

# Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren

22. Arbeitstagung Visselhövede

Dr. Martin Resch



1

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Gliederung

### Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

- Warum wird sie so selten durchgeführt?
- Praktische Erfahrungen:
  - typische Stolpersteine und
  - wie man sie vermeiden kann
- Was bringt das Ganze?
  - Strukturen in Bewegung bringen
  - Qualität der Arbeit in den Vordergrund stellen
  - Nachhaltigkeit sichern

2

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Die Ausgangslage

- ca. 30% der Beschäftigten wissen von einer Gefährdungsbeurteilung im Betrieb
- nur etwa 29% davon berichten von einer GFB psychischer Belastungen (ca. 9%)

• DGB-Index Gute Arbeit 2008

Warum gibt es erst in so wenig Betrieben eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung (inkl. psychischer Belastungen)?

3

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09

„Warum keine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung?“

- 89% Thema „Psyche“ zu schwierig
- 69% zu wenig Wissen über Methoden
- 64% zu geringe Priorität des Themas
- 54% Unklare Verantwortlichkeiten
- 43% fraglicher Nutzen
- 40% Kostenargumente

4

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



# Stolperstein 1



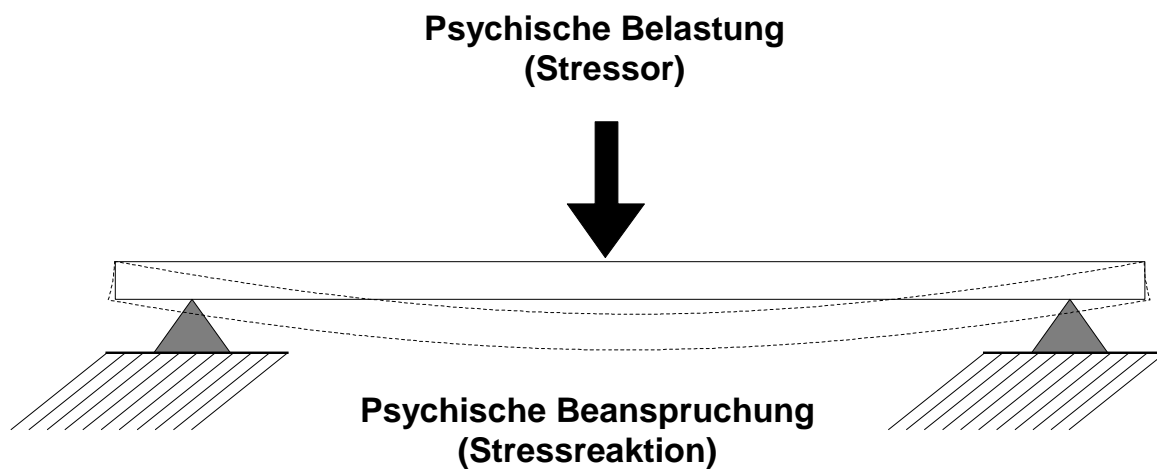
„Thema ‚Psychische Arbeitsbelastung‘  
ist schwierig zu handhaben.“ (89 %)

5

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Es geht um Arbeitsplatzmerkmale ...



