



# **Gute Arbeit durch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung**

**Ein Leitfaden  
(nicht nur) für Interessenvertretungen**

# Gute Arbeit durch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

## Ein Leitfaden (nicht nur) für Interessenvertretungen

Arbeitskammer des Saarlandes und

Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e. V. (Herausgeber)

Kerstin Blass, Ronald Westheide

(Berichtsfassung für das MWAEV)

Die Inhalte dieser Publikation wurden mit Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität übernehmen die Herausgeber jedoch keine Gewähr. Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Herausgeber.

### „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Gemeinschaftsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr.

Nach einer ersten Förderperiode in den Jahren 2013 bis 2018 wird das Projekt bis Ende 2022 mit dem Fokus „Gute Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt“ fortgeführt.

Auch weiterhin steht hierbei die sachverständige Beratung und Qualifizierung sowie die fachlich-methodische Unterstützung bei der Analyse von Arbeitsbedingungen und bei betrieblichen Gestaltungsprojekten zur Verbesserung der Arbeitsqualität im Mittelpunkt, zum Beispiel in den Themenfeldern „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“, „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Arbeitszeit 4.0“.

Die betriebspraktische Arbeit wird von BEST, der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e. V. der Arbeitskammer und des Deutschen Gewerkschaftsbundes, geleistet. Diese Unterstützung soll Impulscharakter haben. Als solche erfolgt die Mitwirkung des BEST-Teams projektfinanziert und damit für die beteiligten Betriebe, Organisationen und Dienststellen kostenfrei.

## **BEST-Projektteam**

Kerstin Blass

Diplom-Soziologin

0681/4005 349

kerstin.blass@best-saarland.de

Dr. Matthias Hoffmann

(bis 30.04.2019)

Barbara Kunkel

Diplom-Verwaltungswirtin

0681/4005 350

barbara.kunkel@best-saarland.de

Nadine Schmidt

Studentin

0681/4005 350

nadine.schmidt@best-saarland.de

Tobias Szygula

Wirtschaftsjurist , LL. B.

0681/4005 244

tobias.szygula@best-saarland.de

Ronald Westheide

Diplom-Soziologe

0681/4005 250

ronald.westheide@best-saarland.de

## **BEST-Geschäftsführung**

Thomas Otto

Diplom-Betriebswirt

0681/4005 244

thomas.otto@arbeitskammer.de

Angelika Diener

Betriebswirtin VWA

0681/4005 353

angelika.diener@best-saarland.de



## **Gesamtprojektleitung**

Dr. Torsten Brandt

Soziologe

0681/4005 317

torsten.brandt@arbeitskammer.de

## **Projektanschrift**

BEST

c/o Arbeitskammer des Saarlandes

Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8

66111 Saarbrücken

Tel. 0681/4005 249

Fax 0681/4005 215

best@best-saarland.de

best-saarland.de

## **Projektkoordinator der Landesregierung**

Lothar Gretsch

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr

Leiter der Abteilung C (Arbeitsmarkt)

Franz-Josef-Röder-Straße 17

66119 Saarbrücken

Tel. 0681/501 3393

Fax 0681/501 3402

l.gretsch@wirtschaft.saarland.de

## Vorwort

Die fortschreitende Digitalisierung hat gravierende Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Form und Ausmaß der Transformation sind allerdings nicht vorgegeben. Das Leitbild „Gute Arbeit“ zielt auf eine sozial ausgewogene Arbeitswelt, die Sicherheit und Flexibilität bietet und das Potenzial des technologischen Wandels für eine bessere Gestaltung von Arbeit nutzt. Dies gelingt insbesondere dann, wenn die Digitalisierung von Anfang an sozialverträglich und kooperativ gestaltet wird. Zentrale Ansatzpunkte hierfür sind die betriebliche Analyse der gegebenen Arbeitsbedingungen und ihrer Veränderungen, die Bewertung der damit für die Beschäftigten verbundenen Ressourcen und Gefährdungen sowie die Umsetzung von Maßnahmen zur Gestaltung einer menschengerechten Arbeitsqualität.

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet den Arbeitgeber zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen und der von ihnen ausgehenden Belastungen. Dies soll es ermöglichen, Gefährdungen für die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten zu erkennen, bevor diese zu einer Schädigung führen, und Maßnahmen umzusetzen, die dem Schutz der Beschäftigten dienen. In der Arbeitswelt 4.0 spielt hierbei auch und gerade die Analyse der psychischen Belastung eine wesentliche Rolle.

Für die Interessenvertretung bestehen bei der Gefährdungsbeurteilung weit reichende Mitbestimmungsrechte. Allerdings hat die Mehrheit der Betriebe und Dienststellen eine Beurteilung bislang noch nicht angemessen durchgeführt. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf psychische Belastungen. Erfolgte die Beurteilung, so war die Arbeitnehmervertretung nur in rund einem Drittel der Betriebe und Dienststellen beteiligt.

Die saarländische Landesregierung greift das Leitbild „Gute Arbeit“ in ihrer Politik auf. Unter anderem fördert sie seit dem Jahr 2013 das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“. Dieses wird durchgeführt in Kooperation zwischen dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, der Arbeitskammer des Saarlandes und BEST, der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung der Arbeitskammer und des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Das Projekt bietet sachverständige Unterstützung bei der Analyse und Verbesserung der Arbeitsqualität. Als zentraler Baustein hat sich hier die fachliche Mitwirkung bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung herausgestellt. Aus Materialien und Ergebnissen des Projekts wurde der vorliegende Leitfaden entwickelt. Er soll insbesondere Betriebsräten, Personalräten und Mitarbeitervertretungen helfen, ihre Mitbestimmungsaufgaben angemessen wahrzunehmen.

Wir danken dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr für die Förderung des Projekts. Ebenso gilt unser Dank den vielen betrieblichen Akteuren, die zur Umsetzung zahlreicher betrieblicher Analyse- und Gestaltungsprojekte beigetragen haben. Diese bilden eine wesentliche Grundlage für diese Handlungshilfe.

Saarbrücken, im November 2020

Jörg Caspar

Vorstandsvorsitzender  
der Arbeitskammer des Saarlandes

Vorstand BEST e. V.

Thomas Otto

Hauptgeschäftsführer  
der Arbeitskammer des Saarlandes

Geschäftsführer BEST e. V.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	S. 7
2.	Gute Arbeit	S. 10
3.	Psychische Belastung – was ist das eigentlich?	S. 12
4.	Das Arbeitsschutzgesetz – eine zentrale Grundlage des betrieblichen Gesundheitsmanagements	S. 14
5.	Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – nicht ohne die Interessenvertretung!	S. 17
6.	Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – viele Wege führen nach Rom	S. 22
7.	Bevor es richtig losgeht – wer muss eingebunden sein?	S. 24
8.	Schritt 1 der Beurteilung – die Auswahl der Arbeitsbereiche	S. 26
9.	Schritt 2 der Beurteilung – die Analyse der Arbeitsbedingungen (Ermittlung der Gefährdungen)	S. 28
10.	Praxistipp aus dem Projekt „BetriebsMonitor“ – die schriftliche Befragung	S. 31
11.	Schritt 3 der Beurteilung – die Bewertung der Analyseergebnisse (Beurteilung der Gefährdungen)	S. 34
12.	Schritt 4 der Beurteilung – die Entwicklung und Festlegung von Maßnahmen	S. 37
13.	Praxistipp aus dem Projekt „BetriebsMonitor“ – die Arbeit im Workshop	S. 39
14.	Schritt 5 der Beurteilung – die Durchführung von Maßnahmen	S. 42
15.	Schritt 6 der Beurteilung – die Überprüfung der Wirksamkeit	S. 44
16.	Schritt 7 der Beurteilung – die Dokumentation und die Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung	S. 45
17.	Praxistipp aus dem Projekt „BetriebsMonitor“ – die Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung	S. 48
	Literatur- und Quellenverzeichnis	S. 52
	Internetadressen	S. 55
	Adressen im Saarland	S. 57

## 1. Einleitung

Im Sommer 2013 wurde vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um ein Kooperationsprojekt zwischen der Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es wurde in einer ersten Phase bis Dezember 2018 durchgeführt. Derzeit läuft die Fortsetzungsphase, geplant bis Ende des Jahres 2022. Die Projektsteuerung liegt beim Ministerium. Die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e. V. (BEST) führt im Auftrag der Arbeitskammer die Analyse- und Beratungstätigkeit auf der betrieblichen Ebene durch.

BEST ist eine Tochtereinrichtung der Arbeitskammer und des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Ihre Kernaufgabe ist die sachverständige Unterstützung von gesetzlichen Arbeitnehmervertretungen im Saarland bei der Wahrnehmung ihrer Mitwirkungs- und Mitbestimmungsaufgaben. Im Mittelpunkt steht hierbei die Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

Das Projekt „BetriebsMonitor“ soll dazu beitragen,

- die systematische Beurteilung der Arbeitsqualität in saarländischen Betrieben, Organisationen und Dienststellen durch Analyseprojekte unter Einbeziehung der Beschäftigten und der Personalverantwortlichen auszuweiten und
- die fachlichen Unterstützungsangebote für die betrieblichen Akteure bei Gestaltungsprojekten zur Verbesserung der Arbeitsqualität in Form von Beratung „vor Ort“ zu verstärken.

Es soll auf Basis der Analyse- und Beratungsbefunde den politischen Dialog im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung „Guter Arbeit“ unterstützen.

Obwohl im Projekt keine inhaltlichen Schwerpunkte vorgegeben waren, welche das Themenfeld „Gute Arbeit“ eingrenzten, zeichnete sich von Beginn an ein großer Bedarf an Unterstützung beim Umgang mit dem Thema „psychische Belastung bei der Arbeit“ ab. Dieser Bedarf besteht weiterhin.

Zur Zeit des Projektstarts wurde die zunehmende Bedeutung arbeitsbezogener psychischer Belastung in der modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft bereits seit geraumer Zeit diskutiert. Unter anderem verwiesen die Krankenkassen deutlich auf die dramatische Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen, zu welcher nach allgemeiner Einschätzung auch und gerade Fehlbelastungen in der Arbeit beitragen.

Die Entwicklung geht einher mit grundlegenden Trends wie Globalisierung, Digitalisierung und neue Arbeits- und Steuerungsformen. Die „moderne“ Arbeitswelt ist durch zunehmende Arbeitsintensität, steigende Komplexität, höhere Anforderungen an Flexibilität und Mobilität und auch durch die zunehmende Verschmelzung von Arbeit und Freizeit gekennzeichnet. Zudem verändern sich der Charakter der sozialen Beziehungen und die Rolle des einzelnen Beschäftigten im Berufsleben. Ein Merkmal ist der Verlust an Stabilität in den sozialen Beziehungen. Dies steht unter anderem im Zusammenhang mit einem Wandel in der Kommunikation, welche zum Beispiel durch die zunehmende Digitalisierung kurzlebiger und weniger persönlich wird (vgl. Hägele 2019, S. 32 f.).

Die Erfordernis der Bearbeitung des Themas „psychische Belastung“ bestätigte der Gesetzgeber im Oktober 2013 durch eine Ergänzung im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG): „Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. (...) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch (...) psychische Belastungen bei der Arbeit“ (§ 5 ArbSchG).

Es gab und gibt also für die saarländischen Betriebe und Dienststellen gute Gründe, die über die Projektförderung ermöglichte Beratungsleistung zum betrieblichen Umgang mit psychischer Belastung bei der Arbeit zu nutzen.

### „BetriebsMonitor“: Breite Mitwirkung an betrieblichen Analysen

Bis November 2020 wurde in 52 saarländischen Betrieben und Dienststellen der Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung fachlich-methodisch unterstützt. An den für die Durchführung der Beurteilungen jeweils eingerichteten Steuerungsgruppen waren durchschnittlich sieben betriebliche Akteure und damit insgesamt rund 360 Mitwirkende beteiligt. In den meisten Projekten erfolgte als Einstieg in die Beurteilung eine Grobanalyse der Belastungssituation in Form einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung. In diese waren insgesamt mehr als 11.700 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eingebunden. Aus den Antworten von rund 7.200 Beschäftigten konnten Ressourcen und Stressoren in den Arbeitsbedingungen analysiert und Gefährdungen der psychischen Belastung im Detail herausgearbeitet werden. In 28 Betrieben und Dienststellen wurden mit 48 Arbeitsgruppen betroffener Beschäftigter über 110 Workshops/Gesundheitszirkel zur Feinanalyse von Belastungen und zur Entwicklung von Maßnahmen durchgeführt. Hierbei waren fast 480 Mitwirkende beteiligt.

Insgesamt konnten so unter Mitwirkung von BEST detaillierte Einblicke in die jeweiligen Arbeitssituationen gewonnen, erste Maßnahmen zur Belastungsvermeidung bzw. -verringerng entwickelt und nicht zuletzt methodisches Know-how aufgebaut werden (vgl. Brandt/ Westheide 2019).

Im vorliegenden Leitfaden zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind Erfahrungen aus den betrieblichen Projekten zusammengefasst. Die Broschüre richtet sich in erster Linie an Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen. Sie soll für das Thema „psychische Belastung bei der Arbeit“ sensibilisieren und die Gremien dabei unterstützen, sich am Prozess zu beteiligen und ihre Mitbestimmungsrechte bis hin zum Initiativrecht fachgerecht wahrzunehmen.

Unstrittig lässt sich der Arbeits- und Gesundheitsschutz am besten durch das Zusammenwirken aller relevanten Akteure realisieren. Insofern soll diese Handlungshilfe über die Zielgruppe der gesetzlichen Interessenvertretungen hinaus allen Beteiligten, wie den Fachkräften für Arbeitssicherheit, den Betriebsärztinnen und Betriebsärzten, den Mitwirkenden aus Personalabteilungen, den Führungskräften und nicht zuletzt den Betriebs- bzw. Dienststellenleitungen eine Orientierung bei der Realisierung des gesetzlichen Auftrags zur Gefährdungsbeurteilung bieten.

Verantwortlich für die Durchführung ist der Arbeitgeber. Die Beurteilung ist kein einmaliges Projekt, sondern eine Daueraufgabe. Sie erfordert eine ganzheitliche Perspektive und umfasst alle Gefährdungen, sei es physikalischer, stofflicher, physischer oder psychischer Art. Allerdings bedarf es gegebenenfalls je nach Gefährdungsart unterschiedlicher methodischer

Verfahren. Dieser Leitfaden konzentriert sich auf den Bereich der Gefährdung durch psychische Belastungen.

Im Projekt „BetriebsMonitor“ wurde deutlich, dass einerseits das Thema der psychischen Belastungen in vielen Betrieben und Dienststellen angekommen ist. Dies belegt auch eine bundesweite Studie der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). In dieser Untersuchung wurden knapp 13.000 Betriebsbesuche ausgewertet, welche im Rahmen der Aufsichtstätigkeit der Unfallversicherungsträger und der Arbeitsschutzbehörden durchgeführt wurden. Die Besuche erfolgten in den Jahren 2015 bis 2017.

Die Studie wie auch die Erfahrungen im Projekt „BetriebsMonitor“ zeigen andererseits allerdings auch, dass erhebliche Defizite in der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bestehen. Nach eigener Einschätzung der aufgesuchten Betriebe hatten nur etwas über sieben Prozent die Beurteilung vollständig und rund 35 Prozent weitgehend durchgeführt. Mehr als 57 Prozent hatten noch keine Umsetzung begonnen. Von Seiten der Aufsicht wurden rund 34 Prozent der Beurteilungen als „gut“ oder „sehr gut“ eingestuft. Knapp 30 Prozent der Betriebe wurden befriedigende oder zumindest ausreichende, aber in der Regel unvollständige Aktivitäten bescheinigt. In 35 Prozent der Betriebe stellte die Aufsicht eine „nicht angemessene“ Durchführung (mangelhaft oder ungenügend) fest. Nur in etwa einem Drittel der Betriebe war die Arbeitnehmersvertretung an der Gefährdungsbeurteilung beteiligt (vgl. Lauenstein 2018, S. 12 f.).

Um dabei zu helfen, Defizite zu verringern, stellt der vorliegende Leitfaden zentrale Inhalte sowie die einzelnen Prozessschritte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung dar. Außerdem werden Tipps für die Umsetzung gegeben.

## Literaturhinweis

Die vorliegende Broschüre beruht auf den Erfahrungen aus der Projektarbeit. Diese Arbeit und damit auch der Leitfaden orientieren sich im Wesentlichen an den Empfehlungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) sowie an denjenigen der Gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Zu empfehlen sind die beiden Veröffentlichungen:



Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2014): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen, Berlin.



Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (Hrsg.) (2017): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. 3., überarbeitete Auflage, Berlin.

Verwiesen sei auch auf die folgenden Handbücher:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2016): Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung. Handbuch für Arbeitsschutzfachleute, 3., aktualisierte Auflage, Berlin (u. a. Kapitel 10: Psychische Faktoren, S. 2.10-1 ff.).

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2019): Gefährdungsfaktoren. Ein Ratgeber, Dortmund (u. a. Kapitel 10: Psychische Faktoren, S. 349 ff). Hierbei handelt es sich um die überarbeitete Neuauflage von Teil 2 des vorgenannten Ratgebers (BAuA 2016), verfügbar unter: [baua.de/gefaehrungsfaktoren](http://baua.de/gefaehrungsfaktoren) (aufgerufen im November 2020)

## 2. Gute Arbeit

Das Leitbild „Gute Arbeit“ nimmt in der betriebspolitischen Debatte seit zwei Jahrzehnten einen bedeutenden Platz ein. Es hat mittlerweile auch einen hohen Stellenwert in Parteiprogrammen, Koalitionsvereinbarungen und politischen Strategiepapieren. Erstmals brachte die Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) in den 1990er Jahren den Begriff in die Diskussion. Trotzdem dauerte es mehr als zehn Jahre, bevor die Aufmerksamkeit konsequent darauf gelenkt werden konnte, dass es nicht nur wichtig ist, „Hauptsache, Arbeit zu haben“, sondern dass auch und gerade die Qualität der Arbeitsbedingungen eine entscheidende Rolle spielt.

Um herauszufinden, was unter „Guter Arbeit“ zu verstehen ist, gab die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) im Jahr 2004 eine umfangreiche Studie in Auftrag (vgl. INQA 2006). Damals wurden rund 5.400 Beschäftigte aus unterschiedlichen Branchen befragt, was ihrer Meinung nach Kriterien „Guter Arbeit“ sind. Seitdem wird regelmäßig untersucht, was „Gute Arbeit“ ausmacht. Zusammengefasst spielen neben einem existenzsichernden Einkommen und einer unbefristeten Beschäftigung ein gutes Betriebsklima, Kollegialität und ein wertschätzendes Führungsverhalten eine wesentliche Rolle. Des Weiteren müssen die Arbeitsinhalte, die Arbeitsmenge, die Arbeitszeit und die Arbeitsorganisation im Interesse der Beschäftigten gestaltet sein. Arbeit darf nicht krank machen. Die Beschäftigten müssen bis zum Renteneintritt gesund bleiben können – und einen möglichst langen Zeitraum darüber hinaus.

### „Gute Arbeit“ – ein Begriff macht Karriere

- 1970er Jahre: Die Kritik an als nicht menschengerecht bewerteten Arbeitsbedingungen, für die vor allem das Fließband als Symbol steht, wird stärker. Dies erfolgt im Zuge gewerkschaftlicher Programmatik und der politischen Reformansätze der Sozialdemokratie. Die Debatte findet 1974 Eingang in das staatliche Forschungsprogramm zur „Humanisierung des Arbeitslebens“. 1989 wird dieses zum Programm „Arbeit und Technik“ umgestaltet, wobei der Schwerpunkt auf die Stärkung der wirtschaftlichen Innovationskraft verschoben wird. Die sozial- und arbeitspolitischen Ziele werden geschwächt.
- 1990er Jahre: Der Begriff „Gute Arbeit“ wird zum ersten Mal in den tarifpolitischen Diskussionen der IG Metall um eine „Tarifreform 2000“ hervorgehoben. Er tritt dann aber wieder in den Hintergrund. Für die 1990er Jahre gilt stattdessen etwas verkürzt ausgedrückt: „Gut ist, was Arbeit schafft“.
- 1996: Die Verabschiedung des Arbeitsschutzgesetzes (ArSchG) und die Umsetzung von vorangegangenen EU-Richtlinien zum Arbeitsschutz dienen dem Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern. Wesentliche Neuerung ist die Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsbedingungen.
- 2002: Die IG Metall greift das Leitbild der „Guten Arbeit“ bei der Tagung „Gute Arbeit – Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe“ wieder auf. Impulsgeber

sind Arbeits- und Gesundheitsschützerinnen und -schützer, die dieses Handlungsfeld mit der Betriebs- und Tarifpolitik verknüpfen wollen.

- 2002: Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) wird gegründet, eine Vernetzung unterschiedlicher arbeitsmarktpolitischer Akteure. In der Initiative sind der Bund, die Länder, Verbände und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, die Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen und Sozialversicherungsträger vertreten.
- 2004: Im Rahmen von INQA wird die Studie „Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen“ durchgeführt.
- 2007: Das Erhebungsinstrument „DGB-Index Gute Arbeit“ wird vom Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Gewerkschaften in Zusammenarbeit mit Arbeitswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern entwickelt. Der Index wird seither jährlich erhoben.
- 2010: Die Gewerkschaft ver.di benennt das Recht auf „Gute Arbeit“ in ihrer Grundsatzerklärung.

