

PSYCHISCHE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG



INHALT

1. VORWORT	3
2. EINFÜHRUNG	4
2.1 Worum geht es vertieft – Was bedeutet psychische Belastung im Kontext der Gefährdungsbeurteilung?	5
2.2 Rechtliche Grundlagen und Anforderungen	6
2.3 Relevante Aspekte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung	7
3. EMPFEHLUNGEN ZUR ORGANISATION UND UMSETZUNG PSYCHISCHER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG	8
3.1 Beschreibung des Vorgehens	8
3.2 Vorbereitung und Verantwortlichkeiten	9
3.3 Festlegen von Tätigkeiten und Bereichen	9
3.4 Möglichkeiten der Ermittlung	10
4. ANREGUNG ZU MÖGLICHEN MASSNAHMEN	12
5. WEITERE HINWEISE	13
5.1 Wirksamkeit	13
5.2 Wie hält man die Gefährdungsbeurteilung aktuell?	13
5.3 Praktische Fragen	13
5.4 Informationsquellen	14
6. ANLAGEN	16
Anlage 1 – Frageleitstellungen	16
Anlage 2 – Checkliste – die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung erfolgreich durchführen	18
Anlage 3 – SMART – Ziele	20
Anlage 4 – Beispielfragebogen	21
Anlage 5 – Leitfaden für eine Workshop-Moderation im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung	23
Anlage 6 – Psychische Belastung: Belastungsfaktoren – Gestaltungsansätze	26

Quelle

Dieses Themenheft wurde erstellt mit freundlicher Genehmigung der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (psyGA). Texte, Grafiken und Anlagen basieren zum Großteil auf folgenden Veröffentlichungen:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2023). Handbuch Gefährdungsbeurteilung – Teil 2 - 9 Psychische Faktoren, Dortmund.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2015). Neue Qualität der Arbeit: Kein Stress mit dem Stress – Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen, Berlin.
- VBG-Fachwissen (Hrsg.) (2022). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Handlungshilfe für die betriebliche Praxis, Hamburg.

baa:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

INA | INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

1. VORWORT

Sicher kennen Sie das: Sie kommen morgens ins Büro, es gibt viel zu tun, dutzende E-Mails wollen beantwortet werden, das Telefon klingelt, die Mitarbeiter warten auf Abstimmungen, der Kollege drängt auf Ergebnisse. Auch Führungskräfte stehen vor der besonderen Herausforderung, den vielfältigen Anforderungen von allen Seiten gerecht zu werden.

Dabei die eigene psychische Gesundheit und die der Mitarbeiter im Blick zu behalten, ist eine anspruchsvolle und wichtige Aufgabe. Denn in unserer heutigen Arbeitswelt, in der Arbeitspensum, Druck und Komplexität immer mehr zunehmen, sind der richtige Umgang mit Ressourcen und die Fähigkeit des Selbstmanagements entscheidend.

Um als Führungskraft langfristig erfolgreich und stabil zu sein, ist Kompetenz im Umgang mit psychischen Belastungen und Stress unverzichtbar. Denn das Befinden und die Gesundheit von Ihnen selbst und von Ihren Mitarbeitern haben erheblichen Einfluss auf das Arbeitsklima und die Motivation Ihrer Mitarbeiter und damit auch auf die Produktivität.

Mit diesem Themenheft, das durch den Fachausschuss Soziales erarbeitet wurde, möchten wir Ihnen Empfehlungen sowie Handlungshilfen an die Hand geben, um einen schnellen Überblick über das Themenfeld zu bekommen.



Wichtige Informationen und viele Erfahrungswerte finden in dem Themenheft Eingang und unterstützen Sie bei Ihrer Arbeit.

Viel Freude bei der Lektüre!

Mirjam Philipp
Vorstand VSWG

Hinweis: Sämtliche Personenbezeichnungen werden in der Grundform angegeben und beziehen sich auf alle Geschlechter.

2. EINFÜHRUNG

Alle Unternehmen in Deutschland und somit auch Wohnungsgenossenschaften sind verpflichtet, zum Schutz ihrer Mitarbeiter eine **Gefährdungsbeurteilung** vorzunehmen. Die Gefährdungsbeurteilung dient dazu, vorausschauend Gefährdungen zu erkennen und abzustellen, bevor sie zu einer realen Unfall- oder Gesundheitsgefahr für den Mitarbeiter werden. Diese Pflicht ist im **Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)** verankert. Die Wohnungsgenossenschaft als Arbeitgeber trägt die Verantwortung dafür, dass die Gefährdungsbeurteilung **fachkundig durchgeführt** und **rechtssicher dokumentiert** wird. Bei Unfällen oder Auftreten von Berufskrankheiten kann der Arbeitgeber so gegenüber Behörden und der Wohnungsgenossenschaft belegen, dass er seine Pflicht erfüllt hat, Gefährdungen zu ermitteln und Schutzmaßnahmen festzulegen. Die Wohnungsgenossenschaft als Arbeitgeber kann nach § 13 Abs. 2 ArbSchG zuverlässige und fachkundige Personen schriftlich mit der Erstellung einer Gefährdungsbeurteilung beauftragen. Allerdings muss sie überwachen bzw. kontrollieren, dass diese auch tatsächlich durchgeführt wird. Für **etwaige Ordnungswidrigkeiten oder sogar Straftatbestände muss die Wohnungsgenossenschaft als Arbeitgeber rechtlich einstehen** (Garantenstellung).

Gemäß § 5 Abs. 3 Punkt 6 ArbSchG umfasst die gesetzliche Verpflichtung zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung seitens des Arbeitgebers auch die Betrachtung von Gefährdungen, die sich durch **psychische Belastungen bei der Arbeit** ergeben, also z. B. wie sich Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen, mangelnde oder überbordende Informationen aber auch neue Arbeitsformen auf die Beschäftigten auswirken. Damit wird die **ganzheitliche Betrachtung** in den Fokus gerückt – die Wahrnehmung als Mensch, der hinter der Arbeitsleistung steht.

Wie der Arbeitgeber zur Erstellung der Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen vorgeht, ist dabei Auslegungssache und bietet gestalterischen Freiraum. Somit kann sowohl unterschiedlichen Betriebsgrößen, als auch Tätigkeitsprofilen (leitende oder ausführende Tätigkeit, mit oder ohne Kundenkontakt, Tagesgeschäft oder terminierte Projektarbeit, produktive oder soziale Arbeit ...) Rechnung getragen werden.

Art und Ausprägung psychischer Belastungen verändern sich im Zeitverlauf. **So hat z. B. die sich in den letzten Jahren verschärfende Personalsituation mit der Folge unbesetzter Planstellen in Verbindung mit einer Zunahme krankheitsbedingter Fehltagen beim Stammpersonal zu einer körperlichen und psychischen Belastungsspirale geführt, die so noch vor einem Jahrzehnt nicht ausgeprägt war.**

Psychische Belastungen mit in der Folge auftretenden psychischen Erkrankungen sind längst kein Randphänomen mehr. Denn in den letzten Jahren sind sowohl die Krankheitstage, als auch die Zahl der Frühverrentungen aufgrund psychischer Erkrankungen stark angestiegen. Dies belegen aktuelle Fehlzeitenauswertungen verschiedener Krankenkassen. Während psychische Erkrankungen vor 20 Jahren noch nahezu bedeutungslos waren, sind sie heute in den TOP 3 der häufigsten Diagnosegruppen bei Krankschreibung bzw. Arbeitsunfähigkeit. Im BKK Gesundheitsreport 2023 z. B. rangiert die Diagnosegruppe „Psychische Störungen“ auf Platz 2, von saisonal auftretenden Spitzen bei Atemwegserkrankungen einmal abgesehen. Besondere Bedeutung und Brisanz erhalten psychische Erkrankungen auch durch die Krankheitsdauer. So weist der TK Gesundheitsreport 2023 für den Diagnosegrund „Psychische und Verhaltensstörungen“ 47,2 AU-Tage je Fall bei Männern und 46,3 AU-Tage bei Frauen aus. Dies ist weit abgeschlagen der höchste Wert im Vergleich zu allen anderen Krankheitsbildern. Medien sprechen deshalb von „Burnout als Volkskrankheit des 21. Jahrhunderts“, Wissenschaftler sehen ein „Zeitalter der Depression“. Dieser Umstand ist sowohl in seiner sozialen, als auch seiner wirtschaftlichen Bedeutung höchst brisant. **Die Unternehmensführung beeinflusst dabei maßgeblich das Ausmaß und die Qualität psychosozialer Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen. Dies gilt sowohl hinsichtlich der betrieblichen Vorgaben und Rahmenbedingungen, als auch in Bezug auf die tägliche Führungspraxis von Vorgesetzten.** Umso bedeutsamer ist die Betrachtung wesentlicher Einflussfaktoren im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

Das vorliegende Themenheft soll für das Thema sensibilisieren und Hilfestellung für die Durchführung einer

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen geben. Dabei wird u. A. auf Arbeitshilfen und Muster der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) zurückgegriffen. Kernpunkte sind die Systematisierung häufiger psychischer Belastungen und mögliche Vorgehensweisen zur konkreten Ermittlung in der jeweiligen Wohnungsgenossenschaft sowie die vertiefende Betrachtung ausgewählter Erhebungsinstrumente. Maßnahmen und Lösungsansätze bei Feststellung von Defiziten, die über das Maß der in **Anlage 6** dargestellten beispielhaften Gestaltungsmöglichkeiten hinausgehen, sind nicht Gegenstand der Betrachtungen. Diese werden ggf. in einer nachfolgenden Mitgliederinformation oder Themenheft untersucht.

2.1 WORUM GEHT ES VERTIEFT – WAS BEDEUTET PSYCHISCHE BELASTUNG IM KONTEXT DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG?

Seit 1996 schreibt das Arbeitsschutzgesetz bereits vor, dass jedes Unternehmen eine Gefährdungsbeurteilung durchführen muss, **die sowohl die körperlichen, als auch die seelischen Belastungen** bei den Beschäftigten bewertet – und falls nötig für Verbesserungen sorgt.

Die Praxis zeigt jedoch, dass sehr häufig der Aspekt der psychischen Belastungen einfach außen vorgelassen wird. In vielen Unternehmen wird dieser Teilbereich des Arbeitsschutzes erst nach und nach zum Thema. **Es gibt noch immer viele Unklarheiten über Untersuchungsmethoden, Begrifflichkeiten und das generelle Vorgehen im eigenen Unternehmen.** Die Ursachen für diesen Umstand sind auch darin begründet, dass hier oftmals nicht mit Grenzwerten, vorformulierten Lösungen und Checklisten gearbeitet werden kann. Gefordert sind vielmehr flexible Prozesse und kontinuierliche Anpassungen im Betrieb, mit dem Ziel, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen. Der kontinuierliche Wandel der Arbeitswelt in unserer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft erfordert deshalb neue Sichtweisen auf das Themenfeld Arbeitsschutz im Unternehmen.

