

INHALT

- Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung konkret – Psychische Belastungen zielgerichtet bekämpfen | Gefährdungsbeurteilung meistern | Beteiligung von Beschäftigten schont Ressourcen und führt zum Ziel | Zielbestimmung und Prozessplanung zu Beginn | Gezielt Instrumente wählen | Gefährdungsbeurteilung in kleinen und mittleren Unternehmen | Impuls-Test | Gruppenverfahren zur Erhebung: ABS Gruppe | Netzwerke aufbauen und nutzen, Ressourcen schonen | Literatur

Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung konkret – Psychische Belastungen zielgerichtet bekämpfen



Jedes Unternehmen ist laut Arbeitsschutzgesetz verpflichtet in regelmäßigen Abständen die Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten zu analysieren, um Belastungen aufzuzeigen. Das wesentliche Ziel dabei ist – auch dies ist im Arbeitsschutzgesetz festgeschrieben – dann entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um Abhilfe zu

schaffen. Seit 2013 gilt die gesetzliche Vorschrift, auch die psychischen Belastungen mit einzubeziehen. So birgt eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung die Chance, Belastungen durch die Arbeit zu mindern und damit die Work-Life-Balance insgesamt zu verbessern. Und dies ist angesichts der steigenden Zahl psychischer Erkrankungen

und der damit verbundenen Kosten für Einzelne, für Unternehmen und für die gesamte Gesellschaft ein drängendes Thema, das immer mehr Unternehmen beschäftigt und beschäftigt wird. Die betrieblichen Akteur/innen stellt die Durchführung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung vor eine Reihe von Herausforderungen, die allerdings durch eine vorausschauende Planung und Hilfestellungen bewältigbar werden. Hierbei möchte Sie dieses BTQ Info unterstützen.

Gefährdungsbeurteilung meistern

Eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen ist ein komplexes und häufig langwieriges Verfahren, insbesondere weil es nicht nur einer Erhebung psychischer Belastungen bedarf. Der wesentliche Teil besteht aus der Umsetzung von Maßnahmen, die den negativen Belastungen entgegen wirken bzw. ihre Entstehung verhindern. In der Praxis sind die Gründe dafür, warum die Umsetzung wirksamer Maßnahmen nicht gelingt, sehr unterschiedlich.

Fortsetzung auf Seite 2

Liebe Leserin, lieber Leser,

Die laut Arbeitsschutzgesetz verpflichtende Gefährdungsbeurteilung stellt sowohl für Unternehmen als auch für Betriebs- und Personalräte eine große Herausforderung dar, kann aber ein wichtiges Verfahren darstellen, um den Prozess zur Beförderung der Gesundheit von Beschäftigten zu unterstützen. Die Verpflichtung zur Beurteilung auch psychischer Belastungen ist seit 2013 gesetzlich verankert.

Die Gefährdungsbeurteilung ist ein hilfreiches Instrument, um Belastungen nachhaltig vorzubeugen und abzubauen. Nicht selten kommt es aber auch zu Enttäuschung und Frustration bei den Beschäftigten, weil sich die Hoffnung auf eine deutliche Verbesserung in Bezug auf ihre Belastungen nicht erfüllt. So besteht die Gefahr, dass die Gefährdungsbeurteilung statt Belastungen zu mindern, eher zum Negativerlebnis wird und bei vielen Beteiligten einen schalen Nachgeschmack hinterlässt. Dieses BTQ Info möchte Hilfestellung dabei geben, den Arbeitsaufwand für die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen so gering wie möglich zu halten und dabei trotzdem konkrete Ergebnisse zu erreichen, die eine nachhaltige Verbesserung von Arbeitsbedingungen zur Folge haben.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viele neue Informationen



BTQ Kassel

Angersbachstr. 4 · 34127 Kassel
t 05 61 / 77 60 04
f 05 61 / 77 60 57
info@btq-kassel.de
www.btq-kassel.de
V.i.S.d.P.: Doris Batke

ISSN 1869-036X

Zunächst gilt Stress allgemein gesprochen als das Ergebnis eines Ungleichgewichts zwischen äußeren Anforderungen und den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, diese zu bewältigen. Immer also dann, wenn mehr von uns gefordert wird als wir leisten können oder meinen, leisten zu können, entsteht Stress. Ebenso kann jedoch auch dauernde Unterforderung, z. B. in Form von Monotonie zu einer Stressreaktion führen. Faktoren, die eine solche Stressreaktion auslösen, heißen Stressoren.