Ob es gelingen wird, bei der Arbeit auf Dauer gesund zu bleiben, erscheint angesichts der zahlreichen Veränderungen in der modernen Arbeitswelt fraglich. Vor allem die enorme Zunahme der psychischen (Fehl-)Beanspruchungen und Erkrankungen wie Stress, Burnout und Depressionen sind zu öffentlich beachteten Problemen geworden. Nicht zuletzt deshalb spielt für „Gute Arbeit“ das Thema psychische Belastung eine bedeutende Rolle.

Die Faktoren psychischer Belastung entsprechen im Wesentlichen denjenigen „Guter Arbeit“. Je nach Ausprägung ergibt sich eine positive oder negative Belastungssituation und damit eine gute oder schlechte Arbeitsqualität. Psychische (Fehl-)Belastung resultiert aus schlechten Rahmenbedingungen, ungünstigen Arbeitsbedingungen und/oder schlechten sozialen Beziehungen. So sprechen beispielsweise familienfreundliche Arbeitszeiten für „Gute Arbeit“, während Arbeitszeiten, die kaum Zeit für die Vereinbarkeit mit privaten Bedürfnissen lassen, psychisch negativ sein können. Die folgende Übersicht stellt ausgewählte Beispiele gegenüber, wobei es auch ein Sowohl-als-auch geben kann.

*Abbildung 1: Faktoren Guter Arbeit und psychischer Belastung – exemplarische Darstellung*

Gute Arbeit	Faktoren	(psychisch) fehlbelastende Arbeit
	Rahmenbedingungen	
existenzsicherndes Einkommen	Einkommen	Einkommen mit Aufstockung
unbefristetes Arbeitsverhältnis	Arbeitsverhältnis	befristetes Arbeitsverhältnis
	Arbeitsinhalt/Organisation	
abwechslungsreiche Arbeit	Arbeitsinhalte	monotone Arbeit/ kein Einfluss auf Arbeitsinhalte
familienfreundliche Arbeitszeit	Arbeitszeit	Wochenendarbeit

Fortsetzung Abbildung 1

selbstbestimmte Arbeitsplanung	Arbeitsorganisation	häufige Störungen und Unterbrechungen im Arbeitsablauf
	soziale Beziehungen	
Offenheit und Transparenz	Betriebsklima	Misstrauenskultur
soziale Unterstützung	Kollegialität	Ausgrenzung, Mobbing
wertschätzendes Verhalten	Führungsverhalten	fehlende Unterstützung
	Arbeitsumgebungsfaktoren/ Arbeitssicherheit	
ergonomische Arbeitsgestaltung	physische Faktoren (u. a.)	Ergonomisch ungünstige Gestaltung des Arbeitsplatzes
unterstützende Softwaregestaltung	Arbeitsmittel	veraltete/fehlerhafte Software

Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung)

### Praxistipp: „Expertinnen und Experten in eigener Sache“

Für die Bewertung der Arbeitsbedingungen und der damit verbundenen Belastungen spielt die individuelle Einschätzung der eigenen Arbeitssituation durch die jeweils Betroffenen eine wesentliche Rolle. Diese Wahrnehmung kann im Einzelfall trotz weitgehend ähnlicher Arbeitsbedingungen aufgrund persönlicher Gegebenheiten durchaus unterschiedlich ausfallen. Die Gesamtbewertung der Belastung ergibt sich aus der Zusammenschau der individuellen Einschätzungen. Die Beschäftigten kennen ihre eigene Arbeits- und Belastungssituation und können diese einschätzen. Sie müssen bei der Frage, was bei der Arbeit belastet bzw. wie im Betrieb oder in der Dienststelle „Gute Arbeit“ gestaltet wird, beteiligt werden.

## 3. Psychische Belastung – was ist das eigentlich?

Die Statistiken der Krankenkassen belegen eindrucksvoll: Die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage infolge von psychischen Störungen/Erkrankungen hat sehr deutlich zugenommen. Die Daten der Rentenversicherung verweisen auf eine steigende Anzahl von Erwerbsminderungsrenten aufgrund psychischer Erkrankungen. Zwar spielen vermutlich auch eine verbesserte Diagnostik und die größere Expertise und Offenheit bei Ärztinnen und Ärzten sowie bei Betroffenen eine Rolle. Offenkundig ist aber, dass immer mehr Menschen ihr Arbeitsleben als derart „belastend“ erleben, dass sie immer öfter arbeitsunfähig sind.

### Psychische Belastung – Daten und Fakten

- Rund 107 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage erfolgen im Jahr 2017 aufgrund von psychischen und Verhaltensstörungen (vgl. BMAS 2018, S. 117).
- Die durchschnittliche Dauer psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeit beträgt im Jahr 2017 fast 39 Tage. Sie ist damit mehr als doppelt so hoch wie der Gesamtdurchschnitt der Arbeitsunfähigkeit mit etwas über 17 Tagen je Fall (vgl. Knieps/Pfaff 2018, S. 40).

- Psychische Erkrankungen sind im Jahr 2019 für rund 19 Prozent aller betrieblichen Fehlzeiten verantwortlich, das ist der höchste Wert im Vergleich zu anderen Diagnosen - noch vor Rückenbeschwerden und Erkältungskrankheiten (vgl. TK-Gesundheitsreport 2020, Pressemeldung der Techniker Krankenkasse vom 31. Januar 2020)
- Der Anteil der Rentenzugänge wegen verminderter Erwerbsfähigkeit aufgrund von psychischen Störungen liegt im Jahr 2018 mit 42,7 Prozent auf Platz eins (vgl. BMAS 2019, S. 58). 1993 betrug der Anteil 15,6 Prozent (vgl. DRV 2019, S. 105).

Vor diesem Hintergrund ist der Begriff der „psychischen Belastung“ mittlerweile weit verbreitet. Allerdings besteht kein einheitliches Verständnis davon, was darunter zu verstehen ist.

### Psychische Belastung – zentrale Begriffe

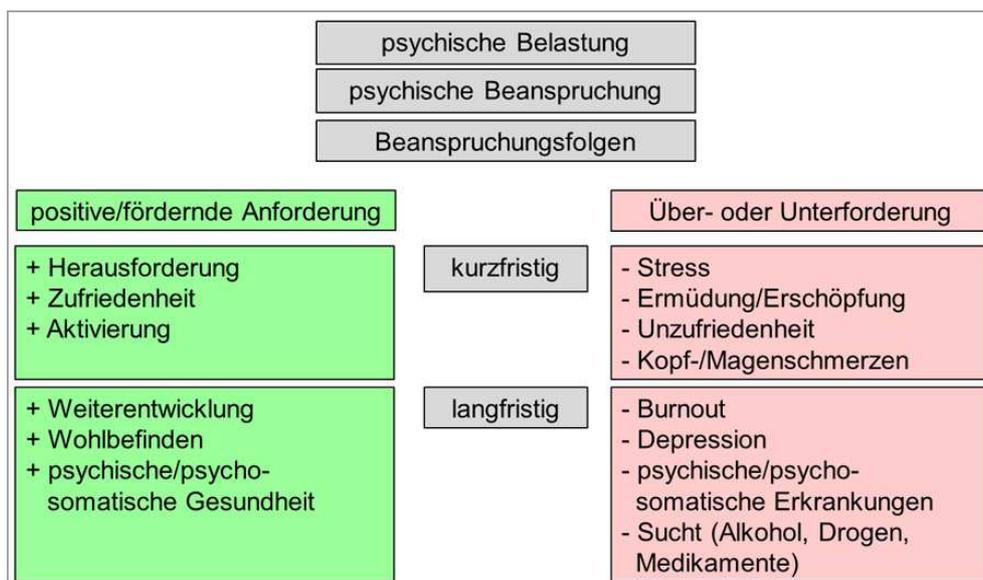
**Psychische Belastung** ist die Gesamtheit aller Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf den Menschen einwirken (DIN EN ISO 10075-1).

**Psychische Beanspruchung** ist die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung auf den Menschen, in Abhängigkeit von den jeweiligen individuellen Voraussetzungen (DIN EN ISO 10075-1).

**Stress** entsteht, wenn die Anforderungen, die an einen Menschen gestellt werden (z. B. eine hohe Arbeitsmenge), von diesem mit den für ihn verfügbaren Ressourcen (z. B. knappe Zeit) nicht mehr bewältigt werden können oder als nicht zu bewältigen wahrgenommen werden (vgl. Zapf/Semmer 2004, S. 1008).

**Burnout** ist ein „Zustand der totalen Erschöpfung“. Das Burnout-Syndrom gilt in der internationalen Klassifikation der Erkrankungen und verwandter Gesundheitsprobleme nicht als Krankheit, sondern als ein Problem der Lebensbewältigung. Es handelt sich um eine körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung aufgrund beruflicher oder anderweitiger Überlastung. Burnout ist meist eine Folge von nicht bewältigtem Stress (vgl. ICD-10-GM 2019).

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Belastung, Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen



Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung)

Psychische Belastung und psychische Beanspruchung sind arbeitswissenschaftlich neutrale Begriffe, also weder positiv noch negativ. Welche Folgen sie haben, hängt auch von den Rahmenbedingungen und von den individuellen Voraussetzungen ab, die die einzelnen Beschäftigten mitbringen. Der eine Mensch reagiert auf eine Belastung mit Stress. Ein anderer erlebt diese als motivierende Herausforderung. Eine psychische Beanspruchung kann positive Folgen haben, wenn sie die Leistungsvoraussetzungen eines Menschen verbessert (z. B. Steigerung der Motivation, Lernen in der Arbeit). Bei einer Überforderung dagegen kommt es zu einer Fehlbeanspruchung, was die Verschlechterung der Leistungsvoraussetzungen zur Folge haben kann (z. B. Konzentrationsstörungen oder Ermüdung). Je nach „Tagesform“ kann die gleiche Belastung bei demselben Menschen auch eine unterschiedliche Beanspruchung ergeben. Wenn sich die Folgen negativer Beanspruchung verstetigen, kann dies längerfristig zu einer Beeinträchtigung der Gesundheit führen. Es besteht die Gefahr, dass aus einer (Fehl-)Beanspruchung eine psychische Störung wird. Deshalb ist es wichtig, dass frühzeitig gegen psychische (Fehl-)Belastungen vorgegangen wird.

#### **4. Das Arbeitsschutzgesetz – eine zentrale Grundlage des betrieblichen Gesundheitsmanagements**

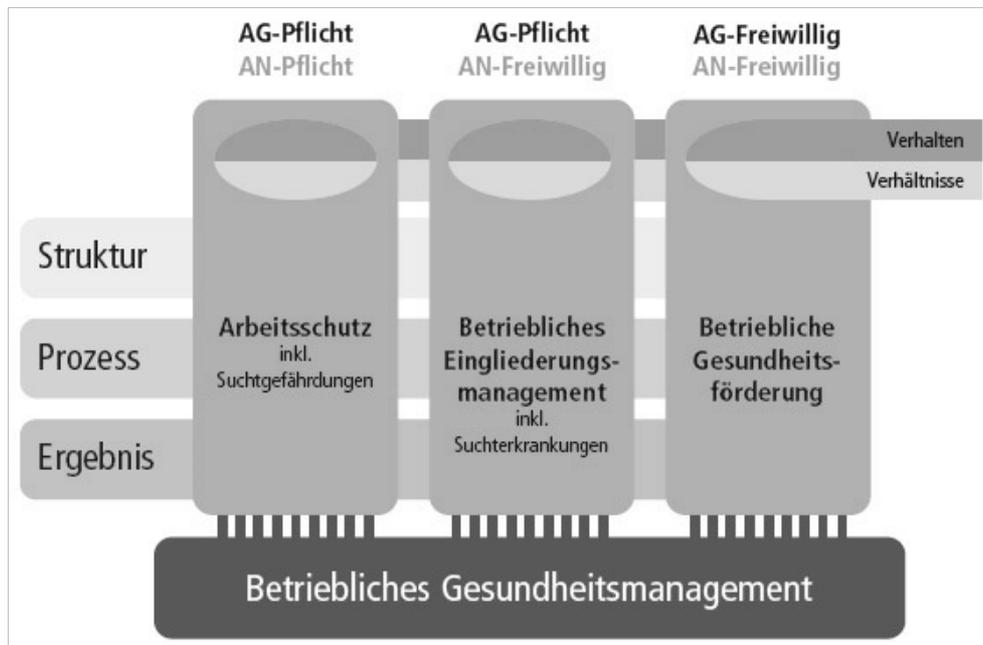
Inzwischen ist man sich in den Betrieben und Dienststellen oft einig: Es muss mehr für die Gesundheit der Beschäftigten getan werden. Laufgruppen werden gegründet und Angebote für Rückengymnastik entwickelt. Getränke und Obst werden bereitgestellt, Gesundheitstage veranstaltet. Aber reicht das, um die Belegschaft gegen physische und psychische Fehlbelastungen zu schützen?

Um die Gesundheit langfristig zu erhalten und zu fördern, empfiehlt sich die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Auch für diesen Begriff gibt es keine einheitliche Definition. Für die vorliegende Broschüre gilt das folgende Verständnis: Das BGM umfasst den Aufbau betrieblicher Strukturen sowie die systematische, zielorientierte und kontinuierliche Steuerung aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel, gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen zu gestalten und die Beschäftigten zu einem gesundheitsfördernden Verhalten zu befähigen. Es besteht aus mehreren Bereichen, in denen sich ein Betrieb bzw. eine Dienststelle mit dem Thema Gesundheit befasst. Die Mehrheit der Fachleute nennt drei Säulen des BGM: den Arbeitsschutz, das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) und die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF).

Der Arbeitsschutz, die erste Säule, ist der zentrale Bereich und das wichtigste Pflichtprogramm für den Arbeitgeber. Hierfür bestehen zahlreiche Regeln und Vorschriften. Die Hauptgrundlage ist das im Jahr 1996 in Kraft getretene „Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit“, kurz: Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG).

Auch beim betrieblichen Eingliederungsmanagement handelt es sich nach § 167 Abs. 2 Sozialgesetzbuch Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen (SGB IX) um eine Pflichtaufgabe des Arbeitgebers. Er ist seit dem Jahr 2004 gesetzlich verpflichtet, Beschäftigte, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, bei der Wiederherstellung, Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit systematisch zu unterstützen.

Abbildung 3: Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)



Quelle: Giesert/Reiter/Reuter 2013, S. 17

Die betriebliche Gesundheitsförderung schließlich ist ein freiwilliges Angebot des Arbeitgebers. Nach § 20b des im Jahr 2015 durch das „Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention“, kurz: Präventionsgesetz (PrävG), abgeänderten „Sozialgesetzbuch (SGB) Fünftes Buch (V) – Gesetzliche Krankenversicherung“ sind vor allem die Krankenkassen aufgefordert, Leistungen zur Gesundheitsförderung in den Betrieben und Dienststellen zu fördern.

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet den Arbeitgeber zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen und der von ihnen ausgehenden Belastungen. Dies soll es ermöglichen, Gefährdungen für die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten zu erkennen, bevor diese zu einer Schädigung führen. Nur wenn Gefährdungen erkannt sind, können passende und wirksame Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten umgesetzt werden. Die Gefährdungsbeurteilung ist insofern das Kernelement des Arbeitsschutzes. Sie ist die Grundlage für eine funktionierende Arbeitsschutzorganisation und für konkrete Arbeitsschutzmaßnahmen. Sie ist ebenso relevant für das betriebliche Eingliederungsmanagement und für die Ableitung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.

### Auszug aus dem Arbeitsschutzgesetz

#### § 3 Grundpflicht des Arbeitgebers

- (1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.
- (2) Zur Planung und Durchführung der Maßnahmen nach Absatz 1 hat der Arbeitgeber unter Berücksichtigung der Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten

1. für eine geeignete Organisation zu sorgen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen sowie
2. Vorkehrungen zu treffen, dass die Maßnahmen erforderlichenfalls bei allen Tätigkeiten und eingebunden in die betrieblichen Führungsstrukturen beachtet werden und die Beschäftigten ihren Mitwirkungspflichten nachkommen können.

(3) Kosten für Maßnahmen nach diesem Gesetz darf der Arbeitgeber nicht den Beschäftigten auferlegen.

#### **§ 4 Allgemeine Grundsätze**

Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;
6. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;
7. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;
8. mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.

#### **§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen**

- (1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
- (2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.
- (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch
  1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
  2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
  3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
  4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
  5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
  6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

#### **§ 6 Dokumentation**

- (1) Der Arbeitgeber muss über die je nach Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten erforderlichen Unterlagen verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind. Bei gleichartiger Gefährdungssituation ist es ausreichend, wenn die Unterlagen zusammengefasste Angaben enthalten.

Der Arbeitgeber trägt für die Gefährdungsbeurteilung die Verantwortung, auch wenn er in der Regel die konkrete Durchführung an fachkundiges Personal delegiert. Es obliegt dem Arbeitgeber, angemessene Ressourcen zur Verfügung zu stellen und zu kontrollieren, dass die Aufgaben der Beurteilung ordnungsgemäß erfüllt werden.

Bei der Beurteilung geht es um Gefährdungen, die aus der Arbeit resultieren. Es ist nicht das Ziel, das persönliche Gesundheitsverhalten, z. B. Essgewohnheiten, zu bewerten und zu beeinflussen. Zwar ist es im Rahmen des BGM durchaus sinnvoll, Angebote z. B. zu Ernährung oder Bewegung zu machen. Um arbeitsbedingten Schädigungen wirksam vorzubeugen, müssen jedoch vorrangig die Verhältnisse, unter denen die Beschäftigten arbeiten, betrachtet und gegebenenfalls verbessert werden. Die vom Gesetzgeber in § 4 ArbSchG vorgegebene Rangfolge „Verhältnis- vor Verhaltensprävention“ ist bedeutsam für die Hierarchie der Maßnahmen, die aus der Analyse von Gefährdungen abgeleitet werden.

Wesentlich – auch und gerade unter der Perspektive der psychischen Belastung – ist, dass der Gesetzgeber die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit, deren Zusammenwirken und die unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten als zu beurteilende Faktoren der Gefährdung herausstellt. Gerade dies sind Aspekte, die in der Beurteilung häufig (noch) nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Neben dem Arbeitsschutzgesetz gelten für die Gefährdungsbeurteilung weitere Vorschriften. Dies sind zum einen staatliche Verordnungen, die die Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes konkretisieren, z. B. die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV, vgl. § 3 Gefährdungsbeurteilung). Zum anderen haben auch die Unfallversicherungsträger – Berufsgenossenschaften und Unfallkassen – Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung erlassen. Diese finden sich in den Vorschriften der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung „DGUV Vorschrift 1: Unfallverhütungsvorschrift. Grundsätze der Prävention“ (vgl. § 3 Beurteilung der Arbeitsbedingungen, Dokumentation, Auskunftspflicht) und „DGUV Vorschrift 2: Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit“ (vgl. u. a. Anlage 1 und Anlage 2: Unterstützung bei der Erstellung bzw. Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung als Teil der Grundbetreuung). Hinzu kommen Informationen und Handlungshilfen.

### **Praxistipp: Das Befolgen des Arbeitsschutzgesetzes steht an erster Stelle.**

Wenn die Interessenvertretung psychischer Fehlbelastung bei der Arbeit entgegenwirken will, sollte sie auf die Einhaltung des Arbeitsschutzgesetzes dringen. Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen haben beim Arbeits- und Gesundheitsschutz starke Mitbestimmungsrechte.

## **5. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – nicht ohne die Interessenvertretung!**

Die Interessenvertretung spielt bei der Umsetzung des Arbeitsschutzes eine wichtige Rolle. Denn sie hat die Aufgabe, darauf zu achten, dass die zugunsten der Beschäftigten geltenden Gesetze und sonstigen Rechtsnormen eingehalten werden. Des Weiteren hat insbesondere der Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) – „im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften“ – umfangreiche Mitbestimmungsrechte. Gemäß Bundesarbeitsgericht (BAG) setzt das Mitbestimmungsrecht ein, wenn eine gesetzliche Handlungspflicht objektiv besteht. Zu dieser Pflicht gehört auch die

Gefährdungsbeurteilung. Das BAG stellt klar, dass die Interessenvertretung nicht nur bei den aus einer Beurteilung abzuleitenden Maßnahmen, sondern bereits bei den betrieblichen Regelungen zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung mitzubestimmen hat. Das Konzept der Beurteilung selbst ist zu beschließen, d. h. es müssen auch inhaltliche und organisatorische Aspekte der Durchführung berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang kann der Betriebsrat die Initiative ergreifen, um Regelungen zu treffen.

Für die Personalräte ist die Mitbestimmung nicht in gleicher Weise umfassend: Das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) entschied im Jahr 2002, dass die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung als solche nicht mitbestimmungspflichtig ist. Auch in einem Urteil aus dem Jahr 2012 hielt das Gericht an dieser Auffassung fest. Allerdings wies das BVerwG darauf hin, dass der Personalrat die Zustimmung zu Maßnahmen des Gesundheitsschutzes verweigern kann, wenn er eine zuvor durchgeführte Beurteilung aufgrund von Mängeln als unzureichend ansieht. Der Personalrat hat also durchaus Handlungsmöglichkeiten, um Einwände gegen das Verfahren der Gefährdungsbeurteilung geltend zu machen. Darüber hinaus hat er ein Initiativrecht, wenn nach der durchgeführten Beurteilung keine Maßnahmen getroffen werden. Wird der Initiativantrag des Personalrats durch die Dienststellenleitung abgelehnt, besteht die Möglichkeit des Einigungsstellenverfahrens. Gemäß dem Saarländischen Personalvertretungsgesetz (SPersVG) hat der Personalrat Mitbestimmungsrechte bei Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und von sonstigen Gesundheitsschädigungen (§ 78 Abs. 1 Nr. 8 SPersVG). Zudem ist er nach § 82 SPersVG am Arbeitsschutz zu beteiligen. Unter Nutzung des Initiativrechts des Personalrats können Maßnahmen zur Prävention und Bewältigung psychischer Belastung vorangebracht und gegebenenfalls nach § 73 SPersVG auch über ein Einigungsstellenverfahren durchgesetzt werden.