Häufig gibt es jedoch Missverständnisse in Bezug auf psychische Belastung bei der Arbeit. Viele Menschen denken dabei zuerst an psychische Erkrankungen wie Depressionen. **Darum geht es aber nicht in erster Instanz – psychische Erkrankungen sind wie einführend beschrieben eine mögliche Folge. Bei der Gefährdungsbeurteilung spielen psychische Erkrankungen oder private Belastungen keine Rolle. Vielmehr sollen die Belastungsfaktoren der Arbeitsbedingungen ermittelt werden.** Gemäß der



internationalen Norm DIN EN ISO 10075-1 wird „psychische Belastung“ definiert als die „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“, also Reaktionen im Denken, Fühlen, Wahrnehmen, Erinnern usw. hervorrufen. Dazu gehören sowohl Arbeitsanforderungen, wie z. B. Anforderungen an die Beherrschung der eigenen Emotionen, als auch Ausführungsbedingungen, wie z. B. die Arbeitszeit oder die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen. „Psychisch“ meint also alle kognitiven, informationsverarbeitenden und emotionalen Vorgänge im Menschen. Immer wenn Menschen denken, fühlen und handeln, sind sie somit psychisch belastet. Auch während der Arbeit ist man permanent psychisch belastet. Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist es deshalb, jene Belastungen herauszufiltern, **die bei der überwiegenden Anzahl von Personen, unabhängig von ihren Voraussetzungen, zu negativen Beanspruchungsfolgen und Gefährdungen der Gesundheit führen.** „Müssen wir also nun jede psychische Belastung verhindern?“ Nein, Belastungen sind schon immer ein existierender und auch notwendiger Bestandteil von Arbeit gewesen, und die psychische Belastung bildet hier keine Ausnahme. **Die sinnvolle Gestaltung der Belastung ist der entscheidende Punkt.** Ziel ist nicht eine belastungsfreie Tätigkeitsgestaltung, sondern eine **Optimierung der Belastungssituation, hin zu einer förderlichen Gesamtkonstellation.** Wenn Mitarbeiter Belastungen erleben, die sie beherrschen und bewältigen können, dann erleben sie diese idealerweise als Herausforderung und positiven Stress. Sie können an ihren Aufgaben wachsen, können so Selbstvertrauen, Engagement und Motivation langfristig aufbauen und erhalten.

Exkurs Stress:

Jeder ist ab und zu mal gestresst. Oft meint man damit schlichtweg, dass man gerade viel zu tun hat oder unter großem Zeitdruck steht. Doch welcher Stress ist ungesund? Wann wirkt er auf Körper und Psyche belastend, wann ist er Ansporn für Leistung? Menschen fühlen sich immer dann gestresst, wenn sie denken, etwas wachse ihnen über den Kopf. Oder wenn sie in ungewohnte und belastende Situationen geraten und Angst haben, etwas nicht schaffen zu können, das **subjektiv** als wichtig erscheint. Stress entsteht, wenn wir uns unter Druck gesetzt fühlen. **Jeder von uns empfindet Stress auf eine andere Weise. Ob Menschen ein Ereignis als unkontrollierbar oder mehrere zusammenkommende Ereignisse objektiv als überfordernd, d. h. als „stressig“ erleben, hängt von ihrer persönlichen Bewertung und dem Aufgabengebiet ab. Was der eine**

als belastend empfindet, ist für den anderen gar kein Problem. Praxisbeispiel: Manche Menschen haben schon Tage vorher schlaflose Nächte, wenn sie vor vielen Leuten sprechen müssen, während dieser „Auftritt“ anderen ein Erfolgsgefühl verschafft und ihnen sogar Spaß macht.

Wer oft gestresst ist, ist jedoch anfälliger für körperliche und seelische Krankheiten. Das Spektrum möglicher gesundheitlicher Folgen ist breit. Es reicht von Muskelverspannungen, Rücken- und Kopfschmerzen, Magenproblemen über psychische Leiden wie Konzentrationsschwierigkeiten, Nervosität, Geiztheit, Angstzuständen, Schlafstörungen und Depressionen bis hin zu lebensbedrohlichen Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Nicht immer löst Stress am Arbeitsplatz die Beschwerden aus. Er kann sie aber verschlimmern, vor allem wenn er zum Dauerzustand wird.

2.2 RECHTLICHE GRUNDLAGEN UND ANFORDERUNGEN

Insbesondere greift hier **das Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz ArbSchG). Dies hat der Gesetzgeber mit der Novellierung des ArbSchG im Jahr 2013 klargestellt.** Das ArbSchG fordert „Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit“ (§ 2 ArbSchG) und setzt das Ziel, „Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen“ (§ 4 ArbSchG). Die psychische Belastung bei der Arbeit und ihre möglichen negativen Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten sind im Arbeitsschutz ebenso zu berücksichtigen, wie die körperliche Arbeitsbelastung oder technisch-stoffliche Gefährdungen. Als ein zentrales Instrument des Arbeitsschutzes wird in § 5 ArbSchG deshalb eine Gefährdungsbeurteilung zum Erkennen und Verringern von physischen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vorgeschrieben.

Ferner geht die Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) ausdrücklich auf die Frage der psychischen Belastungen ein: Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen an Bildschirmarbeitsplätzen hat der Arbeitgeber die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen u. a. auch hinsichtlich „psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen“ (§ 3 BildscharbV).

Die ausdrückliche Forderung nach Berücksichtigung psychischer Belastung findet sich auch in der Betriebssicherheitsverordnung (§ 3 BetrSichV) und in der Arbeitsstättenverordnung (§ 3 ArbStättV) wieder. Letztgenannte regelt die Bedingungen am Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung. Schlechte Arbeitsbedingungen können die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen und psychische Belastungen hervorrufen. So kann ungünstige Beleuchtung die visuelle Aufnahme von Informationen behindern und die Ermüdung der Beschäftigten befördern. Ein fehlender Sonnenschutz kann zu einem ungünstigen Raumklima führen. Störender Lärm im Büro kann Stressreaktionen auslösen und behindert die Konzentrations- und Kommunikationsfähigkeit. Raummenge und Platzmangel am Arbeitsplatz verursachen Stress und beeinträchtigen das Wohlbefinden der Beschäftigten.

Wichtig ist: Der Gesetzgeber macht im Arbeitsschutzgesetz keine Vorschriften über das „Wie“ der Gefährdungsbeurteilung. Gefordert ist nur, dass Sie eine Beurteilung vornehmen, in der alle Merkmalsbereiche der psychischen Belastung berücksichtigt werden und das diese dokumentiert wird.

2.3 RELEVANTE ASPEKTE DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG PSYCHISCHER BELASTUNG

Die Gefährdungsbeurteilung ist vom Prinzip her ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Auch kleinen Unternehmen kann die Gefährdungsbeurteilung helfen, Wege zu finden, nicht nur den gesetzlichen Vorgaben gerecht zu werden, sondern die Gefährdungsbeurteilung als Steuerungsinstrument zu nutzen, um Verbesserungen einzuführen und bisher eventuell nicht bekannte Hindernisse im Betriebsablauf abzubauen. Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind (1) die Arbeitsaufgabe, (2) die Arbeitsorganisation, (3) die sozialen Beziehungen bei der Arbeit sowie (4) die Arbeitsumgebung zu betrachten. Unabhängig von Branche und Tätigkeit ist die Beurteilung und Gestaltung von Arbeitsintensität, Arbeitszeit, Handlungsspielraum, sozialen Beziehungen und Arbeitsumgebungsbedingungen notwendig. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über kritische Arbeitsanforderungen und -bedingungen, bei denen nach gegenwärtigem Wissensstand von einer Gefährdung durch psychische Belastung der Arbeit auszugehen ist.

Tabelle 1: Gefährdung durch psychische Belastungen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2023, S.6)

Arbeitsaufgabe • unvollständige, partialisierte Tätigkeiten • abwechslungsarme Tätigkeiten, einseitige Anforderungen • unzureichende Tätigkeitsspielräume in Bezug auf Arbeits- und Pausenzeiten, Arbeitstempo, Arbeitsmittel und -abläufe, Arbeitsziele und -menge • emotionale Dissonanz • traumatisierende Ereignisse bei der Arbeit • unzureichende Passung von Arbeitsanforderungen und Qualifikation der Arbeitenden • unzureichende Gelegenheiten zu sozialen Kontakten, sozial isolierte Arbeit	Arbeitsorganisation und Arbeitszeit • Ungleichgewichte von Arbeitsmenge, Aufgabenkomplexität und Arbeitszeit • häufige oder lang andauernde Unterbrechungen und Störungen der Arbeit • unzureichende Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten • unklare Kompetenzen und Zuständigkeiten, Rollenunklarheit • überlange Arbeitszeiten • Pausenausfall • mangelnde Vorhersehbarkeit und Planbarkeit von Arbeitszeit • ungünstig gestaltete Schichtarbeit
Soziale Beziehungen • mangelnde soziale Unterstützung durch Kollegen und/oder Vorgesetzte • destruktives Führungsverhalten • häufige/schwere Konflikte und Streitigkeiten, verbale Aggressionen am Arbeitsplatz • Verletzungen der Integrität und Würde von Personen durch Mobbing, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung	Arbeitsumgebung • Lärm, störende Hintergrundgeräusche • ungünstige klimatische Arbeitsumgebung, fehlende Einflussmöglichkeiten auf Raumklima (z. B. Sonnenschutz, Regelung der Klimaanlage) • unzureichende Beleuchtung, fehlende Einflussmöglichkeiten auf Beleuchtungsbedingungen

In der **Anlage 1** finden Sie nochmals erläuternde Frageleitstellungen zu den vier Bereichen.

