

© Antoniguillem - stock.adobe.com

So ermitteln Sie psychische Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung

Das BGM kann nur funktionieren, wenn die Gefährdungen im Unternehmen möglichst lückenlos erfasst und beurteilt werden. Für technische Abläufe ist das meist kein Problem und teils auch schon Routine geworden. Doch psychische Belastungen einzuschätzen, ist für die meisten Arbeitsschützer und Gesundheitsmanager gar nicht so einfach. Wir zeigen Ihnen im Folgenden, wie Sie vorgehen können.

Die Beschäftigung mit den psychischen Belastungen ist nicht nur ein Bestandteil der Gesundheitsförderung und des Gesundheitsmanagements. Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Unternehmen seit einigen Jahren dazu, diese Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen.

Psychische Belastungen sind immer häufiger der Grund für Arbeitsunfähigkeit. Sie werden durch eine Vielzahl von Faktoren hervorgerufen. Doch noch fehlen Erfahrungen zur langfristigen Wirkung von Maßnahmen, mit denen Unternehmen hier gegensteuern können. Deshalb ist es sinnvoll, auf eine Methode zurückzugreifen, die Ihnen vermutlich schon aus anderen Managementsystemen wie dem Umwelt- oder dem Qualitätsmanagement vertraut ist: den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Wir verwenden hier den PDCA-Zyklus: Die Buchstaben stehen für die Arbeitsschritte: Plan (Planen), Do (Durchführen), Check (Überprüfen), Act (Verbessern).

So gehen Sie das Thema „psychische Belastungen“ an

Mit psychischen Belastungen müssen Sie an allen Arbeitsplätzen rechnen. Doch wenn Sie diese erstmals in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen wollen, kann es sinnvoll sein, mit einem Pilotprojekt zu starten.

Wählen Sie eine Abteilung aus, in der die Bereitschaft der Mitarbeiter, vielleicht auch der Leidensdruck, besonders hoch ist.

Legen Sie in der Planungsphase zudem fest, welche Personen mit welchen Aufgaben beteiligt sind. Ein geeignetes Gremium dazu ist z. B. der Arbeitssicherheitsausschuss, aber die Initiative kann auch von anderen Seiten ausgehen.

Beispiel: In der Berthold Technologies GmbH & Co. KG, einem auf Prozessmesstechnik, Bioanalytik und Strahlenschutz spezialisierten Unternehmen aus Bad Wildbad im Schwarzwald, startete der Betriebsrat auf eigene Faust eine umfassende Befragung der Mitarbeiter. Damit sollten psychische Belastungen am Arbeitsplatz erkannt und in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen werden.

Der Betriebsrat stieß mit dieser Initiative auf offene Ohren, und es entwickelte sich eine umfassende Kooperation von Geschäftsleitung, Betriebsarzt, Betriebsrat und Fachkraft für Arbeitssicherheit. Ein Team entwickelte einen Fragebogen, mit dem Schwachpunkte und Verbesserungspotenziale im Unternehmen aufgedeckt wurden. Wichtig war, dass sich alle Interessenvertreter des Unternehmens an einen Tisch gesetzt haben.

Praxis-Tipp: Kündigen Sie solche Aktionen vorher an. Je besser Sie deutlich machen, welchen Nutzen die Befragung für die Beschäftigten bringen kann, umso besser wird die Beteiligung sein. Achten Sie aber bei der Erarbeitung von Fragebögen, den Rückläufern und der Auswertung unbedingt auf Anonymität der Daten.

Spannend wird die Frage: Wie gehen wir vor? Messgeräte gibt es zwar nicht, aber es herrscht auch kein Mangel an Methoden, mit denen Sie Belastungen erfassen können.

4 geeignete Methoden

1. Fakten ermitteln

Nutzen Sie vorhandene Daten wie Krankenstände, Überstunden, Unfallzahlen, Personalschlüssel, Vertretungsregelungen, Fehlerquoten, Wartezeiten für Kunden. Hier erkennen Sie schon die Bereiche, in denen „es brennt“.

Beispiel: Beim VW-Konzern hat sich bei dieser Analyse gezeigt, dass es einen Zusammenhang zwischen Führungskraft und dem Krankenstand gibt: Bei einem Wechsel der Abteilung nahmen Führungskräfte „ihren“ Krankenstand quasi mit. Die Zeit der Ausfalltage passte sich an – je nach Vorgesetztem fehlten die Mitarbeiter häufiger oder seltener.

