herr/Frau ..., was ist eigentlich aus der Sache von damals geworden?“

So wird allen klar, dass Sie als Mitglied der Beschäftigtenvertretung nicht lockerlassen.

Was Sie gegen Mobbing konkret tun können

Als Beschäftigtenvertretung werden Sie meist früher mit Mobbing konfrontiert werden als Ihre Dienststellenleitung. Beschäftigte werden sich Hilfe suchend an Sie wenden, oder Sie werden selbst Mobbingtendenzen beobachten. Für Sie kommt es also entscheidend darauf an,

was Sie bereits in diesem Stadium zur Lösung des Konflikts tun oder wie Sie Mobbing von vornherein verhindern können.

Hier lauern Mobbinggefahren

Um Mobbing erfolgreich zu verhindern, müssen Sie zunächst einmal wissen, welche Faktoren Einfluss auf das Entstehen von Mobbing nehmen. Diese Faktoren müssen dann vermieden werden.

Ursachen liegen in der Dienststelle selbst

Ungelöste Konfliktsituationen in der Dienststelle, Unsicherheiten und mangelnde Kompetenz und Organisation begünstigen Mobbing:

- Defizite im Führungsverhalten Ihrer Führungskräfte (etwa Konfliktscheu)
- Angst um den Arbeitsplatz
- keine klaren Zuständigkeitsregelungen in Ihrer Dienststelle
- schlechte Personalpolitik (etwa unzureichende Überprüfung von Bewerbern und Bewerberinnen auf Teamfähigkeit, Versetzung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin in eine Arbeitsgruppe, in die er/sie typmäßig nicht passt)
- unzureichende innerbetriebliche Kommunikation
- betriebliche Veränderungen (etwa anstehende Beförderungen, Änderungen in der Aufgabenverteilung)



TIPP: Entschärfen Sie Situationen kommunikativ!

Wirken Sie darauf hin, dass die Dienststellenleitung anstehende Veränderungen möglichst frühzeitig mit den Beschäftigten bespricht. So kann die Angst vor Veränderung gemindert werden. Diese Angst führt häufig zu einer Ellbogenmentalität oder zu Mobbing. Die Dienststellenleitung eröffnet Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen dadurch auch die Möglichkeit, über ihre Befürchtungen und Ängste zu sprechen. Durch diesen Austausch entsteht Verständnis füreinander. Dies ist ein wichtiger Faktor, der Mobbing den Nährboden entzieht.

Persönliche Aspekte

Die Ursache für Mobbing kann sowohl in der Person des Täters oder der Täterin als auch in der des Opfers zu suchen sein. So kann beispielsweise der oder die Gemobbte dadurch einen Anlass für Mobbing liefern, dass er/sie etwa durch Leistungs- oder Verhaltensmängel im Arbeitsalltag auffällt.

Dennoch: Selbst bei nachvollziehbaren (aber nicht gerechtfertigten!) Motiven darf die Dienststellenleitung Mobbingaktivitäten nicht dulden – und muss dies auch allen Mitarbeitenden klarmachen. Zudem sollte die Dienststellenleitung das Opfer in einem persönlichen Gespräch auf die eigene Mitverursachung hinweisen und – soweit sinnvoll und gerechtfertigt – auf ein Abstellen drängen.

Konflikt als Mobbingherd

Mobbing entsteht immer im Zusammenhang mit einem Konflikt.



Beispiel: *Der größte Widersacher in der Arbeit bekommt die lang ersehnte Beförderung, oder der Studienkollege des Sohnes des Chefs darf einige Hierarchieebenen überspringen.*

Meist wird so aus einem anfänglich sachlichen Konflikt eine persönliche Auseinandersetzung. Die Mobbenden suchen sich Schuldige, die sie dann systematisch ausbooten wollen. Treten solche Situationen bei Ihnen auf, dann sollten Sie eine gewisse Zeit lang genau hinsehen. Wie verhält sich das vermeintliche Opfer? Wie entwickelt sich das Konkurrenzverhältnis untereinander?

Werden sie trotz der Konkurrenzsituation zu einem Team, ist alles in Ordnung. Bemerken Sie aber eine Schärfe, ein angespanntes Klima, dann sollten Sie handeln. Achten Sie auf folgende Warnzeichen:

- Treten wesentliche Veränderungen ein?
- Geraten beliebte oder normal integrierte Kollegen und Kolleginnen in eine Außenseiterposition?
- Wird jemand mürrisch, unfreundlich, misstrauisch, vielleicht sogar pampig oder aggressiv?
- Oder wird ein Kollege oder eine Kollegin auffallend still und bedrückt?

Das alles sind Warnzeichen für Mobbing. Nehmen Sie diese nicht auf die leichte Schulter. Denn für die Betroffenen hat Mobbing verheerende Folgen: Sie sind nicht mehr in der Lage, Kontakt zu anderen Menschen in ihrem Arbeitsbereich aufzunehmen. Obwohl sie die soziale Unterstützung gerade jetzt bräuchten, ziehen sich die Opfer auch von unbeteiligten Kollegen und Kolleginnen zurück. Und diese auch von ihnen, weil sie schließlich schon mürrisch und aufbrausend oder eben auffallend still geworden sind. Für Außenstehende hat sich das Opfer schlicht zu seinem Nachteil verändert.

In der Folgezeit stellen sich dann Schlechtleistungen ein, die wiederum zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen führen. Und meist haben Opfer von Mobbing auch noch psychosomatische Beschwerden – was

dann zu Zeiten der Arbeitsunfähigkeit führt, was bekanntlich keine Dienststellenleitung gern sieht.

So wappnen Sie sich

Es ist nur eine Frage der Zeit, bis sich ein Mobbingopfer an Sie wenden wird. Sie als Mitglied der Beschäftigtenvertretung müssen hier vorbereitet sein. Das heißt:

1. Es muss ein Mitglied der Beschäftigtenvertretung geben, das bereit ist, die Gespräche mit Mobbingopfern zu führen. Wenn Personalrat, Mitarbeitervertretung diese Person stellen, sollte es wegen des möglicherweise hohen Zeitaufwands ein zumindest teilweise freigestelltes Mitglied sein.
2. Das setzt natürlich voraus, dass dieses Mitglied zum Thema „Mobbing“ entsprechend geschult wurde. Mobbing ist ein schwieriges und heikles Thema, nicht jeder/jede kann die Gesprächsführung übernehmen. Wollen Sie das Thema „Mobbing“ aufgreifen, benötigen Sie unbedingt Vorkenntnisse.



TIPP: Wählen Sie eine Person, die hohes Vertrauen genießt!

Wählen Sie eine Person zur Konfliktberatung, die über ein besonders hohes Ansehen und persönliche Integrität verfügt. Diese sollte regelmäßig geschult werden. Es gibt auch externe Mobbingberatung. Das sind oft speziell geschulte Rechtsbeistände, die Ihnen hier mit Rat und Tat zur Seite stehen können.

3. Sorgen Sie dafür, dass Informationsmaterial (Broschüren, Bücher) vorhanden ist, das sich das Opfer ausleihen kann. Gerade wenn jemand zum ersten Mal an Sie herantritt und davon berichtet, gemobbt zu werden, können Sie die Situation noch nicht einschätzen: Sagt die Person die Wahrheit? Was steckt dahinter? Wie sehen es die anderen Kollegen und Kolleginnen?

4. Trotzdem müssen Sie natürlich tätig werden, es sitzt schließlich ein Mensch vor Ihnen, der um Hilfe bittet. Können Sie ihm oder ihr dann Informationsmaterial geben, haben Sie schon etwas getan, ohne vorschnell Partei zu ergreifen.
5. Setzen Sie sich mit Krankenkassen in Verbindung, und lassen Sie sich ärztliche oder psychologische Fachkräfte nennen, die Mobbingopfer beraten. Erkundigen Sie sich bei Ihrer örtlichen Rechtsanwaltskammer, ob diese auf Mobbing spezialisierte Rechtsanwälte oder Rechtsanwältinnen benennen kann.
6. Und denken Sie natürlich auch an das Inklusionsamt oder den Integrationsfachdienst. Diese haben besondere Erfahrungen bei Mobbing gegen schwerbehinderte Menschen.

Hier bekommen Sie Hilfe

Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V.
Beratungsstelle „Balance“ & VPSM e. V. Geschäftsstelle
Am Burgacker 70
65207 Wiesbaden
Telefon 1: 0611 54 17 37
Telefon 2: 0611 9 57 03 81
Fax: 0611 5 32 98 62
E-Mail: beratung@vpsm.de

MaMut – Institut für faire Unternehmenskultur e. V.
Arndtstraße 2
32052 Herford
www.mobbing-solutions.de
Telefon: 05221 16 90 93
E-Mail: kontakt@mobbing-solutions.de

So reagieren Sie im akuten Problemfall

Hören Sie zu!

Kommt ein vermeintliches Opfer zu Ihnen, um Ihnen sein Leid zu klagen, dann ist es zunächst wichtig, dass Sie aufmerksam und ernsthaft zuhören. Bleiben Sie hier noch völlig neutral, vorverurteilen Sie die Angeschuldigten nicht. Sie wissen (noch) nicht, ob der oder die Hilfesuchende wirklich die Wahrheit sagt.

Versuchen Sie nun, Maßnahmen zu finden, die der oder die Betroffene allein umsetzen kann, etwa Situationen zu meiden, in denen er oder sie sich den Aggressoren allein gegenübergestellt sieht. Sichern Sie ihm/ihr Ihre Unterstützung zu.

Raten Sie dem oder der Betroffenen, sich nicht zu isolieren. Das Opfer muss über sein Leiden sprechen und in die Offensive gehen. Das kann es nur mit Ihnen als Beschäftigtenvertretung und mit vertrauenswürdigen Kollegen und Kolleginnen. Aussitzen oder Schweigen bringt nichts.

Ein Problem ist oft die Beweisbarkeit von Mobbinghandlungen oder das Nachvollziehen, wann was geschehen ist. Der gemobbte Mitarbeiter oder die gemobbte Mitarbeiterin sollte deswegen in der Folgezeit – und soweit er oder sie sich erinnert, auch für die Vergangenheit – ein Tagebuch führen, in dem alle Mobbinghandlungen aufgezeichnet werden. So lässt sich den Tatverdächtigen besser beikommen und überhaupt besser verifizieren, ob Mobbing vorliegt.

Ein Mobbingtagebuch könnte etwa so aussehen:

Datum	Zeit	Schilderung des Vorfalls	Gefühl	Folge
21.06.	9:00 Uhr	Herr Ackermann grüßt mich nicht.	Unsicherheit	Beklemmung

Datum	Zeit	Schilderung des Vorfalls	Gefühl	Folge
	9:52 Uhr	Als ich die Toilette aufsuchen will, bringt Kollegin Demand den Kommentar: „Kaum angefangen und gleich wieder abseilen ...“ Kann bezeugt werden von ...	Verstörung, Wut	Konzentrationsstörung bei Rückkehr
...	...	...	...	

Konfrontieren Sie das Opfer später im Einzelgespräch mit Fragen, die sein eigenes Verhalten betreffen:

- Gibt es möglicherweise auch von seiner Seite Verhaltensweisen, die andere zu Mobbing herausfordern?
- Wo sollte es sich selbst und sein Verhalten ändern?

Führen Sie Einzelgespräche

Lässt sich die Situation damit nicht entschärfen – was meist der Fall sein wird –, dann müssen Sie auf die Beschuldigten zugehen. Führen Sie mit diesen ein Einzelgespräch. Fragen Sie nach, wie sie die Sache sehen. Dieser Schritt ist überaus wichtig, denn nur so erhalten Sie einen Einblick in beide Seiten und können die widerstreitenden Standpunkte erkennen.

Durch die Gespräche mit Opfer und Tatverdächtigen sollten Sie versuchen, die folgenden Fragen zu klären:

- Worum geht der Streit?
- Wie ist der Verlauf des Konflikts?
- Welche Parteien sind beteiligt?
- Welche Machtpositionen haben die Beteiligten?
- Welche Beziehungen haben sie untereinander?
- Welche Grundeinstellung zum Konflikt haben die Parteien?
- Wird der Konflikt für lösbar gehalten?
- Was wird von einer Lösung erwartet?
- Droht der Konflikt, sich auszuweiten, oder ist er begrenztbar?



Wichtig: Ich habe Ihnen zum Thema „psychische Belastungen“ einige Handlungsanweisungen an die Hand gegeben (Kap. A.I.5.). Viele davon lassen sich auch auf das Thema „Mobbing“ übertragen. Denken Sie hier etwa an die Kritikrunde – wer sich seine Sorgen von der Seele reden kann, wird weniger schnell zum Täter/zur Täterin. Wer zusammen zum Fußball oder ins Fitnessstudio geht, wird auch im Arbeitsalltag besser zusammenarbeiten können.

7. Können Sprechstunden präventiv genutzt werden?

Als Beschäftigtenvertretung haben Sie die allgemeine Aufgabe zu kontrollieren, ob die Dienststellenleitung alle Maßnahmen des Arbeitsschutzes gegenüber den Kolleginnen und Kollegen auch einhält. Sprich: ob sie Gefährdungsbeurteilungen erstellt, ob sie alles Notwendige gegen Mobbing tut, ob sie sich für Gleichbehandlung einsetzt und Weiteres.

Von Mängeln und Versäumnissen in diesen Bereichen werden Sie am ehesten in Ihren Sprechstunden erfahren, wenn Ihnen Kollegen oder Kolleginnen beispielsweise berichten, dass sie gemobbt werden oder dass sich bestimmte Gefahrenquellen am Arbeitsplatz aufgetan haben, wie etwa Hitzeentwicklungen an Maschinen oder vermehrtes Aufkommen aggressiver Kundschaft in Behörden.

Wird Ihnen so etwas zugetragen, dann handeln Sie umgehend, und geben Sie diese Informationen an Ihre Dienststellenleitung weiter. Diese muss dann wiederum sofort handeln und für Abhilfe sorgen. Tut sie das nicht, wenden Sie sich an übergeordnete Stellen, etwa die Unfallkasse oder die Berufsgenossenschaften. Diese können dann über die Kostenschraube „Druck“ auf Ihre Dienststellenleitung aufbauen.

8. Psychische Belastungen erkennen und bewerten – das können Sie tun

Nur wenige Beschäftigtenvertreter/-vertreterinnen oder Vertrauenspersonen haben eine Ausbildung in Psychologie, Sozialarbeit oder auf ähnlichen Gebieten. Daher ist es häufig der Fall und gut nachvollziehbar, dass viele sich bei dem Thema unsicher fühlen und ihnen das Erfassen psychischer Belastungen eher fremd ist.

Personen mit medizinischem oder sozialem Beruf fällt das leichter. Selbst die Betriebsärzteschaft fühlt sich für das Ermitteln und Bewerten psychischer Gefährdungsfaktoren oft nicht ausreichend qualifiziert.

Alle Beteiligten können sich das Vorgehen und die Umsetzung erleichtern, wenn sie sich Grundkenntnisse zum Erkennen und Bewältigen psychischer Fehlbelastungen aneignen. Dies ist weniger schwierig, als von vielen zunächst angenommen wird.

Der erste Schritt besteht darin, dass Sie sich als Beschäftigtenvertretung selbst mit dem Thema befassen. Diesen Schritt haben Sie bereits begonnen, wenn Sie in der Lektüre bis hierher vorgedrungen sind.