3. EMPFEHLUNGEN ZUR ORGANISATION UND UMSETZUNG PSYCHISCHER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

3.1 BESCHREIBUNG DES VORGEHENS

So wie alle anderen Aspekte der Gefährdungsbeurteilung wird auch die psychische Belastung nach dem einem Regelkreis bearbeitet. **Der Prozess der Gefährdungsbeurteilung ist hierbei als kontinuierlicher und dynamischer Prozess zu verstehen.**

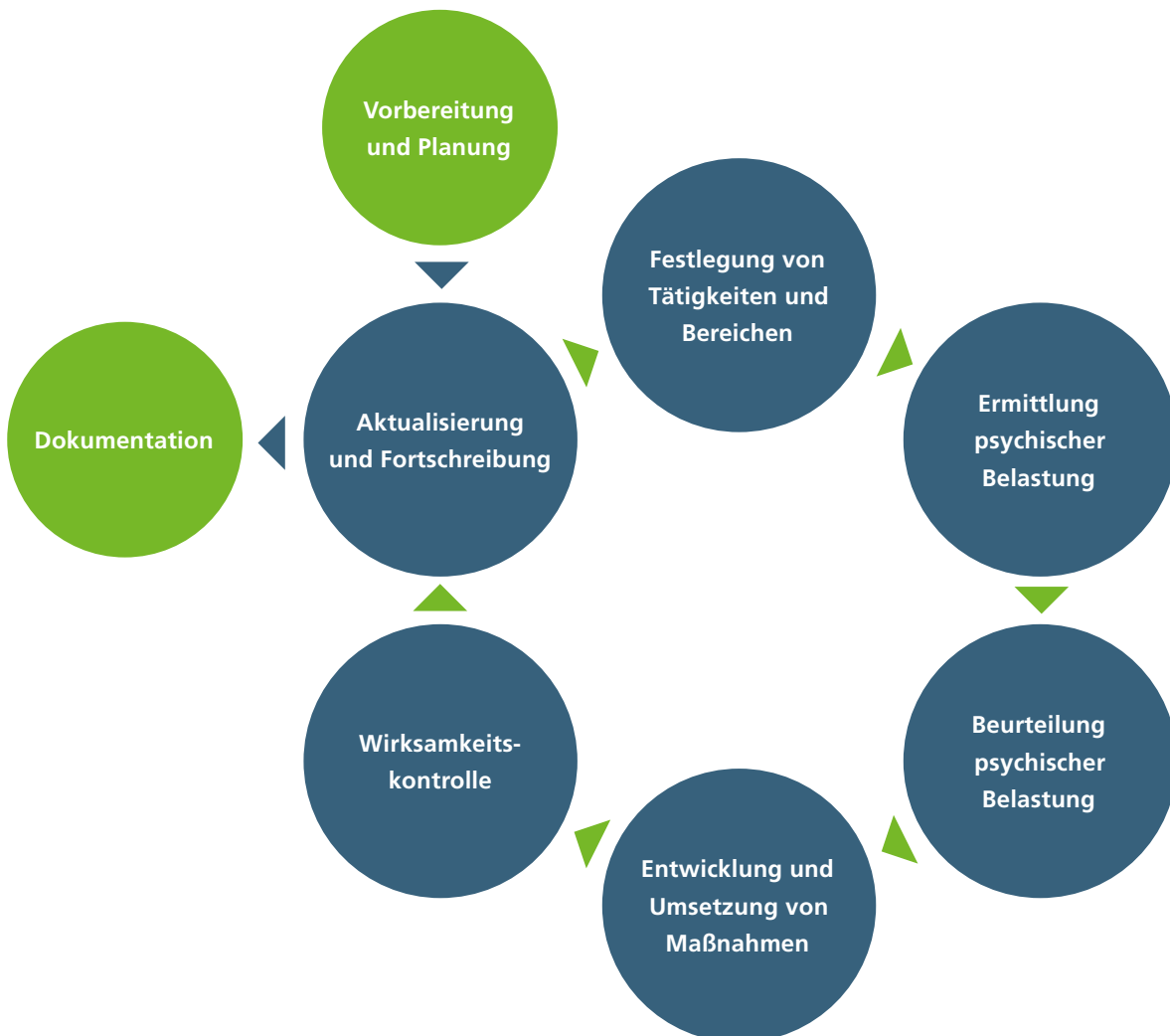


Abbildung 1: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung als kontinuierlicher Prozess (VBG-Fachwissen 2022, S.6)

Grundsätzlich empfehlenswert ist es, Führungskräfte und Beschäftigte als primäre Gestaltungsakteure einzubinden und den Prozess gestaltungsorientiert auszurichten.

Für die konkrete Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung finden Sie die zentralen Aspekte und zu klärenden Fragen in **Anlage 2** als Checkliste zur Hilfestellung beispielhaft zusammengefasst. Die Checkliste orientiert sich an den Schritten der Gefährdungsbeurteilung und kann sowohl für die Planung als auch zur Steuerung im laufenden Prozess genutzt werden.

3.2 VORBEREITUNG UND VERANTWORTLICHKEITEN

Stellen Sie von Beginn an das Ziel in den Vordergrund:

die weitere und nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Dabei sind folgende Fragen zu klären:

- Was will man erreichen?
- Mit welchen Maßnahmen will man dies erreichen?
- Bis wann will man es erreichen und wer hat welche Verantwortung?

Voraussetzung für eine effektive Gefährdungsbeurteilung der arbeitsbedingten psychischen Belastung ist eine erfolgreiche Kommunikation der Vorgehensweise und der Ziele. Unterstützend als Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation dient das Konzept der SMART-ZIELE in **Anlage 3**. Die sorgfältige Vorbereitung einer strukturierten und transparenten Vorgehensweise ist deshalb von entscheidender Bedeutung. Beschreiben Sie genau, wie die Ergebnisse verwertet werden.

Stellen Sie als Geschäftsführung/Vorstand die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen bereit und setzen Sie Projektleitung und Steuerungsgremium ein, die die Entscheidungswege regeln (sofern Sie dies nicht selbst tun, wenn Sie eine kleine Wohnungsgenossenschaft sind). Das zu bildende Gremium sollte jedoch unbedingt die erforderlichen Fach-, Methoden- und Entscheidungskompetenzen abbilden: die Geschäftsführung, die betrieblichen Arbeitschutzverantwortlichen und die ggf. vorhandene betriebliche Interessensvertretung. Welche Strukturen, Rollen und Aufgabenverteilung zielführend und praktikabel sind, hängt natürlich von den jeweiligen Gegebenheiten in der Wohnungsgenossenschaft ab. Bei der Planung kann man auf vorhandene Strukturen und bekannte Vorgehensweisen zurückgreifen, um Ressourcen zu sparen – oder bewusst Alternativen erproben, z. B. wenn eingefahrene Strukturen als Problemverursacher im Verdacht stehen.

Die Vorgehensweise lebt jedoch auch von der Einbeziehung der Mitarbeiter in den Problemlösungsprozess. Die gelebte Beteiligung der Mitarbeiter führt zu einer höheren Akzeptanz der nachfolgenden Aktivitäten und Veränderungen. Handlungs- und Entscheidungsspielräume wirken sich meist positiv auf die Motivation aus. Gemeinsam entwickelte Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen stärken den Zusammenhalt im Team. Transparenz und Kommunikation sind auch hier wesentliche Erfolgsfaktoren. Stellen Sie die Beteiligten vor und machen Sie deutlich, welche Rollen die einzelnen Personen haben. Es können unterschiedliche Erwartungen bestehen. Deshalb müssen die Ziele klar formuliert sein. So können Vorbehalte geklärt, mögliche Ängste reduziert und die Bereitschaft zum Mitmachen gefördert werden.

3.3 FESTLEGEN VON TÄTIGKEITEN UND BEREICHEN

Im ersten Schritt sollten Tätigkeiten, Bereiche oder Arbeitsplätze, die in Bezug auf die Belastung gleichartig sind, zu Einheiten zusammengefasst und gemeinsam beurteilt werden. Hierfür ist es wichtig, eine sinnvolle gefährdungsorientierte Struktur für Ihre Wohnungsgenossenschaft zu finden. Die Wahl der Einheiten muss dabei nachvollziehbar und begründet sein. Es kann vorteilhaft sein, sich an einer bereits vorhandenen Gefährdungsbeurteilung zu orientieren – zumeist orientiert sich dies auch an dem Organigramm der Wohnungsgenossenschaft, möglicherweise ist es aber zur Ermittlung der psychischen Belastung zielführend, die Arbeitsbereiche anders festzulegen. Hierbei sollten Personen/Mitarbeiter unterstützen, die die betriebliche Situation kennen und einschätzen können.

Nachfolgend finden Sie eine grobe Orientierung für das Festlegen von Tätigkeiten und Gefährdungsbereichen:

- 1) Zum einen kann unterschieden werden, ob es sich um eine Belastung interner Art (Betriebsinterna, Arbeitspensum, Zeitmanagement, Geldmittel, Fristen, Kollegen untereinander, Hierarchiekonflikte, Veränderung von Werten früher und heute, Wertschätzung, Kommunikation o. ä.) handelt oder externer Art (Kontakt nach Außen, Mieterkontakt, Kommunikation).
- 2) Daran schließt sich die Einschätzung, welche Arbeitsplätze überwiegend mit der Bewertung von Sachinformationen zu tun haben (Reparatur eines Leuchtmittels, IT, Controlling, Rechnungslegung o. ä.), im Unterschied zu den Arbeitsplätzen, bei denen die Arbeitsleistung überwiegend im Kontakt mit Mietern besteht.

- 3) Des Weiteren spielt es beim Mieterkontakt eine wichtige Rolle, ob der Mieter- und Kundenkontakt überwiegend im Rahmen von Telefonaten und sogenannten Kommstrukturen (der Mieter/Kunde mit einem Anliegen sucht die Büroräume auf) erbracht wird. Oder ob es sich um eine sogenannte Besuchsstruktur handelt (der Arbeitnehmer betritt den Wohnbereich des Mieters/der Kundschaft).

Ausgehend von diesen drei Hauptbereichen können die Mitarbeiter unabhängig von ihrer Führungsebene oder Tätigkeitsfeld eingeordnet werden. Die Führungsebene kann sich z. B. im Zeitmanagement als Herausforderung wiederfinden oder im Lösen von Konflikten in der Belegschaft. Während der Mitarbeiter in der Telefonzentrale montags frustrierte Mietertelefonate auszuhalten und sich abzugrenzen hat, schätzt ein anderer Mitarbeiter ad hoc Fluchtweg und Gefahrenpotential ein, um dann z. B. dem verwahrlosten Mieter auf Augenhöhe zu begegnen und sinnvolle Hilfsangebote zu unterbreiten. Unterschiede und Überschneidungen ergeben sich jeweils aus der Größe der Wohnungsgenossenschaft und dementsprechend aus den unterschiedlichen Organigrammen, die zum ersten Überblick und zur Gefährdungseinschätzung herangezogen werden können.

3.4 MÖGLICHKEITEN DER ERMITTLUNG

Für die Analyse Ihrer betrieblichen Situation kommen drei methodische Vorgehensweisen in Betracht, die gegebenenfalls auch kombiniert eingesetzt werden können. Dabei handelt es sich um die standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragung, den moderierten Analyseworkshop sowie Beobachtungsverfahren/Beobachtungsinterviews:

Standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragungen

Diese Methode gibt Ihnen die Möglichkeit, eine umfassende Selbsteinschätzung der vorliegenden Belastung durch Ihre Mitarbeiter zu erhalten. Vorteilhaft bei diesem Vorgehen ist, dass die Belegschaft direkt an der Einschätzung der Belastung teilhat und es möglich ist, sich einen Gesamtüberblick über die Situation im Unternehmen zu verschaffen. Eine Beteiligung der Beschäftigten erhöht die Akzeptanz späterer Veränderungen deutlich. Standardisierte und gütegesicherte Verfahren bieten darüber hinaus eine hohe Messqualität und gewährleisten die Anonymität der Befragung. Beachten Sie jedoch, dass die Ergebnisse oft auf einem abstrakten Niveau liegen (Mittelwerte, Häufigkeiten) und nicht direkte Handlungsempfehlungen produzieren. Zur Maßnahmenableitung

ist im Anschluss oft eine Konkretisierung, z. B. in Form von Workshops, erforderlich. Außerdem kann die Auswertung der Befragung zusätzliche Ressourcen erfordern (Auswertungssoftware – z. B. SPSS, RStudio, externe Dienstleister, Datenschutzregelungen).