Merkmale, die den Umgang mit Stressoren unterstützen und erleichtern, werden Ressourcen genannt. Zur Verwirrung trägt häufig bei, dass in der Alltagssprache auch Stressoren kurzerhand als Stress bezeichnet werden – Stress ist jedoch immer die Folgereaktion bzw. das Ergebnis, nicht der Auslöser. (Lohmann-Haislah, 2012, 13)

Laut § 3 (1) Arbeitsschutzgesetz ist der Arbeitgeber verpflichtet, „eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben“. Möglicherweise kommt ein Arbeitgeber aber schon deshalb dieser Pflicht nicht nach, da diesem die Durchführung von vornherein so aufwendig und kostspielig erscheint, dass sie erst gar nicht angegangen wird. Aufwand und Kosten werden für ein nicht klar kalkulierendes Ergebnis gescheut.

In anderen Fällen schluckt die Erhebung von Gefährdung bereits so viel Zeit und Geld, dass für die Umsetzung wirksamer Maßnahmen keine Ressourcen mehr frei sind. Die Gefahr in einem solchen Fall ist groß, dass dadurch eine Kettenwirkung erzeugt wird, weil die Frustration bei den Beschäftigten sehr groß ist, wenn sie zwar nach ihren Belastungen gefragt, aber keine Maßnahmen ergriffen werden, um diese zu mindern. Eine weitere Hürde für eine Gefährdungsbeurteilung kann sein, dass bedingt durch die Arbeitsbedingungen und unterschiedlichen Belastungen die Frustration der Beschäftigten bereits so groß ist, dass

dies zu einer entsprechend geringen und daher nicht auswertbaren Rücklaufquote führt. Die Praxis zeigt aber, dass es durchaus Rezepte und Instrumente gibt, die eine Gefährdungsbeurteilung sowohl für große als auch für kleinere Unternehmen händelbar macht. Hierzu zählen unter anderem eine klare Zielbestimmung von Beginn an, die Auswahl passender Instrumente, die Beteiligung der Beschäftigten und die Vernetzung mit anderen Unternehmen in der gleichen Situation sowie die Begleitung des Verfahrens durch qualifizierte Personen (intern oder extern).

Gefährdungsbeurteilung ist ein hilfreiches Instrument, um Belastungen vorzubeugen, allerdings ist sie gleichzeitig ein komplexes Vorhaben und führt häufig zu einer hohen Arbeitsbelastung bei den beteiligten Akteur/innen. Deshalb gilt es zu verhindern, dass nach Beendigung des Prozesses die Frustration hoch ist, weil die Akteur/innen überlastet sind und die Beschäftigten enttäuscht, weil sie sich substantielle Entlastungen gewünscht haben, die nicht oder nicht im erwünschten Ausmaß erfolgen und weil sich Unternehmen zu Veränderungen nicht in der Lage sehen.

wirksame Maßnahmen gegen Belastungen können die Unternehmenskultur verbessern und die Arbeitsmotivation der Beschäftigten deutlich erhöhen.

- Eine Einbeziehung der Beschäftigten bei der Entwicklung von Maßnahmen kann den Prozess deutlich beschleunigen, weil die Beschäftigten DIE Expert/innen für ihre eigenen Arbeitsbedingungen und -belastungen sind. Sie haben damit in vielen Fällen am ehesten den Blick dafür, welche (auch kleinen) Maßnahmen hilfreich sein können.
- Maßnahmen greifen am effektivsten, wenn Beschäftigte beteiligt werden und auch wissen, warum Maßnahmen ergriffen werden bzw. wurden.



Zielbestimmung und Prozessplanung zu Beginn

In der Praxis besteht häufig das Problem, dass das Projekt Gefährdungsbeurteilung nicht konsequent bis zum Ende durchgeführt werden (kann). Hierfür kann es unterschiedliche Gründe geben. Ein hilfreiches Rezept ist, von vornherein ein klares Ziel zu formulieren.