6

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Stolperstein 2



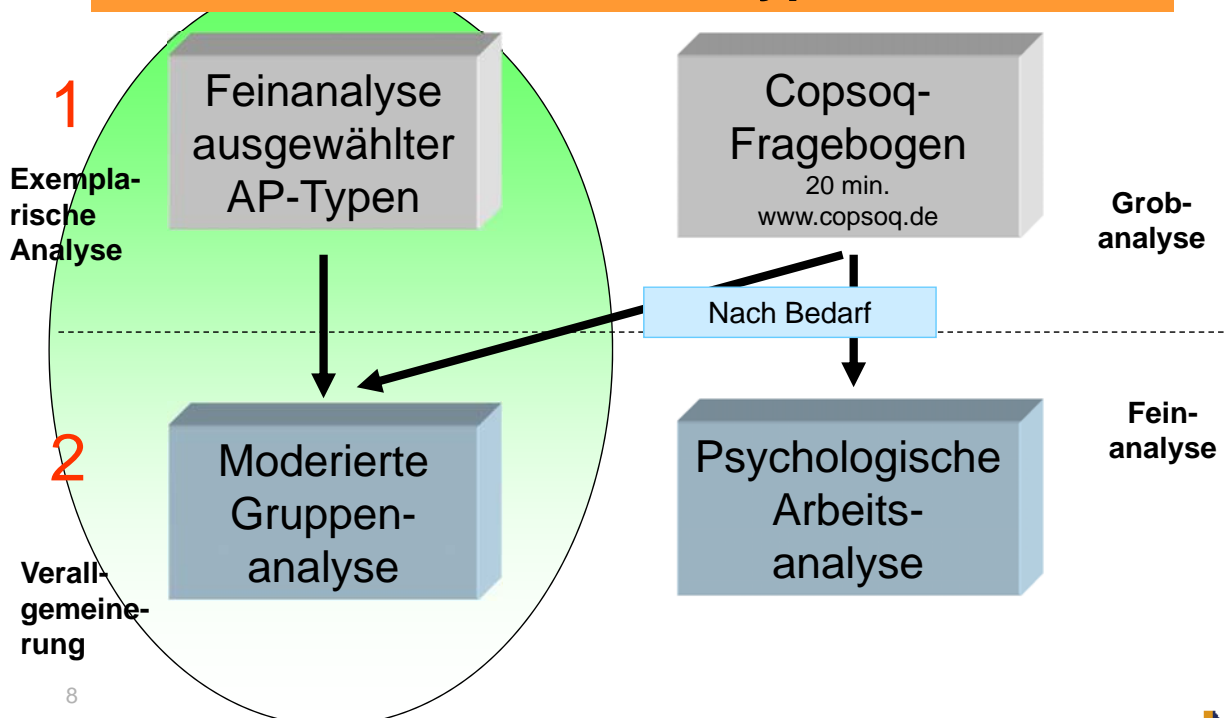
„Kaum einer weiß, wie eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen ist.“ (69 %)

7

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Zwei Vorgehensmodelle drei Methodentypen



8

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



# Ein umsetzbares Grundmodell

- Bildung einer Steuergruppe (AK Gesundheit)
- Information von Führungskräften und Mitarbeitern
- Definition von Arbeitsplatztypen
- Feinanalyse an ein oder zwei Arbeitsplätzen (ggf. auch Befragung)
- 4 Wochen später Moderierte Gruppenanalyse

9

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Analyse von Arbeitsplatztypen

1. Schritt: Feinanalyse an den Arbeitsplatztypen (psychische Belastungsfaktoren erfassen), z.B.



Rechnungswesen



Sozialamt

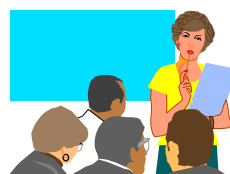


Bürgerbüro

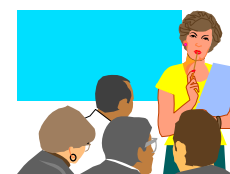
2. Schritt: Moderierte Gruppenanalysen (Ergebnisse verallgemeinern)



Je sechs bis acht MitarbeiterInnen aus dem Bereich



Je sechs bis acht MitarbeiterInnen aus dem Bereich



Je sechs bis acht MitarbeiterInnen aus dem Bereich

10

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



# Psychologische Arbeitsanalyseverfahren

Im Bürobereich: **RHIA/VERA-Büro** oder **KABA**

Im Produktionsbereich: **RHIA/VERA-Produktion**

## Merkmale der Verfahren:

- Kombination aus Beobachtung und Befragung
- Erfassung von Belastungen und Anforderungen
- Erarbeitung **konkreter Gestaltungsvorschläge**

11

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Moderierte Gruppenanalyse

- ◆ 6 - 8 Mitarbeiter/innen eines Arbeitsbereichs
- ◆ Moderation durch externe/n Moderator/-in
- ◆ Ermittlung von Belastungen und Gefährdungen, insbesondere psychischen Belastungen
- ◆ Gewichtung der Belastungen nach Dringlichkeit
- ◆ Entwicklung erster Gestaltungsideen und Vorschläge



Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Ausschnitt aus Protokoll Arbeitsplatz Erzieher/-in