Die **unternehmensintern selbst gewählte Gruppengröße für die Fragebogenaktion** sollte zwischen mindestens zehn und höchstens 50 Personen liegen, optimal sind 20 bis 40 Personen. Denn es müssen pro Arbeitsbereich mindestens zehn ausgefüllte Fragebögen abgegeben werden um eine ausreichende Datengrundlage für die Auswertung zu haben und um die Anonymität zu gewährleisten. Es empfiehlt sich, die zu untersuchenden Arbeitsbereiche dementsprechend festzulegen.

Nachdem alle Mitarbeiter über das Vorhaben informiert und aufkommende Fragen geklärt wurden, sollten die Fragebögen zeitnah ausgegeben werden. Die Mitarbeiter haben dann etwa vier Wochen Zeit, die bearbeiteten Fragebögen zurückzugeben. Der Abgabetermin sollte mit ausreichend Vorlaufzeit bekannt gegeben werden, um allen die Teilnahme an der Befragung zu ermöglichen. Die Bearbeitung sollte etwa 15 Minuten in Anspruch nehmen. Da die Befragung anonym bleiben soll, müssen die Fragebögen allein bearbeitet und an neutraler Stelle abgegeben werden (z. B. in einer Urne).

Zusammenfassend im Folgenden die Hinweise zur Erzielung einer hohen bzw. ausreichenden **Teilnehmerquote**:

- Ziele und erwarteten Nutzen verständlich erklären,
- Commitment der Geschäftsführung/des Vorstandes kommunizieren,
- Führungskräfte einbinden,
- die Anonymisierung gewährleisten und erklären,
- die Fragebögen zu Hause ausfüllen lassen und das mit einer Zeitgutschrift verbinden,
- einen angemessenen Befragungszeitraum außerhalb beliebiger Urlaubszeiten oder saisonaler Arbeitsspitzen festlegen,
- unkomplizierte Rückgabemodalitäten gestalten.

In **Anlage 4** erhalten Sie beispielhaft Anregungen für die Fragebogensgestaltung.

Moderierte Analyseworkshops

In Workshops kommen Beschäftigte und gegebenenfalls auch Führungskräfte zusammen und beschreiben (angeleitet durch einen Moderator) die Belastungsschwerpunkte, Ressourcen sowie mögliche Maßnahmen und Gestaltungsempfehlungen.

Kleine Wohnungsgenossenschaften (mit weniger als

zehn Mitarbeitern) sowie Wohnungsgenossenschaften mit kleinen Organisationseinheiten können in vielen Fällen direkt mit dieser Methode einsteigen ohne vorherige schriftliche Befragung. Zum einen kann das Erfahrungswissen der Belegschaft, der Führungskräfte und von Fachleuten genutzt werden, zum anderen lassen sich direkt Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen entwickeln. Die Methode kann sehr gut in kleinen Unternehmen (unter 20 Beschäftigte) und Unternehmensteilbereichen angewandt werden. In größeren Unternehmen ist die Methode geeignet, um Daten aus Befragungen oder groben Beobachtungen zu konkretisieren und passende Maßnahmen abzuleiten.

An seine Grenzen stößt dieses Vorgehen hingegen, wenn im Unternehmen keine offene Gesprächskultur vorhanden oder sogar ein starkes Misstrauen verbreitet ist. Auch die Teilnahme von Führungskräften an den Workshops oder die Durchführung mit internen Moderatoren sollte gut durchdacht sein. Nur wenn das Vertrauen ausreicht, Ressourcen und Expertise vorhanden sind, sollte hier auf externe Moderation verzichtet werden.

In **Anlage 5** erhalten Sie eine Beispielvariante für einen Workshopleitfaden.

Beobachtungsverfahren/Beobachtungsinterviews

Kern dieser Methode ist die Einschätzung und Beobachtung der Tätigkeiten/Arbeitsplätze durch fachkundiges oder geschultes Personal. Sie wird idealerweise durch Kurzinterviews mit den Mitarbeitern ergänzt. Vorteilhaft wirkt sich hier die Kombination von Selbst- und Fremdeinschätzung der Belastung

aus. Für viele solcher Verfahren werden auch Schulungen zur Anwendung angeboten. So lässt sich die Beurteilung auch durch eigene Mitarbeiter Ihrer Wohnungsgenossenschaft durchführen. In Frage kommen hier Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte oder geschulte Führungskräfte und Betriebsräte. Das Vorgehen lässt sich außerdem individuell an Ihre betrieblichen Anforderungen anpassen und ermöglicht oft die schnelle Ableitung erster Maßnahmen.

Bei den Verfahren sollten Sie den innerbetrieblichen Schulungsbedarf berücksichtigen. Darüber hinaus kann ein erhöhter Zeitaufwand anfallen, wenn viele, nicht gleichartige Abläufe und Tätigkeiten beurteilt werden müssen. Ist die Vorgehensweise eher grobanalytisch, so wird die Auswertung weitere Konkretisierungsschritte wie Workshops oder tiefergehende Beobachtungen erfordern, um Maßnahmen abzuleiten.

Treffen Sie die Auswahl für eine oder die Kombination aus mehreren Methoden unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen Ihrer Wohnungsgenossenschaft.

In vielen Unternehmen hat es sich bewährt, zunächst mit Pilotabteilungen oder -bereichen zu beginnen und Vorgehensweisen zu testen. Dabei nutzen viele Unternehmen bereits vorhandene Daten:

- Gibt es z. B. Mitarbeiterbefragungen, deren Daten Anhaltspunkte liefern könnten?
- Gibt es Beschwerden, hohe Fluktuation oder häufen sich Krankheitstage und Konflikte in bestimmten Bereichen und Abteilungen?
- Gibt es Rückkehrgespräche oder Austrittsinterviews, die Ihnen weitere Anhaltspunkte liefern können?



4. ANREGUNG ZU MÖGLICHEN MASSNAHMEN

In diesem Prozessschritt geht es darum, wie die gewonnenen Daten zu beurteilen sind:

- Wie interpretiere ich Ergebnisse aus Befragungen?
- Gibt es Gefährdungen in Ihrem Betrieb, die ein Handeln notwendig machen?
- Gibt es auch positive Ergebnisse, aus denen man lernen oder Veränderungen ableiten kann?

Es stellt sich die Frage, ab wann eine psychische Belastung als Gefährdung zu beurteilen ist, die Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich machen?

Da für die psychische Belastung keine verfahrensübergreifenden und allgemeingültigen Grenzwerte existieren, lässt sich die Frage nach der Schwelle, ab der Maßnahmen erforderlich werden, nur in Bezug auf die gewählten Erhebungsverfahren und -instrumente beantworten.

Sofern sich bei der Beurteilung ergibt, dass Maßnahmen zur Verringerung der psychischen Belastung notwendig sind, besteht die Aufgabe, die passenden Maßnahmen für Ihre Wohnungsgenossenschaft zu finden.

Grundsätzlich gilt auch bei der psychischen Belastung das allgemeine **T-O-P Prinzip** des Arbeitsschutzes als Rangfolge der Maßnahmen:

- T** – Technische Maßnahmen
- O** – Organisatorische Maßnahmen
- P** – Persönliche Maßnahmen

In Anlage 6 Gestaltungsansätze und Belastungsfaktoren finden Sie **eine beispielhafte Übersicht der VBG** zu den Merkmalsbereichen, möglichen kritischen Ausprägungen und beispielhaften Gestaltungsmöglichkeiten, die Ihnen als Einstieg helfen kann.



5. WEITERE HINWEISE

5.1 WIRKSAMKEIT

Das Arbeitsschutzgesetz fordert, dass die Maßnahmen zur Verringerung der Gefährdungen und Belastungen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit überprüft werden.

Beachten Sie, dass Veränderungen sich erst durchsetzen müssen und Maßnahmen oftmals nicht sofort wirksam werden. Planen Sie ausreichend Zeit ein, damit sich Ihre Maßnahmen auch auswirken können. Bei der psychischen Belastung kann dies aufgrund der vielfachen Wechselwirkungen langwieriger sein als in anderen Bereichen. Die Personen, die die Wirksamkeit kontrollieren, sollten für diese Aufgabe das notwendige Fachwissen besitzen. Hilfreich ist auch ein offener Umgang mit Misserfolgen. Wenn Maßnahmen nicht wirkungsvoll waren, Widerstände auftraten, die man in der Planung nicht absehen konnte, so lässt sich daraus für die Zukunft lernen – vorausgesetzt, man thematisiert diese Gegebenheiten und bezieht sie in zukünftige Planungen ein. Vergessen Sie bei der Wirksamkeitskontrolle auch nicht, Ihre Erfolge wahrzunehmen und diese zu kommunizieren. Berichten Sie über erzielte Verbesserungen.

Methoden für Wirksamkeitskontrolle sind:

- erneute Ist-Analyse und Vergleich mit den Ausgangsdaten,
- Workshops mit Beschäftigten und Führungskräften,
- Kurzbefragung von Beschäftigten und Führungskräften.

5.2 WIE HÄLT MAN DIE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG AKTUELL?

Eine Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung **kann nur sinnvolle Ergebnisse erzielen, wenn sie aktuell ist, beziehungsweise aktuell gehalten wird.** Das Arbeitsschutzgesetz fordert, dass Gefährdungsbeurteilungen zu aktualisieren sind, wenn sich die zugrundeliegenden Gegebenheiten ändern. In einer Zeit häufiger Restrukturierungen und Veränderungen der Arbeitsbedingungen in immer kürzeren Zeitintervallen ist es angeraten, in angemessenen Zeiträumen die Belastungen erneut zu prüfen.

Anlässe für eine Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung können folgende sein:

- Auffällige Häufungen von Beschwerden, Fluktuationen, Krankheitstagen und Unfällen, die auf Gefährdungen durch psychische Belastung hindeuten.
- Neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse oder Vorschriften zur psychischen Belastung bei der Arbeit.
- Veränderungen der Arbeitsbedingungen, der Belastungskonstellationen oder -schwerpunkte durch Reorganisationen von Tätigkeiten. Neue Verfahrensweisen, neue Führungsmethoden, andere Arbeitszeitmodelle, die Anschaffung neuer Maschinen oder die Einführung neuer Produktionsverfahren erfordern eine Überprüfung der Belastung.