Nutzen Sie darüber hinaus die weiteren Möglichkeiten:

- **Information:** Die Berufsgenossenschaften, Unfallkassen, Krankenkassen, Sozialverbände, die BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin), das BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) und viele andere Organisationen geben Informationsmaterialien heraus und betreiben Internetportale zum Thema „Psychische Belastungen in der Arbeitswelt“.
- **Schulung und Weiterbildung:** Das Thema „psychische Belastungen“ taucht nicht nur immer häufiger auf Arbeitsschutzveranstal-

tungen und Fachtagungen auf. Verschiedene Bildungseinrichtungen bieten inzwischen speziell zum Themenumfeld „Betrieb und Psyche“ Schulungen und Seminare an. Dazu gehören nicht nur die Berufsgenossenschaften, sondern auch beispielsweise die BAuA. Die Teilnahme wird in aller Regel genauso mit Weiterbildungspunkten bewertet wie eher technisch ausgerichtete Fortbildungsveranstaltungen.

- **Externe Unterstützung:** Dienststellenleitungen sind verpflichtet, sich bei der Abwehr von Risiken und Gefahren für Mitarbeitende Rat und Unterstützung zu holen, wenn sie diese nicht allein bewältigen können. Laut Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV) darf eine Gefährdungsbeurteilung nur von fachkundigen Personen durchgeführt werden, und wenn die Dienststellenleitung nicht über entsprechende Kenntnisse verfügt, muss sie sich fachkundig beraten lassen. Fragen Sie bei Ihrem Unfallversicherungsträger nach. Oft gibt es Fachleute, die im kleinen Kreis informieren und schulen sowie etwa auch die Vorbereitung und Durchführung Ihrer Gefährdungsbeurteilung begleiten.

Auch im Berufsgenossenschaftlichen Regelwerk finden Sie Materialien, die Sie bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen unterstützen – hier die wichtigsten:

- DGUV Information 206-010: Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz – ein Handbuch
- DGUV Information 206-002: Wenn die Seele streikt – Vermeidung psychischer Gesundheitsschäden nach schweren Arbeitsunfällen
- DGUV Information 206-012: Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg
- DGUV Information 206-018: Trauma – Psyche – Job. Ein Leitfaden für Aufsichtspersonen

- Leitfaden für Betriebsärzte zu psychischen Belastungen und den Folgen in der Arbeitswelt
- Fachkonzept „Führung und psychische Gesundheit“

9. Wie lassen sich psychosoziale Risiken messen?

Bei psychischen Gefährdungsfaktoren gibt es weder Arbeitsplatzgrenzwerte wie für Gefahrstoffe noch Schwellenwerte, die bestimmte Maßnahmen auslösen, wie im Lärmschutz. Das Erkennen einer psychischen Belastung erfolgt nicht über technische Messgeräte. Dies bedeutet jedoch nicht, dass man psychische Belastungen nicht erfassen könnte. Denn es gibt Instrumente und Werkzeuge, die sich bereits in vielen Dienststellen bewährt haben.

Zu den wichtigsten und geeignetsten Instrumenten zählen die Mitarbeiterbefragung, Arbeitsplatzbeobachtungen und moderierte Verfahren.

10. Exkurs: Digitaler Stress führt zu psychischen Belastungen

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten extrem gewandelt. Das hat einerseits sein Gutes – so kann der Körper durch den Einsatz von Maschinen entlastet werden. Das hat aber andererseits auch seine Nachteile – denken Sie an die Digitalisierung. Durch die ständige Erreichbarkeit über die neuen Medien entsteht Stress. Bei besonders belasteten Kollegen und Kolleginnen sogar mehr als bei allen anderen.

Was ist digitaler Stress?

Digitaler Stress entsteht, wenn wir nicht gut mit den digitalen Technologien umgehen. Dabei geht es sowohl um die individuelle als auch um die strukturelle Nutzung.

 **Beispiel:** *Durch die Erfindung von E-Mail-Programmen wurde das zum Teil sehr aufwendige Schreiben von schriftlichen Mitteilungen auf Papier überflüssig. Informationen können so viel einfacher weitergegeben werden. Was früher allerdings fünf Mitteilungen am Tag waren, sind heute 50 E-Mails – eine unglaubliche Flut an Informationen.*

Neues Aufgabenfeld für den Gesundheitsschutz

Digitaler Stress im betrieblichen Alltag ist und wird zu einem immer wichtigeren Aufgabenfeld für Sie als Beschäftigtenvertretung, da die „neuen“ Arbeitsbedingungen unserer digitalisierten Arbeitswelt Auswirkungen auf die Sicherheit und Gesundheit Ihrer Kolleginnen und Kollegen hat.

Dabei spielen der Grad der Digitalisierung des Arbeitsplatzes und die Kompetenz der einzelnen Beschäftigten im Umgang mit den digitalen Technologien eine entscheidende Rolle für das digitale Stresserleben. Einfach ausgedrückt: Je höher der Digitalisierungsgrad und je geringer die Kompetenzen, desto größer der digitale Stress.

Deutliche Auswirkungen auf die Gesundheit

Neben dem „normalen“ Stress kommt nun auch der Stress durch den Umgang mit digitalen Technologien hinzu. So kam die Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung zu dem Ergebnis, dass die Kollegen und Kolleginnen mit hohem digitalen Stress deutlich mehr gesundheitliche Probleme – wie etwa Kopfschmerzen, Schlafstörungen oder Erschöpfung – haben als die anderen Kollegen und Kolleginnen.



Hinweis: Seit einigen Jahren wird zum Thema „Digitale Gesundheit“ viel geforscht. Interessant für Sie ist das Projekt „PräDiTec“ – Gesund digital arbeiten: BAuA – Forschung – Prävention für sicheres und gesundes Arbeiten mit digitalen Technologien (PräDiTec) – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin oder die Studie der Universität Augsburg, die durch die Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde. Diese finden Sie in einer Zusammenfassung hier: https://www.boeckler.de/data/Boeckler_Impuls_2018_19_7.pdf

Unsere Arbeit wird zunehmend durch digitale Technologien geprägt, und die ursprüngliche Erleichterung der Arbeit wird immer mehr zu einer Stressfalle. Je besser Sie aber über die Stressoren als Auslöser von digitalem Stress Bescheid wissen, desto effektiver können Sie Ihre Kollegen und Kolleginnen schützen.

Was Sie tun können, um Ihre Kollegen und Kolleginnen zu schützen

Digitales Arbeiten und die Auswirkungen auf Ihre Gesundheit und Sicherheit sowie die Ihrer Kollegen und Kolleginnen ist ein unglaublich großes und komplexes Aufgabenfeld. „Wo sollen wir da nur beginnen?“, ist sicherlich eine Frage, die Ihnen da durch den Kopf schießt – das Thema ist einfach zu komplex für eine simple Lösung. „Schritt für Schritt“, heißt hier die Antwort, und folgende Schritte sollten Sie unbedingt unternehmen, um die negativen Auswirkungen von digitalem Stress in Ihrem Unternehmen, in Ihrer Dienststelle einzudämmen.

Checkliste: Was Sie gegen digitalen Stress tun können

Nr.	Aufgabe	
1	Gemeinsame Haltung in den Gremien: Digitales Arbeiten und seine Auswirkungen auf die Kollegen und Kolleginnen müssen eine klare Aufgabe von Ihnen als Beschäftigtenvertretung, aber auch für die anderen Gremien (Schwerbehindertenvertretung, Jugend- und Auszubildendenvertretung) werden. Treten Sie Ihren Arbeitgebenden gegenüber geschlossen auf, und fordern Sie Informationen und Ihre Mitbestimmung ein.	☐
2	Dienstvereinbarung: Treffen Sie mit Ihren Arbeitgebenden eine Regelung, wie die Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit eingeschränkt werden können.	☐
3	Beurteilung der Arbeitsbedingungen: Achten Sie darauf, dass auch bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen auf das Thema des digitalen Stresses geachtet wird und die Kollegen und Kolleginnen dort die Möglichkeit bekommen, die Belastungsfaktoren zu benennen.	☐
4	Qualifizierung und Fortbildung: Je wohler sich Ihre Kollegen und Kolleginnen im Umgang mit den digitalen Technologien fühlen, desto niedriger ist der Stresslevel. Regelmäßige Schulungen gehören zur Arbeitswelt 4.0 dazu. Sorgen Sie als Personalratsgremium oder Mitarbeitervertretung dafür, dass Ihre Kollegen und Kolleginnen diese Möglichkeiten bekommen.	☐
5	Stressprävention 4.0: Sorgen Sie dafür, dass Ihre Arbeitgebenden Angebote zum Thema „Stressmanagement“ – auch gerade im Hinblick auf den Umgang mit digitalen Technologien – machen und Ihre Kolleginnen und Kollegen die eigene Stressresilienz ausbauen können.	☐

Übersicht: 12 Belastungsfaktoren digitaler Arbeit und wie die Kollegen und Kolleginnen diese wahrnehmen (Intensität aufsteigend)

Nr.	Belastungs-faktor	Erklärung
1	Leistungs-überwachung	Die Angst vor den Möglichkeiten der Leistungsüberwachung durch die Nutzung der digitalen Technologie ist der größte Belastungsfaktor. Überklebte Kameras, die Dokumentation von Arbeitsschritten und die Unklarheit über die Verwendung der Daten sind nur einige Beispiele.
2	Gläserne Person	Durch die Nutzung der digitalen Medien, ob E-Mail-Programme, Dokumentation von Werkstücken oder das Surfen im Internet: Überall können Informationen gespeichert werden, und damit können Dienstgeber in der Theorie viele Informationen über ihre Beschäftigten sammeln. Die Kollegen und Kolleginnen werden zu gläsernen Personen am Arbeitsplatz, und diese Vorstellung löst Stress aus.
3	Unzuverlässigkeit	Jeder/jede kennt die Situation, die das Herz schneller schlagen lässt: Fehlfunktionen oder instabile Systeme lassen Daten verschwinden, ein Programmabsturz macht die Arbeit der letzten Stunde zunichte. Digitale Technologien sind nicht immer so verlässlich, wie erwartet wird.
4	Unterbrechungen	Häufige Unterbrechungen am Tag führen zu einem Erschöpfungsgefühl und zu Konzentrationsproblemen. Wenn Sie 50 E-Mails am Tag bekommen, so bedeutet dies auf einen Arbeitstag umgerechnet alle 9,5 min eine Unterbrechung. Hinzu kommen dann noch Meetings, Anrufe oder persönliche Gespräche mit den Kollegen und Kolleginnen. Störungsfreie Zeiträume oder Orte zu schaffen, ist daher besonders wichtig.

Übersicht: 12 Belastungsfaktoren digitaler Arbeit und wie die Kollegen und Kolleginnen diese wahrnehmen (Intensität aufsteigend)

Nr.	Belastungs-faktor	Erklärung
5	Informationsüberflutung	Die unglaubliche Menge an Informationen, die Ihre Kollegen und Kolleginnen jeden Tag erhalten, führt zu einem Gefühl, immer schneller arbeiten zu müssen, um auch die Informationen zu verarbeiten. Die Kollegen und Kolleginnen sollten in gewissem Maß selbst über die Informationsdichte bestimmen können, indem etwa Push-up-Funktionen ausgeschaltet werden.
6	Verunsicherung	Jede neue Änderung der Benutzeroberfläche oder die Einführung einer neuen Software führt gerade bei den Kollegen und Kolleginnen, die wenig mit digitalen Technologien arbeiten, zu einem höheren Stresslevel. Es verunsichert sie, da sie ihr Wissen nicht mehr so anwenden können wie zuvor.
7	Nichtverfügbarkeit	Im betrieblichen Kontext sind nicht zwingend alle „praktischen“ IT-Systeme möglich, wie etwa die Nutzung von USB-Sticks oder eine Cloud-Lösung. Die Nichtverfügbarkeit von etablierten Lösungen kann Stress auslösen, da die Kollegen und Kolleginnen aufwendigere Lösungen suchen müssen.
8	Unklarheit der Rolle	Beschäftigte, die ursprünglich ein Handwerk gelernt haben, arbeiten immer mehr digital – indem sie die Computer bedienen und so das Werkstück erstellen. Mit dem ursprünglichen Beruf hat die Tätigkeit nicht mehr viel zu tun – im Gegenteil: Arbeitnehmende sind mehr mit den ständigen technischen Problemen beschäftigt. Hierfür sollte jeder Betrieb einen Help Desk vorhalten, wo sich die Kolleginnen und Kollegen Hilfe holen können.

Übersicht: 12 Belastungsfaktoren digitaler Arbeit und wie die Kollegen und Kolleginnen diese wahrnehmen (Intensität aufsteigend)

Nr.	Belastungs-faktor	Erklärung
9	Komplexität	Digitale Arbeit ist komplex. Das erleben Sie sowie Ihre Kollegen und Kolleginnen jeden Tag. Wir alle nutzen verschiedene Programme, kommunizieren über verschiedene Kanäle und bedienen unterschiedliche Benutzeroberflächen. Sich immer wieder auf diese verschiedenen Wege einzulassen, fordert alle heraus.
10	Omni- und Dauerpräsenz	„Muss nur noch kurz die Mails checken ...“ und das über das Firmenhandy am Wochenende oder auf einer privaten Feier? Die digitalen Technologien geben uns viel Freiheiten. Falsch genutzt, führen sie aber zu einer Überbelastung durch die dauernde Erreichbarkeit.
11	Jobunsicherheit	Durch die Digitalisierung verändern sich die Arbeitsplätze. Gerade für schlecht qualifizierte Kolleginnen und Kollegen kann dies ein Jobwechsel oder sogar den Jobverlust bedeuten.
12	Mangelnde Erfolgserlebnisse	„Was habe ich heute eigentlich den ganzen Tag gemacht?“ Kennen Sie dieses Gefühl? Auf 50 E-Mails geantwortet, in drei Meetings gesessen und nichts von den eigentlichen Aufgaben erledigt? Mangelnde Erfolgserlebnisse verstärken die Stressspirale, weil keine Fortschritte festgestellt werden. Hier ist besonders die Führung gefragt, die für wichtige Projekte Freiräume schafft.

Wichtige ergonomische Aspekte

Ergonomie spielt hier eine wichtige Rolle. Dabei geht es nicht um die gesundheitsgerechte Haltung und Belastung des Körpers, sondern um die leicht verständliche und einfache Bedienung von Software bzw. Benutzeroberflächen.

Wesentliche Aspekte einer guten Softwareergonomie sind die Wahrnehmung, die Verarbeitung und die Umsetzung durch den Nutzer und die Nutzerin. Sicherlich kennen Sie das Problem, wenn eine Benutzeroberfläche eher einem Puzzle gleicht und man ständig suchen muss, wo denn die benötigte Funktion ist. Das nervt, kostet Zeit und belastet schlussendlich die Kolleginnen und Kollegen.

Schauen Sie sich die Programme bzw. die Benutzeroberflächen Ihrer Kolleginnen und Kollegen einfach einmal genauer an. Folgende Aspekte helfen Ihnen dabei:

- Wie ist die Schriftgröße, die Schriftart und die Farbwahl
- Wie sind die Informationen angeordnet? Sind diese logisch bzw. nach Benutzerabfolge aufgebaut?
- Ist die Benutzeroberfläche individualisierbar?
- Wie ist die Fehlertoleranz?