2. Arbeitsplätze beobachten

Aufschlussreich kann bereits eine einfache Betriebsbegehung sein. Für eindeutige Ergebnisse sind in der Regel jedoch länger andauernde Beobachtungen im Rahmen einer Arbeitsplatzanalyse notwendig. Dazu müssen Sie speziell geschulte Personen wie Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder ausgebildete Gesundheitsmanager einsetzen. Das ist aufwendig und gerade für kleine Unternehmen häufig schwierig.

Praxis-Tipp: Eine Möglichkeit, Informationen im Unternehmen zu sammeln, bieten Bachelor- oder Masterarbeiten. Falls Sie in Ihrer Nähe keine Hochschule oder Universität mit passendem Fachbereich finden, können Sie auch über Jobbörsen wie Monster Themen für solche Arbeiten ausschreiben. Natürlich verursacht die Betreuung von Studierenden auch Aufwand – aber sie ist gleichzeitig ein guter Katalysator, um bestimmte Themen im Unternehmen ins Rollen zu bringen.

3. Mitarbeiterbefragung per Fragebogen

Sehr ergiebig ist in der Regel eine Befragung der Mitarbeiter. Um ehrliche und damit unverfälschte Antworten zu erhalten, muss solch eine Befragung anonym erfolgen. Sie können diese Aufgabe auch einem externen Dienstleister übertragen. Wie ein solcher Fragebogen aussehen könnte, zeigen wir auf folgender Seite. Fragebogenaktionen sind – bei guter Vorbereitung – besonders geeignet, um

mit vertretbarem Aufwand die Befindlichkeiten größerer Mitarbeiterzahlen im Sinne eines „Betriebsbarometers“ abzubilden.

4. Mitarbeiterbefragung mit moderiertem Gruppengespräch

Um die Stimmung in der Belegschaft zu erfassen, können Sie auch moderierte Gruppengespräche nutzen. Hier lohnt es sich besonders, mit einzelnen motivierten Abteilungen zu starten. Denn nur in einer vertrauensvollen Atmosphäre werden Mitarbeiter auch Probleme ansprechen. Hier kann ein erfahrender externer Moderator sinnvoll sein.

Praxis-Tipp: Mit externer Hilfe geht es oft besser. Dabei können Sie sogar die Berufsgenossenschaften mit ins Boot holen, denn die Mitarbeiter verstehen sich zum Glück immer häufiger als Berater der Fachkraft für Arbeitssicherheit (Sifa).

Damit hat z. B. Birgit Böck-Wohlenberg, Gesundheitsmanagerin bei den Stadtwerken Lübeck, gute Erfahrungen gemacht. Im Rahmen der BG-Kampagne „Denk an mich. Dein Rücken“ entwickelte sie gemeinsam mit ihrer Technischen Aufsichtsperson BG ein Projekt zur Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen.

Das ist gar nicht so weit hergeholt: Bei vielen Betroffenen besteht ein Zusammenhang zwischen psychischen Belastungen und Rückenproblemen. Nutzen Sie also Kampagnen der Berufsgenossenschaften als Vehikel, um eigene Gesundheitsthemen zu platzieren. Dann müssen Sie als Sifa nicht alles selber machen. Hintergrundinfos und Kontaktdaten zur BG-Kampagne finden Sie unter www.deinruecken.de

Entwickeln Sie Fragebögen, und leiten Sie Maßnahmen ab

Checklisten erleichtern Ihre Mitarbeiterbefragungen, vor allem, wenn die Befragten nur Zutreffendes ankreuzen müssen. Achten Sie darauf, dass der Fragebogen nicht zu umfangreich wird, denn das bremsst die Motivation.

Räumen Sie aber auf jeden Fall auch Platz für Kommentare ein. Erarbeiten Sie den Fragebogen gemeinsam mit Ihrem Betriebsarzt und ggf. Betriebsrat. Beziehen Sie auch den Leiter der befragten Abteilung ein.

Informieren Sie die Mitarbeiter rechtzeitig, und achten Sie bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen stets penibel auf das Einhalten von Datenschutzbestimmungen.

So könnte Ihr Fragebogen aussehen

Auf die auf folgender Seite dargestellte Weise könnten Sie Ihren Fragebogen aufbauen. Sinnvoll ist eine Gliederung in verschiedene Themenbereiche. Lassen Sie jedoch stets auch Raum für individuelle Einträge.