Auch psychische Belastungen werden im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung, wie alle Gefährdungen und Belastungen im Unternehmen, mit Hilfe eines Regelkreises analysiert.

5.3 PRAKTISCHE FRAGEN

Im Rahmen der psychischen Gefährdungsbeurteilung können weitere verschiedene Fragen auftreten. Nachfolgend ein kleines FAQ mit entsprechenden Hinweisen:

Was muss eine Genossenschaft für eine rechtskonforme Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen mindestens tun?

Im Hinblick auf externe Prüfungen (z. B. seitens der Berufsgenossenschaften) empfiehlt sich eine ausreichend klare Dokumentation. Als Richtwert wird dabei gern auf „mind. drei Seiten“ abgestellt.

Was ist mit Mitarbeitern, die aus dem privaten Umfeld heraus psychisch belastet sind und deshalb mit der Tätigkeit auf einer Stelle überfordert sind, wo es vorher kein Problem auf der Stelle gab?

Zu prüfen ist in erster Instanz entsprechend der psychischen Gefährdungsbeurteilung, ob die Stelle wirklich dieselben Aufgaben erfordert wie „vor einigen Jahren“ oder ob im schleichenden Prozess durch unternehmensinterne Faktoren (z. B.

Ausfall von Mitarbeitern – Verlagerungsproblem auf andere Kollegen, neue Arbeitsanforderungen auf Basis schwierigerer Mieterkommunikation etc.) doch mehr Aufgaben hinzugekommen sind und sich dieses dann negativ auf den Mitarbeiter auswirkt, indem es ggf. das „Fass“ zum Überlaufen bringt.

Wenn dies jedoch nicht der Fall ist und die Überforderung auf Gründe außerhalb der Unternehmensreichweite zurückzuführen ist, sind die Möglichkeiten für den Arbeitgeber begrenzt. Eine Möglichkeit besteht darin, den Mitarbeiter zu einem vertrauensvollen Gespräch einzuladen und allein auf freiwilliger Basis des Mitarbeiters einen Austausch vorzunehmen, denn rechtlich gesehen sind für den Arbeitgeber Probleme in privaten Angelegenheiten des Mitarbeiters kein Gesprächsthema. Davon ausgenommen sind allein Fragen – wobei auch hier die Freiwilligkeit des Mitarbeiters vorausgesetzt wird – um das Thema Betriebliches Eingliederungsmanagement oder eine Einschränkung durch eine anerkannte Behinderung. Der Arbeitgeber ist in Bezug auf private Äußerungen natürlich zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Wie gehe ich mit verschiedenen Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter um?

Immer häufiger werden aufgrund gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und persönlicher sowie generationenwandelnder Lebenseinstellungen zunehmend Diskrepanzen im Mitarbeiterbereich sichtbar. Bezeichnend sind hier die Arbeitseinstellungen (z. B. Wie viel, was arbeite ich und wozu?), Ausfälle (z. B. Krankschreibungen, Auszeit, etc.) und Anforderungen (z. B. Problemlösefähigkeit, Resilienz, Qualität, Ausbildungshintergrund etc.). Hier können zum einen Leistungs- und Belohnungssysteme oder Ausgleichssysteme durch den Arbeitgeber zielführend sein, um gefühlte „Ungerechtigkeit“, Ärger oder Belastungssequenzen auszugleichen. Weitere unterstützende Informationen zum Thema finden Sie in den Kurzinformationen „KuK - Kurz und Knapp“: Mitarbeitergespräche, Konfliktmanagement, effektives Miteinander, Motivation und Commitment und Gewaltfreie Kommunikation. Außerdem ist es wichtig, dass Unternehmen auf die verschiedenen Kommunikationsstile ihrer Mitarbeiter eingehen. Jeder hat seine eigene Art zu kommunizieren und es ist wichtig, diese Unterschiede zu berücksichtigen. Indem man die Bedürfnisse und Präferenzen jedes Einzelnen berücksichtigt, kann man dafür sorgen, dass die generelle Kommunikation effektiver und produktiver ist.

Wie können neue Mitarbeiter gut integriert werden?

Dieser Punkt wird zunehmend wichtiger aufgrund des Personalumbruchs und der Fachkräftesicherung neuer Mitarbeiter.

Eine gute Integration neuer Personals fördert die Geringhaltung psychischer Belastung in der Anfangsphase aufgrund vieler neuer Anforderungen und Eindrücke, die auch schnell als überfordernd erlebt werden können, da häufig auch bei jüngeren Mitarbeitern die Problemlösefähigkeit aufgrund fehlender Erfahrungen und Kenntnisse des Unternehmens noch nicht so gut ausgeprägt ist und dies erst mit der Zeit erfolgt. Eine Möglichkeit ist insbesondere die **Kommunikationsstärkung im Arbeitsteam**. Diese muss sozial, als auch arbeitstechnisch gut aufgenommen und begleitet werden. Wichtig ist auch das „Vormachen“ und das Mitteilen „informeller“ Handlungsstrategien, die der neue Mitarbeiter nicht kennen kann. Dies erleichtert die Integration. Auch muss im Team geprüft werden, welche Stärken und Schwächen der neue Mitarbeiter einbringt, ggf. können daraufhin auch Aufgaben leicht angepasst oder umverteilt werden. Denn man kann nicht erwarten, dass ein neuer Mitarbeiter 1:1 das Duplikat des alten Mitarbeiters (der z. B. in Rente gegangen ist) abbildet – damit ändert sich auch das Gefüge in der alten Teamkonstellation, was nicht zu unterschätzen ist.

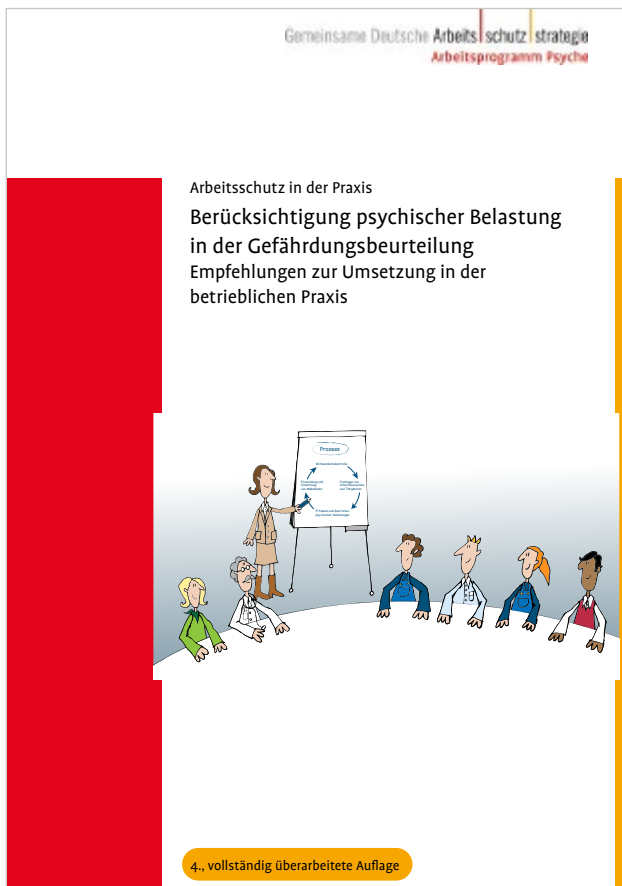
Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren positiv und vorurteilsfrei an die psychische Gefährdungsbeurteilung heranzugehen?

Hierbei kann betont werden, dass dies auch Entwicklungsmöglichkeiten für den Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen (die Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen bei der Arbeit, Arbeitsumgebung) bieten kann.

5.4 INFORMATIONQUELLEN

Grundlegende Anforderungen und Möglichkeiten der Verfahrensgestaltung sind in den „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ beschrieben, auf die sich Bund, Länder und Unfallversicherungsträger gemeinsam mit Vertretern von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) verständigt haben. Diese Empfehlungen repräsentieren gegenwärtig den „gemeinsamen Nenner“ wichtiger arbeitsschutzpolitischer Akteure.

Eine weitere Übersicht und Orientierung zu den Verfahren bieten z. B. das **Handbuch „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)** sowie die BAuA-Tool-Box „Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen“,



die auf der Internetseite der BAuA (www.baua.de) zu finden ist. Ebenso bietet das Webportal der Bundesanstalt für

Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zum Thema Gefährdungsbeurteilung: www.gefaehrungsbeurteilung.de einige Informationen.

Darüber hinaus finden Sie weitere Informationen, bei der für Sie zuständigen Berufsgenossenschaft. Die meist zuständige **Berufsgenossenschaft für Wohnungsunternehmen ist die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG)** – Bereich Gebäudemanagement. Die VBG ist als gewerbliche Berufsgenossenschaft der größte Träger der gesetzlichen Unfallversicherung in Deutschland. Dort ist eine **Beratung** über Ihre zuständige VBG-Bezirksverwaltung individuell und vor Ort möglich. Sie finden die Kontaktdaten jeweils anhand Ihrer Postleitzahl unter folgendem Link: www.vbg.de/standorte. Weiterhin bietet die VBG das für ihre Mitgliedsunternehmen kostenlose Seminar „Psychische Belastung im Betrieb erkennen, erfassen und präventiv handeln“ und weitere Seminare an. Den Seminarkatalog der VBG finden Sie online unter: www.vbg.de/seminare. Ferner steht Ihnen das VBG-Fachwissen „**Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Handlungshilfe für die betriebliche Praxis**“ zur Verfügung.

Zum Themenfeld der arbeitsbedingten psychischen Belastung und der Integration in die Gefährdungsbeurteilung empfiehlt sich außerdem das **Web-Portal des Arbeitsprogramms Psyche**: www.gda-psyche.de.



6. ANLAGEN

ANLAGE 1 – FRAGELEITSTELLUNGEN

I. Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe

Vollständigkeit der Aufgabe

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

Handlungsspielraum

- Haben die Mitarbeiter Einfluss auf den Arbeitsinhalt und darauf, wie viel zu tun ist?
- Haben sie Handlungsspielräume hinsichtlich der Entscheidung für Arbeitsmethoden und -verfahren?
- Können sie die Reihenfolge der Tätigkeiten eigenverantwortlich wählen?
- Haben Führungskräfte einen angemessenen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum?

Abwechslungsreichtum

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

Information und Informationsangebot

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

Verantwortung

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

Qualifikation

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

Emotionale Inanspruchnahme

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

II. Arbeitsorganisation

Arbeitszeit

- Reicht die Zeit zwischen den Arbeitseinsätzen für die Erholung aus?
- Können die Mitarbeiter ihre Pausen tatsächlich wahrnehmen?
- Fallen häufig überdurchschnittlich lange Arbeitszeiten und viele Überstunden an?
- Wie stellen Sie in Ihrem Betrieb sicher, dass geleistete Überstunden kurzfristig wieder abgebaut werden können?
- Haben Sie eine definierte Obergrenze für Überstunden?
- Ist die Arbeit in geeigneten Schichten organisiert?
- Fällt häufig Nacharbeit an?
- Sind die Arbeitszeiten häufig wechselnd oder viel in Bereitschaftsdiensten organisiert?