Rechtliche Grundlagen und gute Information

Der Gesetzgeber schreibt im Anhang der Arbeitsstättenverordnung unter Nr. 6.5. eine Mindestanforderung für die Gestaltung von Software vor. Auf diese können Sie sich berufen. Am besten ist es, Sie legen gemeinsam mit Ihrer Dienststellenleitung fest, welche Mindeststandards Sie darüber hinaus in Ihrer Dienststelle festlegen.

Hilfreich kann Ihnen dabei die DGUV Information 215-450 „Software Ergonomie“ sein, die ausführlich erklärt, worauf es bei guter Softwareergonomie ankommt. Diese finden Sie zum Download im Internet unter:

<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/3046>

Urteil zu digitalem Stress: Ihr Dienstherr darf nicht alles!

Von technischer Seite her ist zwar inzwischen sehr vieles möglich, rechtlich ist aber auch im Zeitalter der Digitalisierung nicht alles erlaubt. Ihre Dienststellenleitung darf also nicht alle technischen Möglichkeiten zur Mitarbeiterüberwachung nutzen. Achten Sie auf die erweiterten Möglichkeiten Ihres Dienstherrn, und steuern Sie gegen, denn erweiterte Überwachungsmöglichkeiten setzen Sie sowie Ihre Kollegen und Kolleginnen unter (digitalen) Stress. Aber Sie können zusammen mit dem Bundesarbeitsgericht (BAG) gegensteuern (27.07.2017, 2 AZR 681/16).

Der Fall: Ein Arbeitgeber hatte sogenannte Keylogger auf den Rechnern seiner Beschäftigten installiert. Diese Software zeichnet die Tastaturanschläge der Beschäftigten auf. So kann jede/r Arbeitgebende überprüfen, was die/der Beschäftigte tippt – und damit auch, ob sie/er Privates am Computer erledigt oder nicht. Im gegebenen Fall stand der Arbeitnehmer in Verdacht, private Dinge am Dienst-PC zu erledigen.

Das Urteil: Mit seinem Urteil zieht das BAG enge Grenzen für den Einsatz einer solchen Spähsoftware auf Firmencomputern zur verdeckten Überwachung von Beschäftigten. Keylogger, die heimlich die Tastatureingaben an einem Rechner protokollieren und (wie im unterschiedenen Fall) auch Bildschirmfotos schießen, sind jedenfalls unzulässig, so das BAG. Das heißt konkret:

Arbeitgebende dürfen die Arbeit ihrer Beschäftigten am Computer nicht pauschal überwachen. Eine Überwachung ist nur dann zulässig, wenn Arbeitgebende konkrete Anhaltspunkte dafür haben, dass ein/e Arbeitnehmende/r dienstliche Computer missbräuchlich nutzt. Eine Überwachung „ins Blaue hinein“ ist unverhältnismäßig.

Die Begründung des Gerichts: Mit einer solchen Maßnahme verletzen Arbeitgebende das im Grundgesetz garantierte Recht auf informationelle Selbstbestimmung. Der Arbeitgeber hat mit seiner Maßnahme das Gebot der Verhältnismäßigkeit nicht gewahrt. Zwar ist bei einer verbotenen Privatnutzung des Internets am Arbeitsplatz eine Kontrolle nicht ausgeschlossen – sie darf aber eben nicht schrankenlos in das Persönlichkeitsrecht einer oder eines Beschäftigten eingreifen. Die vom Arbeitgeber im entschiedenen Fall ausgesprochene Kündigung jedenfalls wurde vom BAG (wie auch schon von den Vorinstanzen) kassiert. Das Gericht wertete die heimliche Installation des Keyloggers als so starken Eingriff in Persönlichkeitsrechte, dass die gewonnenen Daten nicht als Beweismittel dienen können – es gilt ein Verwertungsverbot. Der Arbeitgeber hätte ja auch eine offene Kontrolle vornehmen können!

Fazit: Alles hat seine Grenzen! Digitalisierung darf nicht zur Allmacht des Dienstgebers führen. Aber Ihre Kolleginnen und Kollegen dürfen sich nicht verführen lassen. Denn das Vergehen des Arbeitnehmers im entschiedenen Fall war nicht ohne. Der Arbeitnehmer hatte seinen dienstlichen Computer nämlich auch dazu genutzt, in den Pausen ein Computerspiel zu programmieren und E-Mails für die Firma seines Vaters abzuwickeln. Dienstgeber und Beschäftigte sollten sich trotz aller digitalen Versuchungen an Recht und Gesetz halten.

(Digitaler) Stress als Berufskrankheit?

Leider ist es so, dass psychische Erkrankungen noch nicht zu den Berufskrankheiten gezählt werden. Psychische Krankheiten – wie etwa Angstzustände – sind wie auch Herz-Kreislauf-Erkrankungen nicht auf

der Berufskrankheitenliste zu finden. Somit fallen sie nicht in den Versicherungsschutz der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen.

Grundlegend muss für die Anerkennung einer Krankheit als Berufskrankheit nicht nur ein Zusammenhang zwischen den Beschwerden und der beruflichen Tätigkeit bestehen. Für die Anerkennung ist zudem noch wichtig, dass der Job wissenschaftlich belegt ein höheres Risiko birgt, an einer psychischen Störung zu erkranken. Aber das Bundessozialgericht hat in einer Entscheidung vom 22.06.2023 (B 2 U 11/20 R) eine posttraumatische Belastungsstörung „wie eine Berufskrankheit anerkannt“. Es kommt damit immer auf den Einzelfall an, Kämpfen kann sich auf jeden Fall lohnen!

Funkstille für Mitarbeitende der Dienststelle per Vereinbarung regeln

Vereinbaren Sie doch eine „Funkstille“ für Mitarbeitende. Nach dem Motto: Keine dienstlichen Mails nach 18:00 Uhr und am Wochenende. Der Grund: „Dienst ist Dienst, und Schnaps ist Schnaps“ – so hat man früher gesagt, und das ist auch goldrichtig. Wer gearbeitet hat, der muss sich auch entspannen dürfen.

Stellen Sie sich daher mit Ihren Kollegen und Kolleginnen folgende Fragen: Wann immer Sie mit „Ja“ antworten, ist Abhilfe, also die Festlegung einer Funkstille, angesagt:

Sollten Sie sich für eine Funkstille starkmachen?

Prüfpunkte

Gibt es Mitarbeitende, die häufig „flexible Arbeit“ – gewollt oder ungewollt – unterwegs oder zu Hause erledigen?	☐
Klagen Mitarbeitende über Handy- oder Smartphone-Stress?	☐

Sollten Sie sich für eine Funkstille starkmachen?

Prüfpunkte

Erwarten Vorgesetzte, dass Mitarbeitende auch nach Feierabend telefonisch ansprechbar sind oder auf E-Mails reagieren?

☐

Müssen Mitarbeitende befürchten, dass ihnen Ärger oder Nachteile drohen, wenn sie nach Feierabend das Diensthandy ausschalten und E-Mails ignorieren?

☐

Arbeiten Mitarbeitende in ihrer Freizeit per Smartphone oder Tablet, ohne dass ein Ausgleich für diese Zeiten „mobiler Arbeit“ vorgesehen ist?

☐

Großkonzerne nutzen Funkstille

Diese Funkstille ist kein Hirngespinnst, Großkonzerne wie BMW haben sie schon zum Wohle der Mitarbeitenden eingeführt. Folgen Sie diesen Positivbeispielen!

Je nach Abteilung und Arbeitszeiten können auch verschiedene Funkstille-Zeiten festgelegt werden. In Teilzeit Tätige, die um 13:00 Uhr nach Hause gehen, sollten dann nach 13:00 Uhr nicht noch mal zu Hause online gehen. Das passen Sie an Ihre dienstlichen Gegebenheiten an.

II. Gefährdungsbeurteilung

1. Ihre Rolle bei der Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen

Sie bestimmen mit

In der Dienststelle gibt es noch ein anderes Mittel, um psychische Belastungen zu vermeiden: die Gefährdungsbeurteilung. Hier soll durch Ihre Dienststellenleitung, durch die Sicherheitsfachkraft und auch durch die Arbeitnehmervertretungen, also durch Sie, aber auch durch die Schwerbehindertenvertretung ermittelt werden, wo am konkreten Arbeitsplatz Gefahrenstellen für psychische Belastungen lauern und wie diese zu eliminieren sind. Aber was können Sie als Beschäftigtenvertretung praktisch bei der Gefährdungsbeurteilung tun – Sie sind schließlich die Sicherungsinstanz für Ihre Kolleginnen und Kollegen. Warum sollten Sie also die Hände in den Schoß legen und warten, bis Ihre Dienststellenleitung tätig wird? Müssen Sie gar nicht. Ich erläutere Ihnen im Folgenden, wie Sie hier vorgehen können und sollten.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

Allgemein gilt bei Gefährdungsbeurteilungen, dass Sie auf keinen Fall warten sollten, bis Ihre Dienststellenleitung in Sachen Arbeitsschutz tätig wird. Bauen Sie vor. Der Grund: Arbeitsunfälle können ein dramatisches Ende nehmen! Verunfallte Kolleginnen und Kollegen sind oft dauerhaft entstellt, oder eine schon bestehende Behinderung kann sich durch den Unfall verschlimmern, oder es können dadurch Behinderungen entstehen. Manche Unfälle enden gar tödlich. Treten Sie also an Ihre Dienststellenleitung heran, und fragen Sie, ob ein Arbeitsschutzkonzept besteht und ob danach vorgegangen wird. Lassen Sie sich auch darüber informieren, ob Gefährdungsbeurteilungen bereits

vorgenommen worden sind oder die Dienststellenleitung diese derzeit vornimmt. Achten Sie besonders darauf, dass die Gefährdungsbeurteilungen auch aufklären, was für besondere Gefährdungen an welchen Arbeitsplätzen für schwerbehinderte Kolleginnen und Kollegen lauern und wie diesen begegnet wird.

Aktuelle Gefährdungsbeurteilungen liegen nur dann vor, wenn diese auch an bestehende Gefahren angepasst wurden. Die Beurteilung kann etwa erst sechs Monate jung, aber dennoch infolge von geänderter Technik oder Arbeitsverfahren nach so kurzer Zeit schon nicht mehr aktuell sein. Denken Sie auch daran, dass es zu Ihren allgemeinen Aufgaben gehört zu überwachen, ob Ihre Dienststellenleitung alle Arbeitsschutzvorschriften gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einhält. Sie dürfen diese Informationen also auf jeden Fall überprüfen.



TIPP: Fragen Sie eine Zusammenarbeit ab!

Fragen Sie auch gleich nach, wie eng Ihre Dienststellenleitung mit dem betriebsärztlichen Personal, der Arbeitssicherheitsfachkraft und dem Arbeitsschutzausschuss zusammenarbeitet. Kennen auch diese Gremien und Personen ihre Rechte und Pflichten? Kommen sie diesen nach? Nur wenn alle an einem Strang ziehen, wird in Sachen Arbeitsschutz genug getan.

Psychische Faktoren als eigene Gefährdungskategorie

Psychische Faktoren werden als eigene Gefährdungskategorie gleichberechtigt neben physischen, chemischen, elektrischen und anderen Gefährdungsfaktoren genannt, so etwa in der „Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Alle Arbeitgebenden müssen sämtliche dieser Gefährdungsfaktoren – meist in elf Kategorien unterteilt – in ihren Gefährdungsbeurteilungen berücksichtigen. Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass in einem Arbeitsbereich psychische Fehlbelastungen von vornherein ausgeschlossen wären.

Im Arbeitsschutzgesetz verankert

Das Vorbeugen psychischer Beschwerden und Erkrankungen fällt damit genauso in die gesetzlich verankerte Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden wie etwa der Schutz vor Unfällen, Abstürzen oder giftigen Substanzen. Der Gesetzgeber hat diesen Aspekt zuletzt noch einmal bestärkt. Seit 2013 fordert das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) explizit die Beurteilung psychischer Belastungen bei der Arbeit (§ 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG).

Spätestens jetzt ist klar, dass die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen eine gesetzliche Pflicht ist. Und auch Sie als Mitglied der Beschäftigtenvertretung sind in der Pflicht, weil Sie darauf achten müssen, dass die Dienststellenleitung alle Arbeitsschutzvorschriften einhält.

Ermitteln Sie den Handlungsbedarf

Haben Sie Mängel festgestellt, dann sollten Sie zunächst mit den anderen Gremien, also der Schwerbehindertenvertretung und der Jugend- und Auszubildendenvertretung, darüber beraten. Was genau haben Sie festgestellt? Haben Sie Ideen zur Abhilfe? Haben Sie schon mit den medizinischen Ansprechpartnern und -partnerinnen, der Sicherheitsfachkraft oder der Gleichstellungsbeauftragten gesprochen? Je mehr Ideen und Anregungen Sie sammeln können, desto besser.

Jetzt treten Sie an Ihre Dienststellenleitung heran. Berichten Sie ihr von den festgestellten Mängeln. Dann erinnern Sie sie an ihre Fürsorgepflicht und ihre Pflicht aus dem ArbSchG und fordern sie zur Abhilfe auf. Kommt sie Ihrer Aufforderung nicht nach, geben Sie den Vorgang an die Arbeitsschutzbehörde. Dann gibt es für Ihre Dienststellenleitung eine saftige Strafe. Diese wird sie meist zum Handeln bewegen.

Wenn Ihre Dienststellenleitung etwas tun will

Es kann natürlich auch ganz anders laufen. Ihre Dienststellenleitung will in Sachen Arbeitsschutz aktiv werden, Gefährdungsbeurteilung

gen durchführen und Sie und andere Beschäftigtenvertreter und -vertreterinnen beteiligen. Wie reagieren Sie nun?

Lassen Sie sich zunächst alle zur eingehenden Beratung erforderlichen Unterlagen rechtzeitig und umfassend zur Verfügung stellen. Umfassend heißt, dass Sie alle Informationen erhalten, die auch Ihre Dienststellenleitung hat. Rechtzeitig heißt, dass Sie die Informationen so rechtzeitig bekommen, dass Sie die geplante Maßnahme noch verbessern können.



Hinweis: Sie müssen die Informationen in einer Form erhalten, die Sie als Laie in Sachen Arbeitsschutz verstehen. Fachchinesisch bei der Beschreibung bestimmter Abläufe, Reaktionen und Sachverhalte müssen Sie nicht akzeptieren.

Stellen Sie dann den Sachstand fest:

- Wo gibt es schon Beurteilungen, auf die Sie aufbauen könnten?
- Wo müssten erstmals Beurteilungen durchgeführt werden?

Beziehen Sie Ihre Kollegen und Kolleginnen ein

Sind in Ihrer Dienststelle noch keine Gefährdungsbeurteilungen vorgenommen worden, sollten Sie an Ihre Kollegen und Kolleginnen herantreten. Die Beschäftigten sollten vor Beginn einer eventuellen Befragung oder Besichtigung des einzelnen Arbeitsplatzes über den Sinn und Zweck der bevorstehenden Gefährdungsbeurteilungen umfassend informiert werden. Der Hintergrund ist ganz einfach: Die Beschäftigten vor Ort haben einen viel besseren Blick für Gefährdungen als Personen, die den Arbeitsplatz nur theoretisch kennen.

Auch bei anstehenden Änderungen von Gefährdungsbeurteilungen größeren Ausmaßes sollten Sie Ihre Kollegen und Kolleginnen informieren. Warum erfolgt die Änderung? Ist sie gerechtfertigt? Die Mit-

arbeitenden am konkreten Arbeitsplatz können Ihnen wichtige Hinweise geben.