Abbildung 4: Unterschiede in der Mitbestimmung von Betriebs- und Personalräten

Betriebsrat	Personalrat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitbestimmung bei allen Schritten der Gefährdungsbeurteilung; Festlegung der Methode, Analyse und Risikobewertung, Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen, Unterweisung, Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Mitbestimmung bei Verfahren und Methodik der Gefährdungsbeurteilung. Nach Auffassung des BVerwG ist die Gefährdungsbeurteilung eine vorbereitende Maßnahme.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitbestimmung erst bei Entscheidung über konkrete Maßnahmen, dann aber Verweigerungsrecht, auch wegen Mängeln im Verfahren, wodurch eventuell eine erneute, angepasste Gefährdungsbeurteilung erforderlich wird.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiativrecht zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiativrecht für Maßnahmen des Gesundheitsschutzes nach Maßgabe der Gefährdungsbeurteilung. Maßnahmen müssen auf Veränderungen der Arbeitsbedingungen gerichtet sein.</li> </ul>

Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung)

Um ihre gesetzlichen Aufgaben wahrnehmen zu können, muss die Arbeitnehmervertretung vom Arbeit- bzw. Dienstgeber „rechtzeitig“ und „umfassend“ informiert werden (§ 80 Abs. 2 BetrVG; § 68 Abs. 2 BPersVG; § 69 Abs. 3 SPersVG). „Rechtzeitig“ bedeutet vor Beginn der Durchführung, so dass die Interessenvertretung die Möglichkeit hat, inhaltlich Einfluss zu nehmen. „Umfassend“ bedeutet unter Vorlage aller erforderlichen Unterlagen. Die Arbeitnehmervertretung ist so zu informieren, dass sie über den gleichen Wissensstand verfügt wie der Arbeitgeber.

Die Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte der Mitarbeitervertretungen in kirchlichen Einrichtungen sind in der Mitarbeitervertretungsverordnung (MAVO) der Bistümer bzw. im Mitarbeitervertretungsgesetz der Evangelischen Kirche in Deutschland (MVG-EKD) geregelt. Die Mitarbeitervertretung ist beim Arbeits- und Gesundheitsschutz den Betriebs- und Personalräten gleichgestellt, da das Arbeitsschutzgesetz für alle Betriebe und Dienststellen gilt.

Die MAVO schreibt vor, dass es zu den Aufgaben der Mitarbeitervertretung gehört, „sich für die Durchführung der Vorschriften über den Arbeitsschutz, die Unfallverhütung und der Gesundheitsförderung in der Einrichtung einzusetzen“. Die Mitarbeitervertretung hat – soweit nicht eine kirchliche Arbeitsvertragsordnung oder eine sonstige Rechtsnorm Anwendung findet – mitzubestimmen bei Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen. Die Mitbestimmung bezieht sich auf alle Maßnahmen, die im Rahmen von zwingenden gesetzlichen Arbeitsschutzvorschriften und Unfallverhütungsbestimmungen zu treffen sind. Hierzu zählt die Gefährdungsbeurteilung als Instrument des Arbeitsschutzes, ihre Durchführung, die Bewertung der ermittelten Ergebnisse und die darauf folgende Veränderung von Technik, Arbeitsorganisation und Personaleinsatz. Zur Durchführung ihrer Aufgaben sind der Mitarbeitervertretung auf Verlangen die erforderlichen Unterlagen vorzulegen. Nach § 40 MVG-EKD hat die Mitarbeitervertretung in organisatorischen und sozialen Angelegenheiten Mitbestimmungsrechte. Dies schließt unter anderem sowohl die Bestellung und Abberufung von Betriebsärztinnen und -ärzten sowie von Fachkräften für Arbeitssicherheit ein als auch Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen und gesundheitlichen Gefahren. Zu diesen Maßnahmen zählt auch die Gefährdungsbeurteilung.

### Rechtsprechung zur Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung

- **Bundesarbeitsgericht 2004** (Beschluss vom 8. Juni 2004 – 1 ABR 4/03): Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen durch den Arbeitgeber steht dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht zu. Zuständig ist der örtliche Betriebsrat, selbst wenn die Arbeitsplätze nach konzern- oder unternehmenseinheitlichen Standards eingerichtet sind. Eine betriebliche Einigungsstelle, die Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung erstellen soll, muss eine eigene Entscheidung in den zu regelnden Angelegenheiten treffen und darf dies nicht der einseitigen Festlegung durch den Arbeitgeber überlassen.
- **Bundesarbeitsgericht 2008** (Urteil vom 12. August 2008 – 9 AZR 1117/06): Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben nach § 5 Abs. 1 ArbSchG in Verbindung mit § 618 Abs. 1 BGB Anspruch auf eine Beurteilung der mit ihrer Beschäftigung verbundenen Gefährdung. § 5 Abs. 1 ArbSchG räumt dem Arbeitgeber bei dieser Beurteilung einen Spielraum ein. Der Betriebsrat hat bei dessen Ausfüllung nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG mitzubestimmen. Der einzelne Arbeitnehmer bzw. die einzelne Arbeitnehmerin kann deshalb nicht verlangen, dass die Gefährdungsbeurteilung nach bestimmten von ihm bzw. ihr vorgegebenen Kriterien durchgeführt wird.

- **Bundesarbeitsgericht 2009** (Beschluss vom 18. August 2009 – 1 ABR 43/08): Nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG hat der Betriebsrat bei betrieblichen Regelungen über den Gesundheitsschutz mitzubestimmen, wenn der Arbeitgeber diese aufgrund einer öffentlich-rechtlichen Rahmenvorschrift zu treffen hat und ihm bei der Gestaltung Handlungsspielräume verbleiben. Dadurch soll im Interesse der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine möglichst wirksame Umsetzung des gesetzlichen Arbeitsschutzes im Betrieb erreicht werden. Das Mitbestimmungsrecht setzt ein, wenn eine gesetzliche Handlungspflicht objektiv besteht und wegen Fehlens einer zwingenden Vorgabe betriebliche Regelungen verlangt, um das vom Gesetz vorgegebene Ziel des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu erreichen. Der Betriebsrat hat kein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, wenn der Arbeitgeber nach § 13 Abs. 2 ArbSchG externe Personen oder Stellen mit der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen oder Unterweisungen beauftragt. Dem Betriebsrat ist es jedoch unbenommen, im Rahmen seiner Mitbestimmung dafür zu sorgen, dass in einer Betriebsvereinbarung generalisierende Regelungen darüber getroffen werden, welche Qualifikationen und Kenntnisse die mit der Durchführung der Gefährdungsbeurteilungen und der Unterweisungen befassten Personen besitzen müssen.
- **Bundesarbeitsgericht 2014** (Beschluss vom 30. September 2014 – 1 ABR 106/12): Der Betriebsrat hat nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG. § 5 ArbSchG ist eine Rahmenvorschrift über den Gesundheitsschutz, die dem Arbeitgeber Handlungsspielräume bei der Umsetzung lässt, etwa bei den Festlegungen, welche Arbeitsplätze mit welchen Methoden auf welche Gefahrenursachen hin in welchem Zeitablauf untersucht werden sollen.
- **Bundesarbeitsgericht 2017** (Beschluss vom 28. März 2017 – 1 ABR 25/15): Die Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG knüpft bei § 3 Abs. 1 ArbSchG an das Vorliegen von Gefährdungen an, die entweder feststehen oder im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung festzustellen sind. Sobald eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt worden ist, kann der Betriebsrat in jedem Fall über die genaue Ausgestaltung und die konkreten dort festgestellten Abhilfemaßnahmen mitbestimmen.
- **Bundesarbeitsgericht 2019** (Beschluss vom 13. August 2019 – 1 ABR 6/18): Der Betriebsrat hat nach § 5 Abs. 1 bis 3 ArbSchG mitzubestimmen hinsichtlich der Methoden der Gefährdungsbeurteilung, der Beurteilung der Gleichartigkeit der Arbeitsbedingungen, der Feststellung, welche thematisch einschlägigen Schutzstandards Grundlage der Gefährdungsbeurteilung sind, der Frage, in welchen zeitlichen Abständen Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen sind, der Konkretisierung, inwieweit Beschäftigte bei der Gefährdungsbeurteilung unterstützend tätig sein sollen und hinsichtlich der Details im Bezug auf die Dokumentation der Ergebnisse. Allerdings erstreckt sich laut BAG die Mitbestimmung auf der Grundlage von § 5 ArbSchG nicht auf die Frage, welche konkreten Schutzmaßnahmen in Betracht kommen können. Gleichwohl besteht auch diesbezüglich Mitbestimmung: Kommt die durchgeführte Gefährdungsbeurteilung zu dem Ergebnis, dass Schutzmaßnahmen zur Beseitigung bzw. zur Reduzierung von Gefährdungen in Betracht kommen, hat der Betriebsrat uneingeschränkt ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der Auswahl und der konkreten Durchführung der Schutzmaßnahme(n). Dies ist dann aber keine Frage der Regelung zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen, sondern der Konkretisierung der Handlungspflicht des Arbeitgebers gem. § 3 ArbSchG.
- **Bundesverwaltungsgericht 2002** (Beschluss vom 14. Oktober 2002 – 6 P 7.01): Eine zu Arbeitsschutzzwecken durchgeführte Befragung der Beschäftigten durch den Dienststellenleiter unterliegt nicht der Mitbestimmung des Personalrats nach § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG. Eine derartige Befragung der Beschäftigten ist keine Maßnahme im Sinne von § 69 Abs. 1 und § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG. Eine Maßnahme im Sinne des Personalvertretungsrechts muss auf eine Veränderung des bestehenden Zustandes abzielen. Nach Durchführung der Maßnahme müssen das

Beschäftigungsverhältnis oder die Arbeitsbedingungen eine Änderung erfahren haben. Lediglich der Vorbereitung einer Maßnahme dienende Handlungen der Dienststelle sind, wenn sie nicht bereits eine beabsichtigte Maßnahme vorwegnehmen oder unmittelbar festlegen, keine Maßnahmen.

- **Bundesverwaltungsgericht 2012** (Beschluss vom 5. März 2012 – 6 PB 25.11): Die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG ist keine Maßnahme, welche der Mitbestimmung nach § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG unterliegt. Die im Beschluss des Bundesverwaltungsgerichts vom 14. Oktober 2002 getroffene Aussage war nicht auf die Befragung der Beschäftigten im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG beschränkt, deren Mitbestimmungspflichtigkeit damals Streitgegenstand war. Sie erfasste der Sache nach die Gefährdungsbeurteilung insgesamt, welche durch die Befragung eingeleitet wurde. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass bei fehlender Mitbestimmungspflichtigkeit der Gefährdungsanalyse die Mitbestimmung des Personalrats bei der Verhütung von Gesundheitsbeeinträchtigungen keineswegs leerläuft. Der Personalrat kann die Zustimmung zu Maßnahmen des Gesundheitsschutzes mit der Begründung verweigern, diese seien wegen Mängeln einer zuvor durchgeführten Gefährdungsbeurteilung unzureichend. Hat der Dienststellenleiter nach durchgeführter Gefährdungsbeurteilung von Maßnahmen des Gesundheitsschutzes überhaupt abgesehen, so kann der Personalrat im Wege seines Initiativrechts nach § 70 Abs. 1 Satz 1 BPersVG beantragen, Maßnahmen zu ergreifen, die nach Maßgabe einer mängelfreien Gefährdungsanalyse zu treffen sind.
- **Kirchengerichtshof der Evangelischen Kirche in Deutschland 2007** (Beschluss vom 9. Juli 2007 – KGH.EKD II-0124/N24-07): Die Gefährdungsanalyse (Gefährdungsbeurteilung) gemäß § 5 ArbSchG (Ermittlung der Gefährdungen und Beurteilung der Risiken) unterliegt der Mitbestimmung der Mitarbeitervertretung nach § 40 Buchst. b MVG-EKD. Das Mitbestimmungsrecht besteht nicht nur bei der Festlegung, auf welche Weise (mit welchen Methoden) die Gefährdungsanalyse zu erstellen ist, sondern auch bei der Frage, wer mit der Erstellung dieser Analyse beauftragt wird (Auswahl einer externen Person/Firma oder von Personen aus dem Kreise der Beschäftigten/Bediensteten der Dienststelle).
- **Kirchliches Arbeitsgericht für die Bayerischen (Erz-)Diözesen 2016** (KArbG Augsburg, Beschluss vom 18. August 2016 – 1 MV 10/16): Die Regelungen zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG sind nicht abschließend gesetzlich geregelt, sondern es handelt sich um ausfüllungsbedürftige Rahmenregelungen, für die eine betriebliche und individuelle Konkretisierung zu erfolgen hat. Es handelt sich um ein Maßnahmenbündel, das durchzuführen ist, und deshalb liegt eine abschließende normative Regelung insoweit gerade nicht vor. Vielmehr ist der gesetzliche Rahmen auf der betrieblichen Ebene durch den Arbeitgeber auszufüllen und umzusetzen. Dabei steht der Mitarbeitervertretung ein Mitbestimmungsrecht zu.

### Praxistipp: Starke Mitbestimmungsrechte beim Arbeitsschutz

Der Betriebsrat hat bei allen Schritten der Gefährdungsbeurteilung mitzubestimmen: bei der Auswahl der Arbeitsbereiche, beim Zeitpunkt der Durchführung, bei der Methode, bei der Interpretation und Bewertung der Ergebnisse sowie bei der Entscheidung über die zu ergreifenden Maßnahmen. Der Personalrat sollte – falls erforderlich – gegenüber der Leitung darauf verweisen, dass er laut Rechtsprechung Maßnahmen, die aus seiner Sicht aufgrund einer unzureichenden Beurteilung nicht angemessen sind, die Zustimmung verweigern kann. Klar ist, dass es sinnvoll und effektiv ist, wenn die Interessenvertretung von Beginn an in die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung einbezogen ist.

## 6. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – viele Wege führen nach Rom

Der Gesetzgeber gibt nicht im Einzelnen vor, wie die Beurteilung durchzuführen ist. Es bestehen Spielräume. Einen einheitlichen, besten Weg gibt es nicht. Um Überforderungen zu vermeiden, können inhaltliche Schwerpunkte gesetzt werden. Wesentlich ist, dass die Beurteilung in angemessene Gestaltungsmaßnahmen mündet.

Leitlinien und Anleitung bei der Umsetzung liefern die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) und die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Hilfestellung bieten darüber hinaus auch die Berufsgenossenschaften sowie unter anderem das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (psyGA). Die Empfehlungen der GDA und BAuA beziehen sich auf die Konkretisierung der Belastungsfaktoren und auf die Darlegung methodischer Prozessschritte.

### Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt

Die **Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie** (GDA) ist eine auf Dauer angelegte, im Arbeitsschutzgesetz (§ 20a ArbSchG) und im Siebten Buch Sozialgesetzbuch – Gesetzliche Unfallversicherung (§ 14 Abs. 3 SGB VII) verankerte konzertierte Aktion von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern unter Mitwirkung der Sozialpartner. Ziel ist es, das Arbeitsschutzsystem in Deutschland entlang des Wandels der Arbeitswelt kontinuierlich zu modernisieren und für Betriebe und Dienststellen Anreize zu schaffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu stärken. Auch die Ausrichtung des Aufsichtshandelns auf der Basis einer gemeinsamen Beratungs- und Überwachungsstrategie ist ein wichtiges Ziel. Die GDA-Arbeitsschutzziele werden durch die Nationale Arbeitsschutzkonferenz (NAK) festgelegt und fortgeschrieben. Die NAK ist die zentrale Entscheidungs- und Koordinierungsplattform der GDA (vgl. [gda-portal.de](http://gda-portal.de); aufgerufen im November 2020).

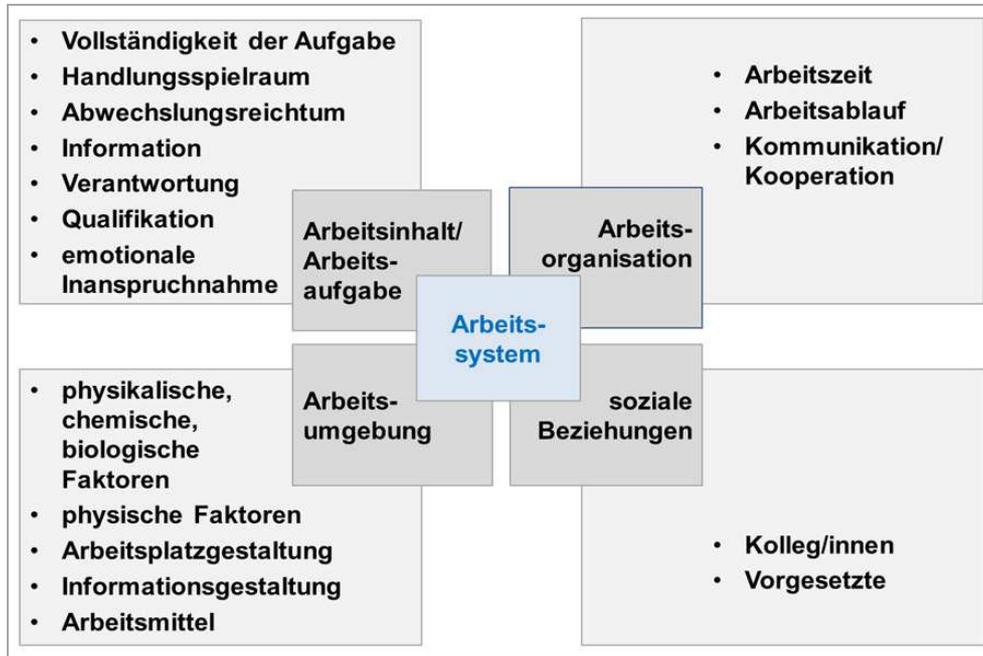
Die **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** (BAuA) ist eine Bundesoberbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Die BAuA berät die Bundesregierung in allen Fragen der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und der menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Die Aufgaben umfassen die Politikberatung sowie die Bereitstellung von Informationen und Handlungshilfen für die betriebliche Praxis. (vgl. [baua.de](http://baua.de); aufgerufen im November 2020)

Das Projekt **Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt** (psyGA) der Initiative Neue Qualität der Arbeit informiert darüber, wie Mitarbeitende vor zu viel Stress geschützt werden und sowohl Personalverantwortliche als auch Beschäftigte selbst Belastungen entgegenwirken können. Unter dem Motto „Kein Stress mit dem Stress“ bietet psyGA praxisnahe Materialien zum Thema psychische Gesundheit. Die Projektleitung liegt beim BKK Dachverband e. V. (vgl. [psyga.info](http://psyga.info); aufgerufen im November 2020).

In den Empfehlungen der GDA werden vielfältige Belastungsfaktoren aufgeführt (vgl. insbesondere GDA 2017). Sie sind Merkmalsbereichen zugeordnet. Die Auswahl ist nicht abschließend. Je nach Branche und Arbeitsplatz können weitere Faktoren hinzukommen oder auch wegfallen. Dies gilt es, in der Analyse herauszuarbeiten. Die Arbeitsschutzbehörden erlauben ein schrittweises Vorgehen, wonach auch zunächst nur ausgewählte Belastungsfaktoren berücksichtigt werden dürfen. Nach Einschätzung der GDA sind allerdings Arbeitsin-

tensität, Arbeitszeit, Handlungsspielraum und soziale Beziehungen sowie die Gestaltung der Arbeitsumgebungsbedingungen Schlüsselbereiche, die in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen sind.

Abbildung 5: Kernbereiche der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung



Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung nach GDA 2017, S. 17 ff.)

## Literaturhinweis

Wer ausführliche Informationen zu den psychischen Faktoren der Gefährdung – auch in der Übersicht mit den weiteren zu beachtenden Gefährdungsfaktoren – haben möchte, findet hier umfangreiche Darstellungen:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2016): Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung. Handbuch für Arbeitsschutzfachleute, 3., aktualisierte Auflage, Berlin (u. a. Kapitel 10: Psychische Faktoren, S. 2.10-1 ff.).
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2019): Gefährdungsfaktoren. Ein Ratgeber, Dortmund (u. a. Kapitel 10: Psychische Faktoren, S. 349 ff.). Hierbei handelt es sich um die überarbeitete Neuauflage von Teil 2 des vorgenannten Ratgebers zur Gefährdungsbeurteilung (BAuA 2016). Die Veröffentlichung ist verfügbar unter: [baua.de/gefaehrungsfaktoren](http://baua.de/gefaehrungsfaktoren) (aufgerufen im November 2020).

Neben der inhaltlichen Konkretisierung gibt es für die praktische Durchführung ebenfalls Empfehlungen. So werden u. a. von der GDA und der BAuA die in Abbildung 6 dargestellten sieben Prozessschritte genannt. Sie gelten für die Beurteilung jeder Art von Belastung.