Muster-Fragebogen

Prüfpunkte	Ja	Nein
Gestaltung und Ausstattung des Arbeitsplatzes		
Haben Sie einen ausreichend großen Arbeitsplatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Störungen durch Unordnung und Verschmutzungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Störungen durch Arbeitsstoffe oder Dämpfe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorgen Mängel an Maschinen, Computerpannen, langsame EDV für Schwierigkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitdruck		
Können Sie die gesetzten Termine gut einhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind ausreichend (Lager-)Teile verfügbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortlichkeiten und Arbeitsgestaltung		
Können Sie Arbeitsschritte selbstständig festlegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Arbeitsanweisungen verständlich und eindeutig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie ausreichend Entscheidungsspielräume?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klar geregelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehleranalyse und Problembehebung		
Werden Fehler angesprochen, analysiert und beseitigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden dazu Produkte bzw. Prozesse verändert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Möglichkeiten, bei Problemen flexibel zu reagieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufliche Perspektive und Betriebsklima		
Fühlen Sie sich von den Kollegen fair behandelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie sich darauf verlassen, dass Kollegen Ihnen bei einem Problem helfen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Führungskräfte gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Praxis-Tipp: Informieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig, ggf. schriftlich, über den Einsatz von Fragebögen.

Jeder Mensch erlebt psychische Belastungen wie Zeitdruck oder häufige Arbeitsunterbrechungen auf seine eigene Weise: Was die einen nervt, kann für andere erst recht zum Ansporn werden. Ein Verfahren, mit dem Sie ermitteln können, wie Mitarbeiter ihre Situation ganz individuell empfinden, ist das AVEM-Verfahren. AVEM steht für „Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster“ und beschreibt eine Methode der Persönlichkeitsdiagnostik.

Dieses Verfahren erfasst die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter zu gesundheitsbezogenen Verhaltensmustern wie etwa Belastung, Schonung oder dem Risiko der Selbstüberforderung. Dabei werden die Ergebnisse 4 unterschiedlichen Typen zugeordnet: G (Gesundheit), S (Schonung), A (Risiko im Sinne der Selbstüberforderung) und B (Risiko im Sinne von chronischem Erschöpfungserleben und Resignation).

Auszug aus einem AVEM-Fragebogen

Lesen Sie diese Sätze genau durch, und entscheiden Sie, in welchem Maße die jeweilige Aussage auf Sie persönlich zutrifft. Kreuzen Sie das jeweilige Zeichen an.		trifft völlig zu			
		trifft überwiegend zu			
		teils/teils			
		trifft überwiegend nicht zu			
		trifft überhaupt nicht zu			
1. Die Arbeit ist für mich der wichtigste Lebensinhalt.					
2. Ich möchte beruflich weiter kommen, als es die meisten meiner Bekannten geschafft haben.					
3. Wenn es sein muss, arbeite ich bis zur Erschöpfung.					
4. Meine Arbeit soll stets ohne Fehl und Tadel sein.					
5. Zum Feierabend ist die Arbeit für mich vergessen.					
6. Wenn ich keinen Erfolg habe, resigniere ich schnell.					
7. Für mich sind Schwierigkeiten dazu da, dass ich sie überwinde.					
8. Mich bringt so leicht nichts aus der Ruhe.					
9. Mein bisheriges Berufsleben war recht erfolgreich.					

Praxis-Tipp: Der Landesforstbetrieb Nordrhein-Westfalen hat in seiner Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen das AVEM-Verfahren eingesetzt. Dabei gingen die Verantwortlichen aber nicht nach „Schema F“ vor, sondern haben separate Prüflisten für den Innen- und den Außendienst entwickelt.

Den kompletten AVEM-Test mit Fragebögen und Manual können Sie z. B. auf der Website Testzentrale.de erwerben.

Da hier individuelle Daten erfasst werden, die auch der jeweiligen Person zuzuordnen sind, können Sie diese individuelle Befragung nur auf freiwilliger Basis durchführen.

Mein Hinweis: Auch diese individuelle Befragung kann als anonymisierte Umfrage hilfreich sein. Im Landesforstbetrieb Nordrhein-Westfalen wurden die (anonymen) Antworten etwa einem Dutzend Parametern zugeordnet – hier Skalen genannt. Dazu gehören „Beruflicher Ehrgeiz“, „Resignationstendenz“ oder „Disanzierungsfähigkeit“. In der grafischen Darstellung konnten die Akteure dann erkennen, ob bestimmte Verhaltensmuster im Unternehmen stark ausgeprägt sind.

Nach Auswertung der Fragebögen, statistischen Zahlen bzw. Mitarbeiterbefragungen sollten Sie in der Lage sein, die typischen Belastungen zu identifizieren. Stellen Sie dazu die folgenden Fragen:

1	Welche Belastungsfaktoren sind in Ihrem Unternehmen besonders relevant?
2	Welche Abteilungen oder Berufsgruppen sind besonders betroffen?
3	Welche psychischen Anforderungen haben in der letzten Zeit zugenommen? Ist erkennbar, ob und welche Belastungen zur Ursache von Verhaltensstörungen oder Erkrankungen werden oder werden könnten?