Legen Sie eine einheitliche Vorgehensweise fest

Treten Sie an Ihre Dienststellenleitung heran, und regen Sie an, sich auf eine einheitliche Vorgehensweise zu einigen. Je geschlossener Sie auftreten, desto mehr können Sie für Ihre Kollegen und Kolleginnen erreichen. So könnten Sie in etwa vorgehen:

- Sie legen Betrachtungseinheiten fest. Arbeitsbereiche etwa, die einer ähnlichen Beurteilung bedürfen.
- Dann ermitteln Sie Gefährdungen.
- Der nächste Schritt ist, mit Ihrer Dienststellenleitung Schutzziele festzulegen.
- Nach den Zielen folgen die konkrete Ableitung und Durchführung von Maßnahmen.
- Vergessen Sie und Ihre Dienststellenleitung nicht die Effizienzkontrolle der getroffenen Maßnahmen.

Überprüfen Sie die Gefährdungsbeurteilung

Führt die Dienststellenleitung dann die Gefährdungsbeurteilung durch, dann überprüfen Sie diese auf folgende Punkte:

- Sind alle wesentlichen Gefährdungen erfasst?
- Ergreift die Dienststellenleitung die nötigen Abhilfemaßnahmen?
- Sind alle Beschäftigten ausreichend über die Gefährdungen unterrichtet worden? Falls nicht, dann verlangen Sie dies!

Denken Sie auch an Alternativen und machen Sie Sicherheitsrundgänge

Machen Sie Ihre Dienststellenleitung auch auf folgende Möglichkeit aufmerksam: Neben den Gefährdungsbeurteilungen kann man auch zufällig Sicherheitsmängel sehen – und das weit vor der nächsten Gefährdungsbeurteilung –, etwa, wenn man nur mal durch die Reihen der Beschäftigten geht – etwa bei einem Sicherheitsrundgang. Das ist nicht so aufwendig wie die Gefährdungsbeurteilung, kann diese aber auf keinen Fall ersetzen.

So sollte Ihre Dienststellenleitung vorgehen:

- Sie soll sich vor dem Rundgang mit allen geltenden Schutzvorschriften für den zu besuchenden Bereich vertraut machen, damit sie nicht nur Zufallsbeobachtungen macht. Dazu gehören externe Vorgaben (etwa berufsgenossenschaftliche Vorschriften) ebenso wie Ihre internen Dienstanweisungen, Regelungen zum Tragen von Schutzausrüstungen und Ähnliches.
- Am besten lässt sie sich von einem erfahrenen Mitarbeiter oder einer erfahrenen Mitarbeiterin begleiten, sodass Fragen zu den Beobachtungen direkt beantwortet werden können.
- Ihre Dienststellenleitung soll ihre Beobachtungen vor Ort in Stichworten schriftlich festhalten, und zwar sofort, damit nichts Wichtiges vergessen wird.

Bieten Sie Ihrer Dienststellenleitung doch an, die Sicherheitsrundgänge zusammen mit der Mitarbeitervertretung oder dem Personalrat durchzuführen. Dieser Vorschlag wird ihr sicher gefallen, weil Sie ihr damit jede Menge Arbeit abnehmen. So können Sie sicherstellen, dass die Sache ernst genommen wird, und die größtmögliche Sicherheit für Ihre Kollegen und Kolleginnen schaffen.

Sie sind im Arbeitsschutzausschuss vertreten

Nach § 11 und § 16 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) haben Personalräte das Recht, zwei Mitglieder aus der Beschäftigtenvertretung zu bestimmen, die im Arbeitsschutzausschuss (ASA) mitarbeiten. Als Mitarbeitervertretung sind Sie über Ihre allgemeinen Aufgaben im Arbeitsschutzausschuss vertreten, etwa § 27 Abs. 3 Nr. 7 MAVO. Diese Beschäftigtenvertreter und -vertreterinnen sind vollwertige Mitglieder des Ausschusses. Sie können Maßnahmen verlangen und das Stimmrecht ausüben.

Der ASA setzt sich außerdem zusammen aus

- der Dienststellenleitung oder einem/einer von ihr Beauftragten (etwa Mitglied der Geschäftsführung),
- der Fachkraft für Arbeitssicherheit,
- dem/der Sicherheitsbeauftragten,
- dem Betriebs- oder Amtsarzt/der Betriebsärztin oder der Amtsärztin.

Der Ausschuss tritt mindestens vierteljährlich zusammen. Die Zeit für diese Sitzungen müssen Sie einplanen.

Der ASA hat die Aufgabe, Anliegen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung zu beraten, etwa gestiegene Krankheitszeiten und notwendige Gegenmaßnahmen, oder auch über besonders viele Arbeitsunfälle in einer Abteilung zu sprechen. Leider ist der Begriff „Anliegen des Arbeitsschutzes“ sehr schwammig und wird auch vom Gesetz nicht näher präzisiert. Es besteht also ein Beurteilungs- und Definitionsspielraum.

Nutzen Sie Ihre Rolle im Arbeitsschutzausschuss, und stoßen Sie das Thema „Gefährdungsbeurteilung im Allgemeinen“, aber auch

„Gefährdungsbeurteilung in in puncto psychische Gesundheit“ an. Machen Sie ihn auf besonders gefährdete Beschäftigte in der Dienststelle aufmerksam – sie können dies nicht im Arbeitsschutzausschuss tun, also müssen Sie dieses Amt für sie übernehmen!

2. Inwiefern muss die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen dokumentiert werden?

Die Dokumentationspflichten unterscheiden sich nicht von denen bei jeder anderen Gefährdungsbeurteilung. Die Dokumentation sollte strukturiert und nachvollziehbar sein. Sie sollte Auskunft geben auf die Fragen,

- was die Beurteilung der psychischen Gefährdungen ergeben hat,
- welche Maßnahmen mit welchen Zeitvorgaben festgelegt wurden,
- ob, wie und von wem die Maßnahmen durchgeführt wurden,
- was bei der Wirksamkeitsüberprüfung herauskam,
- auf welche Weise Ihre Dienststellenleitung psychische Gefährdungsfaktoren am Arbeitsplatz dauerhaft im Blick hat.

Zur Dokumentation gehören damit die Unterlagen zur Planung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung, etwa:

- die Termine und Teilnehmenden der Planungsrunde
- die dort gefassten Beschlüsse

- die gemeinsam ausgewählten Instrumente
- die Auswertungen der durchgeführten Mitarbeiterbefragungen
- die Ergebnisse aus Beobachtungsprotokollen und Interviews
- die Ergebnisse von ASA-Sitzungen, Workshops oder Gruppengesprächen

Achten Sie beim Thema „Psyche“ noch mehr als sonst auf Vertraulichkeit und Datenschutz. Lassen Sie und Ihre Arbeitgebenden sich bei Unsicherheiten dazu von einem Experten oder einer Expertin – etwa Ihrem/Ihrer Datenschutzbeauftragten – beraten. Ihre Arbeitgebenden sollten Zugriffsrechte für alle Dokumente festlegen, die persönliche oder vertrauliche Angaben enthalten. Achten Sie darauf, dass niemand in der Lage ist oder in die Lage kommen kann, anonym erhobene Daten nachträglich bestimmten Mitarbeitenden zuzuordnen.

3. Wer kann Sie bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen unterstützen?

Um eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung durchzuführen, bedarf es gewisser Grundkenntnisse, etwa darüber,

- was psychische Belastungsfaktoren sind, wo und wodurch sie auftreten können und
- mit welchen Methoden diese Belastungsfaktoren erfasst und bewertet werden können.

In vielen Fällen wird die Dienststellenleitung nicht über solche Fachkenntnisse verfügen. Sie müssen sich daher – wie bei anderen Gefährdungsbeurteilungen auch – von internen oder externen Experten und Expertinnen beraten und unterstützen lassen. Dazu können gehören:

- die Fachkraft für Arbeitssicherheit
- das betriebs- oder amtsärztliche Personal
- Fachleute der zuständigen Berufsgenossenschaft oder Unfallkasse
- Fachleute der staatlichen Aufsichtsbehörde
- weitere spezialisierte arbeitspsychologische Berater und Beraterinnen, etwa der Krankenkassen

Dienstgeber müssen mit Ihnen zusammenarbeiten

Ihre Dienststellenleitung kommt bei der Gefährdungsbeurteilung nicht an den anderen Beschäftigtenvertretungen vorbei. Denn Sie haben Beteiligungsrechte, wenn es um die geplanten Verfahren und Befragungen von Kollegen und Kolleginnen geht.



TIPP: Fordern Sie Informationen ein!

Die Dienststellenleitung muss Sie frühzeitig – noch bevor sie mit einer Gefährdungsbeurteilung starten – informieren. Über die Gewerkschaften oder das gewerkschaftsnahe Bildungsangebot können spezielle Schulungen zu psychischen Aspekten am Arbeitsplatz besucht werden. Vielleicht können Sie einen interessierten Kollegen oder eine interessierte Kollegin motivieren, seine/ihre Weiterbildungstage für eine solche Veranstaltung zu nutzen, und schon haben Sie bei Ihrer Gefährdungsbeurteilung eine wertvolle Unterstützung auf Ihrer Seite.

4. Wie sollten Sie bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen vorgehen?

Auf welche Weise Sie psychische Gefährdungen ermitteln, gibt Ihnen kein Gesetz oder Regelwerk vor. Wie bei anderen Gefährdungsbeurteilungen empfiehlt sich ein stufenweises Vorgehen.

Sinnvoll ist, sich am PDCA-Zyklus (Plan – Do – Check – Act) zu orientieren und diesem die zentralen Elemente einer Gefährdungsbeurteilung wie Vorbereitung, Analyse, Bewertung, Maßnahmenumsetzung, Wirkungskontrolle und stete Fortschreibung zuzuordnen.

Im „Arbeitsprogramm Psyche“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) wird ein Vorgehen in sieben Schritten empfohlen (rechts die Zuordnung zu den PDCA-Stufen):

1.	Festlegen von Tätigkeiten/Bereichen	Plan
2.	Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit	Do
3.	Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit	Do
4.	Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen	Do
5.	Wirksamkeitskontrolle	Check
6.	Aktualisierung/Fortschreibung	Act
7.	Dokumentation	–

a. Planvolles Vorgehen: Vorbereitung ist die halbe Miete

Ihre Gefährdungsbeurteilung sollte sich stets auf die konkreten Verhältnisse am Arbeitsplatz beziehen. Die Planung setzt daher voraus, dass zumindest einer oder eine aus dem Planungsteam mit dem Arbeitsplatz vertraut ist. Mit einer Vorbereitung anhand der folgenden

Anregungen erleichtern Sie sich alle weiteren Schritte:

- Je nach Größe der Dienststelle bilden Sie eine Steuergruppe/ein Gefährdungsbeurteilungsteam mit Teilnehmenden aus allen wichtigen Bereichen.
- Die Teilnehmenden der Steuergruppe sollten durch eine Schulung qualifiziert werden, etwa in einem gemeinsamen Workshop mit einem externen Experten oder einer externen Expertin.
- Bilden Sie Einheiten, wenn Arbeitsbedingungen im Hinblick auf die psychische Belastung gleichartig sind, wie etwa Werkstatt- und Laborleitung mit Führungsaufgaben, Verwaltungsangestellte, ambulante Pflege, Außendienst.
- Legen Sie die Methoden und die Instrumente fest. Entwickeln Sie ein gemeinsames Konzept zum weiteren Vorgehen.
- Stimmen Sie das Vorgehen zwischen allen Beteiligten, wie etwa der Betriebsärzteschaft und der Dienststellenleitung, ab, und halten Sie dieses in einer Betriebs-/Dienstvereinbarung schriftlich fest.
- Bestimmen Sie gegebenenfalls eine externe Person für die Moderation.

Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bedarf der Mitwirkung der Beschäftigten. Daher ist es entscheidend, dass Sie die Mitarbeitenden über das Vorhaben informieren – mit Hinweis auf die vertrauliche Behandlung aller erhobenen Daten. Damit beugen Sie Missverständnissen vor, bauen Vorbehalte ab und nehmen die Angst vor vermeintlichen Tabuthemen. Hier hat es sich bewährt, mit externen Beratern oder Beraterinnen zusammenzuarbeiten, die Fragen stellen und auswerten und durch das Verfahren sicherstellen, dass keine Rückschlüsse auf Mitarbeitende möglich sind.



Hinweis: In größeren Dienststellen kann es sinnvoll sein, mit der Gefährdungsbeurteilung zunächst in einem Teilbereich als Pilotprojekt zu beginnen. Nach Auswertung der ersten Erfahrungen damit können Sie anschließend eine umfassendere Gefährdungsbeurteilung effizienter und zielführender durchführen.

b. Do: Jetzt geht es an die Umsetzung

Sie erkennen Sie psychische Gefährdungen

Der zentrale Ansatzpunkt ist, alle Hinweise zu sammeln, die Rückschlüsse auf psychische Fehlbelastungen zulassen. Dazu gehören:

- Ausfalltage durch Erkrankungen, Beschwerden oder Gesundheitsstörungen, die auf Gefährdungen durch psychische Belastung hindeuten; das sind insbesondere psychosomatische Krankheitsbilder wie Rückenschmerzen, Magenbeschwerden, Bluthochdruck, Nervosität
- Anzeichen für schlechte Stimmung, schwieriges Betriebsklima wie Konflikte und Streitigkeiten
- hohe oder ansteigende Fluktuationsraten, insgesamt oder in bestimmten Betriebsbereichen, die nicht auf andere Ursachen zurückgeführt werden können

Auch Berichte aus dem Qualitätsmanagement können aufschlussreich sein. Wenn es in einer Abteilung etwa zuletzt zu übermäßig vielen Fehlern gekommen ist, können psychische Faktoren eine Rolle spielen.

Doch Sie dürfen nicht bei Krankenstatistiken oder Qualitätsberichten stehen bleiben. Entscheidend ist, dass Ihre Dienststellenleitung alle anderen Beschäftigten und Sie einbezieht. Dazu haben sich die folgenden Instrumente bewährt:

1. **Mitarbeiterbefragungen**, etwa durch eine standardisierte schriftliche Fragebogenaktion, die in der Regel anonym durchgeführt wird
2. **Arbeitsplatzbeobachtungen**, oft mit Kurzinterview: Fachkundige Personen (etwa geschulte Führungskräfte oder Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen, betriebsärztliches Personal, externe Experten und Expertinnen) beobachten die psychische Belastung am Arbeitsplatz und befragen die Beschäftigten zu ihrer Arbeit.
3. **Moderierte Verfahren** zur Arbeitssituationsanalyse: Analyseworkshops und Gruppengespräche (etwa mit Mitarbeitenden eines Arbeitsbereichs), besonders für kleine Dienststellen empfohlenes Vorgehen, um in offener Gesprächskultur und vertrauensvoller Atmosphäre psychische Belastungen zu beschreiben und Maßnahmen zu entwickeln; eine Anleitung und Moderation mittels externer Beratung kann auch hier sinnvoll sein.

Bei der Vorbereitung solcher Verfahren sollten Sie sicherstellen, dass alle Anforderungen des Datenschutzes erfüllt werden. Das kann erforderlich machen, dass bestimmte Aufgaben externer Unterstützung bedürfen.

Das Erfassen psychischer Parameter bei sicherheitstechnischen Begehungen am Arbeitsplatz ist oft wenig zweckmäßig. In diesem Rahmen und womöglich bei Lärm, Hektik oder laufenden Maschinen sind offene kritische Aussagen, etwa zum Führungsverhalten oder Leistungsdruck, kaum zu erwarten. Hier bietet eine anonyme Befragung weitaus mehr Chancen, ein realistisches Stimmungsbild der Belegschaft zu erhalten.