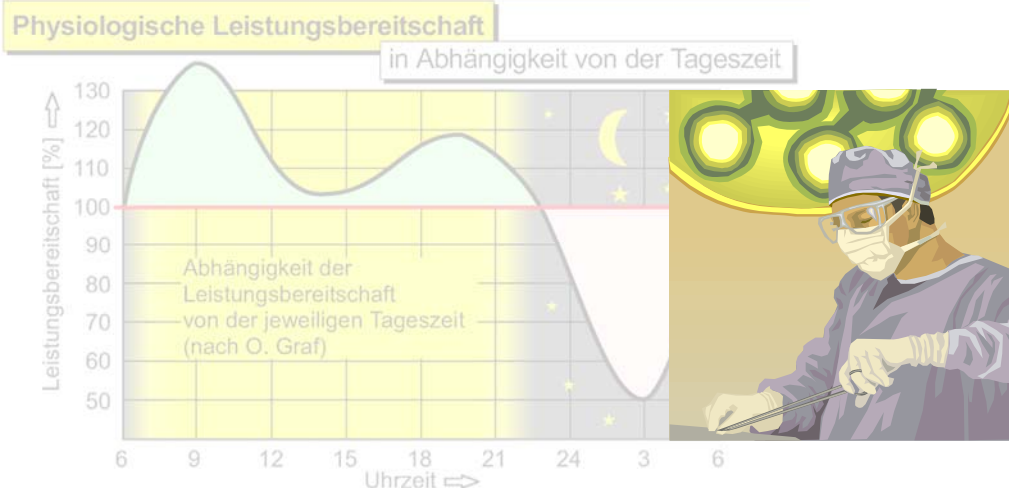
Nr.	Problem	Lösungsidee	Priorität
1	Keine Zeit für Teambesprechungen	Mindestens 2 Stunden pro Monat Zeit für pädagogischen Austausch im Team	○○○ ○
3	Telefon klingelt häufig, viele Unterbrechungen durch Eltern und Lehrer	Anrufbeantworter; Feste Sprechzeiten vereinbaren	○○

13

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG



14

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



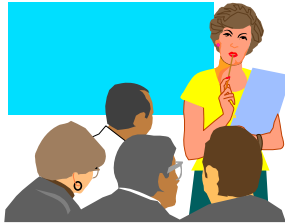
## Vorgehensweise in der GBB



Beobachtung an  
einem Arbeitsplatz



Dokumenten-Analyse  
der Dienstpläne



Moderierte Gruppenanalyse  
mit 4 – 6 Ärzten/-innen



Schriftliche Befragung  
aller Ärzte/-innen

15

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Analyseinstrumente



✓BAUA-Checkliste zur Arbeitszeit  
(Grzech-Sukalo & Hänecke, 2008)



✓KABA-Leitfaden (Dunckel et al., 2007)



✓Moderierte Gruppenanalyse



✓Copsoq (Nübling u.a., 2005)  
(Copenhagen Psychosocial Questionnaire, dt. Fassung)

16

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH





## Hinweise auf unzulässigen Zeitdruck

- Häufige Überstunden
- Pausen werden verkürzt oder ausgelassen
- Unmöglichkeit, sich von der Arbeit abzuwenden
  - Orientierung: im Schnitt 30 Min. / Tag
- Verkürzung oder Überspringen notwendiger Arbeitsschritte
- Parallelbearbeitung mehrerer Aufgaben

17



## COPSOQ-Fragen zur Skala: „Quantitative Arbeitsbelastung“

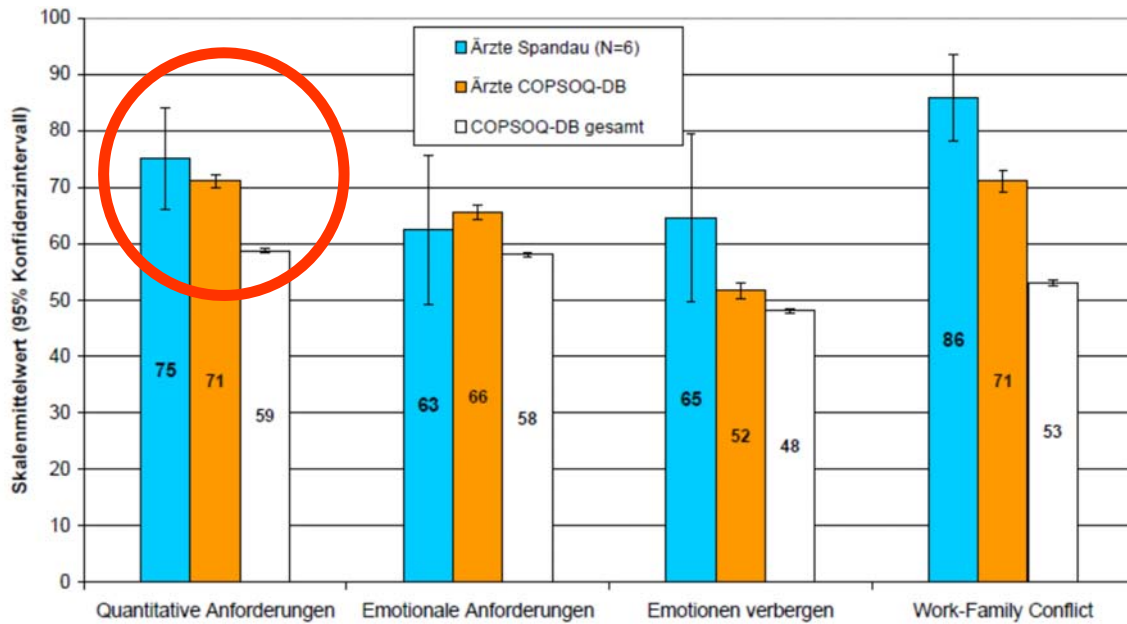
**B.1: Die folgenden Fragen betreffen die Anforderungen bei Ihrer Arbeit.** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
1. Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich aufhäuft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Müssen Sie Überstunden machen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18