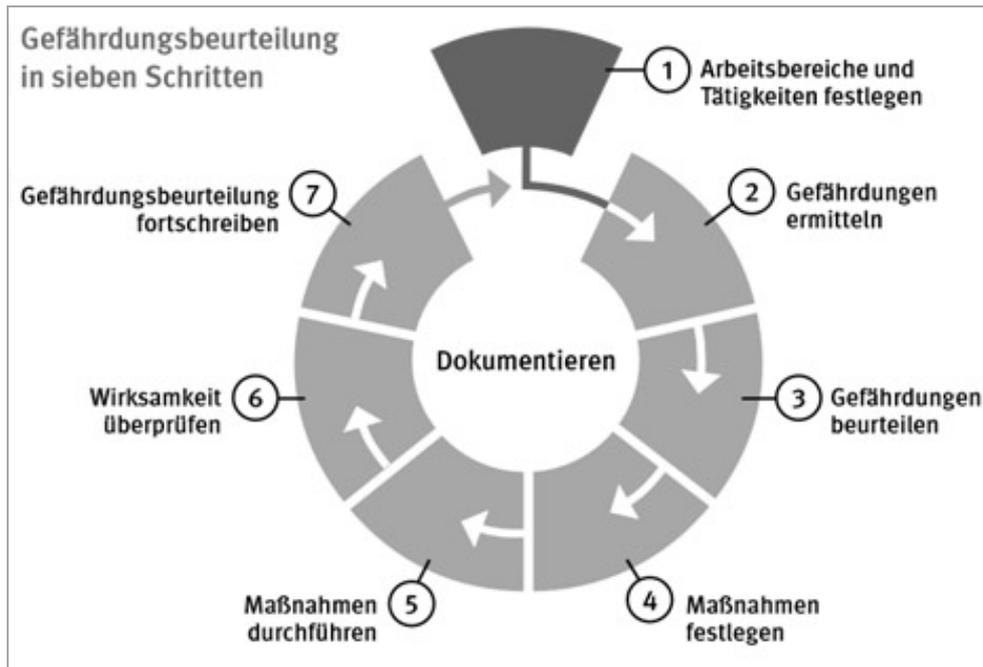
## Praxistipp: Die Gefährdungsbeurteilung als eigenständiges Projekt

Psychische Belastungen umfassen einen Teil der vom Arbeitgeber durchzuführenden Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung (vgl. § 5 ArbSchG). Es gibt keine Vorschrift, nach der die Beurteilung psychischer Belastung als gesonderte Gefährdungsbeurteilung

durchgeführt werden muss. Grundsätzlich sollte sie als „integrierte“ Gefährdungsbeurteilung gemeinsam mit der Analyse physischer Gefährdungen erfolgen.

Trotz der grundsätzlich ganzheitlichen Perspektive kann es aber – nicht zuletzt wegen der anzuwendenden Methoden – sinnvoll sein, für die psychische Belastungsanalyse ein eigenes Projekt ins Leben zu rufen. In dessen Rahmen werden in der betrieblichen Praxis oftmals externe Fachleute hinzugezogen, welche z. B. eine Mitarbeiterbefragung methodisch unterstützen oder Workshops mit Beschäftigten moderieren.

Abbildung 6: Der Kreislauf der Gefährdungsbeurteilung



Quelle: BGW 2016, S. 9

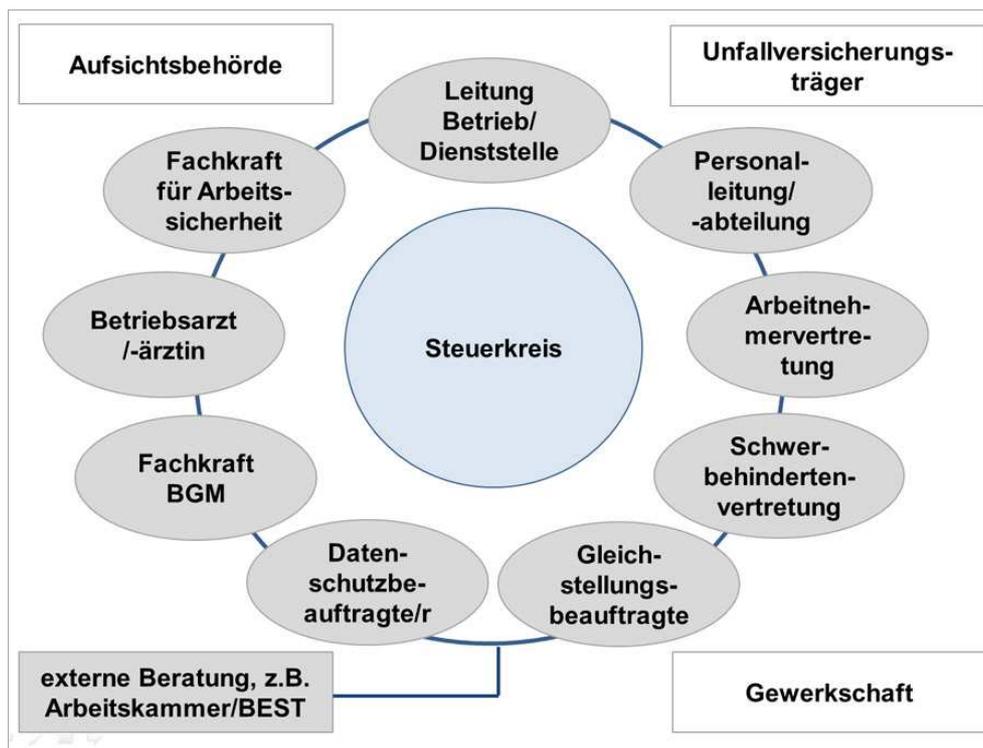
## 7. Bevor es richtig losgeht – wer muss eingebunden sein?

Zur sachgerechten Durchführung der Beurteilung ist es ratsam, einen Steuerkreis ins Leben zu rufen. In den im Rahmen des „BetriebsMonitors“ begleiteten Projekten waren die Steuerungsgremien im Einzelnen unterschiedlich, im Prinzip aber jeweils ähnlich besetzt. Da der Arbeitgeber die Verantwortung hat, sind seine Beauftragten (Werksleitung, Verwaltungsleitung, Personalleitung) in aller Regel im Steuerkreis vertreten. Des Weiteren sind als interne Mitwirkende die Fachkraft für Arbeitssicherheit und die Betriebsärztin bzw. der Betriebsarzt zu nennen. Laut dem „Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit“, kurz Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG), besteht ihre Aufgabe darin, den Arbeitgeber in allen Fragen der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu beraten und zu unterstützen (vgl. § 3 und § 6 ASiG). Laut DGUV Vorschrift 2 gehört die Unterstützung bei der Erstellung bzw. Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung zur betriebsärztlichen und sicherheitstechnischen Grundbetreuung. Der Sachverstand von Betriebsärztinnen und -ärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit muss einbezogen werden. Diese haben darüber hinaus Unterrichts- und Beratungspflichten auch gegenüber der Arbeitnehmervertretung. Sie sind mit Zustimmung der Interessenvertretung zu bestellen und abzurufen (vgl. § 9 Abs. 3 ASiG).

Weiteres Mitglied im Steuerkreis sollte – falls vorhanden – die/der Beauftragte für das betriebliche Gesundheitsmanagement sein. Ebenso sind in der Regel die Schwerbehindertenvertretung und die/der Gleichstellungsbeauftragte mit von der Partie. Zum Teil wird unmittelbar auch die/der Datenschutzbeauftragte eingebunden. Diese/dieser sollte auf jeden Fall – zumindest indirekt – mitwirken. Eine wesentliche Rolle kommt nicht zuletzt der Arbeitnehmervertretung zu. Häufig sind die Mitglieder des Steuerkreises auch Mitglied im Arbeitsschutzausschuss (ASA), so dass keine unnötigen Doppelstrukturen aufgebaut werden.

Nicht selten greifen Betriebe und Dienststellen darüber hinaus auf externe Sachverständige zurück, welche die betrieblichen Akteure bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung unterstützen, zum Beispiel das BEST-Team und/oder das Referat für betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz der Arbeitskammer des Saarlandes. Ebenfalls in Frage kommen Fachleute der Unfallversicherungsträger, der Krankenkassen und der Arbeitsschutzbehörden, im Saarland zum Beispiel das Landesamt für Umwelt- und Arbeitsschutz (LUA). Nicht zuletzt bietet sich ein Austausch mit den betreuenden Gewerkschaften an, von denen einige auch umfangreiche Informationen auf ihren Internetplattformen bereithalten.

Abbildung 7: Potenzielle Mitglieder im Steuerkreis



Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung)

Es erleichtert die Arbeit des Steuerkreises, wenn verbindliche Regeln der Zusammenarbeit vereinbart wurden. Manchmal wird zu diesem Zweck eine Geschäftsordnung verabschiedet. Es besteht auch die Möglichkeit, die Arbeit des Steuerkreises als Teil einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zu regeln.

## Regeln für die Zusammenarbeit im Steuerkreis (Beispiele)

**Beschlussfähigkeit:** Es muss mindestens die Hälfte aller Mitglieder anwesend sein; es reicht die einfache Mehrheit zur Beschlussfassung.

**Einladung zur Sitzung:** Es wird schriftlich drei Tage im Voraus eingeladen.

**Sitzungsleitung:** Die Sitzungsleitung obliegt der Fachkraft für Arbeitssicherheit (oder dem/der BGM-Bbeauftragten oder dem Steuerkreismitglied, das die meiste Erfahrung im Themenfeld Gefährdungsbeurteilung hat, oder ...).

**Protokollführung:** Das Protokoll wird als schriftliches Ergebnisprotokoll innerhalb einer Woche den Mitgliedern des Steuerkreises zur Verfügung gestellt.

**Vertraulichkeit:** Der Steuerkreis entscheidet gemeinsam darüber, ob und wann gegebenenfalls Inhalte der Steuerkreisarbeit an die Betriebsöffentlichkeit weitergegeben werden.

**Gremiovorbehalt:** Die Ergebnisse der Steuerkreisarbeit werden mit der Geschäftsführung/Dienststellenleitung und mit der Arbeitnehmervertretung innerhalb einer Woche rückgekoppelt.

Nach der Verständigung auf die formalen Regeln lehnt sich die inhaltliche Arbeit an den sieben Prozessschritten an. Das heißt, es ist zu klären,

- welche Arbeitsbereiche bzw. welche Betriebsteile in die Analyse einbezogen werden,
- wie (und gegebenenfalls durch wen) die Gefährdung ermittelt und beurteilt wird,
- welche Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden,
- wie die Wirksamkeitskontrolle und wie die Dokumentation erfolgen soll und
- wie der Prozess fortzuschreiben ist.

Hilfreich ist, wenn diese Festlegungen durch einen Zeitplan (wer macht was bis wann) mit dazugehörigen Meilensteinen ergänzt werden.

## Praxistipp: Eine/r Verantwortliche/r für die Umsetzung

Für die strukturierte und konsequente Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung ist es wichtig, dass es im Steuerkreis zumindest eine Person gibt, welche in besonderer Weise den Prozess vorantreibt und darauf achtet, dass die Arbeitsschritte durchgeführt werden. Ohne den langen Atem einer/eines solchen „Prozessverantwortlichen“ gelingt es oft nicht, die Beurteilung vollständig umzusetzen und Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten einzuführen (und auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen). Es ist ratsam, dass auch in der Interessenvertretung ein Mitglied sich insbesondere um die Gefährdungsbeurteilung kümmert.

## 8. Schritt 1 der Beurteilung – die Auswahl der Arbeitsbereiche

Nachdem mit dem Steuerkreis als Kernelement die erforderlichen Arbeitsstrukturen geschaffen und zumindest ein grober Arbeits- und Zeitplan verabschiedet wurde, kann das eigentliche Verfahren beginnen mit der Festlegung der betrieblichen Einheiten, für die die Beurteilung durchgeführt werden soll.

Nach § 5 Abs. 2 ArbSchG hat der Arbeitgeber die Beurteilung je nach Art der Tätigkeit vorzunehmen. Der Gesetzgeber sieht es als ausreichend an, wenn bei gleichartigen Arbeitsbedingungen exemplarisch die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit erfolgt. Allerdings soll dies im Hinblick auf psychische Faktoren nicht bedeuten, dass ausgewählte

Beschäftigte (und erst recht nicht Führungskräfte) stellvertretend für andere die Belastungssituation einschätzen. Denn wie in Kapitel 3 dargelegt, kann sich die Bewertung von Person zu Person je nach individuellen Gegebenheiten durchaus unterscheiden. Erst durch die Einbindung aller Beschäftigten eines Arbeitsbereichs ergibt sich ein gültiges Gesamtbild. Auch der Grundsatz der Beteiligung spricht dafür, Betroffene nicht auszuschließen. Es geht vielmehr darum, Organisationseinheiten mit gleichen oder vergleichbaren Arbeitsbedingungen zusammenzufassen, weil davon auszugehen ist, dass dann auch die Belastungsfaktoren für die Beschäftigten – ungeachtet der dann vorzunehmenden individuellen Einschätzung – prinzipiell in etwa gleich gelagert sind.

### Kriterien für den Zuschnitt der Untersuchungseinheiten

**Arbeits- oder Organisationsbereiche** wie z. B. Verwaltung, Produktion, Telefonzentrale, ambulanter Dienst, Schule etc.

**Tätigkeits-, Arbeitsplatz- oder Berufsgruppen** wie z. B. Beschäftigte mit und ohne Kundenkontakt

In der Praxis ist eine Kombination dieser beiden Unterscheidungsmöglichkeiten in der Regel am besten geeignet, um die Belastungssituation der Beschäftigten zu erfassen. In der Organisationseinheit „ambulanter Dienst“ wäre zum Beispiel mit Blick auf die Beschäftigtengruppen in einem zweiten Schritt zu unterscheiden zwischen den Pflegefachkräften und den Hauswirtschaftskräften. In der „Schule“ wäre eine Unterscheidung zwischen Lehrerinnen und Lehrern, Verwaltungskräften und sonstigen Beschäftigten (z. B. Reinigungspersonal, Hausmeisterinnen und Hausmeister) denkbar. Wenn die Qualität der sozialen Beziehungen auf dem Prüfstand steht, ist es zudem wichtig, dass den Beschäftigten klar ist, nach welcher Führungskraft bzw. nach welcher Führungsebene gefragt wird (z. B. direkte Vorgesetzte, Abteilungsleitung, Bereichsleitung, Geschäftsführung). Auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen muss weitgehend klar sein, um welchen Kreis es sich handelt.

Um nach der Analyse und Bewertung der Ergebnisse geeignete Maßnahmen entwickeln zu können, empfiehlt es sich, die organisatorischen Einheiten nicht zu groß zu wählen. Es ist nicht hilfreich, wenn etwa in einem Krankenhaus alle Pflegefachkräfte undifferenziert in die Analyse einbezogen werden, d. h. ohne dass die spezifischen Gegebenheiten z. B. der inneren Abteilung oder der kardiologischen Abteilung berücksichtigt werden.

Wie die Tabelle in Abbildung 8 verdeutlicht, hat ein Durchschnittswert oftmals nur eine geringe Aussagekraft. Bei einer Befragung der Beschäftigten in einer öffentlichen Verwaltung haben der Aussage „Bei der Arbeit muss ich Dinge tun, die mir unnötig erscheinen“ 50 Prozent der 250 Befragten zugestimmt. Differenziert nach Abteilungen zeigte sich allerdings, dass 75 Prozent der in Abteilung 2 Beschäftigten die Aussage bejaht haben. Im Vergleich z. B. zu Abteilung 3, in welcher lediglich 25 Prozent der dort Beschäftigten zugestimmt haben, war also in Abteilung 2 ein deutlicher Handlungsbedarf angezeigt.

Umgekehrt geht es bei der Festlegung der Analyseeinheiten darum, bei einer als anonym angekündigten Mitarbeiterbefragung den Datenschutz zu wahren. Dies beginnt schon bei der Zusammenstellung der Befragungseinheiten. Diese sollten in der Regel mindestens jeweils 15 Personen umfassen, um bereits durch diese Größenordnung die Möglichkeit, auf einzelne Personen zurückzuschließen, zumindest erheblich einzuschränken. Dadurch wird nicht zuletzt die Akzeptanz bei den Beschäftigten gefördert. Häufig tun sich Beschäftigte schwer, an einer Befragung teilzunehmen und eine (gegebenenfalls kritische) persönliche Einschätzung

abzugeben, wenn sie befürchten, identifiziert zu werden. Angemessen große Untersuchungseinheiten können diese Befürchtung mildern. Aus diesem Grund gibt es im Fragebogen fast immer eine (Rest-)Kategorie „sonstige Arbeitsbereiche“, in der zu kleine Beschäftigtengruppen zusammengefasst werden. Für eine Schule wurden z. B. Reinigungskräfte und Beschäftigte in der Kantine in der Kategorie „sonstige Beschäftigte“ zusammengefasst.

Abbildung 8: Arbeitsabläufe und Organisation der Arbeit; Zustimmung in Prozent

Merkmal	Abt. 1	Abt. 2	Abt. 3	Abt. 4	Alle
Bei der Arbeit muss ich Dinge tun, die mir unnötig erscheinen.	49	75	25	33	50
Meine Arbeit wird durch die vorhandene Organisation (Abläufe, Hilfe, Regeln) gut unterstützt.	64	35	75	42	54
Für das Arbeiten mit der Software bin ich zeitnah geschult worden.	60	25	50	46	60
Meine Führungskraft beurteilt meine Arbeitsleistung gerecht.	43	50	75	33	44
Meine Führungskraft schätzt mich als Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin.	53	55	100	50	55
Insgesamt gesehen bin ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.	62	55	100	50	59

Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung)

### Praxistipp: Befragungsbereiche sorgfältig zuschneiden!

Die Festlegung der Arbeitsbereiche für die Beurteilung psychischer Belastung ist keinesfalls trivial, wenn mit den Analyseergebnissen konstruktiv weitergearbeitet werden soll. Im „BetriebsMonitor“ wurde bei vielen Praxispartnern im Steuerkreis der Zuschnitt der Analyseeinheiten lange erörtert. Es empfiehlt sich also, für diesen Arbeitsschritt ausreichend Zeit einzuplanen.

## 9. Schritt 2 der Beurteilung – die Analyse der Arbeitsbedingungen (Ermittlung der Gefährdungen)

Nachdem der Zuschnitt der organisatorischen Einheiten vorgenommen wurde und entschieden ist, in welchen Bereichen mit der Gefährdungsbeurteilung begonnen wird, sollte sich die konkrete Analyse an den in Kapitel 6 dargestellten Merkmalsbereichen orientieren. Zur Erinnerung: Die Liste der Belastungsfaktoren kann erweitert werden. Manchmal bietet sich aber auch eine Schwerpunktsetzung an.

Generell gilt es, in die Untersuchung die im Betrieb bzw. in der Dienststelle bereits vorhandenen Informationen zur Belastungssituation einzubeziehen. Insofern ist es ratsam, mit einer Bestandsaufnahme zu beginnen, was bereits vorliegt (z. B. Gefährdungsbeurteilung physikalischer/körperlicher Belastungen, frühere Mitarbeiterbefragungen, abgeschlossene und laufende Gesundheitszirkel, Fehlzeitenanalyse, Altersstrukturanalyse usw.).

Um die Analyse systematisch weiterzuführen, werden in der Fachliteratur drei methodische Ansätze hervorgehoben:

(1) In einer schriftlichen Befragung geben die Beschäftigten ihre Einschätzung zu ihrer Arbeitssituation und ihren Arbeitsbedingungen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens wieder. Die schriftliche Beschäftigtenbefragung stellt eine Grobanalyse dar. Hinweise zur Anwendung dieses Analyseinstruments finden sich in Kapitel 10.

(2) Im Analyse-Workshop mit Beschäftigten wird die Belastung in einem moderierten Verständigungsprozess beschrieben und besprochen. Der Workshop eignet sich zur Feinanalyse, indem die Beteiligten die Ergebnisse der vorangegangenen Befragung konkretisieren. Zudem wird ein solcher Workshop für die Maßnahmenentwicklung genutzt. Bei kleinen Belegschaften ist es zumeist sinnvoll, anstelle einer statistischen Erhebung (Befragung) direkt mit Analyse-Workshops in die Gefährdungsbeurteilung einzusteigen. Kapitel 13 erläutert die Arbeit im Workshop.

(3) Das dritte Verfahren ist das Beobachtungsinterview. Während bei den beiden anderen Herangehensweisen die Einschätzungen der Beschäftigten als „Expertinnen und Experten“ ihrer eigenen Belastungssituation im Mittelpunkt stehen, ermitteln im Beobachtungsverfahren zunächst und in der Hauptsache externe Fachleute oder in der Methode geschulte betriebliche Akteure die psychischen Belastungen bei der Arbeit. Ergänzt werden die Beobachtungen dann durch Interviews mit ausgewählten Beschäftigten (vgl. u. a. ifaa 2017).

Laut der bereits erwähnten Erhebung in ca. 13.000 Betrieben in den Jahren 2015 bis 2017 griffen rund 45 Prozent der Betriebe (in erster Linie) auf Fragebögen zurück sowie jeweils rund 20 Prozent auf Workshops bzw. Interviews (vgl. Lauenstein 2018, S. 12).