Eines ist bereits gesetzlich vorgeschrieben: Nicht „nur“ die Erhebung von Belastungen, sondern auch das Ergreifen von Maßnahmen zu deren Minderung. Ein konkretisiertes Ziel könnte damit sein, dass gegen die am häufigsten genannten Belastungen Maßnahmen ergriffen werden, die diese an der Wurzel angreifen.

Im ersten Prozessschritt sollten dringend folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie setzt sich die Projektgruppe zum Thema zusammen?
- Wie sieht der Zeitplan aus, der auf jeden Fall die Umsetzung und Evaluation von Maßnahmen umfassen sollte?
- Welche Ressourcen (insbesondere Zeit und Geld) stehen zur Verfügung?
- In welcher Form und in welchem Umfang und zu welchem Zeitpunkt sollen die Beschäftigten einbezogen werden?

Gefährdungsbeurteilung extern vergeben

In vielen Fällen werden Gefährdungsbeurteilungen von einer externen Stelle federführend durchgeführt. Dies kann durchaus sinnvoll sein, um Ressourcen innerhalb des Betriebs zu schonen. Allerdings ist es nicht möglich den gesamten Prozess auszulagern.

Eine Beteiligung der betrieblichen Akteure und der Beschäftigten sollte von vornherein mitgedacht werden. Wichtig ist außerdem darauf zu achten, dass noch Ressourcen für die Maßnahmenableitung zur Verfügung stehen sollen.

Die Ziel- und Zeitplanung sollte federführend im Unternehmen unter Beteiligung aller Akteur/innen erfolgen. Darüber hinaus hat es sich bewährt (s. unten) qualitative Anteile für die Erhebung von Gefährdungen und die Entwicklung von Maßnahmen einzubeziehen. Hierbei sollte bei der Auswahl von Externen (und ggfs. dem Ausschreibungstext) geachtet werden.

Beteiligung von Beschäftigten schont Ressourcen und führt zum Ziel

Die Einbeziehung der Beschäftigten in den Prozess von Beginn an, erscheint aus mehreren Gründen erstrebenswert:

- Einen Fragebogen, den nur wenige ausfüllen, kann man nicht auswerten.
- Bei einer Befragung, an der sich die Beschäftigten nur widerwillig beteiligen, besteht die Gefahr, dass die tatsächlichen Belastungen nicht zutage gefördert werden.
- Bei Maßnahmen zur Minderung von Belastungen, die über die Köpfe der Beschäftigten hinweg entwickelt wurden, besteht die Gefahr, dass sie an den tatsächlichen Problemen vorbei gehen und das investierte Geld deshalb ins Leere läuft.
- Haben die Beschäftigten den Eindruck, dass gegen die wirklich belastenden Arbeitsbedingungen nichts getan wird, besteht die Gefahr der Frustration und damit der Erhöhung von Belastungen.
- Eine gelungener Prozess der Gefährdungsbeurteilung und sichtbare und

Gezielt Instrumente wählen

Instrumente zur Erhebung von psychischen Belastungen gibt es in Hülle und Fülle. Einen guten Überblick bietet die Toolbox der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin¹. Im konkreten Fall ist es allerdings oft schwierig ein geeignetes Instrument zu finden.

Häufig werden Fragebögen eingesetzt, um Belastungen zu erheben. Diese können einen ersten Einblick in Belastungssituation geben, der Weg zur Umsetzung von Maßnahmen ist dann allerdings noch weit. Denn die Ergebnisse liefern nicht immer einen fassbaren Hinweis darauf, welche Arbeitsbedingungen ursächlich für Belastungen sind und welche konkreten Maßnahmen hilfreich sein könnten. Weiter erweist es sich häufig als schwierig, dass manche Instrumente einen so komplexen Auswertungsbericht liefern, dass dieser vor Ort nicht verstanden wird.