## Ergebnisse Copsoq-Befragung Anforderungen



19

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## COPSQ-Fragen zur Skala: „Entscheidungsspielraum“

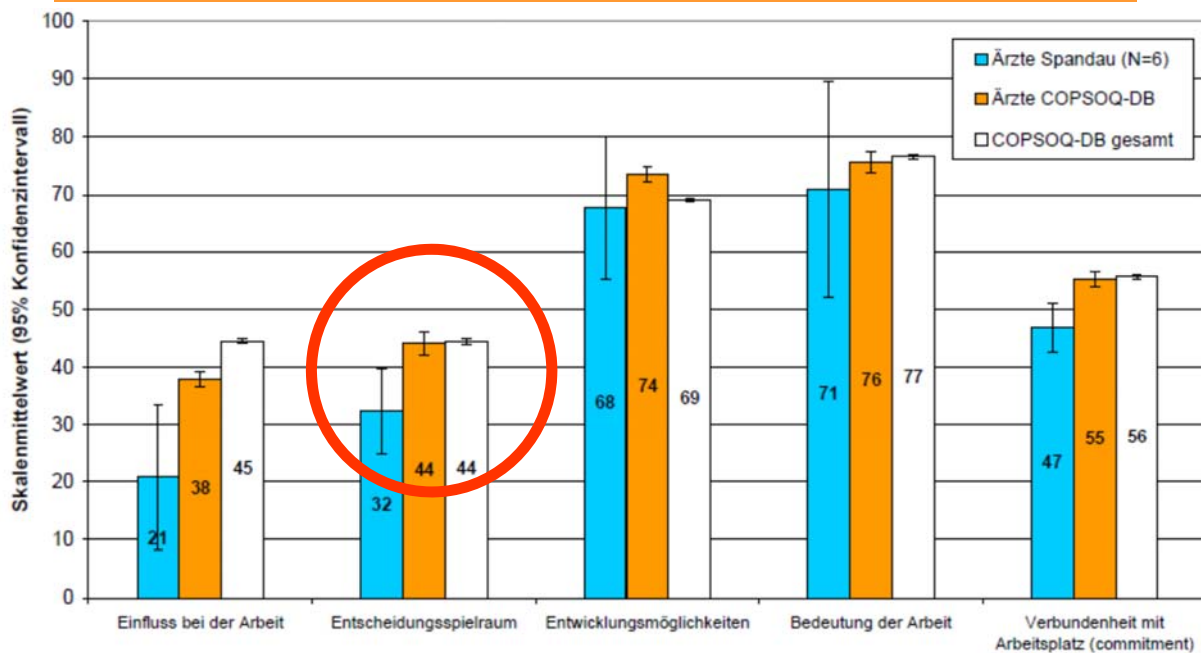
5. Können Sie selbst bestimmen, wann Sie eine Pause machen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Können Sie mehr oder weniger frei entscheiden, wann Sie Urlaub machen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Können Sie Ihre Arbeit unterbrechen, um sich mit einem Kollegen zu unterhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Wenn Sie private Dinge erledigen müssen, können Sie Ihren Arbeitsplatz ohne besondere Erlaubnis für eine halbe Stunde verlassen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Ergebnisse Copsoq-Befragung Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten



21

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Methodentyp 4: Tätigkeitsspezifische Checklisten für Interne Fachkräfte

(Beispiel: Büroarbeit unter der Lupe)

22

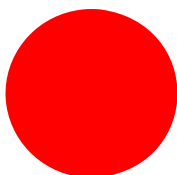
Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



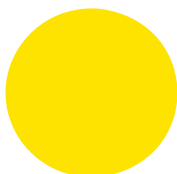
Nr	Mangel	Beschreibung der Situation (Ausmaß, Häufigkeit, Details)	Bewertung	Gestaltungsvorschlag
12	Es kommt häufig mehrmals am Tag zu einem Wechsel in der Tätigkeit (von der Station in den OP, von der Station in die Notaufnahme usw.).			
13	Weitere Mängel (z.B. wichtige Ansprechpartner nicht erreichbar)			
<b>5. Personelle Ausstattung</b>				
14	Es gibt zu wenige Pflegekräfte. Dadurch kommt es zu Verzögerungen; Ärzte müssen pflegerische Aufgaben übernehmen.			

23

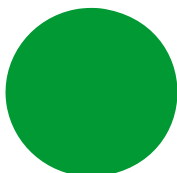
## Bewertung



☞ zwingend Maßnahmen zum Abbau der festgestellten Gefährdung erforderlich  
Belastungen treten häufig auf und/ oder sind schwerwiegend



☞ Empfehlung für Maßnahmen zum Abbau der festgestellten Gefährdung, die Belastung tritt seltener auf und/oder ist weniger schwerwiegend



☞ das Problem besteht gar nicht oder in einer so geringen oder kurzfristigen Ausprägung, dass kein Handlungsbedarf besteht

2

# Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastungen in der BAD GmbH

## Eine erste Zwischenbilanz

Präsentation auf der Betriebsversammlung BR Region 06  
in Mainz am 10. März 2010



25

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Wie sind wir vorgegangen?



26

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## (1) Exemplarische Feinanalyse

**Ziel:** psychische Belastungsfaktoren detailliert erfassen

**Methode:** Beobachtungsinterview



1. Assistenzkraft
2. Koordinierende Assistenzkraft
3. Fachkraft
4. Mitarbeiter-Führungskräfte-Berater (MFB)
5. Arzt
6. Zentrumsleiter

27

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## (2) Moderierte Gruppenanalysen

**Ziel:** Ergebnisse verallgemeinern

**Methode:** Gruppendiskussion an den Fragen aus PreSys orientiert



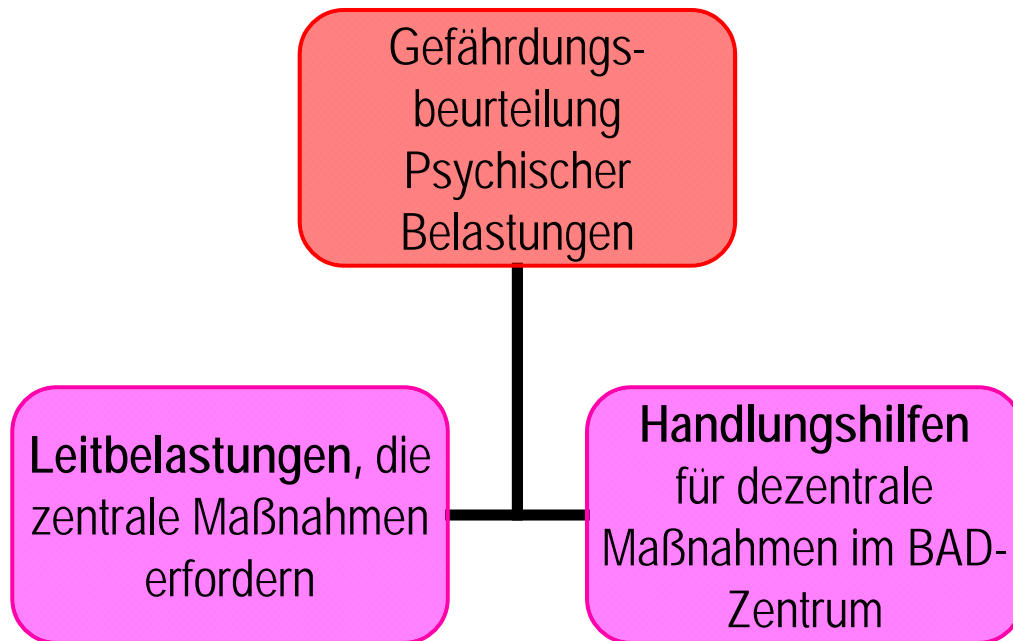
1. Assistenzkräfte aus kleineren Zentren (< 10 MA)
2. Assistenzkräfte aus größeren Zentren (> 10 MA)
3. Koordinierende Assistenzkräfte
4. Fachkräfte für Arbeitssicherheit
5. Mitarbeiter-Führungskräfte-Berater
6. Ärzte aus kleineren Zentren (< 10 MA)
7. Ärzte aus größeren Zentren (> 10 MA)
8. Zentrumsleiter