Abbildung 9: Methodenübersicht

Methoden	Vorteile	Nachteile
Standardisierte schriftliche Befragung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbezug vieler Beschäftigter</li> <li>• Einbezug vieler Belastungsfaktoren</li> <li>• Vergleiche zwischen organisatorischen Einheiten</li> <li>• objektivierte und belastbare Datenbasis</li> <li>• Anonymität der Beschäftigten</li> <li>• niedrige Schwelle der Teilnahmevoraussetzung</li> <li>• relativ zeit- und kostengünstig</li> <li>• fördert die Kommunikation zwischen den Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grobanalyse</li> <li>• Die Maßnahmenentwicklung erfordert meistens noch eine Feinanalyse.</li> <li>• Es müssen sich genügend Beschäftigte beteiligen, um aussagefähige Daten zu erhalten.</li> <li>• Beschäftigte haben unter Umständen bereits schlechte Erfahrungen mit Befragungen gemacht.</li> </ul>

Fortsetzung Abbildung 9

Analyse-Workshop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eignet sich bei kleinen Belegschaften oder Abteilungen</li> <li>• eignet sich zur Feinanalyse und zur Präzisierung von Ergebnissen einer schriftlichen Befragung</li> <li>• eignet sich zum Einstieg in die Maßnahmenentwicklung</li> <li>• fördert die Kommunikation zwischen den Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funktioniert nur, wenn eine vertrauensvolle Atmosphäre herrscht (im Workshop keine Anonymität)</li> <li>• setzt Führungskräfte voraus, die den Beschäftigten Spielräume lassen, sowohl bei der Problemdefinition, als auch bei der Maßnahmenentwicklung.</li> <li>• zeitintensiv und gegebenenfalls auch kostenintensiv</li> </ul>
Beobachtung/Interview	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kann fast an jedem Arbeitsplatz durchgeführt werden</li> <li>• Prozesse und Arbeitsbedingungen können gut erfasst und beschrieben werden.</li> <li>• Sprachliche Barrieren können umgangen werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zeit- und kostenintensiv in der Durchführung</li> <li>• Es wird nur ein kleiner Kreis von Beschäftigten beteiligt.</li> <li>• In der Beobachtung und in den Interviews keine Anonymität (Anonymisierung gegebenenfalls im Nachhinein); die Beschäftigten befürchten unter Umständen Nachteile, wenn Mängel an ihren Arbeitsplätzen festgestellt werden.</li> </ul>

Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung)

Welche Analysemethode – auch in Kombination – zum Einsatz kommt, hängt von den betrieblichen Gegebenheiten ab, unter anderem von der Belegschaftsgröße. Wie erwähnt machen in Kleinbetrieben eine Fragebogenerhebung und deren statistische Auswertung in der Regel wenig Sinn. Jede Methode sollte aber bestimmte Merkmale guter Praxis beherzigen.

### Merkmale guter Praxis beim Methodeneinsatz

**Relevanz:** Wenn eine inhaltliche Schwerpunktsetzung vorgenommen wird, sollte sie gegenüber Dritten auch begründbar sein.

**Information und Beteiligung:** Beschäftigte sind die „Fachleute in eigener Sache“. Sie müssen in die Analyse einbezogen werden.

**Genauigkeit:** Die Beurteilung soll zu einer konkreten Beschreibung der Belastungssituation und der Gestaltungserfordernisse führen.

**Glaubwürdigkeit:** Die Qualität des gewählten Erhebungsinstruments und dessen fachgerechte Anwendung müssen sichergestellt sein.

**Nachvollziehbarkeit:** Die ermittelten Ergebnisse müssen für Dritte (z. B. die Aufsichtsbehörde) nachvollziehbar sein.

Unabhängig von der Methode ist die von Beginn an aktive Beteiligung der Belegschaft ein wesentliches (Erfolgs-)Element. Im Vorfeld muss eine entsprechende Sensibilisierung erfol-

gen. Hierzu bedarf es der Entwicklung einer angemessenen Informationsstrategie. Betriebliche Informationskanäle können z. B. das Intranet, Rund-Mails, Aushänge, Projektposter, Projektfaltblätter und/oder die Mitarbeiterzeitschrift sein. In aller Regel sollte in direkter Kommunikation die Vorstellung der geplanten Beurteilung (und später der Ergebnisse) in Informationsveranstaltungen und/oder Betriebs- bzw. Personalversammlungen erfolgen.

### Praxistipp: Einbindung externer Expertinnen und Experten

Die Erhebung der psychischen Belastung erfolgt mit sozialwissenschaftlichen Methoden. Oftmals sind die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärztinnen und Betriebsärzte nicht explizit geschult in der Anwendung der erforderlichen Instrumente und Verfahren (Fragebogenentwicklung, statistische Auswertung, Moderationstechnik, Workshop-Dokumentation usw.). Es ist daher durchaus üblich, dass sich Betriebe bzw. Verwaltungen von externen Fachleuten unterstützen lassen.

Für die Interessenvertretungen besteht die Möglichkeit, sich nach § 37 Abs. 6 BetrVG bzw. nach § 45 Abs. 5 SPersVG, § 46 Abs. 6 BPersVG, § 19 Abs. 3 MVG, § 16 Abs. 1 MAVO oder § 179 Abs. 4 SGB IX schulen zu lassen. Nach § 80 Abs. 3 BetrVG bzw. § 69 Abs. 3 SPersVG, § 44 Abs. 1 BPersVG, § 30 Abs. 2 MVG oder § 17 Abs. 1 MAVO können sie sachverständige (interne und externe) Personen hinzuzuziehen.

## 10. Praxistipp aus dem Projekt „BetriebsMonitor“ – die schriftliche Befragung

Der Steuerkreis (vgl. Kapitel 7) berät und entscheidet über die geeignete(n) Methode(n). Die Auswahl findet erfahrungsgemäß die Zustimmung der Geschäftsführung bzw. Dienststellenleitung und der Arbeitnehmervertretung. Dies ist insbesondere in der Regel der Fall, wenn die Betriebsparteien mit einem Mitglied in der Steuerungsgruppe vertreten sind.

Soll eine standardisierte Befragung durchgeführt werden, gilt es zu klären, ob vor allem für die Fragebogenentwicklung und Auswertung ein externer Dienstleister herangezogen werden soll oder ob interne Fachleute diese durchführen können. Unabhängig davon, wer mit der Umsetzung betraut wird, sollten die Mitglieder des Steuerkreises alle Arbeitsschritte (Vorbereitung, Durchführung und Auswertung) der Befragung engmaschig begleiten. Zudem muss geplant werden, wie die Belegschaft im Vorfeld informiert und zur Mitwirkung motiviert werden kann. Wesentlich für die Akzeptanz sind die Wahrung der Anonymität und Vertraulichkeit sowie die Transparenz des gesamten Prozesses.

**Vorbereitung der Befragung:** Kernstück der Vorbereitung ist die Entwicklung des Fragebogens. Je nach Branche finden sich zahlreiche Vorlagen im Internet, bei den Unfallversicherungsträgern, den Gewerkschaften oder in der Fachliteratur. Trotzdem sollten diese Beispiele mit Bedacht genutzt werden. Es ist immer zu prüfen, ob mit den Aussagen eines (vorgefertigten) Fragebogens die eigene betriebliche Realität ausreichend gut erfasst wird.

Im Projekt „BetriebsMonitor“ hat es sich bewährt, auf der Grundlage eines Erstentwurfs des BEST-Teams gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren einen passenden Fragebogen zu entwickeln, indem gegebenenfalls Fragen gestrichen bzw. ergänzt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass das Erhebungsinstrument nicht zu lang wird. 80 bis 100 gut strukturierte Merkmale ließen sich in ca. 15 bis 20 Minuten problemlos bearbeiten. Wesentlich umfangreicher sollte ein Fragebogen nicht sein, im Gegenteil: nach Möglichkeit eher kürzer.

Zudem hat es sich als praktisch erwiesen, eine Antwortskala mit vier Kategorien vorzugeben, z. B. „trifft zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft nicht zu“. Bewährt hat sich auch, auf eine Mittelkategorie wie „teils – teils“ zu verzichten, damit sich die Befragten in der Tendenz festlegen. Zum Abschluss kann eine „offene Frage“ stehen, z. B. „Haben wir ein Thema vergessen?“, oder „Wo sehen Sie den größten Veränderungsbedarf?“ oder „Haben Sie schon Ideen für die Maßnahmenentwicklung?“.

Abbildung 10: Auszug aus einem Fragebogen

6. Wie schätzen Sie Ihre Arbeitszeit ein?		Ihre Einschätzung			
Nr.	Aussage	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
32	Ich habe Einfluss auf Beginn und Ende meiner täglichen Arbeitszeit.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
33	Ich kann selbst bestimmen, wann ich eine Pause mache.	<i>In der Regel arbeite ich täglich maximal sechs Stunden:</i> [ ]	[ ]	[ ]	[ ]
34	Ich kann mein Arbeitspensum in meiner regulären Arbeitszeit häufig nicht bewältigen.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
35	Es ist kein Problem, Urlaub an den von mir gewünschten Terminen zu bekommen.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
36	Bei meiner Arbeit mache ich häufig keine oder nur kurze Pausen (weniger als 15 Minuten).	<i>In der Regel arbeite ich täglich maximal sechs Stunden:</i> [ ]	[ ]	[ ]	[ ]
37	Geleistete Mehrarbeit/Überstunden kann ich in der Regel problemlos durch Freizeit ausgleichen.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
38	Ich bearbeite Berufliches (z.B. E-Mails, Anrufe) auch außerhalb der normalen Arbeitszeit.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung)

**Durchführung der Befragung:** Die Befragung startet für alle Beschäftigten zur gleichen Zeit. Es hat sich bewährt, den Befragungsstart im Anschluss an eine Informationsveranstaltung oder eine Betriebs- bzw. Personalversammlung zu legen. Dort können für alle Anwesenden noch einmal der Hintergrund, das Ziel und die zentralen Aspekte der Befragung in der persönlichen Kommunikation dargelegt werden.

Dann geht es los. Für die Bearbeitung reichen in der Regel zwei Wochen aus. Innerhalb dieser Frist haben die Beschäftigten die Möglichkeit, den Bogen auszufüllen. Gegebenenfalls kann die Erhebungsphase um einen überschaubaren Zeitraum (z. B. eine Woche) verlängert werden. Ein Begleitschreiben erklärt den Hintergrund der Befragung und gibt Hilfestellung beim Ausfüllen. Je nach Zusammensetzung der Belegschaft ist auch eine übersetzte Fassung erforderlich.

**Auswertung der Befragung:** Es ist wichtig, im Vorfeld der Befragung abzuklären, wie die Ergebnisse an den Steuerkreis rückgemeldet werden. Es muss gewährleistet sein, dass sich die Mitglieder des Steuerkreises selbst ein Bild von der Belastungssituation machen können. Die Auswertung der Befragung sollte daher im ersten Schritt je Merkmal die Verteilung der angebotenen Antwortkategorien abbilden. Dies ist die sogenannte Grundauszählung.

Darüber hinaus ist für die Auswertung bedeutsam, nach welchen sozialstatistischen Merkmalen (Geschlecht, Altersgruppen) gefragt wurde. Das bietet die Möglichkeit, zu differenzieren. Zum Beispiel: Frauen haben eher dieses, Männer eher jenes Antwortverhalten gezeigt. Oder Beschäftigte unter 30 Jahren haben eher diese, Beschäftigte über 50 Jahre eher jene Ant-

worten gegeben. Dabei sind in der Regel die Unterschiede zwischen den Arbeitsbereichen besonders relevant. Sie sind zumeist die wichtigste Grundlage dafür, aus den Antworten später möglichst passgenaue Maßnahmen zu entwickeln. Um die Darstellung falls notwendig zu vereinfachen, können die Zustimmungskategorien und Ablehnungskategorien gegebenenfalls zusammengefasst werden. Nicht zuletzt ist es in der Regel aufschlussreich, statistisch bedeutsame Zusammenhänge zwischen inhaltlichen Merkmalen herauszuarbeiten, z. B. im Hinblick auf die Mehrarbeit und den Zeitdruck.

### **Praxistipp: Datenschutz sorgfältig einhalten!**

Bei der Datenauswertung können prinzipiell alle sozialstatistischen Angaben miteinander kombiniert werden. „Frauen unter 30 aus der Abteilung A“ haben dieses, „Männer über 50 aus der Abteilung B“ haben jenes geantwortet. Hierbei kann die Anonymität verloren gehen: Je mehr sozialstatistische Merkmale erfasst und miteinander in Beziehung gesetzt werden, desto eher ist es möglich, auf eine Person zurückzuschließen, auf welche allein eine Kombination von Merkmalsausprägungen zutreffen kann. Dann könnten deren Antworten personenbezogen eingesehen werden. Dies ist weder zulässig, noch sinnvoll, noch erwünscht!

Es muss deshalb festgelegt werden, nach welchen Kriterien (nur gruppenbezogene Auswertungen) und von wem (gegebenenfalls extern) die Datenauswertung vorgenommen wird. Der Rückschluss auf einzelne Beschäftigte muss durch Regelungen sowie technische und organisatorische Maßnahmen des Datenschutzes klar ausgeschlossen werden. Es gilt der Grundsatz, so wenige wie möglich, also nur die für den Erhebungszweck wirklich nötigen sozialstatistischen Daten zu erheben. Für die Gewährleistung der Anonymität – auch im Sinne einer vertrauensbildenden Maßnahme gegenüber den Befragten – kann es unter Umständen besser sein, nicht nach bestimmten Merkmalen (z. B. dem Geschlecht) zu fragen. In jedem Fall sollten Antwortkategorien, z. B. genügend große Altersgruppen, gebildet werden.

### **Organisatorische Vorbereitung und Informationsstrategie**

Im Vorfeld der Befragung müssen folgende organisatorische Aspekte bearbeitet werden:

- Zeitpunkt der Befragung?
- Anzahl der Fragen und der Antwortkategorien?
- gegebenenfalls sprachliche Fassungen (Übersetzungen)?
- Angebote zu Rückfragen?
- Verteilung und Rückgabe der Fragebögen?
- Rücklaufzeit?
- sozialstatistische Daten?
- Anonymität, Datenschutz?
- Vernichtung der Fragebögen?

Merkmale für die Informationsstrategie sind:

- Ankündigung der Befragung per E-Mail, Intranet, Aushang oder Mitarbeiterzeitschrift?
- Informationsveranstaltung/Betriebs- oder Personalversammlung?
- Begleitschreiben zum Fragebogen?
- Erinnerungsschreiben kurz vor Befragungsende?
- erste Rückmeldung nach Abschluss der Befragung, Dank für die Teilnahme?
- frühzeitige Terminierung der Ergebnispräsentation?

## 11. Schritt 3 der Beurteilung – die Bewertung der Analyseergebnisse (Beurteilung der Gefährdungen)

Der nächste Arbeitsschritt ist die Bewertung der Analyseergebnisse. Jetzt gilt es zu entscheiden, in welchen Handlungsfeldern Gefährdungen bestehen und Maßnahmen zur Beseitigung oder zumindest zur Verringerung von Fehlbelastungen erforderlich sind. Hierzu gehört ebenfalls die Förderung positiver Faktoren. Problematisch für die Bewertung ist, dass es bei psychischen Belastungen keine normierten Festsetzungen (Grenzwerte) gibt, wie dies bei physischen, chemischen oder biologischen Faktoren der Fall ist. Die Beurteilung muss daher in einem Verständigungsprozess zwischen den Steuerkreismitgliedern sowie zwischen der Geschäftsführung bzw. Dienststellenleitung und der Interessenvertretung erfolgen. Zur Unterstützung werden in der Fachliteratur mehrere Verfahren genannt:

**Bewertung anhand von Referenz- oder Vergleichswerten:** Falls vorhanden werden externe oder interne Befragungsergebnisse als Vergleichswerte genutzt und vor allem die Abweichungen von diesen diskutiert. Dieses Verfahren eignet sich z. B. gut, wenn bei der Befragung zwischen mehreren organisatorischen Einheiten oder Abteilungen unterschieden wurde.

**Bewertung anhand von verfahrensdefinierten Vorgaben:** Um die Befragungsergebnisse nicht der Gefahr auszusetzen, dass sie im Nachhinein interessengeleitet „umgedeutet“, „verharmlost“ oder „dramatisiert“ werden, sollten im Steuerkreis bereits im Vorfeld bei der Entwicklung des Fragebogens Schwellenwerte festgelegt werden. Deren Begründung sollte sich möglichst an arbeitswissenschaftlichen bzw. arbeitsmedizinischen Erkenntnissen orientieren. Um in den Befragungsergebnissen Themen mit mehr oder weniger Handlungsbedarf zu veranschaulichen, kann die Darstellung nach einem Ampelsystem hilfreich sein.

Abbildung 11: Ampelsystem

Antwortvorgaben: 1 – trifft zu, 2 – trifft eher zu, 3 – trifft eher nicht zu, 4 – trifft nicht zu

**Farbskalierung (nach Mittelwert)**

1,00 – 1,33	2,01 – 2,33	3,01 – 3,33
1,34 – 1,66	2,34 – 2,66	3,34 – 3,66
1,67 – 2,00	2,67 – 3,00	3,67 – 4,00

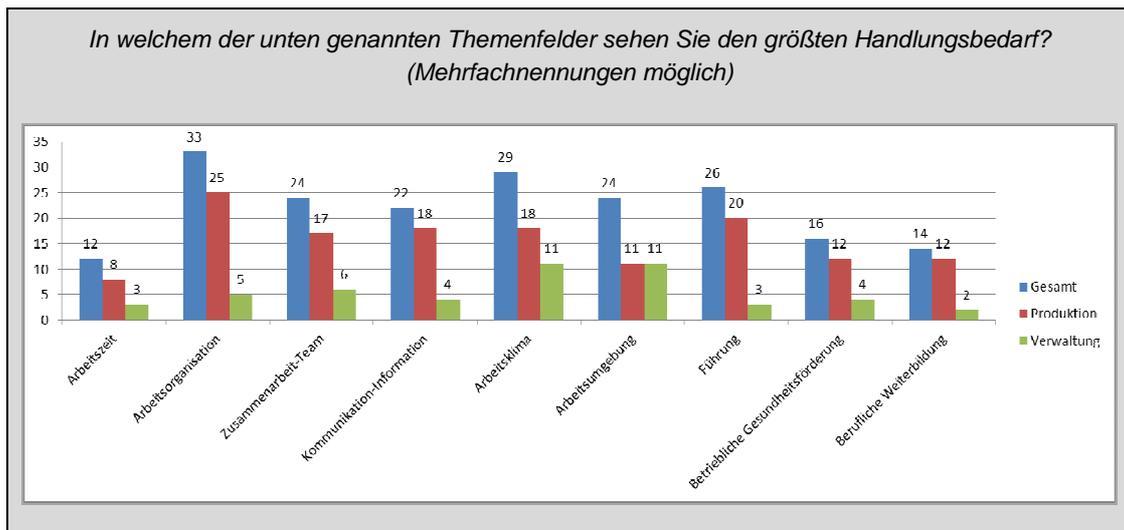
Nr.	Wie schätzen Sie die Organisation Ihrer Arbeit und die Arbeitsabläufe ein? (Auszug)	Verteilung der Einschätzungen (in %)*					
		trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	keine Angabe	Mittelwert
47	Bei meiner Arbeit sind die Befugnisse klar geregelt.	41,7	43,8	14,6	0,0	0,0	1,73
42	Die Menge der Arbeit ist gerecht auf meine Kolleg/innen und mich verteilt.	25,0	31,3	18,8	20,8	4,2	2,37
44	Meine Arbeit wird durch die vorhandene Organisation gut unterstützt (Ablaufbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Dienstvereinbarungen).	6,3	45,8	25,0	18,8	4,2	2,59
43 +	Häufig muss ich bei meiner Arbeit unvorhergesehene Tätigkeiten ausführen und/oder Arbeitsaufträge übernehmen.	22,9	29,2	37,5	8,3	2,1	2,32 2,68
45 +	Ich stehe bei meiner Arbeit häufig unter Zeitdruck.	39,6	25,0	25,0	10,4	0,0	2,06 2,94
46 +	Häufig werde ich bei der Erledigung meiner Arbeit gestört.	41,7	33,3	12,5	12,5	0,0	1,96 3,04
48 +	Häufig muss ich mehrere Aufgaben gleichzeitig bearbeiten.	52,1	31,3	8,8	8,3	0,0	1,73 3,27

\* n = 48, z.T. Summenfehler aufgrund von Rundungen, + Mittelwerte negativer Merkmale positiv umgerechnet

Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung)

**Bewertung anhand der Priorisierung durch die Befragten:** Eine in der Regel gute (zusätzliche) Hilfestellung zur Einordnung der Ergebnisse bietet die Vorgehensweise, im Fragebogen zum Abschluss die Beschäftigten direkt nach dem vorrangigen Handlungsbedarf zu fragen. Häufig zeigt sich eine hohe Übereinstimmung zwischen der Priorisierung, die insgesamt von den Befragten vorgenommen wird, und der Gesamteinschätzung des Steuerkreises aufgrund der Analyse der Detailergebnisse.

Abbildung 12: Einschätzung des Handlungsbedarfs durch die Befragten (Beispiel)



Gesamt (n = 68); Produktion (n = 47); Verwaltung (n = 21)  
 Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Berechnung)

**Bewertung im (moderierten) Workshop:** Die Ergebnisse der Befragung werden von den Mitgliedern des Steuerkreises, gegebenenfalls unter Einbezug externer Expertinnen und Experten, manchmal auch mit Hilfe einer Moderatorin oder eines Moderators, besprochen. Es kann hilfreich sein, die Ergebnisse im Anschluss über eine Punktevergabe zu bewerten. Die Punktebewertung ist auch gut geeignet für die Arbeit in Beschäftigten-Workshops zur Feinanalyse und zur Entwicklung von Vorschlägen für Maßnahmen (siehe Kapitel 13).