- Wie verlässlich sind freie Zeiten für Beschäftigte?
- Welche Ausgleichsregelungen gibt es, wenn Ruhezeiten unterbrochen werden?
- Werden bei der Dienstplangestaltung individuelle Wünsche und Bedürfnisse berücksichtigt?

Arbeitsablauf

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

Kommunikation und Kooperation

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

III. Soziale Beziehungen

Kollegen

- Wie sind die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern?
- Sind Beschäftigte durch ihre Arbeit isoliert oder stark eingeschränkt in ihren Möglichkeiten, Kontakt zu Kollegen zu haben?
- Wie sind der Zusammenhalt und die Unterstützung im Team?
- Wird die gegenseitige Wertschätzung innerhalb des Teams gefördert?
- Wechselt die Zusammensetzung im Team häufig?
- Wie hoch ist die Fluktuation in der Belegschaft?
- Gibt es Rollenkonflikte oder persönliche Konflikte?
- Kommt es häufig zu Streitigkeiten oder Aggressionen?
- Wie beeinflussen strukturelle Faktoren wie z. B. die Hierarchieebenen die Umgangsformen?
- Begünstigen diese Strukturen Konflikte oder Mobbing?
- Können Teams oder Bereiche auf professionelle Unterstützung in Form von Supervision, Coaching oder kollegiale Beratung zurückgreifen?

Führungskräfte

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

IV. Arbeitsumgebung

Physikalische und chemische Faktoren

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

Physische Faktoren

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

Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung

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

Arbeitsmittel

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

V. Neue Arbeitsformen

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

ANLAGE 2 – CHECKLISTE – DIE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG PSYCHISCHER BELASTUNG ERFOLGREICH DURCHFÜHREN

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

Vorbereitung

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

Information der Führungskräfte

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

Information der Beschäftigten

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

Untersuchungseinheiten festlegen

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

Gefährdungen ermitteln

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

Gefährdungen beurteilen – Vorbereiten der Workshops:

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

Maßnahmen festlegen

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

Maßnahmen durchführen

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

Arbeitsbereichsübergreifende Themen umsetzen:

- ☐ Übergreifende Themen sind identifiziert und die Maßnahmen mit der Geschäftsführung abgestimmt.

- ☐ Feedback zu Entscheidungen hinsichtlich übergreifender Maßnahmen liegt in den Arbeitsbereichen vor.
- ☐ Termin, um das Feedback zum Stand der Umsetzung bei den Arbeitsbereichen einzuholen, ist festgesetzt (spätestens nach sechs Monaten).

Wirksamkeit überprüfen

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

Gesamtprozess auswerten

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

Gefährdungsbeurteilung fortschreiben

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

Quelle: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (Hrsg.) (2019). *Psychische Gesundheit im Fokus. BGW-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung*, Wuppertal.

ANLAGE 3 – SMART – ZIELE

Was sind SMART-Ziele?

- Zielformulierung ist meistens ein anspruchsvoller und zeitaufwendiger Prozess.
- Mithilfe der SMART-Regel lassen sich die Ziele in Hinblick auf eine klare und konkrete Formulierung überprüfen.
- Anhand von fünf Kriterien sollen komplexe und unspezifische Ziele in umsetzbare Teilaspekte heruntergebrochen werden.
- Dadurch soll bei den beteiligten Personen die Motivation der Zielerreichung gesteigert werden.

Aus welchen Elementen bestehen sie?

- S**pezifisch: eindeutig, konkret und verständlich
- M**essbar: durch bestimmte Indikatoren messbar (bspw. qualitative Kennzahlen)
- A**ttaktiv: anregend, erstrebenswert und motivierend
- R**ealistisch: erreichbar und realisierbar
- T**erminiert: verbindlich und verpflichtend

Beispiel 1

Unspezifisches Ziel: „Die Zufriedenheit der Mitarbeiter soll steigen“

SMART-Ziel: „Um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern, werden im Laufe der nächsten zwei Wochen an alle Beschäftigten Fragebögen zur Zufriedenheit im Unternehmen versandt. Alle Befragten haben die Möglichkeit Ihre Wünsche, Anmerkungen oder Änderungen zu äußern. Anschließend werden die Ergebnisse nach der Befragung innerhalb von zwei Wochen ausgewertet.“

- S** es werden die konkreten Schritte der Zielerreichung genannt
- M** durch die Ergebnisse des Fragebogens
- A** durch das Feedback der Mitarbeiter kann die Zufriedenheit im Unternehmen gesteigert werden, was sich wiederum positiv auf das Arbeitsklima und die Produktivität auswirkt

- R** es kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter bereit sind an der Befragung teilzunehmen
- T** innerhalb eines Monats

Beispiel 2

Unspezifisches Ziel: „Die Mitarbeiter sollen personell entlastet werden“

SMART-Ziel: „Um die Mitarbeiter im Unternehmen zu entlasten, sollen innerhalb von einem halben Jahr zwei neue Mitarbeiter eingestellt werden. Der Bewerbungsprozess wird von einer externen Recruiting Firma übernommen.“

- S** es werden die konkreten Schritte der Zielerreichung genannt
- M** durch die Anzahl an Mitarbeitern
- A** die Entlastung der Mitarbeiter führt zu einem besseren Wohlbefinden und trägt zu einem positiven Arbeitsklima bei
- R** durch die Zusammenarbeit mit einer Recruiting Firma kann der Zeitaufwand des Bewerbungsprozesses abgegeben werden
- T** innerhalb eines halben Jahres

Beispiel 3

Unspezifisches Ziel: „Unsere Social Media Präsenz soll erhöht werden“

SMART – Ziel: „Die Follower auf Facebook sollen bis zum Jahresende um 10 % steigen.“

- S** es werden die konkreten Schritte der Zielerreichung genannt
- M** lässt sich anhand der Follower messen
- A** durch eine höhere Anzahl an Follower wird das Unternehmen auf Social Media präsenter und die Reichweite wird erhöht
- R** basierend auf den Erfahrungen der letzten Jahre ist eine 10 %- Steigerung innerhalb eines Jahres realisierbar
- T** innerhalb eines Jahres

Quelle: Van der Gragt, S. (2023). SMART-Ziele: 4 Beispiele für Unternehmen. TimeChimp.
<https://www.timechimp.com/de/blog/smart-ziele-4-beispiele-fuer-unternehmen>

ANLAGE 4 – BEISPIELFRAGEBOGEN

I. Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe

Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf die Arbeitsinhalte und Ihre Arbeitsaufgaben. Bitte geben Sie an, inwiefern die jeweiligen Aussagen auf Sie zutreffen.

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Erleben Sie Ihre Arbeitsvorgänge als vollständig, indem Sie Ihre Tätigkeiten selbst vorbereiten, ausführen und gegebenenfalls selbst prüfen?					
Wurden Sie angemessen eingewiesen und eingearbeitet?					
...					

II. Arbeitsorganisation

Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf die Arbeitsorganisation. Bitte geben Sie an, inwiefern die jeweiligen Aussagen auf Sie zutreffen.

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Reicht die Zeit zwischen den Arbeitseinsätzen für die Erholung aus?					
Sind Ihre täglichen Arbeitszeiten gut im Voraus planbar?					
...					

III. Soziale Beziehung

Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz. Bitte geben Sie an, inwiefern die jeweiligen Aussagen auf Sie zutreffen.

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Sind Ihre Kollegen für Sie da, wenn Sie Unterstützung bei Ihrer Arbeit benötigen?					
Erleben Sie das Arbeitsklima in Ihrem Team als wertschätzend und unterstützend?					
...					

IV. Arbeitsumgebung

Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf die Arbeitsumgebung. Bitte geben Sie an, inwiefern die jeweiligen Aussagen auf Sie zutreffen.

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Ist Ihr Arbeitsplatz angemessen gegen Lärm abgeschirmt?					
Ist Ihr Arbeitsplatz gegen ungünstige Lichtverhältnisse abgeschirmt?					
...					

V. Neue Arbeitsformen

Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf die neuen Arbeitsformen und das mobile Arbeiten. Bitte geben Sie an, inwiefern die jeweiligen Aussagen auf Sie zutreffen.

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Befinden Sie sich in einem sicheren Arbeitsverhältnis, etwa indem ein langfristiger oder unbefristeter Arbeitsvertrag besteht?					
Ist die erweiterte Erreichbarkeit für Sie angemessen zu bewältigen?					
...					

Bei Fragen, Unklarheiten oder dem Bedarf nach einem vollständigen Fragebogen steht Ihnen das **Referat Soziales und Regionalentwicklung** zur Verfügung.

ANLAGE 5 – LEITFADEN FÜR EINE WORKSHOP-MODERATION IM RAHMEN DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG DER PSYCHISCHEN BELASTUNG

Ein Workshop im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ist eine bewährte Methode, um die Herausforderungen des Arbeitsalltags und dessen Gefährdungen im direkten Austausch mit den Mitarbeitenden zu erfahren.

Dieser Leitfaden soll als Stütze für den Moderator zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der psychischen Gefährdungsbeurteilung in Form eines Workshops dienen.

Bevor es los geht ...

Ihre Aufgabe besteht darin, dem Workshop einen klaren Rahmen zu geben und die Diskussion in eine lösungsorientierte Richtung zu lenken. Sie können Fragen stellen, Impulse geben und das Diskusstempo verlangsamen, um allen Teilnehmenden die Gelegenheit zu geben, sich zu äußern. Gemeinsam mit den Teilnehmenden erfassen und ordnen Sie Ideen sowie Vorschläge. Dabei unterstützen Sie die Gruppe aktiv bei der Entwicklung von Lösungen und der Einschätzung ihrer Umsetzbarkeit. Sie behalten den Überblick über den Workshopverlauf, setzen den Fokus auf die Zielerreichung und haben sowohl die Gruppe als Ganzes als auch jede einzelne teilnehmende Person im Blick. Die Herausforderung als Moderator besteht darin, das Gleichgewicht zwischen diesen Aspekten zu wahren.

Ihre Rolle: Als Moderator agieren Sie unparteiisch und betrachten die Themen ohne persönliche Betroffenheit von außen. Ihre Rolle besteht darin, den Prozess zu steuern, während Sie nicht für den Inhalt oder die Ergebnisse verantwortlich sind – dies obliegt der Gruppe. Sie unterstützen die Teilnehmer, z. B. durch das Stellen von Fragen und das Anbieten neuer Perspektiven zum Thema.