Sofern möglich, vergleichen Sie Ihre Ergebnisse mit empirischen Daten, die durch die gleiche Methode erhoben wurden. Im Vergleich mit anderen Dienststellen oder Außenstellen können Sie Belastungsschwerpunkte finden.

Maßnahmen finden, festlegen und umsetzen

Grundsätzlich sollten Sie stets Maßnahmen vorziehen, die weitestmöglich an der Quelle einer Gefährdung ansetzen, nicht an den Mitarbeitenden. Wenn jemand sich etwa durch ständigen Lärm und Unruhe belästigt fühlt, auch unterhalb von Schwellenwerten mit Handlungsbedarf, dann sind Ohrstöpsel die letzte Option.

Vorher sollten Sie checken, ob Sie durch technische (Schallschutz, Abschirmungen) oder organisatorische (Lärmquelle räumlich oder zeitlich vom Arbeitsplatz trennen) Maßnahmen Abhilfe schaffen können. Dies gilt auch für alle anderen psychischen Faktoren. Nachfolgend einige Beispiele:

- Wenn jemand etwa als „Pendler“ darunter leidet, dass er ständig zu ungünstigen Besprechungsterminen erscheinen muss, könnten Wege geschaffen werden, die es demjenigen ermöglichen, stärker mitzubestimmen.
- Ein Schritt könnte etwa sein, die Zugfahrpläne zu hinterlegen, sodass die Termine setzenden Mitarbeitenden die individuellen Zeitfaktoren besser berücksichtigen können und die Termine eben nicht ganz früh, aber auch nicht kurz vor Feierabend setzen. In anderen Fällen kann schon das frühzeitigere Bekanntgeben von Dienstplänen den betroffenen Beschäftigten Stress beim Planen und Organisieren privater Verpflichtungen ersparen.
- Wo sich herausgestellt hat, dass fehlende Informationen zu Stress und Unsicherheit führen, können Sie Zeiten und Prozedere vereinbaren, um die Kommunikation zu verbessern, etwa, indem ein Vorarbeiter/eine Vorarbeiterin jeden Morgen klare Anweisungen gibt, was heute ansteht, welche Materialien geliefert werden, welche Gewerke und Fremdfirmen gleichzeitig auf der Arbeitsstelle aktiv sind und Ähnliches. Es ist oft zu kurzfristig, davon auszugehen, dass jeder/jede schon wisse, was er/sie zu tun habe, oder eben fragen soll.

- Manchmal ergeben sich bereits in einem offenen Gespräch unter neutraler Moderation neue und überraschende Einsichten.



Beispiel: Ein Mitarbeiter fühlt sich ständig beobachtet und kontrolliert, weil eine Vorgesetzte immer wieder unangemeldet am Arbeitsplatz vorbeischaut und beispielsweise das Zählwerk einer Maschine abliest und notiert.

Die Chefin hat aber dafür vielleicht einen ganz bestimmten Grund oder will einfach nur bestimmte Betriebsdaten festhalten. Ein klärendes Gespräch kann für beide Seiten die Belastung verringern. Der Mitarbeiter fühlt sich nicht mehr kontrolliert, und die Chefin wundert sich nicht mehr über das zuvor vielleicht distanzierte Verhalten.

Wenn als Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung herausgekommen ist, dass Mitarbeitende sich immer wieder überlastet fühlen, könnten Wege vereinbart werden, wie dies angezeigt werden kann, ohne sich bloßgestellt zu fühlen oder Kritik aus dem Kollegenkreis zu fürchten. Das kann etwa ein Überlastungsformular im Intranet sein, das auch jemand ausfüllen kann, dem das Formulieren eines Anschreibens an die Dienststellenleitung schwerfällt und dies so zusätzlichen Stress bedeuten würde.

c. Check: Kontrollieren Sie die Wirksamkeit

Ihre Checkliste zur Gefährdungsbeurteilung der physischen und psychischen Gesundheit

Ebenfalls überprüfen können Sie die Gefährdungsbeurteilung anhand der folgenden Checkliste, die Sie Punkt für Punkt durchgehen können – bei jedem „Nein“ muss nachgebessert werden, bis ein „Ja“ daraus wird. Nur dann ist die Gefährdungsbeurteilung rechtssicher.

Checkliste: Gefährdungsbeurteilung		
Prüfpunkte	Ja	Nein
Enthält die Beurteilung alle notwendigen Angaben, wurden alle Tätigkeiten, Arbeitsmittel und Arbeitsstoffe einbezogen?	☐	☐
Sind die Beschäftigten bei der Einteilung der Arbeitseinheiten, der Arbeitsvorgänge beteiligt?	☐	☐
Können Beschäftigte vorgegebene Arbeiten nicht nur ausführen, sondern auch selbst planen und die Ergebnisse überprüfen?	☐	☐
Wurden alle Aspekte erfasst, die zu Unfällen oder Gesundheitsschäden führen können?	☐	☐
Wurde darauf geachtet, dass am Arbeitsplatz keine Monotonie entsteht?	☐	☐
Falls monotone Aufgaben vorliegen, wie wird für Ausgleich gesorgt (eventuell an Rotation, Qualifikationsmaßnahmen denken)?	☐	☐
Erhalten Beschäftigte einen Ausgleich für Mehrarbeit, Überstunden?	☐	☐
Wurden auch nicht alltägliche Betriebszustände berücksichtigt wie Störungen, Wartung oder Reinigungsarbeiten?	☐	☐
Wurden die Beschäftigten in die Gefährdungsbeurteilung einbezogen?	☐	☐
Wurden alle verfügbaren schriftlichen Informationen hinzugezogen oder bereitgestellt (Sicherheitsdatenblätter, Betriebsanleitungen, Prüflisten)?	☐	☐
Wurden von den Gefährdungen ausgehend Schutzziele festgelegt?	☐	☐
Sind in jedem Betriebsbereich die Beurteilungen unmittelbar verfügbar?	☐	☐

Checkliste: Gefährdungsbeurteilung		
Prüfpunkte	Ja	Nein
Wurde die Beurteilung in regelmäßigen Abständen durch Begehungen überprüft – immer nach einem Unfall oder Beinahe-Unfall?	☐	☐
Liegt eine Übersicht (Tabelle, Datei) vor, mit der die Termine zur Aktualisierung kontrolliert werden können?	☐	☐
Wurde bei unterschiedlichen Arbeitsbedingungen jeweils eine eigene Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?	☐	☐
Wurde die Beurteilung bei Änderungen an Anlagen, Verfahren, Arbeitsmitteln, Arbeitsstoffen und Ähnliches überprüft und auf den neuesten Stand gebracht?	☐	☐
Wird das Arbeitszeitgesetz beachtet?	☐	☐
Werden Arbeitszeitschwankungen vermieden?	☐	☐
Werden Mitarbeitende bei neuen Aufgaben entsprechend geschult?	☐	☐
Ist Arbeit unter Hitze, Lärm ... erforderlich? Wie werden Mitarbeitende hier geschützt?	☐	☐
Bei Kundenkontakt: Wie werden Mitarbeitende vor Übergriffen geschützt?	☐	☐
Wurden – wo erforderlich – beim Erstellen der Beurteilung Experten und Expertinnen hinzugezogen?	☐	☐
Besaßen die externen Experten und Expertinnen, an die Beurteilung delegiert wurde, die erforderliche Qualifikation?	☐	☐
Wurden Zeitpunkte festgelegt, bis zu denen notwendige Schutzmaßnahmen durchgeführt werden müssen, und wurden dafür Verantwortliche bestellt?	☐	☐

Checkliste: Gefährdungsbeurteilung		
Prüfpunkte	Ja	Nein
Wurde die Wirksamkeit technischer, organisatorischer oder persönlicher Schutzmaßnahmen überprüft?	☐	☐
Liegt die Dokumentation der Beurteilungen in einer angemessenen Weise vor (nachvollziehbar, systematisch, strukturiert)?	☐	☐

Wirksame Maßnahmen weiterentwickeln

Schutzmaßnahmen dürfen auch bei psychischen Aspekten kein reiner Aktionismus bleiben. Sie müssen deren Wirksamkeit überprüfen. Bei Maßnahmen, die eher langfristig wirken, ist das Ausmaß ihrer Wirksamkeit anfangs oft schwer fassbar. Doch grundsätzlich können Sie alle Schritte zum Ermitteln der psychischen Faktoren in Ihrer Dienststelle wiederholen.

Klären Sie beispielsweise,

- wie die Entwicklung bei den Erkrankungszahlen und Ausfallzeiten aussieht,
- ob Klagen über Stress, Mobbing oder Konflikte zu- oder abgenommen haben,
- welche Maßnahmen von Ihren Kollegen und Kolleginnen akzeptiert werden und welche eher auf Ablehnung stoßen.

Es kann daher sinnvoll sein, eine Mitarbeiterbefragung ganz oder in bestimmten Betriebsbereichen und Dienststellen erneut durchzuführen und die Ergebnisse zu vergleichen.

d. Act: So kann es weitergehen

Psychische Gefährdungen dauerhaft im Griff behalten

Eine Gefährdungsbeurteilung ist niemals eine einmalige Aktion. Sie muss fortgeschrieben, angepasst und aktualisiert werden. Für diese Dauerhaftigkeit sorgen Sie, indem Sie den Prozess in Ihre Arbeitsorganisation integrieren. Aus der Planungsgruppe der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen könnte beispielsweise ein Gesundheits- und Qualitätszirkel werden, der das Thema in der Arbeitsstätte lebendig hält. Wenn die Ergebnisse einer Befragung dann in einer Schublade im Büro einer Führungskraft oder der Betriebsärzteschaft verschwinden, ist das verschwendetes Kapital.

Ein weiterer Ansatz ist, Ideen zur Verbesserung von psychischen Faktoren in der Dienststelle explizit in das betriebliche Vorschlagswesen aufzunehmen und die Mitarbeitenden zur aktiven Teilnahme zu motivieren. Achten Sie auf Veranstaltungen wie Vorträge und Seminare in Ihrer Umgebung zum Thema, etwa von Kammern, Unternehmervereinen oder Branchenverbänden.

Informieren Sie über solche Veranstaltungen. Auf Gesundheitstagen können Sie Organisationen, die zu psychischen Aspekten beraten, genauso einladen wie Personen und Organisationen, die sich um die körperlichen Aspekte bemühen.

Übrigens: Es ist nicht verpflichtend vorgeschrieben, dass psychische Belastungen in einer gesonderten Gefährdungsbeurteilung zu ermitteln sind. Da jede Gefährdungsbeurteilung alle mit einer Tätigkeit oder einem Arbeitsplatz verbundenen Belastungen erfassen soll, muss die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen kein eigenständiger Prozess sein. Gerade in kleineren Dienststellen kann sie in die bestehenden Prozesse der Gefährdungsbeurteilung integriert werden. Das heißt, Sie müssen dann nicht nur auf die üblichen Belastungsfaktoren (mechanische, chemische, Lärm und Ähnliches) eingehen, sondern auch die psychischen Aspekte erfassen.

III. Selbsttests

Ein Selbsttest kann keine Gefährdungsbeurteilung ersetzen und schon gar nicht die Anamnese eines Fachmanns oder einer Fachfrau bei psychischen Beschwerden. Doch die folgenden beiden Checks ermöglichen Ihnen eine erste Selbsteinschätzung – zum einen der Situation in Ihrer Dienststelle und zum anderen der persönlichen Situation.

Die Fragen sind oft nicht mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten. Bei psychischen Aspekten führt ein Schwarz-Weiß- oder Gut-Schlecht-Denken oft zu einer vordergründigen und verkürzten Sichtweise.

Die Fragen auf den folgenden Seiten sollen eher als Denkanstöße dienen und sind auch als Einstieg in die ersten Treffen einer Planungsgruppe oder eines Gesundheitszirkels nutzbar.

Lassen Sie spezifische betriebliche Anforderungen gegebenenfalls durch einen Expertenrat absichern.

Selbsttest Teil A: Fragen, die Sie sich als Beschäftigtenvertretung stellen können, um die Dienststellenleitung kritisch zu hinterfragen

- Stellt unsere Dienststelle personelle und finanzielle Ressourcen für Maßnahmen zur Gesundheitsförderung bereit? Geht es bei diesen Maßnahmen auch um psychische Faktoren?
- Welche Rolle hat das Thema „psychische Gesundheit“ in unserer Dienststelle bisher gespielt? Wie sind wir in Sachen psychische Gesundheit aufgestellt? Was ist bereits passiert?
- Wird das Thema von den Führungskräften und Vorgesetzten ernst genommen, und werden Maßnahmen aktiv unterstützt?

- Haben wir das Thema „psychische Fehlbelastungen“ in den Arbeitsalltag integriert? Kommt es in Besprechungen auf den Tisch, in Mitarbeitergesprächen, im Arbeitsschutzausschuss?
- Werden Mitarbeitende am Arbeitsplatz eher gelobt oder eher gerügt?
- Stellt die Dienststelle ihren Beschäftigten Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote zur Gesundheit bereit?
- Gibt es in unserer Dienststelle Dienstvereinbarungen, etwa zu Sucht oder zu Mobbing, und sind diese Vereinbarungen allen Beschäftigten bekannt?
- Wurde festgelegt, was in der Dienststelle als Mobbing gilt und welche Sanktionen verhängt werden, wenn gegen die Dienstvereinbarungen verstoßen wird?
- Bringen Mitarbeitende von sich aus Verbesserungsvorschläge für betriebliche Abläufe und Prozesse ein? Ist unser Vorschlagswesen so organisiert, dass Mitarbeitende eine Rückmeldung erhalten?
- Kommt es vor, dass Mitarbeitende gesundheitsrelevante Fragen oder Vorschläge direkt ansprechen? Wie wird darauf reagiert?
- Spielen bei der Planung dienstlicher Veränderungen auch deren gesundheitliche Auswirkungen und psychische Aspekte eine Rolle?
- Welche Rolle spielt das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ bei uns?
- Wo stehen wir hinsichtlich der Personalfuktuation im Branchenvergleich oder im Vergleich zu anderen Dienststellen?

- Gibt es eine oder mehrere Vertrauenspersonen, an die sich Mitarbeitende mit Klagen oder Nöten vertraulich wenden können?
- Werden Fehler, Arbeitsunfälle, Maschinenstillstände oder andere „Störungen“ analysiert und nach den Ursachen gesucht? Werden die Mitarbeitenden dabei einbezogen?
- Haben wir geplante Schutzmaßnahmen effektiv umgesetzt, oder ist es noch mehr Wollen als Können?
- Hat unsere Dienststelle ein Leitbild, eine Charta oder eine vergleichbare von allen Akteuren gemeinsam gestaltete „Message“?

Selbsttest Teil B: Fragen auf den einzelnen Mitarbeiter oder die einzelne Mitarbeiterin bezogen

Der zweite Teil des Selbsttests fragt nach Arbeitsfaktoren, die auf den einzelnen Mitarbeiter oder die einzelne Mitarbeiterin bezogen sind. Fangen Sie am besten bei sich selbst an, und gehen Sie die Fragen durch. Ziel ist hier nicht, eine Note zu vergeben oder eine Checkliste abzuhaken. Die psychische Situation am Arbeitsplatz ist selten etwas, das man in ein Raster stecken kann im Sinne von: „Handlungsbedarf“ oder „kein Handlungsbedarf.“ Es geht bei den folgenden Fragen darum zu sensibilisieren, wo und wie es am Arbeitsplatz zu psychischen Fehlbelastungen kommen kann.