Abbildung 13: Punktevergabe im Workshop

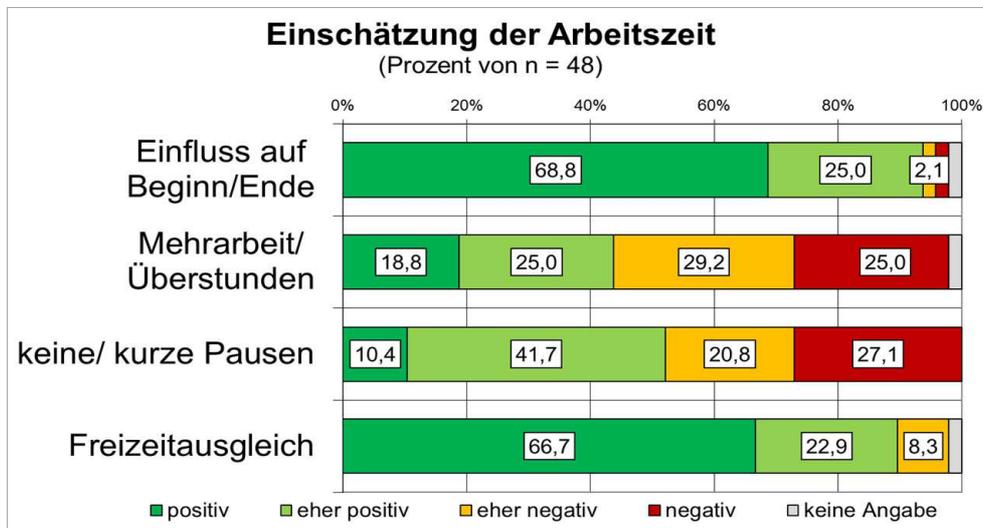
<b>Bewertung:</b> Team XY <b>Potenzielle Gefährdung:</b>	<b>Prio A</b> <i>Das hat großen Einfluss auf mein Befinden, das gefährdet meine Gesundheit!</i>	<b>Prio B</b> <i>Das hat Einfluss auf mein Befinden, das gefährdet meine Gesundheit teilweise.</i>	<b>Prio C</b> <i>Das hat kaum oder keinen Einfluss auf mein Befinden, das gefährdet meine Gesundheit nicht!</i>
<b>Hohe quantitative Anforderungen</b> (sehr schnell arbeiten müssen, Überstunden machen, arbeiten unter Zeitdruck)			
<b>Geringer Einfluss</b> (darauf, mit wem Sie arbeiten, auf die Menge der Arbeit, auf das, was Sie bei der Arbeit tun)			
<b>Geringe Vorhersehbarkeit (Defizite im Informationsfluss)</b> (im Voraus über wichtige Veränderungen am Arbeitsplatz informiert werden; alle für die Arbeit notwendigen Informationen erhalten)			
<b>Viele Arbeitsunterbrechungen</b> (durch FK, durch Kollegen, weil etwas Wichtiges dazwischen kommt; durch Springen zwischen Aufgaben)			

Quelle: Krause/Deufel 2014, S. 27 (Auszug)

Nach einer (ersten) Bewertung ist ein wesentlicher Beitrag zur Sicherung der Akzeptanz und zur beteiligungsorientierten Durchführung, die Ergebnisse gegenüber den Befragten offenzulegen, zumindest deren Einsichtnahme (z. B. im Intranet) zu ermöglichen, und zentrale Erkenntnisse aus der Erhebung auch direkt mit den Betroffenen zu erörtern (z. B. in Informationsveranstaltungen, Workshops). Wichtig ist, dass nicht nur die Zahlen dargestellt, sondern auch (erste) Einschätzungen und Schlussfolgerungen sowohl vom Arbeitgeber als auch von der Arbeitnehmervertretung kommuniziert werden. Ansonsten ist mit einem deutlichen Rückgang der Bereitschaft zur weiteren Beteiligung zu rechnen.

Auf die Transparenz und Erörterung der Ergebnisse mit der Belegschaft sollte die Interessenvertretung ein wesentliches Augenmerk richten. Allerdings ist auch hier Bedachtsamkeit geboten. Zur Wahrung der Vertraulichkeit sollten die Ergebnisse aus einzelnen Arbeitsbereichen in der betrieblichen Öffentlichkeit nicht vergleichend („besser“, „schlechter“) dargestellt werden.

Abbildung 14: Auszug aus einer Präsentation zur Information der Belegschaft über zentrale Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung



Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung)

**Praxistipp: Die Interpretation und Bewertung der Ergebnisse ist entscheidend.**

Bei der Bewertung der Befragungsergebnisse ist die Arbeitnehmervertretung besonders gefragt. Sie sollte sich in diesem Prozessschritt nachdrücklich für die sichtbar gewordenen Interessen der Belegschaft einsetzen und den Einstieg in den nächsten Arbeitsschritt „Maßnahmenentwicklung zur Belastungsreduktion“ vorantreiben. Die Erfahrung zeigt, dass der Prozess der Beurteilung häufig gerade beim Übergang in die Maßnahmenentwicklung ins Stocken gerät und letztlich nicht selten im Sande verläuft.

**12. Schritt 4 der Beurteilung – die Entwicklung und Festlegung von Maßnahmen**

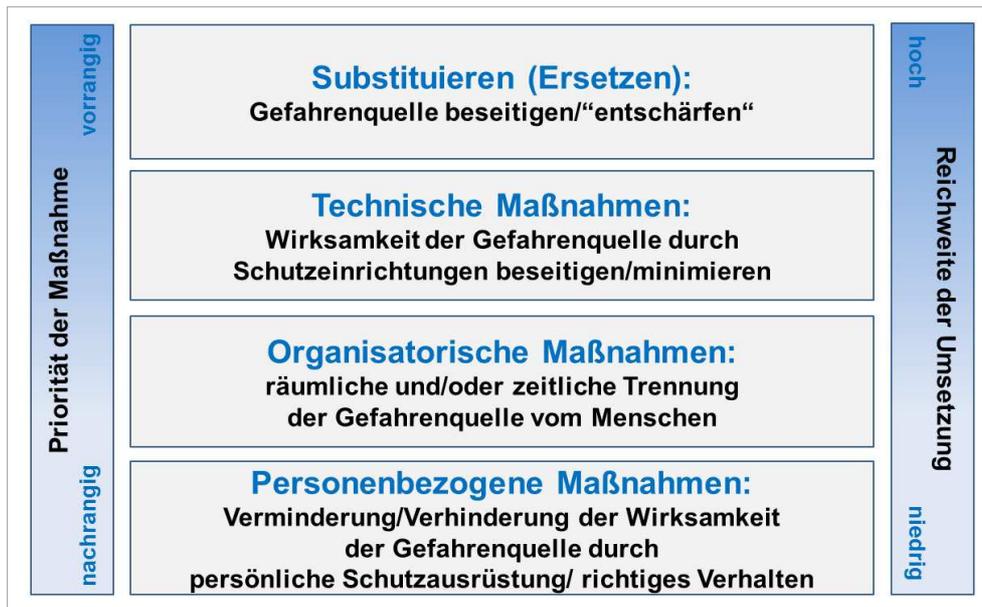
Nachdem die Bewertung der Analyseergebnisse abgeschlossen ist und der Handlungsbedarf herausgearbeitet wurde, folgt die Entwicklung von Maßnahmen. Die Maßnahmenentwicklung und die Maßnahmenumsetzung (vgl. Schritt 5) können als das Herzstück der Gefährdungsbeurteilung bezeichnet werden. Denn die Zielsetzung besteht ausdrücklich darin, Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten und zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit zu ergreifen, wenn Gefährdungen erkannt wurden.

Bei der Maßnahmenentwicklung sind folgende Hinweise zu beherzigen:

Es gilt der im § 4 ArbSchG formulierte Grundsatz, wonach Gefahren an ihrer Quelle zu bekämpfen und individuelle Schutzmaßnahmen nachrangig sind. Das „STOP-Prinzip“ hilft dabei und zeigt die Maßnahmenhierarchie an: Substituieren (Ersetzen) von Gefahrenquellen, vor technischen Maßnahmen, vor organisatorischen Maßnahmen, vor personenbezogenen Maßnahmen zur Verringerung bzw. Beseitigung von Gefahren. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement finden wir in diesem Zusammenhang auch den Grundsatz „Verhältnisprävention geht vor Verhaltensprävention“.

Die Verhältnisprävention setzt bei den Arbeitsbedingungen an. Es geht um Gesundheitsvorbeugung im Hinblick auf die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitsstätte, die Arbeitsmittel und die sonstige Arbeitsumwelt. Ziel ist die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsumgebungsbedingungen und der Arbeitsstrukturen, die Verringerung von Gefährdungen, die Begrenzung von Fehlbelastung. Demgegenüber setzt die Verhaltensprävention bei den einzelnen Beschäftigten an, damit gesundheitsriskante Verhaltensweisen vermieden oder wenigstens verringert werden.

Abbildung 15: STOP-Prinzip



Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung)

Im Vorfeld ist zu entscheiden, wer für die Maßnahmenentwicklung zuständig ist. Grundsätzlich sollte die Regel gelten: „Es werden keine Doppelstrukturen aufgebaut.“ Das heißt, wenn es im Betrieb bzw. in der Dienststelle schon eine Stelle gibt, die einen entsprechenden Arbeitsauftrag hat (z. B. Organisation einer Führungskräftebildung), dann muss nicht noch eine andere Stelle damit befasst werden. Je nach Sachverhalt und Gestaltungserfordernis sollte entschieden werden, an wen die Maßnahmenentwicklung zu delegieren ist. In Frage kommen beispielsweise internes Fachpersonal, wie die Fachkraft für Arbeitssicherheit, die Betriebsärztin bzw. der Betriebsarzt oder ausgewählte Führungskräfte. Im Hinblick auf externe Sachverständige kann z. B. bei BEST, bei der Arbeitskammer und/oder bei den Gewerkschaften nachgefragt werden. Erste Ansprechpartner sind die Unfallversicherungsträger. Ebenso können Krankenkassen angefragt werden. Sie sind im Zusammenhang mit der betrieblichen Gesundheitsförderung nach § 20b SGB V verpflichtet, in den Arbeitsstätten präventiv tätig zu werden.

Schließlich gibt es die Möglichkeit, im Betrieb bzw. in der Dienststelle Projektgruppen unter Mitwirkung von Beschäftigten ins Leben zu rufen. Sie können als „Gesundheitszirkel“ eingerichtet werden. Diese Herangehensweise eignet sich, um die Grobanalyse der schriftlichen Befragung in Bereichen mit Handlungsbedarf zu vertiefen. Da die Beschäftigten die „Expertinnen und Experten“ ihrer eigenen Arbeits- und Belastungssituation sind, sollten diese mit

ihrem Erfahrungswissen und ihren Lösungsideen in die Maßnahmenentwicklung einbezogen werden. Es hat sich in der Praxis häufig bewährt, wenn in der Projektgruppe keine Führungskräfte vertreten sind. Dann haben die Beschäftigten die Möglichkeit, sich in einem geschützten Raum frei zu äußern.

Für die Maßnahmenentwicklung sollte generell berücksichtigt werden, welche Ressourcen (Zeit, Geld, Arbeit) zur Verfügung stehen. Um Überforderung zu vermeiden, ist weniger manchmal mehr. Es ist erlaubt, Schwerpunkte zu setzen.

## Beschäftigtenbeteiligung bei der Maßnahmenentwicklung

### Vorteile

- verbessert die Kommunikation
- nutzt das Erfahrungswissen der Beschäftigten
- fördert die Wertschätzung
- erhöht die Akzeptanz von Veränderungsprozessen
- unterstützt/entlastet den Steuerkreis

### Nachteile

- kann zeitaufwendig sein
- kann zu Konflikten führen
- kann zu einer Neuzuweisung von Macht und Verantwortung führen
- kann die Arbeitsbelastung erhöhen
- kann demotivieren, wenn Beteiligung nicht „ernst“ gemeint ist

(Projekt „BetriebsMonitor“, eigene Darstellung)

## Praxistipp: Die Beschäftigten schon bei der Problemdefinition beteiligen!

Um geeignete Maßnahmen zur Gefährdungsreduktion entwickeln zu können, ist es notwendig zu verstehen, wo genau „der Schuh“ drückt. Die Beschäftigten können in aller Regel sehr genau beschreiben, welche Probleme auftreten. Sie müssen daher nicht nur an der Problemlösung beteiligt sein, sondern bereits bei der Problemdefinition hinzugezogen werden.

Unabhängig davon, wer schlussendlich mit der Maßnahmenentwicklung beauftragt wird: Es darf vom Steuerkreis nicht vergessen werden festzulegen, bis wann von der mit der Maßnahmenentwicklung beauftragten Stelle (erste) Ergebnisse vorgelegt werden sollen.

## 13. Praxistipp aus dem Projekt „BetriebsMonitor“ – die Arbeit im Workshop

In die Feinanalyse von Gefährdungen und die Entwicklung von Maßnahmen können Projektgruppen mit betroffenen Beschäftigten eingebunden werden. Um deren Arbeit zu erleichtern, ist es ratsam, einen präzisen Auftrag zu formulieren. Zum Beispiel: „Die Projektgruppe hat die Aufgabe, bei der Entwicklung von Maßnahmen mitzuwirken, welche die Arbeitsunterbrechungen und Störungen bei der Arbeit in der Abteilung A verringern.“ Hierzu werden auf freiwilliger Basis Workshops mit interessierten Beschäftigten durchgeführt. Zu Beginn der ersten Sitzung erfolgt eine Information über die Zielsetzung und Vorgehensweise der Projektgruppe und über die Aufgabenverteilung zwischen Moderation und Teilnehmenden. Zudem sollten sich die Mitglieder gemeinsam auf Regeln der Zusammenarbeit verständigen.

## Regeln der Zusammenarbeit in der Projektgruppe/im Gesundheitszirkel

### Formales:

- Sitzungsrhythmus
- Sitzungsbeginn
- Sitzungsdauer
- Protokollführung
- interne Kontaktperson für die Moderatorin bzw. den Moderator

### Umgang:

- Wertschätzung
- Pünktlichkeit
- störungsfreies Arbeiten (Mobiltelefon aus)

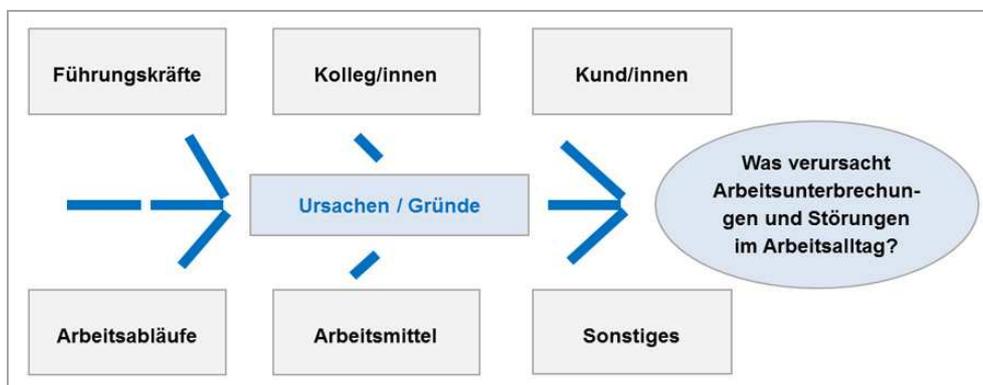
### Kommunikationsverhalten:

- Nur eine Person spricht.
- Jede/jeder sagt, was sie/er denkt, nicht was andere denken.
- Es gibt kein Richtig oder Falsch.
- Andere ausreden lassen.
- Nachfragen, wenn etwas nicht verstanden wurde oder wenn sich jemand z. B. ärgert.
- Beim Thema bleiben.
- Nicht zu lange Redebeiträge.
- Alles Gesprochene bleibt im Raum, die Gruppe legt gemeinsam fest, wie die Ergebnispräsentation erfolgt.

(Projekt „BetriebsMonitor“, Workshop-Regeln)

In der Regel beginnt die Workshop-Arbeit mit der konkreten Erörterung der im Auftrag eingegrenzten Belastungssituation. Orientiert an der Zielsetzung nimmt die Gruppe eine vertiefende Problemdefinition und eine differenziertere Ursachenanalyse vor. Dies kann z. B. mit Hilfe des sogenannten Fischgrätenmodells erfolgen. Damit lassen sich für die Maßnahmenentwicklung konkrete Anhaltspunkte herausarbeiten und sortieren. Die Mitglieder der Projektgruppe werden über die eingangs gestellte Leitfrage aufgefordert, Ansatzpunkte zu formulieren, welche dann möglichen „(Ver-)Ursachern“ zugeordnet werden.

Abbildung 16: Fischgrätenmodell zur vertiefenden Belastungsanalyse



Das Fischgrätenmodell (Ishikawa-Diagramm) ist ein von Kaoru Ishikawa Anfang der 1940er Jahre entwickeltes Ursache-Wirkungsdiagramm, mit dem Kausalitätsbeziehungen dargestellt werden, Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung)

Im Anschluss an die Problemlklärung wird im nächsten Arbeitsschritt eine Positivorientierung eingeleitet. Die Frage ist, wie der Soll-Zustand aussehen würde, wenn die Fehlbelastung reduziert bzw. beseitigt wäre. Bei dieser Aufgabe ist es (noch) nicht wichtig, ob und wie dieser Soll-Zustand erreicht werden kann. Viel zu oft wird die Ideenentwicklung im Keim erstickt, weil schon von vornherein die Einschätzung besteht, das klappt sowieso nicht. Es sollte aber darauf geachtet werden, dass die gewünschten Soll-Zustände möglichst konkret beschrieben werden. Außerdem ist es wichtig, dass sich die Workshop-Teilnehmenden auf Veränderungsziele verständigen.

(Erst) im nächsten Schritt gilt es dann, die folgende Leitfragen zu beantworten: Was muss bis wann getan werden, um das Ziel zu erreichen? Wer muss etwas tun? Welche Informationen werden dafür eventuell noch benötigt? Welche Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden? Wer ist zu beteiligen? Wer muss informiert werden?

Abbildung 17: Maßnahmenbeispiele für das Thema Arbeitsunterbrechung

die/der Einzelne:		Team/Abteilung:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• unkonventionelle Ideen offen ansprechen (z.B. Musik hören mit MP3-Player)</li> <li>• Selbstdisziplin bei:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• spontanen Besprechungen im Büro</li> <li>• Telefonaten (leise sprechen)</li> </ul> </li> <li>• Klingelton des Telefons so leise wie möglich stellen</li> <li>• Diskussionen anderer im Büro unterbrechen</li> <li>• Aufforderung, leiser zu sein, akzeptieren</li> <li>• unbenutzte Geräte im Büro ausschalten</li> <li>• Telefon umleiten auf das Sekretariat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausleihsystem für Material anlegen</li> <li>• teamübergreifende Materiallisten führen</li> <li>• Materialschrank, beschriften!</li> <li>• „Frühjahrsputz“: Ausmisten!</li> <li>• Stauraum, Archiv</li> <li>• Trennwände/Raumteiler (Lärmschutz)</li> <li>• White Boards auf Gang anbringen und nutzen</li> <li>• Schilder/Sprechzeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>• Anfragen aus dem Marketing nur noch per Mail</li> <li>• Gruppenregeln (Lautstärke, Telefon, Besprechungskultur)</li> </ul>	
<b>Führungskräfte:</b> (Team-/Abteilungsleiter bzw. -leiterin)		<b>Maßnahmenideen für das Thema: Arbeitsunterbrechungen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiltelefon für Kundengespräche &gt; Raum verlassen beim Telefonieren</li> <li>• Notebooks &gt; Stillarbeitsraum aufsuchen</li> <li>• Unterstützung: Software muss verfügbar sein</li> <li>• Werkzeug- und Materialbestellung einfacher und öfter</li> <li>• Ansprechzeiten für Team einführen</li> <li>• Assistenzstelle schaffen für Entlastung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehr Besprechungsräume</li> <li>• „Telefonzelle“ für kleine Telefonkonferenzen</li> <li>• Stillarbeitsraum mit technischer Infrastruktur</li> <li>• kleine Besprechungsräume mit White Board und Netzanschluss</li> <li>• Entspannungs-/Ruheraum</li> <li>• Zweierbüros für alle!</li> </ul>	

Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung nach BAuA 2014, S. 108)

## 14. Schritt 5 der Beurteilung – die Durchführung von Maßnahmen

Nach der Erarbeitung von Ideen muss für die Durchführung von erarbeiteten Maßnahmen eine Rückkopplung mit der Leitungs- und Entscheidungsebene erfolgen. Es bietet sich an, die Vorschläge für Maßnahmen im Steuerkreis vorzustellen. Auf diesem Weg werden zunächst die Personen und Funktionsträger informiert, die von Beginn an in die Planung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung eingebunden waren. Sie können dann ihre Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag und ihre berufliche Kompetenz einbringen, um eine Einschätzung hinsichtlich der Praktikabilität der gemachten Vorschläge vorzunehmen. Abschließend muss verbindlich entschieden werden, ob die Maßnahmenvorschläge umgesetzt werden.

Auch bei diesem Arbeitsschritt muss die Interessenvertretung nicht selten die Rolle des „Antriebers“ einnehmen, da mit der Maßnahmenumsetzung in der Regel (zunächst einmal) zusätzliche Kosten verbunden sind oder zumindest ein zusätzlicher organisatorischer Aufwand zu erwarten ist. Gegenüber der Leitung ist oftmals noch einige Überzeugungsarbeit zu leisten. Hierbei kommt auch und gerade der Arbeitnehmervertretung und ihrer Mitbestimmung eine gewichtige Rolle zu.