28

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## (3) Handlungshilfen



29

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Ausriss Handlungshilfe Arzt

Leitfrage Nr. 4:

Sind die quantitativen Arbeitsanforderungen (Arbeitsmenge, -tempo, zeiten) sehr hoch?

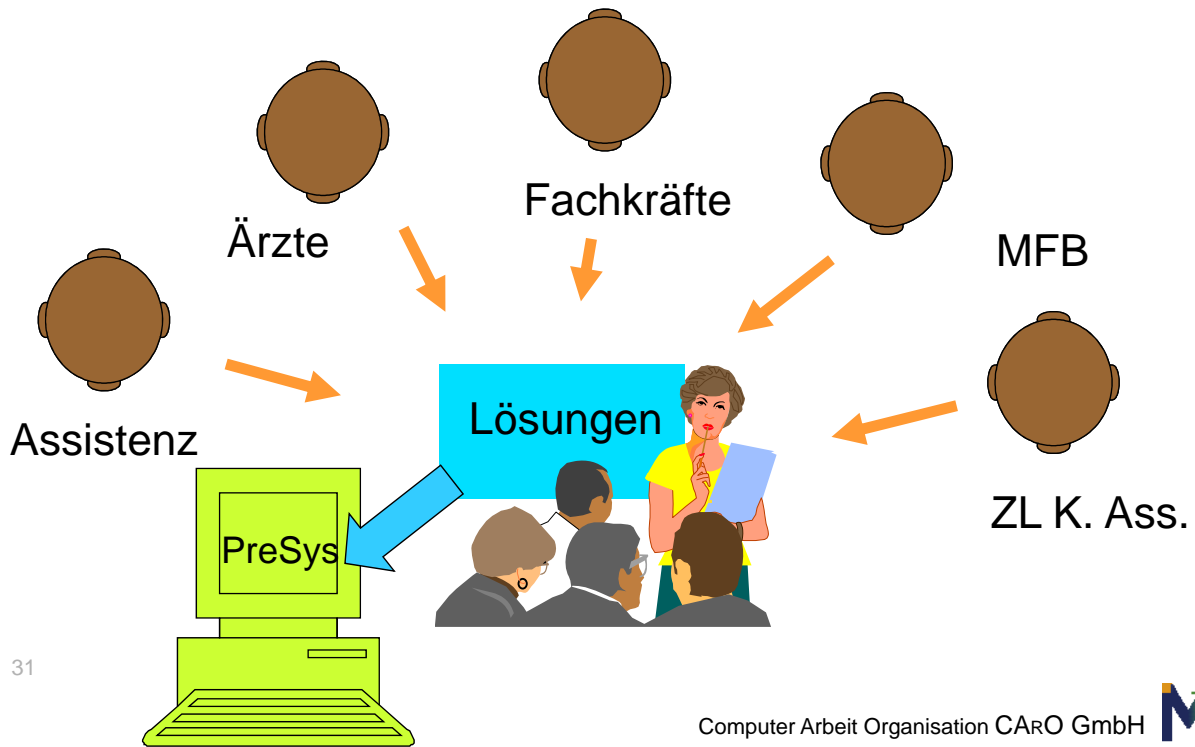
Nr.	Beispiel	Trifft nicht zu	Trifft zu, aber kein Handlungsbedarf	Trifft zu, Handlungsbedarf	Maßnahme	Ausgewählt	Verantwortlich	Bis wann	erledigt
	Bei Untersuchungen im Zentrum werden von den Assistentinnen oft zu viele Termine in zu knapper Zeit eingeplant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gemeinsam mit allen Beteiligten (Assistenz, Ärzte) genauere Vorgaben erstellen zum Zeitbedarf von Untersuchungen, Prioritäten bei der Terminvergabe usw.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
	Es gibt zu wenig freie Zeiträume für Organisation, Bearbeitung von Anfragen usw.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seminar Zeitmanagement Regelmäßige Anwesenheit im Zentrum (Mindestens einmal die Woche), Geleistete Arbeit inklusive Vor- und Nacharbeit kundenbezogen dokumentieren.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>