Je klarer Sie dies erkennen – sowohl bei sich als auch bei anderen –, desto eher zeichnen sich Maßnahmen ab, diesen Belastungen vorzubeugen.

Arbeitszeit/Arbeitspensum

- Habe ich ausreichend Zeit, meine Arbeit sicher und korrekt auszuführen?

- Bleibe ich oft länger am Arbeitsplatz als notwendig? Aus welchen Gründen?
- Muss ich manchmal oder regelmäßig am Wochenende oder nachts arbeiten?
- Muss ich oft Überstunden machen?
- Wird von mir erwartet, dass ich auch nach Feierabend, am Wochenende oder im Urlaub für meine Vorgesetzten erreichbar bin?

Organisation/Arbeitsablauf

- Entsprechen die mir zugewiesenen Aufgaben und Tätigkeiten meiner Qualifikation und meinen Kenntnissen?
- Ist meine Arbeit interessant und abwechslungsreich oder eher einseitig und monoton, mit häufiger Wiederholung der gleichen Tätigkeit in kurzer Taktzeit?
- Werde ich mit meinem Kollegenkreis beim Planen und Zuteilen von Aufgaben einbezogen?
- Werden meine individuellen Bedürfnisse bei der Arbeitsplanung berücksichtigt, kann ich etwa mein Arbeitsende auf den ÖPNV-Takt abstimmen?
- Kann ich meine Arbeit in der Regel ohne Störungen oder Wartezeiten erledigen? Was sind die Gründe für Störungen?
- Ist es mir möglich, meine Arbeit so zu organisieren (etwa durch Umleiten des Telefons), dass ich eine einmal begonnene wichtige Arbeit ohne Unterbrechungen fertigstellen kann?

- Fühle ich mich durch die Arbeitsmenge oder die Arbeitsanforderungen häufig überfordert, oder arbeite ich die meiste Zeit unterhalb meiner persönlichen Belastungsgrenze?
- Funktioniert das Übergeben von Aufgaben und Aufträgen problemlos? Wo gibt es Reibungspunkte?
- Bin ich stets mit ausreichenden und zweckmäßigen Arbeits- und Verbrauchsmitteln ausgestattet, oder muss ich immer wieder darum kämpfen?
- Sind meine Arbeitsmittel in einem hochwertigen Zustand: sicher, ergonomisch, zweckmäßig und gepflegt? Sind sie technisch auf dem aktuellen Stand, und werden sie regelmäßig geprüft?

Information/Kommunikation

- Liegen mir stets alle Informationen vor, um meine Arbeit so zu erledigen, dass ich selbst damit zufrieden bin? Inwiefern könnte der Informationsfluss verbessert werden?
- Wurde ich in meine Aufgaben so eingewiesen, dass ich sie auch in Störungssituationen zuverlässig ausführen kann?
- Kommt es vor, dass ich von verschiedenen Personen oder Seiten unterschiedliche oder gar sich widersprechende Anweisungen oder Vorgaben erhalte?
- Muss ich oft lange überlegen, welche Vorgesetzten oder Kollegen und Kolleginnen für bestimmte Fragen Ansprechpartner/-partnerinnen sind, oder bleibt dies trotz Nachfragens unklar?
- Fühle ich mich über alle wichtigen Dinge in der Dienststelle ausreichend informiert?

- Werde ich bei Veränderungen am Arbeitsplatz (neue Maschine, neue Methode, neue Werkzeuge und Ähnliches) ausreichend informiert und eingewiesen?
- Ist mir stets klar, welche eigenen Entscheidungsspielräume ich habe?
- Kenne ich meine Weisungsbefugnisse, und wurden auch die davon betroffenen Mitarbeitenden darüber informiert?
- Finden regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen statt?

Eigenverantwortlichkeit/Handlungsspielraum

- Gibt es im Rahmen meiner definierten Aufgaben Aspekte meiner Arbeit, die ich eigenverantwortlich so gestalten kann, wie ich es für richtig halte?
- Bin ich in der Lage, meinen Tagesablauf selbst zu planen und zu organisieren? Habe ich etwa Handlungsspielraum bei der Wahl eines Arbeitsverfahrens oder der Reihenfolge, in der ich bestimmte Tätigkeiten ausführe?
- Bin ich in der Lage Termine mit Kunden durchzuführen (z. B. im Jobcenter) oder müssen mir Kollegen unter die Arme greifen?

Emotionen/Betriebsklima

- Fühle ich mich von meinen Kollegen und Kolleginnen unterstützt, oder herrscht eher ein Konkurrenzdenken vor?
- Kommt es häufig zu Konflikten im Kollegenkreis oder mit Vorgesetzten?

- Kann ich mich darauf verlassen, dass in besonderen Situationen ein Kollege oder eine Kollegin für mich einspringt?
- Ist es selbstverständlich, dass man sich bei besonders unangenehmen, heiklen oder schweren Aufgaben (Heben schwerer Lasten, schwierige Kundengespräche) gegenseitig unterstützt? Oder fühle ich mich in solchen Situationen alleingelassen?
- Habe ich oft das Gefühl, dass ich am Arbeitsplatz meine Stimmung verbergen und mich nach außen emotional verstellen muss, etwa beim Kundenkontakt?
- Ist meine Tätigkeit oder mein Arbeitsplatz mit emotional stark berührenden Situationen oder Ereignissen verbunden, etwa Notfallsituationen, trauernde Angehörige oder psychisch erkrankte Menschen?
- Fühle ich mich am Arbeitsplatz sicher vor Gewalt oder Gewaltandrohung, etwa der Besucher und Besucherinnen, Patienten und Patientinnen oder der Kundschaft?
- Fühle ich mich bei meinen Tätigkeiten sicher vor Unfall- und Verletzungsgefahren?
- Bin ich am Arbeitsplatz oder in Arbeitspausen Belästigungen, Spott, Provokationen oder Ähnlichem ausgesetzt?
- Kommt es vor, dass ich von anderen Personen (etwa Kundschaft) herablassend behandelt werde?
- Kommt es vor, dass ich in Gewissenskonflikte gerate, dergestalt, dass von mir verlangt wird, gegenüber Dritten oder einer Behörde die Unwahrheit zu sagen?

- Welche anderen Faktoren gibt es, durch die ich mich infolge meiner Arbeit oder an meinem Arbeitsplatz belastet fühle?
- Habe ich oft Angst, meinen Arbeitsplatz zu verlieren?
- Denke ich häufig darüber nach, meine Stelle zu wechseln?

Vorgesetzte/Führung

- Erhalte ich Rückmeldung zur Qualität, Korrektheit oder Zuverlässigkeit meiner Arbeit?
- Besteht diese Rückmeldung überwiegend aus Kritik und Rügen, oder erhalte ich konstruktives Feedback?
- Sind Vorgesetzte bei Bedarf erreichbar und ansprechbar?
- Habe ich das Gefühl, dass ich mich auf meine Vorgesetzten stets verlassen kann?
- Finden meine Ansichten und Verbesserungsvorschläge hinsichtlich Arbeitsweisen, Arbeitsabläufen oder anderen Veränderungen Gehör bei meiner Dienststellenleitung?
- Stoße ich bei dem Wunsch nach Weiterbildung auf offene Ohren und Unterstützung?
- Habe ich das Gefühl, dass meine Arbeit von Vorgesetzten wertgeschätzt wird und ich zum Erfolg der Dienststelle beitrage?
- Habe ich das Gefühl, dass meine Vorgesetzten mich in jeder Weise unterstützen?
- Tut meine Dienststellenleitung alles, damit ich am Arbeitsplatz vor Unfällen und Verletzungen geschützt bin?

IV. Dienstvereinbarungen rund um die Gesundheit

Möchten Sie eine Dienstvereinbarung zum Thema „Gefährdungsbeurteilungen“ abschließen, können Sie sich an den folgenden Mustern orientieren, die Sie an die Gegebenheiten in Ihrer Dienststelle anpassen können.

1. Muster-Dienstvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsbedingungen

Zwischen der Dienststellenleitung –
vertreten durch ... – und
dem Personalrat oder der Mitarbeitervertretung
– vertreten durch den/die Vorsitzende/n ... –
wird die folgende Dienstvereinbarung zur
Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsbedingungen geschlossen:

Präambel

In dieser Dienstvereinbarung legen Dienststellenleitung und das Arbeitnehmergremium die Grundsätze zur Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz fest. Beurteilt werden auch psychische Belastungen. Eine erfolgreiche Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung liegt sowohl im Interesse beider Parteien als auch der Beschäftigten. Dienststellenleitung und das Arbeitnehmergremium sind sich außerdem darüber einig, dass die Gefährdungsbeurteilung nur dann erfolgreich ist, wenn die Beschäftigten beteiligt werden und eine Erfolgskontrolle stattfindet.

§ 1 Persönlicher und sachlicher Geltungsbereich

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten in der Arbeitsstätte.

§ 2 Begriffsbestimmungen

Eine Gefährdungsbeurteilung ist das Erkennen und Bewerten der Ursachen von Unfällen und Gesundheitsbeeinträchtigungen infolge der beruflichen Arbeit.

§ 3 Ziele

Ziel der Beurteilung ist es, Gefährdungen zu erkennen und Maßnahmen zu deren Bekämpfung abzuleiten.

§ 4 Gremien

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung obliegt der Sicherheitsfachkraft. Gibt es keine Fachkraft in der Arbeitsstätte, wird ein betriebliches Analyseteam gebildet, das die Gefährdungsbeurteilung übernimmt. Das Analyseteam besteht aus zwei Vertretern oder Vertreterinnen des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin und zwei Vertretern oder Vertreterinnen aus dem Arbeitnehmergremium. Die Dienststellenleitung verpflichtet sich, die Mitglieder des Analyseteams zu ihrer Aufgabenerfüllung schulen zu lassen.

§ 5 Durchführung

Die Gefährdungsbeurteilung wird in drei Schritten vorgenommen:

- Ermittlung der Gefährdungen
- Bewertung der festgestellten Gefährdungen nach Dringlichkeit und Gefahr

■ Maßnahmenableitung oder -einleitung

§ 6 Zeitpunkt der Beurteilung

Bei neu eingerichteten Arbeitsplätzen ist vor der Aufnahme der Tätigkeit eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen.

Bei bereits eingerichteten Arbeitsplätzen ist die Gefährdungsbeurteilung jährlich zu wiederholen.

Die Wiederholung der Gefährdungsbeurteilung ist bei einer wesentlichen Änderung der Arbeitsbedingungen, Arbeitsmittel und Arbeitsorganisation früher zu wiederholen.

§ 7 Erfolgskontrolle

Die Ergebnisse der Gefährdungsanalyse werden von der Sicherheitsfachkraft oder dem Analyseteam dokumentiert.

Nach der Umsetzung der ergriffenen Maßnahmen wird zur Beurteilung ihrer Effizienz eine Befragung der Beschäftigten durchgeführt. Ferner dienen die Wiederholungen der Gefährdungsbeurteilungen nach § 6 der Betriebs- /Dienstvereinbarung der Erfolgskontrolle.

§ 8 Inkrafttreten

Diese Betriebs- /Dienstvereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft, sie kann von beiden Seiten mit einer Frist von drei Monaten gekündigt werden.

...

Ort, Datum

...

Unterschriften

Vereinbarung gegen Mobbing

Gegen Mobbing hilft nur eines: Flagge zeigen. Als Beschäftigtenvertretung können Sie gemeinsam mit anderen Gremien der Beschäftigtenvertretung und mit Ihrer Dienststellenleitung durch eine Betriebs- / Dienstvereinbarung sehr gut zeigen, dass Mobbing bei Ihnen nicht geduldet wird.

2. Muster-Dienstvereinbarung gegen Mobbing

Zwischen der Dienststellenleitung –
vertreten durch ... –
und
dem Personalrat oder der Mitarbeitervertretung
– vertreten durch den/die Vorsitzende/n ... –
wird die folgende Dienstvereinbarung
gegen Mobbing geschlossen:

Präambel

Die Dienststellenleitung und das Arbeitnehmergremium sind sich darüber im Klaren, dass ein fehlerhafter sozialer Umgang, unsoziale Verhaltensweisen und nicht gelöste Konflikte das Betriebsklima nachteilig beeinträchtigen. Dadurch wird die Dienststelle nachhaltig gestört. Psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen, Depressionen, Erschöpfungszustände, Folgeerkrankungen infolge mangelnder Abwehrkräfte, Verzweiflung, Zukunftsangst der Belegschaft und vieles mehr können die Folgen sein. Mit dieser Vereinbarung soll dies vermieden werden.

§ 1 Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für alle Beschäftigten in der Arbeitsstätte.

§ 2 Definitionen

a) Mobbing

Unter Mobbing im Sinne dieser Vereinbarung und im Sinne des BAG ist das systematische Anfeinden, Schikanieren und Diskriminieren von Beschäftigten untereinander oder durch Vorgesetzte gemeint.

Wir verstehen darunter auch alle persönlichen Auseinandersetzungen und administrativen Vorgänge und Konflikte, bei denen zielgerichtet die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit einer Person, ihre Persönlichkeitsentwicklung und ihr Selbstwertgefühl, ihre sozialen Beziehungen und ihre Würde und ihr soziales Ansehen herabgewürdigt und verletzt werden.

b) Betroffene und Mobbende

Betroffene sind die Personen, gegen die sich die Handlungen nach § 2a vornehmlich richten. Mobbende sind die, die Handlungen nach § 2a durchführen oder zu ihnen anstiften.

§ 3 Verhaltenskodex

Die Beschäftigten, aber auch die Vorgesetzten und Führungskräfte verpflichten sich, andere Personen in der gleichen Weise zu behandeln, wie sie es von den anderen für sich erwarten. Hierzu gehört eine offene, ehrliche, aber zugleich respektvolle Kommunikationskultur.

§ 4 Maßnahmen gegen Mobbing

Die Arbeitnehmervertretung bestimmt aus ihrer Mitte den betrieblichen Konfliktbeauftragten (m/w/d). Dieser wird den Beschäftigten im Büro der Arbeitnehmervertretung zur Verfügung stehen. Sprechzeiten werden noch gesondert bekannt gegeben.

Die Aufgaben des Konfliktbeauftragten (m/w/d) sind:

- Durchführung von vorbeugenden Maßnahmen gegen Mobbing
- Durchführung regelmäßiger Sprechstunden
- Beratung und Unterstützung der von Mobbing Betroffenen
- Durchführung und Leitung von Gesprächen zur Konfliktlösung
- Einberufung und Leitung des Schlichtungsverfahrens und des Konfliktlösungsverfahrens

a) Sachverhaltsermittlung/einvernehmliche Lösung

Wird dem Konfliktbeauftragten (m/w/d) ein Mobbingtatbestand mitgeteilt, klärt er zunächst den Sachverhalt, auch durch Gespräche mit den Betroffenen und vermeintlichen Täterinnen und Tätern, so weit wie möglich auf.