Nachdem das Okay vorliegt, beginnt die Umsetzung. Dazu werden zumeist mehrere Schritte durchlaufen. Es empfiehlt sich, einen Umsetzungsplan aufzustellen. Wenn die diesbezüglichen Leitfragen beantwortet sind, kann die Maßnahmenerprobung starten.

Abbildung 18: Umsetzungsplanung – Leitfragen zur Umsetzung

Frage	Umsetzung
<b>Maßnahme:</b> Welche Maßnahme soll umgesetzt werden?	
<b>Umsetzungsplanung:</b> Was genau muss getan werden? Welche Schritte müssen erfolgen, um die Maßnahmen umzusetzen?	
<b>Ressourcenplanung:</b> Welche Ressourcen werden benötigt? Wie können diese organisiert werden?	
<b>Verantwortlichkeit:</b> Wer ist für was verantwortlich?	
<b>Zeitplanung:</b> Wann soll was umgesetzt werden, Starttermin, Endtermin für die Erprobungsphase?	
<b>Ziele:</b> Welche Ziele sollen konkret erreicht werden? Wie soll der Maßnahmenerfolg kontrolliert werden?	
<b>Information:</b> Wie wird die Belegschaft informiert?	
<b>Controlling:</b> Wer begleitet die Umsetzung und kontrolliert die Einhaltung der Vereinbarung?	

Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung)

Es ist darauf zu achten, dass alle unmittelbar von den Auswirkungen Betroffenen ausreichend informiert und in den Prozess einbezogen werden. Wichtig ist auch, dass es eine ver-

verantwortliche Person gibt, die den Umsetzungsprozess begleitet. Es ist durchaus üblich, dass in der Umsetzungsphase Probleme auftreten, die im Vorfeld nicht erwartet wurden. Durch die Prozessbegleitung kann zeitnah auf eventuelle Probleme und/oder Widerstände reagiert werden. Manchmal ist es notwendig, Maßnahmen im Laufe der Erprobung anzupassen oder „nachzubessern“. Während der Umsetzung sollten folgende Aspekte im Blick behalten werden:

### Worauf bei der Maßnahmenumsetzung geachtet werden sollte.

- Sind ausreichend Ressourcen eingeplant worden?
- Funktionieren die Maßnahmen wie geplant?
- Gibt es Widerstände? Wenn ja: Wie können diese bearbeitet werden?
- Gibt es unerwartete „Nebenwirkungen“, eventuell auch an einer ganz anderen Stelle im Betrieb bzw. in der Dienststelle?
- Ist ein „Feintuning“ der Maßnahmen erforderlich? Müssen die Maßnahmen verändert oder angepasst werden?

In der Mehrheit der im Projekt „BetriebsMonitor“ unterstützten Gefährdungsbeurteilungen wurden Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Die Spannweite war beträchtlich. Einige Beispiele sind kurz zusammengefasst:

- Einführung einer „aktiven Mittagspause“ mit Angeboten zur betrieblichen Gesundheitsförderung (Verhaltensprävention), mit Zustimmung der Arbeitnehmervertretung,
- Umsetzung eines neuen Schichtmodells mit schnell vorwärts rotierender Schichtfolge, Aufstockung der Personalkapazität in dem betroffenen Bereich um 20 Prozent, gleichmäßigere Verteilung der Nacharbeit, deutliche Reduzierung von Einbringsschichten, Verbesserung der Planungssicherheit, Umsetzung von gesetzlichen und tarifvertraglichen Entgeltansprüchen in der Schichtarbeit (Entgeltfortzahlung an Feiertagen, Erfassung und Vergütung von Übergabezeiten), zusätzliche Freischichten als Belastungsausgleich, diesbezügliche Betriebsvereinbarung,
- Verbesserung interner Abläufe sowie der Verbindlichkeit und Transparenz in der Organisation, Verminderung von Störungen, Absprachen zur Erreichbarkeit, Ansprechzeiten, Verbesserung des gemeinsamen Terminkalenders (Outlook) und erweiterter Zugriff, Outlook-Schulung, geregelte Nutzung von Diensthandys einschließlich Begrenzung/ Freiwilligkeit der Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit, mit Zustimmung der Arbeitnehmervertretung,
- Ausweitung der betrieblichen Weiterbildung, Programm zur Nachwuchsförderung betrieblicher Führungskräfte, Stärkung der Gleichstellung, interne Aufgabenkritik (Feinanalyse) im Hinblick auf „unnötige Dinge“, Sonderaufgaben und Störungen, Erhöhung der Verbindlichkeit für den Zeitausgleich von Mehrarbeit, Ausweitung des Angebots an Teilzeitbeschäftigung zur Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Interessen, Ausweitung des Angebots an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, mit Zustimmung der Arbeitnehmervertretung,
- Verbesserung der Arbeitszeitflexibilität für den Arbeitgeber durch die jahresbezogen ungleichmäßige Verteilung der regelmäßigen Arbeitszeit (auftragsbezogene, saisonale

Schwankungen), Arbeitszeitkorridor, verbindlicher Arbeitszeitausgleich, Reduzierung der hohen Anzahl von Mehrarbeit/Überstunden, (geringfügige) Ausweitung der Personalkapazität, Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Belangen durch erweiterte und verbindliche Möglichkeiten des Zeitausgleichs, geregelte Umsetzung von zwei Arbeitszeitkonten (betriebliches Arbeitszeitkonto in erster Linie zur Verfügung des Arbeitgebers, persönliches Arbeitszeitkonto zur Verfügung der/des Beschäftigten), diesbezügliche Betriebsvereinbarung,

- Reorganisation der Bereitstellung von Werkzeugen und Material zur Verringerung der Fehlbelastungen durch Störungen/Stillstände, Aufbau eines zentralen Werkzeuglagers, Verbesserung des Zusammenwirkens zwischen Arbeitsplanung, Arbeitsvorbereitung und Produktion, Verbesserung der IT-gestützten internen Kommunikation/ Information, verbindliche Organisation des Fehlermanagements, Einführung versetzter Arbeitszeiten und räumliche Reorganisation zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen, mit Zustimmung der Arbeitnehmervertretung (vgl. Westheide 2016, S. 19 ff.).

### Praxistipp: Der Zeitpunkt für die Maßnahmenerprobung ist entscheidend.

Für die Erprobung der Maßnahmen ist der geeignete Zeitpunkt wichtig. Es sollten in dem betreffenden Bereich zu diesem Zeitpunkt möglichst keine anderen großen Projekte geplant sein, damit die Maßnahme in Ruhe erprobt und ausprobiert werden kann. Außerdem muss zwischen der Umsetzung einer Maßnahme und der Bewertung ihrer Wirksamkeit eine ausreichend große Zeitspanne liegen. Nur so kann entschieden werden, ob mit der Maßnahme die gewünschte Belastungsreduktion erreicht werden konnte.

## 15. Schritt 6 der Beurteilung – die Überprüfung der Wirksamkeit

Laut § 3 ArbSchG muss der Arbeitgeber die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit überprüfen. Das ist nicht einfach und wird in der betrieblichen Praxis oft unzureichend durchgeführt. Allerdings: Fehlt diese Kontrolle, ist die Gefährdungsbeurteilung nicht vollständig.

Bei der Überprüfung sind verschiedene Aspekte zu unterscheiden. Sie werden als Wirkstufen bezeichnet und sollten nacheinander geprüft werden.

Abbildung 19: Stufenabfolge der Wirksamkeitskontrolle



Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (eigene Darstellung nach BAuA 2014, S. 115)

### Worauf bei der Maßnahmenumsetzung geachtet werden sollte.

Wenn zum Beispiel auf einer Station in einem Krankenhaus eine neu einzustellende Stationsassistentin die Pflege entlasten soll, indem sie bestimmte Tätigkeiten übernimmt (z. B. Blutdruck messen, Tele-

fonanrufe annehmen, Patientinnen und Patienten zu Untersuchungen begleiten), sind folgende Fragen zu stellen:

- **Umsetzung:** Ist die Stationsassistentin eingestellt worden? (Wenn nein, warum nicht?)
- **Veränderung:** Welche Aufgaben hat sie übernommen? Oder auch: Übernimmt sie das Blutdruckmessen? (Wenn nein, warum nicht?)
- **Einfluss:** Konnte die Pflege entlastet werden, weil die Stationsassistentin das Blutdruckmessen übernimmt? (Wenn nein, warum nicht?)

Mit der Beantwortung der jeweiligen Frage wird es für die Verantwortlichen im Betrieb möglich, punktgenau nachzubessern, falls das Ziel „Reduzierung der Gefährdung durch psychische Belastung in der Pflege“ durch die Maßnahme nicht erreicht wurde.

Außerdem muss geklärt sein, wer die Einschätzung der Wirksamkeit vornimmt. Sind es die Beschäftigten? Sind es die Führungskräfte? Wie sollen sie ihre Bewertung abgeben? Für die Überprüfung, ob eine Maßnahme wirksam war, können unterschiedliche Wege beschritten werden.

### Durchführungswege für die Wirksamkeitskontrolle

**Erneute schriftliche Beschäftigtenbefragung:** Hierbei sollten nur diejenigen befragt werden, die von der Maßnahmenumsetzung betroffen sind. Außerdem ist konkret nach Umsetzung, Veränderung und Einfluss der vorgeschlagenen Maßnahme zu fragen. Es handelt sich nicht um die Wiederholung der umfassenden Erhebung zur Belastungssituation insgesamt.

**Einzelgespräche, gegebenenfalls Begehung:** Bei diesem Ansatz werden die von der Maßnahme betroffenen Beschäftigten und Führungskräfte direkt befragt. Sie haben die Möglichkeit, konkret zu beschreiben, was gut war und was nicht geklappt hat. Diese Vorgehensweise führt zu genaueren Ergebnissen, weil es keine vorgefertigten Antworten gibt. Nachteilig ist, dass eventuell nicht alle Beschäftigten in die Einzelgespräche einbezogen werden.

**Workshop:** Ein gemeinsamer Workshop von Beschäftigten und Führungskräften ermöglicht den direkten und gemeinsamen Austausch über positive oder auch negative Effekte der Maßnahme.

**Vorher-Nachher-Beurteilung:** Dieser Ansatz eignet sich besonders, wenn bestimmte Faktoren der Wirksamkeit messbar und quantifizierbar sind. Wenn z. B. der Einsatz einer Stationsassistentin die Pflegekräfte beim Blutdruckmessen entlasten soll, kann vor Maßnahmenbeginn notiert werden, wie viele Messungen die Pflegekräfte im Schnitt pro Tag durchführen. Wenn die Maßnahme eine Zeitlang umgesetzt wurde, kann wieder dokumentiert werden, wie oft die Pflegekräfte messen.

### Praxistipp: Die Wirksamkeitskontrolle vor der Maßnahmenumsetzung planen!

Auch bei der Überprüfung der Wirksamkeit sollten die Beschäftigten als Sachkundige ihrer eigenen Arbeitsbelastung beteiligt werden. Es empfiehlt sich, bereits vor der Umsetzung festzulegen, wann und von wem später die Wirksamkeit überprüft werden soll.

## 16. Schritt 7 der Beurteilung – die Dokumentation und Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung

Oft wird der Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Nach § 6 ArbSchG ist die Dokumentation allerdings ein verpflichtender Teil des Gesamtprozesses. In ihr muss nachvollziehbar zu erkennen sein, dass die einzelnen Schritte

der Beurteilung angemessen durchgeführt wurden. Die Unterlagen sollten knapp, präzise und verständlich formuliert sein. Im Hinblick auf die Form der Dokumentation bestehen keine Vorgaben. Sie sollte so angelegt sein, dass sie einfach genutzt werden kann und berechtigten Dritten bei Bedarf Einblick gewährt. In der Regel ist die Dokumentation eine schriftliche Unterlage. Sie kann aber auch in elektronischer Form vorgehalten werden. Die Dokumentation sollte prozessbegleitend erstellt werden.

## Ziele und Nutzen der Dokumentation

- Die Dokumentation zählt als Nachweis der Pflichterfüllung gegenüber der Aufsichtsbehörde und den Unfallversicherungsträgern. Sie dient der rechtlichen Absicherung des Arbeitgebers.
- Mit Hilfe der Dokumentation kann nachgewiesen werden, dass der Betrieb bzw. die Dienststelle arbeitsschutzgerecht organisiert ist.
- Die Dokumentation erleichtert es, Maßnahmen, Verantwortliche und Termine für die Durchführung von Maßnahmen systematisch und nachvollziehbar festzuhalten.
- Die Dokumentation ist eine Handlungsgrundlage für die Arbeit der Fachkraft für Arbeitssicherheit, des Betriebsarztes bzw. der Betriebsärztin und des/der Sicherheitsbeauftragten sowie des Arbeitsschutzausschusses.
- Die Dokumentation kann dabei helfen, die Beschäftigten über bestehende Gefährdungen zu informieren und sie im sicherheits- und gesundheitsgerechten Handeln zu unterweisen.
- Die Dokumentation kann von der Interessenvertretung im Zuge ihrer Mitwirkung und Mitbestimmung genutzt werden, um Forderungen im Hinblick auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit sach- und fachgerecht zu untermauern.

Abbildung 20: Auszug aus einer Dokumentation (Beispiel)

D. Maßnahmen und Umsetzung				
Nr.	Handlungsfeld			
1.	<b>Arbeitsplatz/ Umgebungsbedingungen</b>			
1.2	<b>Geräuschpegel</b>			
1.2.1	Maßnahmen (STOP-Prinzip: Substitution – Technik – Organisation – Personal): Vgl. näher Anhang 3: Ergebnisse der Arbeitsplatzbegehungen und Maßnahmenvorschläge/-festlegung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verringerung Außenlärm durch absorbierenden Blendschutz am Fenster (Kombifolie), Erneuerung Jalousien und Klimaanlage</li> <li>• Verringerung Innenlärm durch teilweise Neuzusammenstellung der Raumbelastung, raumakustische Maßnahmen mit Schall absorbierenden Decken- oder Wandelementen, Schall absorbierende Stellwände, Lärmampel</li> </ul>			
	Verantwortlich:	Durchführung bis:	Erledigt:	Wirksamkeit:
	Heinz Honig, Sifa Steuerkreis Geschäftsführung	März 2016	15.05.2016	27.11.2015 12.12.2017
	Anmerkungen zur Wirksamkeit:			
	Erhebliche Reduzierung der Geräuschbelastung			

Quelle: Projekt „BetriebsMonitor“ (Westheide 2018)

## Praxistipp: Inhalte einer Dokumentation

### Tätigkeit/Arbeitsbereich

- beurteilte Tätigkeit/beurteilter Bereich

### Ermittlung und Beurteilung der psychischen Belastung

- Datum der Ermittlung/Beurteilung
- Verantwortliche
- verwendete Methoden
- Ergebnisse der Beurteilung

### Festlegung und Umsetzung von Maßnahmen

- Ziel(e) der Maßnahme(n)
- Beschreibung der Maßnahme(n)
- Verantwortliche
- Stand der Umsetzung (geplant bis/laufend/abgeschlossen am)

### Wirksamkeitskontrolle

- Datum der Kontrolle
- Verantwortliche
- verwendete Methoden
- Ergebnisse der Kontrolle (Umsetzung: ja/nein, Wirksamkeit: ja/nein)
- weiteres Vorgehen/Vereinbarungen

### Ergänzende Informationen

#### Dokumentation

- Datum der letzten Aktualisierung
- Verantwortliche
- Adressaten/Verteiler

(Projekt „BetriebsMonitor“, eigene Darstellung nach BAuA 2014, S. 123)

Abschließend sei auf die Notwendigkeit hingewiesen, die Gefährdungsbeurteilung aktuell zu halten. Gemäß § 3 Abs. 1 ArbSchG hat der Arbeitgeber die Gefährdungsbeurteilung zu aktualisieren und Maßnahmen anzupassen, wenn sich die zugrunde liegenden Gegebenheiten ändern (vgl. § 3 Abs. 2 DGUV Vorschrift 1). Es ist deshalb angeraten, in angemessenen Zeiträumen die Belastung erneut zu prüfen. Anlässe für eine Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung können zum Beispiel sein:

### Anlässe für die Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung

- auffällige Häufungen von Beschwerden, Fluktuationen, Krankheitstagen und/oder Unfällen, die auf Gefährdungen hindeuten
- neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse oder Vorschriften
- Veränderungen der Arbeitsbedingungen und/oder Belastungskonstellationen durch Reorganisationen von Tätigkeiten. Neue Verfahrensweisen, neue Führungsmethoden, andere Arbeitszeitmodelle, der Einsatz neuer Maschinen oder die Einführung neuer Produktionsverfahren erfordern eine Überprüfung der Belastung.

## Praxistipp: Mit Mitbestimmung den Arbeitsschutz voranbringen!

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, Maßnahmen des Arbeitsschutzes an sich ändernde Gegebenheiten anzupassen (§ 3 Abs. 1 ArbSchG). Angesichts der häufigen Reorganisationen in der modernen Arbeitswelt ist die Gefährdungsbeurteilung eine Daueraufgabe, die bereits in der Planungsphase von Änderungen ansetzt. Für die Arbeitnehmervertretung ist es ein wichtiger Baustein ihrer Politik, die rechtzeitige und angemessene Beurteilung zu erreichen. Die Ergebnisse sind ein Hebel, um den Arbeitsschutz voranzubringen, bereits bei der Planung von Umgestaltungen gesundheitliche Aspekte präventiv zu berücksichtigen und den betrieblichen Wandel sozialverträglich zu gestalten.

## 17. Praxistipp aus dem Projekt „BetriebsMonitor“ – die Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung

Der Arbeitgeber ist in der Pflicht, die Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Bei der Vorgehensweise und den Methoden bestehen Spielräume. Diese unterliegen der Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung. Es gilt für die Interessenvertretung, ihre Rechte tatsächlich zu nutzen. Dabei geht es sowohl darum, auf die Maßnahmen Einfluss zu nehmen, als auch darum, das Verfahren und den Prozess mitzugestalten. Ziel der Arbeitnehmervertretung muss es sein, dass die Gefährdungsbeurteilung verbindlich und dauerhaft in die betrieblichen Abläufe eingebunden wird, um damit einen systematischen Prozess zur Verbesserung des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Prävention in Gang zu setzen.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ist in vielen Arbeitsstätten noch Neuland. Die Akteure des Arbeitsschutzes verfügen oftmals noch nicht über die notwendige Methodenkompetenz. Es fehlt an Erfahrung bei der Durchführung. Für viele Interessenvertretungen gilt dies ebenso. Die Praxis zeigt, dass es bei der Verständigung über das angemessene Vorgehen bei jedem Arbeitsschritt aufgrund unterschiedlicher Erwartungen, Interessen und Vorstellungen zu Konflikten kommen kann. Damit dieses Konfliktpotenzial und der Aufwand für die notwendigen Aushandlungsprozesse möglichst gering gehalten werden, ist es sinnvoll, das Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung festzuschreiben. Das bietet die Möglichkeit, sich gemeinsam bereits im Vorfeld auf die Umsetzung des Verfahrens, auf die Bewertung definierter Belastungsfaktoren, auf die Art und Weise der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung sowie auf die Durchführung der Wirksamkeitskontrolle zu verständigen.

Der Abschluss einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung ist komplex und in der Regel zeitaufwendig. Eine sachverständige Beratung, zum Beispiel durch die Arbeitskammer, BEST und/oder die Gewerkschaften, kann hierbei unterstützen. Zudem gibt es Handreichungen von Beratungseinrichtungen (vgl. Buch/Hess/Weddige 2013, Sandmann/Gabler 2018), von Gewerkschaften und von der Hans-Böckler-Stiftung, dem Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes ([boeckler.de](http://boeckler.de) > Betriebsvereinbarungen; aufgerufen im November 2020).

Der Abschluss einer passgenauen Vereinbarung kann leichter fallen, wenn entlang des folgenden Gestaltungsrasters alle wichtigen Aspekte erörtert und vereinbart werden.