30

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## (4) Durchführung in den Zentren „Abläufe verbessern durch Kommunikation“



Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Stolperstein 3



„Der Nutzen wird als fraglich gesehen.“  
(43%)

32

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH





## Das gehört noch zum Modell dazu

- 4 Wochen später  
Maßnahmenentwicklungsgruppe
- Umsetzung der Maßnahmen
- Wiederholung der  
Maßnahmeentwicklungsgruppe  
in ca. 1 – 2 Jahren

33

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Maßnahmenentwicklungsgruppe

- ◆ 6 - 8 Mitarbeiter/innen eines  
Arbeitsbereichs **und**
- ◆ Führungskraft, PR, ggf.  
betriebliche Experten
- ◆ Externe Moderation
- ◆ Abstimmung möglicher Maßnahmen
- ◆ Festlegung von Verantwortlichkeiten und Fristen
- ◆ Umsetzungskontrolle



Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Was denkt die Führungskraft vor der ersten Maßnahmenentwicklungsgruppe?



35

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Was wir erreichen können ...

- Verständnis für die Sichtweise der Mitarbeiter/-innen
- Gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung
- Kleinere Verbesserungen sofort
- Größere Verbesserungen später
- Klarheit über Grenzen und über die Linie der Führungskraft

36

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Das ArbSchG fordert Partizipation

§ 3 (2) der Arbeitgeber muss dafür sorgen, dass  
„**die Beschäftigten ihren Mitwirkungspflichten nachkommen können**“ ...

Vgl. weiter

§ 15 Mitwirkungspflicht für Sicherheit und Gesundheit

§ 16 (1) Meldepflicht von Gesundheitsgefahren

§ 16 (2) Unterstützungspflicht beim Gesundheitsschutz

§ 17 (1) Recht, Vorschläge zu machen

§ 17 (2) Recht, sich ggf. an die zuständige Behörde zu wenden

37

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Konsequenzen des Vorgesetztenverhaltens

Je geringer die Zufriedenheit mit:

- ☹ der **Gleichbehandlung** aller durch die direkten Vorgesetzten,
- ☹ der Gewährleistung, Einhaltung und Beachtung von **Delegationsregeln** und
- ☹ der **Beteiligung** bei Entscheidungen bezüglich des Arbeitsbereiches,

desto höher ist in der Regel die Krankenquote.

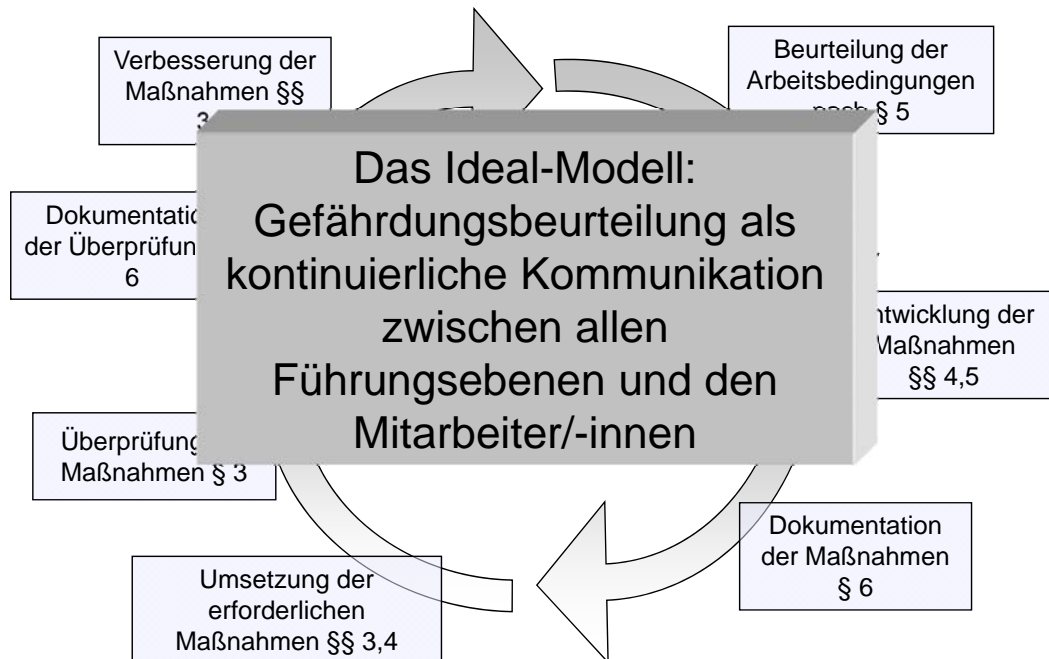
Quelle: Pressemitteilung der Bertelsmann-Stiftung vom 06.11.1998.