Sodann versucht er, eine einvernehmliche Lösung zwischen den Streitparteien herbeizuführen.

b) Konfliktlösungsverfahren

Ist eine einvernehmliche Lösung nicht möglich oder nicht zu erwarten, ist das Konfliktlösungsverfahren einzuleiten. Hierbei wird eine Sitzung einberufen. Geladen werden:

- der oder die von Mobbing Betroffene
- der oder die Mobbende
- ein Vertreter und eine Vertreterin des Betriebs-/ Personalrats
- ein Vertreter oder eine Vertreterin der Geschäftsführung/ der Dienststellenleitung

Die Sitzungsleitung übernimmt der Konfliktbeauftragte (m/w/d). Die Gesprächsrunden werden maximal zweimal im Abstand von drei Wochen abgehalten. Das Ziel der Gesprächsrunden ist die Lösung des Konflikts.

c) Inhalt der Gesprächsrunden

In der ersten Gesprächsrunde können alle Beteiligten ihre Sicht der Dinge schildern. Der Konfliktbeauftragte (m/w/d) gibt seine Ergebnisse der eigenen Recherchen bekannt. Konfliktlösungsvorschläge sind jederzeit und von allen Seiten möglich. Der Konfliktbeauftragte (m/w/d) zeigt mögliche Konsequenzen von Mobbing auf. In der zweiten Gesprächsrunde wird, aufbauend auf der ersten Gesprächsrunde, nach einer einvernehmlichen Lösung gesucht.

Wird diese auch hier nicht erreicht und liegt Mobbing nach Überzeugung des Konfliktbeauftragten (m/w/d), der Arbeitnehmervertretung und der Geschäftsführung/Dienststellenleitung vor, dann werden gegen die mobbende Person Sanktionen ausgesprochen. Sanktionen können sein:

- Ermahnung in leichten Fällen
- Abmahnung in schwereren Fällen
- im Wiederholungsfall oder in besonders drastischen Fällen (etwa mit sexuellem Hintergrund) eine Kündigung

Daneben wird die Dienststellenleitung nach Möglichkeiten suchen, die mobbende Person auf einen anderen Arbeitsplatz zu versetzen. Auch das Opfer kann versetzt werden, dies allerdings nur auf eigenen Wunsch oder mit Zustimmung.

§ 5 Hilfe für den oder die von Mobbing Betroffenen

Alle Beschäftigten aus dem Geltungsbereich dieser Vereinbarung, die sich Mobbingangriffen ausgesetzt fühlen, können sich während ihrer Arbeitszeit unter Fortzahlung ihres Entgelts an den Konfliktbeauftragten (m/w/d) wenden.

§ 6 Information der Belegschaft

Die Belegschaft wird regelmäßig über Mobbing informiert und angehalten, Tendenzen hierzu unverzüglich der Geschäftsführung/Dienststellenleitung, dem Betriebs-/Personalrat, der Mitarbeitervertretung oder den Vorgesetzten zu melden.

§ 7 Salvatorische Klausel

Sind einzelne Bestimmungen dieser Vereinbarung unwirksam, so berührt dies nicht die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen dieser Vereinbarung. Im Falle der Unwirksamkeit einer oder mehrerer Bestimmungen werden die Parteien eine der unwirksamen Regelung möglichst nahekommende Ersatzregelung treffen.

§ 8 Inkrafttreten

Diese Vereinbarung tritt am ... in Kraft.

...

Ort, Datum

...

Unterschriften

3. Muster-Dienstvereinbarung zur Gesundheitsförderung

Zwischen der Dienststellenleitung –
vertreten durch ... –
und
dem Personalrat oder der Mitarbeitervertretung
– vertreten durch den/die Vorsitzende/n ... –
wird die folgende Dienstvereinbarung zur
Gesundheitsförderung geschlossen:

Präambel

Immer mehr Beschäftigte erkranken an Burn-out oder psychischen Erkrankungen, weil ihnen der Stress im Job zu viel wird. Geschäftsführung/Dienststellenleitung und Beschäftigtenvertretung möchten mit dieser Dienstvereinbarung gegensteuern.

Die Geschäftsführung/Dienststellenleitung und das Arbeitnehmergremium schließen diese Dienstvereinbarung zur Gesundheitsförderung:

§ 1 Gesundheit

Gesundheit ist sowohl das soziale, psychische als auch das körperliche Wohlbefinden.

§ 2 Anwendungsbereich

Diese Betriebs- oder Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten des Betriebs/der Dienststelle.

§ 3 Gefährdungsbeurteilung über mögliche Belastungsfelder

Mögliche Belastungen der Arbeitnehmenden können insbesondere durch die folgenden Punkte entstehen, die in den Gefährdungsbeurteilungen der Arbeitsplätze abzuklopfen sind:

- Konflikte am Arbeitsplatz, Verhalten von Führungskräften, fehlende persönliche Anerkennung, ungeklärte Zuständigkeiten, Mobbing (sogenannte psychosoziale Belastungen ...)
- emotionale Belastungen (Pflege von leidenden Menschen, aggressive Kundschaft ...)
- belastende Arbeitszeiten (viel Nacht- und Schichtarbeit, kurzfristige Überstunden, unklare Pausenregelungen, häufige Änderungen des Dienstplans ...)
- über- oder unterfordernde Arbeit (Arbeitsverdichtung, Zeitdruck, sinnentleerte Arbeit ...)
- belastende Arbeitsumgebung (Lärm bei konzentrierter Arbeit, schlechte Beleuchtung ...)

§ 4 Informationsanspruch der Beschäftigten

Die Beschäftigten werden regelmäßig über alle Schritte der Gesundheitsförderung informiert. Die Information erfolgt auf Personalversammlungen und im Intranet. Der Amtsarzt oder die Amtsärztin ist ständige Ansprechperson.

§ 5 Arbeitskreis Gesundheit

In der Dienststelle wird ein Arbeitskreis Gesundheit eingerichtet. Diesem Arbeitskreis gehören an:

- ein Vertreter oder eine Vertreterin der Personalabteilung
- zwei Mitglieder des Personalrats/der Mitarbeitervertretung
- der Betriebsarzt/die Betriebsärztin und
- die Sicherheitsfachkraft

Bei Bedarf kann der Arbeitskreis erweitert werden. Er trifft sich mindestens einmal pro Monat.

§ 6 Aufgaben

Der Arbeitskreis Gesundheit nimmt folgende Aufgaben wahr: Er informiert sich regelmäßig über die gesundheitliche Lage in der Dienststelle, etwa durch die Auswertung der Krankenstatistik oder die Befragung von Beschäftigten. Dabei sollen mögliche Belastungen nach § 3 dieser Dienstvereinbarung festgestellt werden. Das BDSG und die DSGVO sind dabei zwingend zu beachten.

Er erstellt auf Basis der erhobenen Informationen eine Ist-Analyse und schlägt der Dienststellenleitung mögliche Abhilfemaßnahmen zur Erreichung des Sollzustands vor. Die Dienststellenleitung verpflichtet sich, die Vorschläge innerhalb von drei Wochen zu prüfen. Ein Vorschlag kann nur abgelehnt werden, wenn er der Dienststellenleitung wirtschaftlich nicht zumutbar ist.

§ 7 Aufgaben der Dienststellenleitung und der Mitarbeitenden

Die Beschäftigten haben das Recht, sich jederzeit über gesundheitliche Belastungen beim Arbeitskreis Gesundheit zu beschweren. Dieser hat der Dienststellenleitung unverzüglich darüber zu berichten. Der Dienstherr hat dann mit dem Arbeitskreis Abhilfemaßnahmen zu beraten.

§ 8 Inkrafttreten und Beendigung

Diese Dienstvereinbarung tritt mit Unterzeichnung in Kraft. Sie kann einseitig durch Kündigung mit einer Frist von drei Monaten jeweils zum Jahresende oder einvernehmlich durch Aufhebung zu jeder Zeit beendet werden.

...

Ort, Datum

...

Unterschriften

4. Muster-Inklusionsvereinbarung

Denken Sie auch daran, dass Arbeitgebende nach § 166 SGB IX eine Inklusionsvereinbarung schließen müssen. Inklusion entlastet alle schwerbehinderten Menschen, denn sie sichert die vollwertige Teilhabe. Und damit kann sie gerade die Gruppe der schwerbehinderten Menschen vor psychischen Belastungen schützen, denn mit der Vereinbarung haben sie etwas in der Hand, mit dem sie die Dienststellenleitung zur Inklusion verpflichten können.

Inklusionsvereinbarung „Inklusion behinderter und schwerbehinderter Menschen im Betrieb“

Zwischen der ... (Name der Dienststelle)
(Im Folgenden Dienstgeber genannt)
und dem Personalrat bzw. der Mitarbeitervertretung
sowie der Schwerbehindertenvertretung
wird diese Inklusionsvereinbarung geschlossen.

Präambel

Es ist das gemeinsame Ziel des Dienstgebers, der Mitarbeitervertretung/des Personalrats und der Schwerbehindertenvertretung, behinderte und schwerbehinderte Menschen im Betrieb zu integrieren.

Um die genannten Ziele zu erreichen, arbeiten die drei Parteien dieser Vereinbarung vertrauensvoll zusammen.

§ 1 Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für alle Bereiche der Dienststelle. Sie dient der Darstellung und Verdeutlichung der gesetzlichen Vorschriften, deren Einhaltung durch die betrieblichen Vertreter und Vertreterinnen der Schwerbehinderten, die Mitarbeitervertretung/den Personalrat sowie durch den Arbeitgeber gewährleistet werden soll.

§ 2 Grundsätze

Alle behinderten, schwerbehinderten oder von Behinderung bedrohten Beschäftigten haben ein Recht auf Hilfe, um

- die Behinderung abzuwenden,
- zu mildern,
- zu beseitigen oder
- eine Verschlimmerung zu verhüten.

Der Dienstgeber wird solchen Beschäftigten – sofern realisierbar – einen der jeweiligen Behinderung angepassten Arbeitsplatz anbieten beziehungsweise entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen durchführen.

§ 3 Einstellungsgrundsätze

Der Anteil der Schwerbehinderten an der Gesamtbelegschaft soll den jeweils geltenden gesetzlichen Regelungen entsprechen.

Vor jeder Besetzung freier Arbeitsplätze ist zu prüfen, ob diese Arbeitsplätze mit Schwerbehinderten besetzt werden können.

Schwerbehinderten ist bei sonst gleicher Eignung und Befähigung der Vorzug vor anderen Bewerbern und Bewerberinnen zu geben. Dies gilt für interne und externe Stellenbesetzungsverfahren.

§ 4 Versetzungen

Schwerbehinderte Menschen dürfen nur dann versetzt werden, wenn die Arbeitsbedingungen des anderen Arbeitsplatzes geeignet und zumutbar sind oder bessere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden. Versetzungsanträge eines schwerbehinderten Menschen sind zu realisieren.

§ 5 Erholungs- und Zusatzurlaub

Den Anträgen Schwerbehinderter auf Erholungsurlaub ist hinsichtlich der gewünschten Urlaubszeit zu entsprechen, soweit dies betrieblich möglich ist und es keine sozial vorrangigen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter gibt. Schwerbehinderte haben nach

§ 208 Sozialgesetzbuch (SGB) IX Anspruch auf einen bezahlten Zusatzurlaub.

§ 6 Ziele

Mitarbeitervertretung/Personalrat, Dienstgeber und Schwerbehindertenvertretung werden zunächst den Ist-Stand der Dienststelle erfassen. Folgende Punkte werden erfasst:

- Beschäftigtenzahl und Prozentsatz schwerbehinderter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- Feststellung bisheriger Zusammenarbeit und Entwicklungen in der Vergangenheit zur Eingliederung schwerbehinderter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- Zusammenarbeit mit den Behörden
- Darstellung des Verbesserungs- und Handlungspotenzials

Anhand der so gefundenen Kennzahlen werden konkrete und durchführbare Ziele entwickelt. Folgende Punkte werden dabei besonders berücksichtigt:

- Personalplanung und -entwicklung
- Arbeitsplatzgestaltung
- Gestaltung des Arbeitsumfelds
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit

In Abstimmung mit allen Beteiligten wird ein Zeitplan über die angestrebte Zielerreichung erstellt.

§ 7 Überprüfung

Die Überprüfung der Umsetzung sowie die Einhaltung des Zeitplans obliegen dem Betriebsrat / dem Personalrat und der Schwerbehindertenvertretung.

Wird erkannt, dass ein Ziel nicht eingehalten oder fristgemäß umgesetzt werden kann, wird eine Sitzung einberufen. An dieser Sitzung nehmen der Dienstgeber, die Schwerbehindertenvertretung und die Mitarbeitervertretung/der Personalrat teil.

Geklärt wird, warum das Ziel nicht fristgerecht umgesetzt worden ist und was getan werden soll, um das Ziel noch zu erreichen.

§ 8 Umsetzungsverpflichtung

Die vertragschließenden Parteien werden die Umsetzung und Einhaltung dieser Inklusionsvereinbarung regelmäßig überprüfen.

§ 9 Datenschutz

Müssen personenbezogene Daten weitergegeben werden, hat der Ansprechpartner oder die Ansprechpartnerin die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darüber aufzuklären und ihre schriftliche Einwilligung einzuholen.

§ 10 Rechte des Betriebs-/Personalrats sowie der Schwerbehindertenvertretung

Die Rechte der Mitarbeitervertretung/des Personalrats sowie der Schwerbehindertenvertretung aus dem Betriebsverfassungsgesetz, aus den Personalvertretungsgesetzen und dem SGB bleiben von dieser Betriebsvereinbarung unberührt.

§ 11 Schlussbestimmungen

Die Vereinbarung tritt am ... in Kraft. Sie kann von jeder Seite unter Einhaltung einer Frist von drei Monaten zum Jahresende, erstmals zum ..., schriftlich gekündigt werden. Sie wirkt nach bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung.

Widerspricht eine Vorschrift der Betriebsvereinbarung höherrangigem Recht, so bleibt die Gültigkeit der übrigen Bestimmungen davon unberührt.

...

Datum, Ort

...

Unterschrift Dienstgeber

...

Vertreter/in des Personalrats/der Mitarbeitervertretung

...

Vertreter/in der Schwerbehindertenvertretung

Ihre Notizen

V. Service-Teil

Nutzen Sie die Vielzahl von Unterstützungs- und Hilfsangeboten zu psychischen Aspekten. Sie finden dort nicht nur wertvolle Informationen, sondern können diese Angebote auch in Ihrer Dienststelle bekannt machen. Ob durch Auslegen von Flyern, eine Adressenliste am Schwarzen Brett oder das Aushängen von Postern zu Aktionen und Kampagnen: Informieren Sie, und machen Sie Ihren Kollegen und Kolleginnen Mut, sich bei Bedarf professionelle Hilfe zu suchen.