## Gestaltungsraster für Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen

### Geltungsbereich

- räumliche, persönliche und sachliche Geltung

### Ziele der Gefährdungsbeurteilung

- Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten
- Verbesserungsmaßnahmen durchführen, Wirksamkeit überprüfen
- Führung und Zusammenarbeit verbessern
- Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten erhöhen

### Phasen der Gefährdungsbeurteilung

- arbeitsplatz-, tätigkeits- oder personenbezogene Belastungen festlegen
- psychische Gefährdungen ermitteln
- psychische Gefährdungen bewerten
- Festlegung konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen
- Maßnahmen durchführen
- Wirksamkeit überprüfen
- Durchführung und Ergebnisse dokumentieren
- Gefährdungsbeurteilung fortschreiben

### Beratungs- und Entscheidungsgremium („Steuerkreis“)

- Zusammensetzung
- Geschäftsordnung
- Möglichkeit, externe Sachverständige hinzuzuziehen

### Festlegung der Tätigkeiten

- alle Arbeitsplätze
- sämtliche Arbeitsabläufe
- aufgeteilt in Arbeits- und Tätigkeitsbereiche

### Gefährdungen und Belastungsfaktoren

- zu untersuchende Gefährdungen festlegen
- spezifische psychische Belastungsfaktoren festlegen
- Vorgaben und Orientierungswerte orientieren sich an den aktuellen gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen
- ganzheitliche Betrachtungsweise mit Verknüpfung von Einzelfaktoren

### Durchführung der Gefährdungsbeurteilung

- Erstbeurteilung bei neuen Arbeitsplätzen
- regelmäßig bei bestehenden Arbeitsplätzen (z. B. alle drei Jahre)
- bei wesentlichen Änderungen (Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsverfahren, -Organisation, Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse)
- bei Einführung neuer oder Änderung bestehender Arbeitsschutzvorschriften
- bei Hinweis auf Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Arbeitsunfällen/ Krankheiten

### Methoden und Verfahren

- Methoden und Verfahren der Gefährdungsbeurteilung festlegen
- gegebenenfalls stufenförmiges Modell, z. B.
  1. Ermittlung der Belastungsschwerpunkte mittels Beschäftigtenbefragung (Grobanalyse)
  2. Beschäftigten-Workshops und Arbeitsplatzanalyse/Feinanalyse
- über Methoden und Verfahren entscheidet der Steuerkreis

### **Nutzung von Erfahrungswissen und bereits durchgeführten Maßnahmen**

- bestehendes Wissen (Beanspruchungsfolgen, Krankheiten, Fehlzeiten, eingeschränktes Leistungsvermögen) berücksichtigen
- Vorschläge von Beschäftigten und Führungskräften
- bereits vorliegende Testbeurteilungen zu Gefährdungen durch psychische Belastungen

### **Gefährdungsbewertung und Maßnahmen**

- im Steuerkreis Maßnahmen bewerten und ableiten
- Maßnahmen-Workshops mit den Beschäftigten

### **Wirksamkeitskontrolle**

- Wirksamkeit von Maßnahmen regelmäßig beurteilen

### **Dokumentation**

- Dokumentation durch den Steuerkreis und die Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Verfahren, Methoden und Durchführung der Beurteilung
- abgeleitete Maßnahmen
- Stand der Umsetzung
- Ergebnisse der Wirksamkeitskontrolle
- verantwortliche Personen für Arbeitsschritte und Aufgaben, Gesamtverantwortung für die Umsetzung trägt der Arbeitgeber

### **Datenschutz**

- Anonymität gewährleisten
- gegebenenfalls externe Sachverständige mit der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung/der Analyse beauftragen
- Zugriffsberechtigte festlegen
- Aufbewahrungs- und Lösungsfristen von Fragebogen, Auswertungen, Unterlagen

### **Rechte der Beschäftigten**

- Freiwilligkeit der Beschäftigten, an einer Beschäftigtenbefragung und/oder an Interviews, Workshops usw. teilzunehmen
- keine negativen Konsequenzen für die Beschäftigten aus der Gefährdungsbeurteilung
- Transparenz und Informationsrecht vor und während der Gefährdungsbeurteilung
- Information über die Ergebnisse
- Einsicht in die jeweils für die/den Beschäftigte/n relevanten Teile der Dokumentation

### **Rechte der Arbeitnehmervertretung**

- Informationsrechte
- Nutzungsrechte für die erhobenen Daten und Ergebnisse
- Rechte gemäß BetrVG/BPersVG/SPersVG/MVG/MAVO bleiben unberührt

### **Schlussbestimmungen**

- salvatorische Klausel
- Anlagen
- Inkrafttreten
- Kündigung, Kündigungsfrist, Schriftform
- Nachwirkung

### **Anlagen (gegebenenfalls)**

(Projekt „BetriebsMonitor“, in Anlehnung an Hinrichs 2016, S. 64 ff.)

## Sachverständige Unterstützung

Sowohl für den Abschluss einer Vereinbarung als auch für die methodisch-fachliche Unterstützung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung kann externer Sachverstand hilfreich sein. BEST, die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e. V. der Arbeitskammer des Saarlandes und des Deutschen Gewerkschaftsbundes, bietet seit dem Jahr 1989 fachliche Unterstützung bei der betrieblichen Gestaltung von Arbeit und Technik. Die Tätigkeit von BEST richtet sich in erster Linie an Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen. Das BEST-Team bündelt Fachkompetenz aus Ingenieurwissenschaften, Informatik, Informationswissenschaften, Arbeitsrecht und Sozialwissenschaften und verfügt über langjährige Erfahrung aus zahlreichen betrieblichen Projekten.

- BEST bietet Beratung vor Ort an. Dies erfolgt je nach Anforderung bezogen auf Einzelaspekte oder im Rahmen eines umfassenden Gestaltungsprozesses.
- BEST qualifiziert durch Seminare, Workshops, Vorträge und Veranstaltungen.
- BEST informiert direkt im Gremium, in Arbeitsgruppen, in Betriebs- und Personalversammlungen, durch Fachartikel und Broschüren.

Seit 2013 führt BEST im Auftrag der Arbeitskammer des Saarlandes das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ durch. Es wird durch die Landesregierung gefördert, so dass als Anschlag und „Hilfe zur Selbsthilfe“ eine – für den Betrieb oder die Dienststelle kostenfreie – fachliche Unterstützung bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung geleistet werden kann.



BEST

c/o Arbeitskammer des Saarlandes  
Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8  
66111 Saarbrücken

Tel. 0681/4005 249  
Fax 0681/4005 215

E-Mail: [best@best-saarland.de](mailto:best@best-saarland.de)  
[best-saarland.de](http://best-saarland.de)

## Literatur- und Quellenverzeichnis

ArbSchG 1996 – Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG) (1996), verfügbar unter: [gesetze-im-internet.de](http://gesetze-im-internet.de) (aufgerufen im November 2020).

ArbStättV 2004 – Verordnung über Arbeitsstätten (Arbeitsstättenverordnung – ArbStättV) (2004); verfügbar unter: [gesetze-im-internet.de](http://gesetze-im-internet.de) (aufgerufen im November 2020).

ArbZG 1994 – Arbeitszeitgesetz (ArbZG) (1994); verfügbar unter: [gesetze-im-internet.de](http://gesetze-im-internet.de) (aufgerufen im November 2020).

ASiG 1973 – Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit (ASiG) (1973); verfügbar unter: [gesetze-im-internet.de](http://gesetze-im-internet.de) (aufgerufen im November 2020).

BAuA 2012 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2012): Stressreport 2012 Deutschland. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund/Berlin/Dresden.

BAuA 2014 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2014): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen, Berlin.

BAuA 2016 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2016): Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung. Handbuch für Arbeitsschutzfachleute, 3., aktualisierte Auflage, Berlin.

BAuA 2019 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2019): Gefährdungsfaktoren. Ein Ratgeber, Dortmund (überarbeitete Neuauflage von BAuA 2016, Teil 2), verfügbar unter: [baua.de/gefaehrdungsfaktoren](http://baua.de/gefaehrdungsfaktoren) (aufgerufen im November 2020).

BGW 2016 – Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hrsg.) (2016): Gefährdungsbeurteilung in Kliniken (Erstveröffentlichung 2005), Hamburg.

BMAS 2018 – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2018): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Berichtsjahr 2017, Berlin.

BMAS 2019 – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2019): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2018, Berlin.

BPtK 2013 – Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK) (Hrsg.) (2013): BPtK-Studie zur Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit. Psychische Erkrankungen und gesundheitsbedingte Frühverrentung, Berlin.

Brandt/Westheide 2019 – Brandt, T.; Westheide, R. (2019): Gute Arbeit in saarländischen Betrieben und Dienststellen – Analyse und Beratung. Bericht der Arbeitskammer des Saarlandes und der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) an das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes über Verlauf und Ergebnisse des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ im Zeitraum Juli 2013 bis Dezember 2018, Saarbrücken, verfügbar unter: [arbeitskammer.de](http://arbeitskammer.de) (aufgerufen im November 2020).

Buch/Hess/Weddige 2013 – Buch, E. von; Hess, K. D.; Weddige, F. (2013): Psychische Belastungen – Schritt für Schritt zum Erfolg: Wie Interessenvertretungen das Thema „psychische Belastungen“ im Betrieb aufgreifen können, hrsg. v. Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V., Dortmund.

DGUV Vorschrift 1 2013 – Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (2013): DGUV Vorschrift 1 – Unfallverhütungsvorschrift. Grundsätze der Prävention, Berlin.

DGUV Vorschrift 2 2012 – Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (2012): DGUV Vorschrift 2 – Unfallverhütungsvorschrift. Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Berlin.

DRV 2014 – Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.) (2014): Positionspapier der Deutschen Rentenversicherung zur Bedeutung psychischer Erkrankungen in der Rehabilitation und bei Erwerbsminderung, Berlin.

DRV 2019 – Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.) (2019): Rentenversicherung in Zeitreihen. Ausgabe 2019, Berlin.

GDA 2017 – Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (Hrsg.) (2017): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. 3., überarbeitete Auflage, Berlin.

Giesert/Reiter/Reuter 2013 – Giesert, M.; Reiter, D.; Reuter, T. (2013): Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte, hrsg. v. DGB Bildungswerk Bund, Düsseldorf.

Hägele 2019 – Hägele, H. (2019): Arbeitsschutz auf dem Prüfstand. Abschlussbericht zur Dachevaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie. 2. Strategieperiode, hrsg. v. Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (NAKGS), Berlin.

Hinrichs 2016 – Hinrichs, S. (2016): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, hrsg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Hummel/Geißler 2013 – Hummel, D.; Geißler, H.: Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats und des Personalrats bei der Gefährdungsbeurteilung, in: Schröder, L.; Urban, H.-J. (Hrsg.) (2013): Gute Arbeit Ausgabe 2013. Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft, Frankfurt a. M., S. 151 ff.

ICD-10-GM 2019 – Internationale Statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme, 10. Revision, German Modification, Version 2019 – Deutsches Institut für medizinische Dokumentation und Information, Köln; verfügbar unter: [dimdi.de](http://dimdi.de) (aufgerufen im November 2020).

ifaa 2017 – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) (Hrsg.) (2017): KP - Kompaktverfahren Psychische Belastung. Werkzeug zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung, Berlin.

INQA 2006 – Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2006): Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz, 2. Auflage, Dortmund.

INQA 2017 – Geschäftsstelle Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2017): Kein Stress mit dem Stress. Seminarreihe zur Qualifizierung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, Berlin.

Knieps/Pfaff 2018 – Knieps, F.; Pfaff, H. (Hrsg.) (2018): BKK Gesundheitsreport 2018. Arbeit und Gesundheit Generation 50+. Zahlen, Daten, Fakten. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft und BKK Dachverband e.V, Berlin.

Krause/Deufel 2014 – Krause, A.; Deufel, A. (2014): Kombiniertes Einsatz von Fragebogen, Beobachtung und Gruppendiskussion im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung. Webanhang zu BAuA 2014, Berlin.

Lauenstein 2018 – Lauenstein, O. (2018): Abschlussbericht zum GDA-Arbeitsprogramm „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung (Psyche)“, hrsg. v. Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (NAKGS), Berlin.

Sandmann/Gabler 2018 – Sandmann, M.; Gabler, A. (2018): Die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung. Inhalt, Ablauf und Rolle der Arbeitnehmervertretung, hrsg. v. TBS gGmbH Rheinland-Pfalz, Mainz.

TK-Gesundheitsreport 2020 – Gesundheitsreport 2020 – Arbeitsunfähigkeiten, hrsg. v. Techniker-Krankenkasse, Hamburg.

Westheide 2016 – Westheide, R. (2016): Drei Jahre Analyse und Beratung in saarländischen Betrieben und Verwaltungen. Bericht über den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ im Zeitraum 1. Juli 2013 bis 30. Juni 2016, Saarbrücken.

Westheide 2018 – Westheide, R. (2018): Praxisbeispiel: Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung. Kurzbericht aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, Saarbrücken.

Zapf/Semmer 2004 – Zapf, D.; Semmer, N. K. (2004): Stress und Gesundheit in Organisationen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle, S. 1007 ff.

## Internetadressen

- **Arbeitnehmerkammer Bremen**

Beratung für betriebliche Interessenvertretungen – Arbeits- und Gesundheitsschutz (u. a. Gefährdungsbeurteilung/Psychische Belastungen)

[arbeitnehmerkammer.de/nc/betriebs-personalraete.html#.lfarbeitsundgesundheitsschutz](http://arbeitnehmerkammer.de/nc/betriebs-personalraete.html#.lfarbeitsundgesundheitsschutz) (aufgerufen im November 2020)

- **BKK Dachverband e. V.: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (PsyGA)**

Unterstützung für Unternehmen und Organisationen bei der Förderung der psychischen Gesundheit im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

[psyga.info](http://psyga.info) (aufgerufen im November 2020)

- **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**

Arbeitsgestaltung im Betrieb

[baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb\\_node.html](http://baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb_node.html) (aufgerufen im November 2020)

Arbeitszeit

[baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/\\_functions/BereichsPublikationssuche\\_Formular.html?nn=8701950](http://baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/_functions/BereichsPublikationssuche_Formular.html?nn=8701950) (aufgerufen im November 2020)

Gefährdungsbeurteilung

[baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefaehrdungsbeurteilung/\\_functions/BereichsPublikationssuche\\_Formular.html?nn=8703478](http://baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefaehrdungsbeurteilung/_functions/BereichsPublikationssuche_Formular.html?nn=8703478) (aufgerufen im November 2020)

Psychische Belastung

[baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Psychische-Belastung/\\_functions/BereichsPublikationssuche\\_Formular.html?nn=8702130](http://baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Psychische-Belastung/_functions/BereichsPublikationssuche_Formular.html?nn=8702130) (aufgerufen im November 2020)

- **Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) – Arbeitsprogramm Psyche**

Stress reduzieren – Potenziale entwickeln

[gda-psyche.de](http://gda-psyche.de) (aufgerufen im November 2020)

- **Industriegewerkschaft Metall (IG Metall)**

Im Betrieb – Gemeinsam für gute Arbeit: Alles zu Mitbestimmung, Arbeitsrecht, Gesundheitsschutz – und wie wir gemeinsam mit den Beschäftigten gute Arbeit durchsetzen.

[igmetall.de/im-betrieb](http://igmetall.de/im-betrieb) (aufgerufen im November 2020)

- **Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)**

Gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern, Gewerkschaften, Stiftungen und Arbeitgebern: Wissen und Unterstützung für mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft

[inqa.de](http://inqa.de) (aufgerufen im November 2020)

- **TBS-Netz**

Das bundesweite und gewerkschaftsnahe Netzwerk von Beratungsstellen für Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen (u. a. Arbeitnehmerkammer Bremen, TBS Niedersachsen, TBS Berlin, TBS gGmbH Rheinland-Pfalz, TBS NRW)

*tbs-netz.de* (aufgerufen im November 2020)

- **Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V. (TBS NRW)**

Gefährdungsbeurteilung „Psychische Belastungen“

*tbs-nrw.de/gefaehrdungsbeurteilung-psychische-belastungen.html*

(aufgerufen im November 2020)

- **Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)**

Unterstützung für die Praxis der Betriebsräte und Personalräte: Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung

*verdi-gefaehrdungsbeurteilung.de* (aufgerufen im November 2020)

Zum Teil bieten auch die Unfallversicherungsträger und Krankenkassen im Internet ausführliche Informationen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

## Adressen im Saarland

- **Arbeitskammer des Saarlandes**  
Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8, 66111 Saarbrücken  
Telefon: (0681) 4005-0, E-Mail: [geschaeftsfuehrung@arbeitskammer.de](mailto:geschaeftsfuehrung@arbeitskammer.de)  
[arbeitskammer.de](http://arbeitskammer.de) (aufgerufen im November 2020)
- **Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST)**  
c/o Arbeitskammer des Saarlandes  
Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8, 66111 Saarbrücken  
Telefon: (0681) 4005-249, E-Mail: [best@best-saarland.de](mailto:best@best-saarland.de)  
[best-saarland.de](http://best-saarland.de) (aufgerufen im November 2020)
- **Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)**  
Geschäftsstelle Saarbrücken  
Beethovenstraße 13, 66111 Saarbrücken  
Telefon: (0681) 3837770-0, E-Mail: [saarbruecken@evg-online.org](mailto:saarbruecken@evg-online.org)  
[evg-online.org/kontakt/geschaeftsstelle-saarbruecken](http://evg-online.org/kontakt/geschaeftsstelle-saarbruecken) (aufgerufen im November 2020)
- **Gewerkschaft der Polizei (GdP)**  
Landesbezirk Saarland  
Kaiserstraße 258, 66133 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 8412410, E-Mail: [gdp-saarland@gdp-online.de](mailto:gdp-saarland@gdp-online.de)  
[gdp.de/saarland](http://gdp.de/saarland) (aufgerufen im November 2020)
- **Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)**  
Landesverband Saarland  
Mainzer Straße 84, 66121 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 66830-0, E-Mail: [sekretariat@gew-saarland.de](mailto:sekretariat@gew-saarland.de)  
[gew-saarland.de](http://gew-saarland.de) (aufgerufen im November 2020)
- **Gewerkschaft Nahrung – Genuss – Gaststätten (NGG) – Region Saar**  
Fritz-Dobisch-Straße 5, 66111 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 47673, E-Mail: [region.saar@ngg.net](mailto:region.saar@ngg.net)  
[saar.ngg.net](http://saar.ngg.net) (aufgerufen im November 2020)
- **Handwerkskammer des Saarlandes (HWK Saarland)**  
Hohenzollernstraße 47 – 49, 66117 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 58090, E-Mail: [info@hwk-saarland.de](mailto:info@hwk-saarland.de)  
[hwk-saarland.de](http://hwk-saarland.de) (aufgerufen im November 2020)

- **Industriegewerkschaft Bauen Agrar Umwelt (IG BAU)**  
Bezirksverband Saar-Trier  
Bahnhofstraße 78, 66111 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 92563-0, E-Mail: saarbruecken@igbau.de  
*saar-trier.igbau.de* (aufgerufen im November 2020)
- **Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie (IG BCE)**  
Bezirk Saarbrücken  
Fritz-Dobisch-Straße 5, 66111 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 948020, E-Mail: bezirk.saarbruecken@igbce.de  
*saarbruecken.igbce.de/Bezirk* (aufgerufen im November 2020)
- **Industriegewerkschaft Metall (IG Metall)**  
Geschäftsstelle Homburg-Saarpfalz  
Talstraße 36, 66424 Homburg  
Tel.: (06841) 93370, E-Mail: homburg-saarpfalz@igmetall.de  
*igmetall-homburg-saarpfalz.de* (aufgerufen im November 2020)  
Geschäftsstelle Neunkirchen  
Bürgermeister-Ludwig-Straße 8, 66538 Neunkirchen  
Tel.: (06821) 27037, E-Mail: neunkirchen@igmetall.de  
*igmetall-neunkirchen.de* (aufgerufen im November 2020)  
Geschäftsstelle Saarbrücken  
Fritz-Dobisch-Str. 5, 66111 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 948640, E-Mail: saarbruecken@igmetall.de  
*igmetall-saarbruecken.de* (aufgerufen im November 2020)  
Geschäftsstelle Völklingen  
Poststraße 33, 66333 Völklingen  
Tel.: (06898) 29040, E-Mail: voelklingen@igmetall.de  
*igmetall-voelklingen.de* (aufgerufen im November 2020)
- **Industrie- und Handelskammer des Saarlandes (IHK Saarland)**  
Franz-Josef-Röder-Straße 9, 66119 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 9520-0, E-Mail: info@saarland.ihk.de  
*saarland.ihk.de* (aufgerufen im November 2020)
- **Landesamt für Umwelt- und Arbeitsschutz**  
Don-Bosco-Straße 1, 66119 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 8500-0, E-Mail: lua@lua.saarland.de  
*saarland.de/landesamt\_umwelt\_arbeitsschutz.htm* (aufgerufen im November 2020)

- **Ministerium für Umwelt und Verbraucherschutz**  
Referat C/3 Sozialer und medizinischer Arbeitsschutz  
Keplerstraße 18, 66117 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 501-00, E-Mail: [info@umwelt.saarland.de](mailto:info@umwelt.saarland.de)  
[saarland.de/ministerium\\_umwelt\\_verbraucherschutz.htm](http://saarland.de/ministerium_umwelt_verbraucherschutz.htm) (aufgerufen im November 2020)
- **saarland.innovation&standort e. V. (saaris)**  
Franz-Josef-Röder-Straße 9, 66119 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 9520-470, E-Mail: [info@saaris.de](mailto:info@saaris.de)  
[saaris.de](http://saaris.de) (aufgerufen im November 2020)
- **Unfallkasse Saarland (UKS)**  
Beethovenstraße 41, 66125 Saarbrücken  
Postfach 20 02 80, 66043 Saarbrücken  
Tel.: (06897) 9733-0, E-Mail: [service@uks.de](mailto:service@uks.de)  
[uks.de](http://uks.de) (aufgerufen im November 2020)
- **Vereinigung der Saarländischen Unternehmensverbände e.V. (VSU)**  
Harthweg 15, 66119 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 954340, E-Mail: [kontakt@vsu.de](mailto:kontakt@vsu.de)  
[vsu.de](http://vsu.de) (aufgerufen im November 2020)
- **Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)**  
Landesbezirk Rheinland-Pfalz-Saarland, Bezirk Region Saar Trier  
St. Johanner Straße 49, 66111 Saarbrücken  
Tel.: (0681) 98849 – 0, E-Mail: [saar-trier@verdi.de](mailto:saar-trier@verdi.de)  
[saar-trier.verdi.de](http://saar-trier.verdi.de) (aufgerufen im November 2020)

Zum Teil bieten auch die Berufsgenossenschaften und Krankenkassen im Saarland Beratung und Unterstützung bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

# Projekt » BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar

EIN BERATUNGSPROJEKT DER  
ARBEITSKAMMER DES SAARLANDES  
FÜR BESCHÄFTIGTE, BETRIEBE UND  
VERWALTUNGEN – IM AUFTRAG DER  
LANDESREGIERUNG