Wenn Sie dennoch einen inhaltlichen Vorschlag einbringen möchten, geben Sie klar zu erkennen, dass Sie temporär Ihre Rolle wechseln. In diesem Fall formulieren Sie Ihre Idee eindeutig als Angebot. Die Entscheidung, ob Ihre Idee aufgenommen und weiterverfolgt wird, liegt bei der Gruppe.

Besondere Herausforderungen ergeben sich im Handlungsfeld „Soziale Beziehungen“. Hier können sich die Sichtweisen der Mitarbeiter einerseits und der Führungskräfte andererseits erheblich unterscheiden, was Konfliktpotenzial birgt. Die Identifizierung nicht ausgesprochener Probleme oder verborgener Konflikte kann ebenso schwierig sein und erfordert eine ausreichende Herausarbeitung im Lösungsprozess. Die Moderation dieser Workshops erfordert ausgeprägte soziale Kompetenzen, kommunikative Fähigkeiten sowie eine wertschätzende Grundhaltung. Erfahrung in der Moderation ist hierbei entscheidend.

Auftragsklärung

Es ist essenziell, vor der verbindlichen Annahme eines Moderationsauftrags die Rahmenbedingungen zu überprüfen. Ein gründlich vorbereitetes und transparentes Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung ist dabei von großer Bedeutung. Sie sollten den Eindruck gewinnen, dass alle Beteiligten ein authentisches Interesse daran haben, die Arbeitsbedingungen gemeinsam zu gestalten. Diese Faktoren sind entscheidend für eine erfolgreiche Moderation, da Sie nicht für Schwierigkeiten verantwortlich gemacht werden sollten, die auf unzureichende Rahmenbedingungen zurückzuführen sind oder außerhalb Ihres Einflussbereichs liegen.

Obwohl Sie Ihr Unternehmen wahrscheinlich gut kennen und mit vielen Mitarbeitenden vertraut sind, kann dies Vor- und Nachteile mit sich bringen. Auf der einen Seite ermöglicht es Ihnen, von Vorteilen zu profitieren, auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass Sie in Ihrer Rolle nicht unbedingt als allparteiliche Person wahrgenommen werden. Konflikte mit anderen Personen oder eigenen Interessen könnten entstehen oder vermutet werden. Selbst freundschaftliche Kontakte könnten bei anderen Zweifel an Ihrer Neutralität hervorrufen. Wenn Führungskräfte die Moderationsrolle übernehmen sollen, könnten sie entweder selbst oder andere Gruppenmitglieder in schwierige Rollenkonflikte geraten. Daher sollten Führungskräfte eher die Möglichkeit haben, ihre Perspektive als Teilnehmende des Workshops einzubringen.

Es ist ratsam, Ihre Rolle sorgfältig zu prüfen, bevor Sie einen Moderationsauftrag annehmen.

Vorbereitung des Workshops

Vor dem Workshop sollten Sie sich mit den Fragebogen vertraut machen und sich entsprechend auf die Befragung vorbereiten. Es wird empfohlen, dass eine externe Person, die allgemeines Vertrauen genießt, die Befragung gemeinsam mit allen Mitarbeitenden durchführt, z. B. im Rahmen einer Teambesprechung. Wurde der Fragebogen schon im Vorfeld an die Führungskräfte sowie alle Mitarbeitern übermittelt, so können sie sich mit den Ergebnissen vertraut machen.

Als Moderator bereiten Sie sich ebenfalls auf den Workshop vor. Stimmen Sie einen Termin für den Workshop mit der entsprechenden Führungskraft und deren Team ab. Die Einladungen für die teilnehmenden Mitarbeiter sowie die Führungskraft sollten von der Projektleitung ausgesprochen werden. Um effektiv an Ergebnissen zu arbeiten und eine offene Arbeitsatmosphäre zu schaffen, ist es ratsam, dass die Gruppengröße zwischen acht und maximal 20 Personen liegt. Die Teilnahme sollte freiwillig sein.

Benötigtes Material:

- zwei bis drei Pinnwände
- ein Flipchart
- Moderationskarten
- Pinnadeln
- Überschriftenkarten für die Gestaltung des Lösungsposters
- Moderationsmarker in Anzahl der Teilnehmenden

Raumausstattung:

- Besprechungsraum für ungestörtes Arbeiten
- Tische, ausreichend Stühle
- Beamer und Laptop mit vorbereiteter Präsentation der Befragungsergebnisse

Zeitlicher Rahmen:

- mindestens zweieinhalb, besser drei Stunden

Durchführung des Workshops

Startphase

In der Startphase des Workshops ist es wichtig, dass die Teilnehmer zunächst ankommen können. Bei der Begrüßung legen Sie den Grundstein für eine angenehme Atmosphäre, die von Wertschätzung und gegenseitigem Vertrauen geprägt ist. Beginnen Sie damit, sich kurz vorzustellen und den geplanten Ablauf, den Rahmen sowie die Ziele des Workshops zu erläutern. Geben Sie den Teilnehmenden auch einen Einblick in die vorgesehene Verwendung der Workshop-Ergebnisse nach Abschluss. Anschließend startet eine allgemeine Vorstellungsrunde, um den persönlichen Austausch zu fördern.

Handlungsbedarfe identifizieren und konkretisieren –

„Was belastet uns?“

Nach der Vorstellungsrunde gehen Sie gemeinsam den Fragebogen durch und erarbeiten erste Ergebnisse. Sollten die Ergebnisse des Fragebogens schon vorliegen, können Sie an dieser Stelle die Ergebnisse zusammenfassen und vorstellen. Geben Sie im Anschluss Raum für eine Diskussion zwischen den Teilnehmenden und betonen Sie dabei, dass Sie die Ergebnisse verstehen möchten. Ermutigen Sie die Teilnehmer, ihre Einschätzungen zu teilen, ob die Auswertung der Befragung mit ihren persönlichen Wahrnehmungen übereinstimmt und wie sie die Ergebnisse bewerten.

Setzen Sie den Fokus vorrangig auf die Handlungsfelder, die sich in der vorangegangenen Befragung als auffällig erwiesen haben, sofern die Gruppe diese als relevante Handlungsfelder bestätigt. Lassen Sie die Arbeitsgruppe eine Priorisierung der Themen vornehmen, z. B. durch die Verwendung von Klebepunkten auf Themenkarten. Auf diese Weise sollen drei Themen für die weitere Bearbeitung ausgewählt werden.

Gehen Sie erneut mit jedem dieser Themen in die Diskussion mit der Gruppe, um das Verständnis der Probleme zu vertiefen. Fordern Sie die Gruppe auf, konkrete Beispiele zu nennen, und erkundigen Sie sich nach denkbaren Ursachen

und möglichen Hintergründen. Notieren Sie dies, um den Diskussionsverlauf nachvollziehbar zu gestalten. Achten Sie darauf, dass die anderen Themen nicht aus dem Blickfeld geraten, indem Sie z. B. ein Flipchart als sichtbaren Themenspeicher verwenden.

Ziele definieren –

„Was wollen wir erreichen?“

Fördern Sie die Gruppe aktiv dabei, Ziele zu definieren, da die Zielformulierung oft als anspruchsvoll und schwierig erlebt wird. Steuern und unterstützen Sie die Gruppenarbeit, bis die Zielformulierungen die SMART-Kriterien erfüllen.

Die Formulierung klarer Ziele ist eine Voraussetzung dafür, dass die geplanten Maßnahmen und Lösungen in die gewünschte Richtung gehen. Die genannten Kriterien der Zieldefinition ermöglichen später die Bewertung der Wirksamkeit und den Grad der Zielerreichung. Idealerweise sollte das Team auch einen gewissen Einfluss auf die Erreichbarkeit der Ziele haben. Eine genaue Erläuterung zu den SMART-Zielen erhalten Sie in der **Anlage 3**.

Maßnahmen festlegen –

„Wie können wir das Ziel erreichen?“

In diesem Schritt sollen gemeinsam Lösungen und Maßnahmen erarbeitet werden. Ein Tipp: Fragen Sie nach Bewertungen der Maßnahmen und zu Meinungen wie die Lösung als machbar eingeschätzt wird.

Umsetzung der Maßnahmen –

„Was? Wer? Frist?“

Erstellen Sie gemeinsam einen Plan für die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen mit terminierten Arbeitsschritten, Verantwortlichkeiten und Fristen. Legen Sie Themenpaten fest, um die Fortschritte der Umsetzung zu verfolgen und sich gegenseitig unterstützen zu können.

Abschluss

Für einen motivierenden Abschluss des Workshops ist es empfehlenswert, die bereits vorhandenen Ressourcen zu betrachten. Sammeln Sie positive und unterstützende Aspekte der Arbeit, die dazu beitragen können, Belastungen zu kompensieren.

Nachbereitung

In der Nachbereitung erstellen Sie die Dokumentation des Workshops und ein Ergebnisprotokoll. Diese Unterlagen sind für die Projektleitung und die jeweilige Führungskraft des Arbeitsbereichs von großer Bedeutung. Falls mehrere Workshops stattgefunden haben, sollten die Ergebnisse im Steuerungsgremium oder im verantwortlichen Personenkreis auf Gemeinsamkeiten hin untersucht und ausgewertet werden.

Dies ermöglicht eine umfassende Analyse und Identifizierung von übergreifenden Themen oder Trends, die in den verschiedenen Workshops aufgetreten sind.

Quelle: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (Hrsg.) (2019). Psychische Gesundheit im Fokus. BGW-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung, Wuppertal.

ANLAGE 6 – PSYCHISCHE BELASTUNG: BELASTUNGSFAKTOREN – GESTALTUNGSANSÄTZE

1. Merkmalsbereich: Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	Mögliche kritische Ausprägung	Mögliche Gestaltungsansätze
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	Tätigkeit enthält: • nur vorbereitende oder • nur ausführende oder • nur kontrollierende Handlungen	• Anreichern von Ausführungsaufgaben, z. B. durch die Übertragung von Aufgaben, die die eigene Arbeit vorbereiten, organisieren und kontrollieren; dies führt auch zu höherer Eigenverantwortlichkeit, • Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Bereichen ermöglichen, • Aufgabenwechsel durchführen, • Mischung von geistig fordernden Aufgaben mit Routinetätigkeiten.
1.2 Handlungsspielraum	Der Beschäftigte hat keinen Einfluss auf: • Arbeitsinhalt • Arbeitspensum • Arbeitsmethoden/-verfahren • Reihenfolge der Tätigkeiten	• Zeitliche und/oder inhaltliche Freiheitsgrade schaffen, z. B. durch Springer, • andere Aufgabenteilung und -kombination vornehmen, • technische oder personelle Vorankündigung von Handlungserfordernissen organisieren.
1.3 Variabilität	Einseitige Anforderungen: • wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel • häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen in kurzen Takten	• Zu starke Aufgabenteilung zwischen den Mitarbeitern reduzieren, • Aufgabenerweiterung (job enrichment, job enlargement) vornehmen, • Aufgabenwechsel (job rotation) ermöglichen.
1.4 Information/ Informationsangebot	• zu umfangreich (Reizüberflutung) • zu gering (lange Zeiten ohne neue Informationen) • ungünstig dargeboten • lückenhaft (wichtige Informationen fehlen)	• Informationen abrufbar machen, z. B. technische Lösungen schaffen, aktuelle Informationen im Intranet, • Informationsbedarf optimieren, z. B. erweitern oder reduzieren, • Informationsdarstellung verbessern, z. B. Anzahl der Monitore reduzieren, • Umgang mit digitalen Medien ändern, z. B. für E-Mails eingeschränkte Adresslisten einführen, • transparente Informationsflüsse schaffen, z. B. durch das Treffen von betrieblichen Regelungen: Wer muss an wen wann berichten?
1.5 Verantwortung	• unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	• Bei unklarer Verantwortung: Transparenz schaffen, z. B. Rollen und Verantwortlichkeiten klären, • bei zu hoher Verantwortung: Qualifikation anpassen und/oder Verantwortung spezifizieren und kleinere Verantwortungsbereiche schaffen, die dann von unterschiedlichen Personen getragen werden, soziale Unterstützung ermöglichen, systematische Personalentwicklung umsetzen, • bei zu niedriger Verantwortung: Aufgabenerweiterung (job enlargement, job enrichment) einführen.