Die Antworten helfen Ihnen – wie bei jeder Gefährdungsbeurteilung –, die erforderlichen Schutzmaßnahmen abzuleiten. Auch bei psychischen Gefährdungen ist ein Vorgehen nach dem **TOP-Prinzip** geboten.

T: Haben Sie beispielsweise ermittelt, dass Unterhaltung und Gespräche von Kollegen für andere Mitarbeiter ein Stör- und Stressfaktor sind, könnten technische Maßnahmen darin bestehen, die Arbeitsumgebung lärmärmer zu gestalten und schallharte Oberflächen zu vermeiden.

O: Wo das nicht umzusetzen ist, wären organisatorische Maßnahmen denkbar wie eine andere Anordnung von Arbeitsplätzen oder das Verlagern von Kundengesprächen in einen anderen Raum.

P: Eine individuelle Maßnahme wäre etwa ein Anti-Stress-Training für mehr Gelassenheit.

Der Praxistest

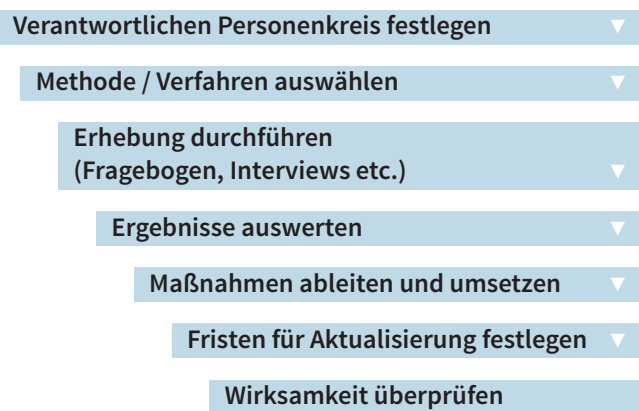
Vertrauen (in die eigenen Maßnahmen) ist gut, Kontrolle ist bekanntlich besser. Gerade bei den psychischen Belastungen sollten Sie nicht mit Erfolgen von heute auf morgen rechnen. Planen Sie hier eher in Zeiträumen von mehreren Monaten. Und setzen sich sich „Meilensteine“, um den Projektfortschritt auch zwischendurch zu bewerten.

Beachten Sie außerdem, dass Gefährdungen durch psychische Belastungen sich schnell verändern können. Anders

als bei Beanspruchungen z. B. bei manuellen Tätigkeiten sollten Sie hier also immer wieder auch Ihren Fragebogen infrage stellen: Sind die Prüfpunkte noch aktuell, oder haben sich eventuell neue Quellen von Belastungen ergeben?

Praxis-Tipp: Ziele oder auch Prüfpunkte müssen immer S-M-A-R-T sein, also spezifiziert, messbar, aktuell, realistisch und terminiert. Die Probleme im Zusammenhang mit der Messbarkeit wurden angesprochen. Dennoch lohnt es sich, eine Kennzahl zu entwickeln, die messbar ist, und sei es nur, um den Fortschritt des Projektes darzustellen.

Ablaufschema: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen



Handeln Sie situationsbedingt

Herzlichen Glückwunsch, wenn Ihre Krankenzahlen gesunken und die Mitarbeiter zufriedener sind. Stellen Sie bei der Kontrolle jedoch fest, dass Ihre Maßnahmen nicht (oder nicht mehr) greifen, müssen Sie noch einmal durchstarten.

Praxis-Tipp: Jetzt ist langer Atem gefragt und eine dauerhafte Unterstützung durch die Geschäftsleitung erforderlich. So ist es z. B. den Schön Kliniken in Bad Bramstedt gelungen, psychische Belastungen zu minimieren. Statt hoher Krankenstände und kräftiger Mitarbeiterfluktuation gab es nach 4 Jahren für das Unternehmen erstmals die Auszeichnung „Great Place to Work“. Marcus Baehr, der Leiter der Einrichtung, verrät die Erfolgsgeheimnisse:

1. Probleme offen ansprechen, Mitarbeitern zuhören.
2. Einen Rahmen für regelmäßige Gespräche schaffen.
3. Auch bei größeren Prozessen für schnelle erste Erfolge sorgen.
4. Am Anfang Maßnahmen umsetzen, von denen alle profitieren, individuelle Maßnahmen erst im 2. Schritt.
5. Geduld haben und dranbleiben, auch wenn die Begeisterung der Mitarbeiter sich nicht sofort einstellt.