38

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Gefährdungsbeurteilung als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)



39

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



## Wenn die Einigung schwierig ist ...

- Gemeinsam Schutzziele festlegen
  - Z.B. „Aufgaben sollen innerhalb der Regelarbeitszeit zu schaffen sein.“
- Auf Indikatoren einigen
  - Überstunden, Krankenstand, Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung usw.
- Maßnahmen langfristig anlegen
  - Hoch belastete Bereiche bei der nächsten Umstrukturierung / Stellenbesetzung / Mittelausstattung bevorzugt behandeln

40

Computer Arbeit Organisation CARO GmbH



# Maßnahmenumsetzung und Dokumentation

Abteilung \_\_\_\_\_ Führungskraft \_\_\_\_\_

Tätigkeit / Arbeitsplatz	Gefährdung	Maßnahme	Wer?	Bis wann?	erledigt

41



## Stolperstein 4



„Unklare Verantwortlichkeiten“ (54 %)

42



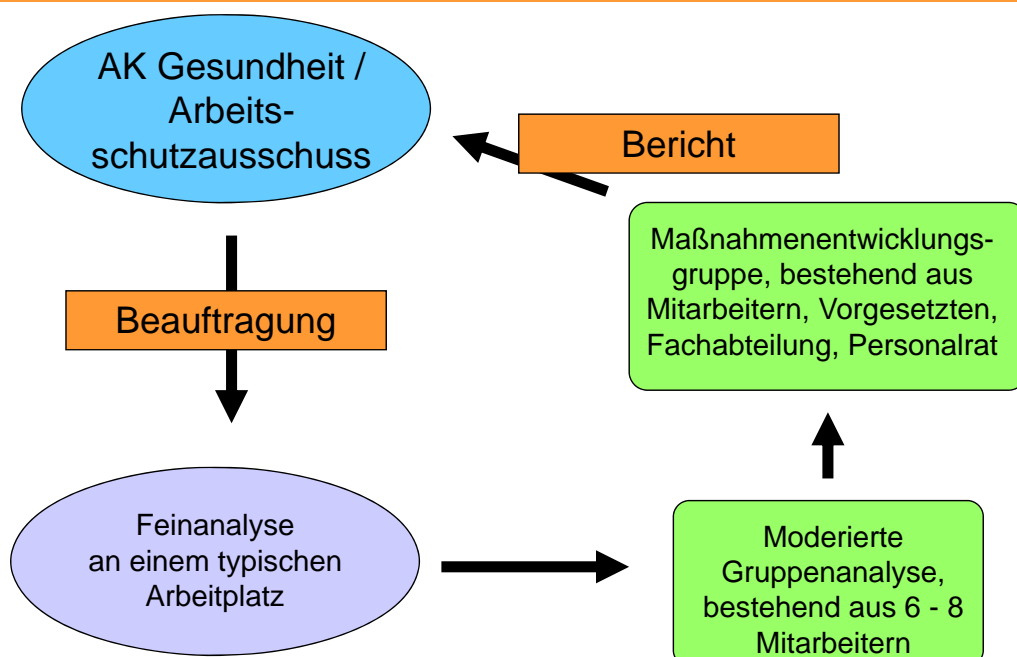
## Unterstützende Maßnahmen

- Gesundheit als Unternehmensziel definieren
- Klare Festlegung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Verbindlicher Einbezug der Vorgesetzten in die Organisation und den Ablauf der Gefährdungsbeurteilung (Mitarbeit in der Maßnahmenentwicklungsgruppe, Dokumentation)

43



## Nachhaltigkeit durch eine geeignete Organisation



44



Es gibt  
nichts Gutes  
außer man  
tut es ...