1.6 Qualifikation	• Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten (Über-/Unterforderung) • unzureichende Einweisung/Einarbeitung in die Tätigkeit	• Bei nicht ausreichender Qualifikation: Wiederholen der Tätigkeit zum Erwerb der fehlenden Qualifikation oder Springer einplanen, Einarbeitung gewährleisten, regelmäßige Unterweisungen durchführen, systematische Personalentwicklung: Fort- und Weiterbildung individuell planen, insbesondere vor bekannten Veränderungen, • bei Überqualifikation: zielorientierte Personalauswahl vornehmen: Anforderungsprofil einer Tätigkeit (die richtige Person am richtigen Ort), höherwertige Aufgaben übertragen.
1.7 Emotionale Inanspruchnahme	• durch das Erleben emotional stark berührender Ereignisse (z. B. Umgang mit schwerer Krankheit, Unfällen, Tod) • durch das ständige Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z. B. auf Kunden, Patienten, Schüler) • durch permanentes Zeigen geforderter Emotionen, unabhängig von eigenen Empfindungen • Bedrohung durch Gewalt durch andere Personen (z. B. Kunden, Patienten)	• Soziale Unterstützung ermöglichen, z. B. bei Bedarf Hilfe holen können, • soziale und kommunikative Kompetenzen erweitern, z. B. mit Deeskalationstrainings, • Supervisions- und/oder Coaching-Angebote schaffen, Gruppengespräche führen, • im Bereich Unternehmenskultur: Grenzen festlegen (Wann darf „Nein“ gesagt werden?), • Arbeitsplatzwechsel oder Misch Tätigkeiten ermöglichen, die einen Wechsel zu Anforderungen ohne Emotionsarbeit ermöglichen.
2. Merkmalsbereich: Arbeitsorganisation	Mögliche kritische Ausprägung	Mögliche Gestaltungsansätze
2.1 Arbeitszeit	• wechselnde oder lange Arbeitszeit • ungünstig gestaltete Schichtarbeit, häufige Nachtarbeit • umfangreiche Überstunden • unzureichendes Pausenregime • Arbeit auf Abruf	• Ausgleichszeiten vorsehen, • für ausreichende Ruhe- und Erholungszeiten (siehe Arbeitszeitgesetz) sorgen, • Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung gewähren, wie z. B. gesundheitsförderliche Dienstplangestaltung vornehmen, • arbeitswissenschaftliche Empfehlungen beachten, z. B. bei der Schichtplangestaltung, • Personalbedarf anpassen, • Verhaltensprävention durchführen, z. B. den betroffenen Beschäftigten Sinn und Zweck der Pausen erklären.
2.2 Arbeitsablauf	• Zeitdruck/hohe Arbeitsintensität • häufige Störungen/Unterbrechungen • hohe Taktbindung	• Arbeitsmenge überprüfen und gegebenenfalls reduzieren, • inhaltliche und zeitliche Freiheitsgrade schaffen, • technische Hilfe vorsehen, • störungsfreie Arbeitszeiten einrichten, z. B. feste Besuchs- oder Beratungszeiten, • vorbereitende Instandhaltung durchführen, • regelmäßige Gruppenberatungen durchführen: Störungen thematisieren.

2.3 Kommunikation/ Kooperation	• isolierter Einzelarbeitsplatz • keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen • keine klar definierten Verantwortungsbereiche	• Einzelarbeit vermeiden, • Kommunikationsregeln und -strukturen schaffen, Abstimmung ermöglichen, • regelmäßige Gruppen- oder Teambesprechungen durchführen, • Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten und -erfordernisse erweitern.
3. Merkmalsbereich: Soziale Beziehungen	Mögliche kritische Ausprägung	Mögliche Gestaltungsansätze
3.1 Kollegen	• zu geringe/zu hohe Zahl sozialer Kontakte • häufige Streitigkeiten und Konflikte • Art der Konflikte: Soziale Druck-situation • fehlende soziale Unterstützung	• Aufgabenverteilung ändern, • für klare Aufgaben- und Rollenverteilung sorgen, • zeitliche und inhaltliche Freiheitsgrade schaffen, • erreichbare Ziele festlegen, • regelmäßige Teambesprechungen vorsehen, • offene Kommunikation und Konfliktbewältigung fördern, Konflikte zeitnah ansprechen und klären, Schulungen anbieten, eventuell Leitlinien für gute Zusammenarbeit oder Dienstvereinbarung „Anti-Mobbing“ erstellen, • Mitarbeiter vor Veränderungen informieren und gegebenenfalls einbeziehen, • gegenseitige Wertschätzung fördern, • Teamklima überprüfen, Gruppenmoderation oder Coaching ermöglichen, Gruppenzusammensetzung ändern.
3.2 Vorgesetzte	• keine Qualifizierung der Führungskräfte • fehlendes Feedback, fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen • fehlende Führung, fehlende Unterstützung im Bedarfsfall	• Arbeitsablauf und -organisation überprüfen, • Rollen und Verantwortlichkeiten klären, Mehrfachunterstellungen vermeiden, • offene Kommunikation und Kooperation fördern, • systematische Personalauswahl und -entwicklung für Führungspositionen umsetzen, • Führungsleitlinien erstellen, • regelmäßige Mitarbeitergespräche einführen.
4. Merkmalsbereich: Arbeitsumgebung	Beispiele für negative Wirkungen	Mögliche Gestaltungsansätze
4.1 Physikalische und chemische Faktoren	• Lärm • unzureichende Beleuchtung • Gefahrstoffe	• Ungünstige Arbeitsumgebungsbedingungen vermeiden, • persönliche Schutzausrüstung bereithalten und regelmäßig Zustand und Vollständigkeit überprüfen, • technische Regeln für Arbeitsstätten einhalten, • arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse beachten, • bei Hitze oder Kälte: Arbeitszeit und Pausenregelung beachten, • bei Hitze: kostenlose Versorgung mit Getränken organisieren, • regelmäßig arbeitsmedizinische Vorsorge anbieten.

4.2 Physische Faktoren	• ungünstige ergonomische Gestaltung • schwere körperliche Arbeit	• Ungünstige Arbeitsbedingungen vermeiden, • technische Regeln für Arbeitsstätten einhalten, • Maschinen oder Hilfsmittel zur Vermeidung oder Reduzierung physischer Belastung bereitstellen, • arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse beachten.
4.3 Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung	• ungünstige Arbeitsräume, räumliche Enge • unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen	• Arbeitswissenschaftliche und ergonomische Erkenntnisse für die Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung berücksichtigen, • technische Regeln für Betriebssicherheit einhalten.
4.4 Arbeitsmittel	• fehlendes oder ungeeignetes Werkzeug beziehungsweise Arbeitsmittel • ungünstige Bedienung oder Einrichtung von Maschinen • unzureichende Softwaregestaltung	• Arbeitswissenschaftliche und ergonomische Erkenntnisse für die Arbeitsmittelgestaltung berücksichtigen, • technische Regeln für Betriebssicherheit einhalten, • Rollen und Verantwortlichkeiten klären, • vorhandene Arbeitsmittel pflegen, z. B. durch planmäßig vorbereitende Instandhaltung, • neue oder weitere Arbeitsmittel abhängig vom Bedarf einkaufen.
5. Merkmalsbereich: Neue Arbeitsformen	Beispiele für negative Wirkungen	Mögliche Gestaltungsansätze
Diese Merkmale sind nicht Gegenstand des Aufsichtshandelns, spielen aber für die Belastungssituation der Beschäftigten eine Rolle.	• räumliche Mobilität • atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe • zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben	• Flexible Gestaltung von Arbeitszeit, Ort und Ablauf unterstützen, • vielfältige Erfahrungen aus verschiedensten Arbeitstätigkeiten nutzen, • Regelungen und Begrenzungen der Arbeitszeiten ermöglichen, • kollegialen Austausch und gegenseitige Unterstützung fördern, • gruppenautonome Vertretungsregelungen ermöglichen.

Tabelleninhalte in Anlehnung an und mit freundlicher Genehmigung:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2013). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Berlin, S. 166 ff.
- GDA-Arbeitsprogramm Psyche (Hrsg.) (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis, Berlin, S. 17 ff.
- VBG-Fachwissen (Hrsg.) (2022). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Handlungshilfe für die betriebliche Praxis, Hamburg.

IMPRESSUM

VERBAND SÄCHSISCHER WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN e. V. (VSWG)

Antonstraße 37, 01097 Dresden

TELEFON: 0351 80701-0

TELEFAX: 0351 80701-60

E-MAIL: verband@vswg.de

INTERNET: www.vswg.de

FACEBOOK: www.facebook.com/VSWGGeV

GESTALTUNG

Stefan Schulte

www.melchorf.de

DRUCK

Lößnitz Druck GmbH, Radebeul

Dresden, Juli 2024

REDAKTION

Alexandra Brylok

Referentin Soziales und Regionalentwicklung

Verband Sächsischer Wohnungsgenossenschaften e. V.

Telefon: 0351 8070151

E-Mail: brylok@vswg.de

BILDNACHWEIS

Titel, © ClipDealer - BrianAJackson, Seite 5: ClipDealer -

adriaticphoto, Seite 11: ClipDealer - Slphotography,

Seite 12: ClipDealer - BrianAJackson,

Seite 15: ClipDealer - AndreyPopov,

Seite 31: ClipDealer - Slphotography



Druckprodukt mit finanziellem

Klimabeitrag

ClimatePartner.com/16639-2407-1006





PSYCHISCHE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