Zu wichtigen bundesweiten Anlaufstellen gehören:

Telefonseelsorge

Anonyme, kostenfreie und kompetente Beratung rund um die Uhr

www.telefonseelsorge.de

Telefon 1: 0800 111 0 111

Telefon 2: 0800 111 0 222

Anonyme Alkoholiker

Selbsthilfeorganisation, die Alkoholismus als Krankheit bekämpfen will

www.anonyme-alkoholiker.de

Telefon: 030 20 62 982-12.

erste-hilfekontakt@anonyme-alkoholiker.de

Unterstützungsmöglichkeiten vor Ort

Daneben sollten Sie sich über lokale und regionale Angebote informieren. Erkundigen Sie sich bei Ihrer Gemeinde, online, im Telefonbuch und so weiter nach weiteren Unterstützungsmöglichkeiten vor Ort, etwa:

- psychosoziale Kontakt- und Beratungsstellen wie Sozialpsychiatrische Dienste, Sozialberatungen
- psychiatrische und psychosomatische Ambulanzen
- Fachärzte und Fachärztinnen, Psychotherapeuten und Psychotherapeutinnen, Therapeuten-Netzwerke
- Selbsthilfegruppen, etwa zu Ängsten, Essstörungen, Gewalt, Mobbing, Partnerschaft ...
- Schuldnerberatungen
- Seelsorge- und Beratungsstellen von Kirchen und Glaubensgemeinschaften

Kampagnen und Online-Portale

Verantwortliche in Betrieben und Organisationen finden weitere Unterstützungsmöglichkeiten:

Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“
www.gda-psyche.de

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
www.baua.de

Teil B:
**So schützen Sie sich in Ihrer Rolle
als Beschäftigtenvertretung vor
psychischen Belastungen**

I. Warum Selbstfürsorge so wichtig ist

Sie als Beschäftigtenvertreter oder -vertreterin nehmen eine Schlüsselrolle in Ihrer Dienststelle ein, da Sie die Interessen aller Mitarbeitenden vertreten und sich für deren Belange starkmachen. Daneben haben Sie aber auch noch Ihren normalen Beruf. Sprich:

- Sie sind zum einen dem gleichen Stress ausgesetzt wie Ihre Kollegen und Kolleginnen.
- Zum anderen tragen Sie die spezifischen psychischen Belastungen Ihres Amtes, deren Ursachen vielschichtig sind.

Sie haben einen hohen Verantwortungsdruck. Sie agieren als Vertretung von Mitarbeitenden mit oft speziellen Bedürfnissen. Das erfordert ein hohes Maß an Engagement und Empathie. Dazu kommt, dass auch Sie selbst von einer Erkrankung betroffen sein können, die Ihre psychische und körperliche Belastbarkeit einschränkt.



TIPP: Fordern Sie Schulungen in Resilienz!

Unter Resilienz versteht man die psychische Widerstandskraft, die durch die erfolgreiche Bewältigung von Krisen erworben wird und die zum Aufbau von persönlichen Kraftquellen führt, den sogenannten „Ressourcen“. Diese gilt es zu entdecken, zu stärken und bewusst zu nutzen. Gezieltes Resilienztraining kann dazu beitragen, persönliche Bewältigungsstrategien zu entwickeln, Techniken zu erlernen, mit Stress umzugehen und eine positive Einstellung auch in herausfordernden Situationen zu bewahren.

II. So können Sie sich schützen

1. Setzen Sie klare Grenzen

Fürsorge kann nur funktionieren, wenn es Ihnen selbst gut geht. Deshalb sollten Sie auf die eigene physische und psychische Gesundheit achten. Achten Sie auf ausreichend Erholungszeiten. Halten Sie Ihre Arbeitspausen ein, nehmen Sie Ihren Urlaub. Ziehen Sie bewusst Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. Denken Sie an Ihre Aufgaben als Beschäftigtenvertretung. Sie müssen nichts tun, was darüber hinausgeht, wenn es Ihre Zeit nicht erlaubt.

Sie haben einen Anspruch auf bezahlte Freistellung von der Arbeit, um Ihre Aufgaben wahrzunehmen. In Dienststellen, in denen 300 bis 600 Beschäftigte arbeiten, ist beim Bund ein Mitglied des Personalrats freizustellen (§ 52 BPersVG).

Im Bereich der Mitarbeitervertretungsordnung für die Erzdiözese München und Freising sind es nach § 15 Abs. 3 bei 300 Beschäftigten schon zwei Mitglieder der Mitarbeitervertretung.

Schauen Sie also in Ihre (landes-)gesetzliche Regelung. Prüfen Sie, wie viele Freistellungen Ihnen als Gremium zustehen, und nutzen Sie diese auch aus!

2. Nehmen Sie Ihr Sorgen nicht mit nach Hause

Schalten Sie ab. Treiben Sie nach Feierabend Sport, oder gehen Sie ins Theater. Machen Sie Ihren Kopf wieder frei. Nur so kann es in der Arbeit mit Elan weitergehen.

Denken Sie hier auch an den Betriebssport. Dieser hat den Vorteil, dass Sie direkt nach Feierabend starten können und nicht abends noch einmal losmüssen. Der innere Schweinehund ist mit Betriebssport leichter zu besiegen.

Wenn Sie nicht noch mal extra rauswollen, um Sport zu treiben, oder nicht einem Verein beitreten wollen, dann können Sie auch per Meditations-App etwas für Ihre Gesundheit tun. Die Apps gibt es auch in kostenlosen Varianten:

Empfehlenswerte Gesundheits-Apps für mehr Entspannung und Achtsamkeit

Name der App	Beschreibung
7 Mind: Meditation und Achtsamkeit	7 Mind gehört in Deutschland zu den bekanntesten Apps, wenn es um Achtsamkeit und Meditation geht. Es gibt eine Vielzahl von geführten Meditationen und Schlafgeschichten für Erwachsene.
Headspace: Meditation und Schlaf	Headspace bietet neben Entspannungsübungen, Kurse für mehr Achtsamkeit oder guten Schlaf auch Mediationen fürs Homeoffice bis hin zu konzentrationsfördernder Musik.
Meditopia: Meditation, Schlaf	Die App bietet Übungen zur Entspannung, Achtsamkeit und Einschlafhilfen.



TIPP: Weisen Sie Ihre Kollegen und Kolleginnen auf die Apps hin!

Natürlich können Sie diese Apps auch Ihren Kollegen und Kolleginnen im Betrieb empfehlen. Mit einem Smartphone oder Tablet ist ja heute wirklich jeder/jede ausgestattet. Der Entspannung steht so nichts mehr im Wege.

3. Schaffen Sie sich ein Netzwerk

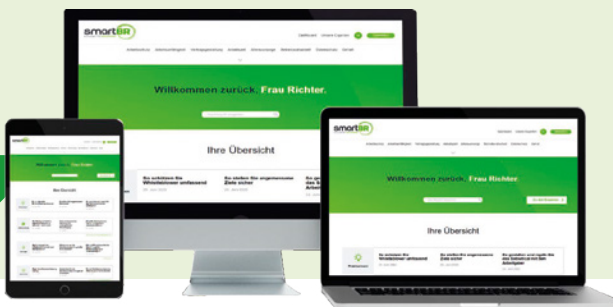
Oft ist auch der Aufbau eines Netzwerks mit anderen Beschäftigtenvertretungen eine effektive Maßnahme, der psychischen Überlastung vorzubeugen. Der Austausch mit Gleichgesinnten, die ähnliche Herausforderungen erleben, kann emotional entlastend wirken und dazu beitragen, neue Perspektiven und Lösungsansätze zu entwickeln. Nutzen Sie Seminare und Tagungen.



TIPP: Denken Sie auch an die anderen Gremien!

Sie sind auch in Ihrer Dienststelle nicht allein. Sprechen Sie sich mit der Jugend und Auszubildendenvertretung und der Schwerbehindertenvertretung ab. Wo ergeben sich Synergien? Was kann man gegenseitig delegieren? Das entlastet und schafft ein Verbundenheitsgefühl.

Spezialangebot für 49 €



„Smart BR“ – Ihr Praxis-Portal für Ihre Betriebsratsarbeit: Jetzt Vollzugang 30 Tage gratis testen (inkl. 5 Lizenzen)

Greifen Sie auf die neuesten Gesetze und Vorschriften zu, um die Rechte aller Arbeitnehmenden zu schützen, Verhandlungen erfolgreich zu führen und Konflikte zu lösen. Sichern Sie sich den Vorsprung mit unserem maßgeschneiderten Betriebsräte-Portal „Smart BR“!

Das können Sie erwarten

1

Zugriff auf über 686 Urteile und 600 Praxisartikel

Profitieren Sie von einer umfangreichen Sammlung von Gesetzen, Urteilen und Fachliteratur – speziell für Betriebsräte.

2

Über 250 einsatzfertige Betriebsvereinbarungen und Arbeitshilfen

Von Schritt-für-Schritt-Anleitungen über Checklisten bis Muster-Schreiben an Behörden oder die Geschäftsleitung: einfach übernehmen – fertig!

3

Anwaltliche Praxisfälle

Zeigen Ihre Handlungsspielräume auf z. B. bei Arbeitssicherheit, Arbeitszeit, Kündigungen, Gehalt und Co. für eine effektive und erfolgreiche Betriebsratsarbeit!

4

Sofortige Antworten

Bei allen Fragen, Unsicherheiten und spezifischen Themen stehen Ihnen unsere Smart-BR-Experten innerhalb von 24 Stunden mit Rat und Tat zur Seite.

Optimieren Sie Ihre Betriebsratsarbeit mit zuverlässigen, umfassenden und rechtssicheren Fachinformationen – überzeugen Sie sich selbst von den vielen Vorteilen von „Smart BR“

**Weitere Infos und
 Anmeldung zum Gratis-Test:**



https://lpm.smart-br.net/1/8572/sbr_emf/



**Sichern Sie
 sich jetzt das
 Spezialangebot
 von „Smart BR“**

Lernen Sie den neuen Onlinebereich von ADIUVA kennen

Ihr neuer Onlinebereich unter
www.adiuva.de



Ihre neue Anlaufstelle für alle Themen rund um Ihren Fachinformationsdienst: www.adiuva.de – jetzt einmalig registrieren und jederzeit auf Arbeitshilfen, frühere Ausgaben und Spezialreports zugreifen!

Newsfeed

Aktuelle Beiträge

Bleiben Sie stets über aktuelle Themen und wichtige Änderungen informiert.

Meine Ausgaben

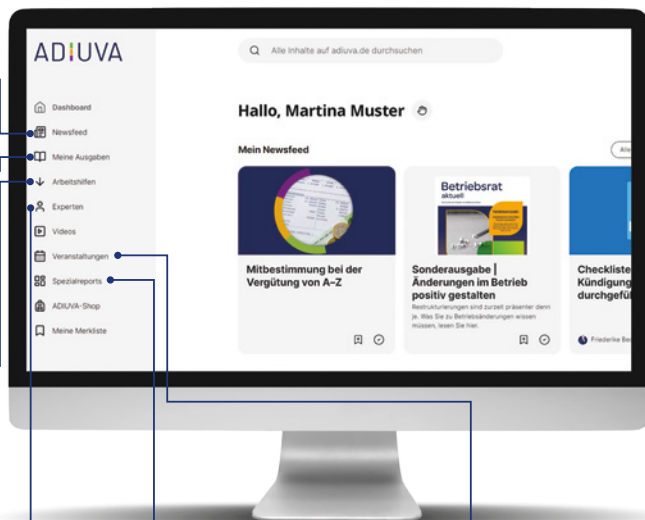
Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

Arbeitshilfen

Muster, Checklisten, Übersichten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit unseren praktischen Vorlagen und Tools.



Expert*innen

Direkter Draht zu den Expert*innen

Klicken Sie einfach auf „kontaktieren“ und stellen Sie Ihre Frage. Binnen 48 Stunden erhalten Sie eine Antwort.

Spezialreports

Umfangreiche Themen intensiv aufbereitet

Hier finden Sie e-Books und Spezialreports zu aktuellen Themenschwerpunkten.

Veranstaltungen

Webinare, Netzwerktreffen

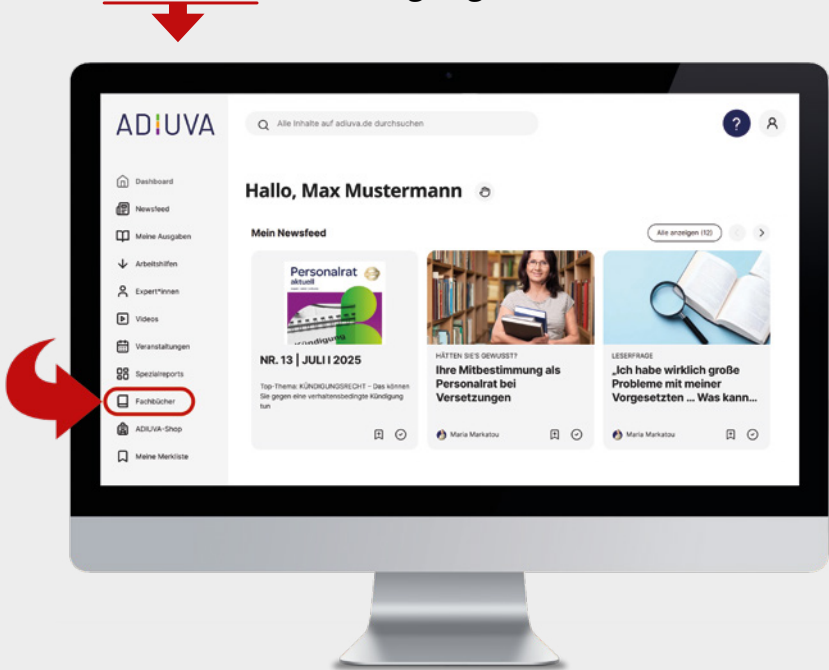
Registrieren Sie sich für unsere vielfältigen Angebote zu aktuellen Brennpunkthemen und Vernetzungsmöglichkeiten.

ADIUVA

SEELE IM GLEICHGEWICHT

Wie Sie als Beschäftigtenvertretung psychische Gesundheit effektiv fördern können

Das eBook und alle
Arbeitshilfen stehen Ihnen
als Download zur Verfügung.



Sichern Sie sich ganz einfach die
für Sie relevanten Informationen in
Ihrem Aduiva-Onlinebereich unter:



Fachbücher



www.adiuva.de/login

Seele im Gleichgewicht

Wie Sie als Beschäftigtenvertretung psychische Gesundheit effektiv fördern können

Die neuesten Zahlen sind alarmierend. Gerade junge Menschen leiden oft unter psychischen Belastungen. In der Arbeitswelt ist es mittlerweile so, dass die Erkrankungen wegen psychischer Belastungen an dritter Stelle sind. Beschäftigte geben ihr Bestes und trotzdem wird der Druck zu groß. Die Arbeitswelt verdichtet sich. Hinzu kommen dann noch Meldungen über geplante 48-Stunden-Wochen und Unsicherheit im Umgang mit KI. Dies erhöht den Druck auf die Beschäftigten immens und kann zu psychischer Überbelastung führen. Hier sind Sie als Beschäftigtenvertretungen gefordert.

- ➔ Wie können Sie psychische Belastungen erkennen?
- ➔ Wie können Sie psychische Belastungen minimieren?
- ➔ Was sind typische Fallen unserer Zeit?
- ➔ Und wie können Sie sich vor psychischen Belastungen selbst schützen?

All das lesen Sie in diesem Fachbuch!

Ihr Autorin:

Maria Markatou

Maria Markatou studierte Rechtswissenschaften in München und ist seit 2004 als Rechtsanwältin zugelassen. Von 2004 bis 2017 war sie Partnerin der Kanzlei Löffler & Partner in München, von 2017 bis 2021 Partnerin der Kanzlei THEMIS Hartung & Partner in München. Seit 2022 ist sie in eigener Kanzlei in München tätig. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen im individuellen und kollektiven Arbeitsrecht, öffentlichen Dienstrecht sowie im allgemeinen Zivilrecht. Ihre Arbeit ist durch praxisnahe Lösungen gekennzeichnet. Sie weiß um die Herausforderungen und den Leidensdruck des Arbeitsalltags und hat immer einen Rat, wie sich diese Probleme lösen lassen. Seit 2004 veröffentlicht sie in ihren Rechtsgebieten.