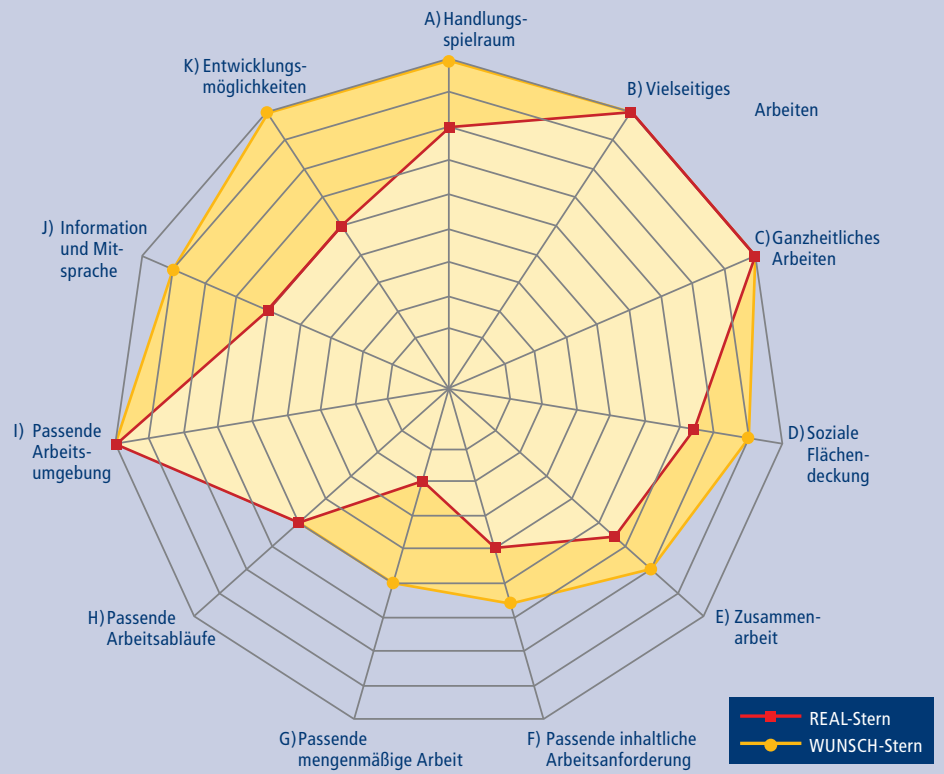
Liegt der Fokus auf der Entwicklung von Maßnahmen empfehlen Expert/innen inzwischen zumindest die Ergänzung durch qualitative Instrumente, d. h. Verfahren, die Interviews mit Beschäftigten oder Gruppenworkshops umfassen. Insbesondere für die konkrete Erarbeitung von Belastungsursachen und hilfreichen Maßnahmen bieten sich solche Verfahren an, bei denen die Beschäftigten beteiligt werden. Denn die Kombination von quantitativ und qualitativ orientierten Instrumenten entspricht dem Stand der fachwissenschaftlichen Debatte zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

Gefährdungsbeurteilung in kleinen und mittleren Unternehmen

Wie neue Daten zeigen gilt, dass je kleiner ein Unternehmen ist, umso seltener werden Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsschutzes umgesetzt (Bechmann et al. 2011). Dies trifft auch für die Gefährdungsbeurteilung zu. Aufgrund geringerer Ressourcen ist es in kleineren und mittleren Unternehmen besonders wichtig, von Beginn an den Prozess genau zu planen und dementsprechende Instrumente zu wählen. Deshalb werden im Folgenden mit dem Impuls Test und dem Instrument „ABS Gruppe“ Verfahren vorgestellt, die von Anfang an den Blick auf die Entwicklung von Maßnahmen lenken. Denn es gilt nicht zwangsläufig, dass das Instrument, das den längsten und ausführlichsten Bericht liefert, auch dasjenige ist, das zu den „besten“ Ergebnissen kommt. Es stehen durchaus auch unterschiedliche Instrumente zur Verfügung, die mit einem geringeren Aufwand zu guten Ergebnissen kommen und Ressourcen freihalten, um geeignete Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

¹ <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html>

Impuls-Stern. Ergebnis einer Erhebung mit dem Impuls-Test



Quelle: www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Arbeit-und-Soziales/impuls_test_2011.pdf 2012

Meilensteine einer Gefährdungsbeurteilung

Eine Gefährdungsbeurteilung vorzunehmen sollte immer darin gipfeln, dass Maßnahmen zum Abbau von Belastungen durchgeführt werden und deren Wirksamkeit überprüft wird. Der Weg dahin kann durchaus unterschiedlich gestaltet werden. Deshalb sind hier nur einige wesentliche Meilensteine aufgeführt.

1. Festlegung von gemeinsamen Zielen: Alle Akteur/innen sollten zu Beginn des Prozesses gemeinsam die zentralen Ziele festlegen
2. Erstellung eines Zeit- und Ablaufplans: Hierzu kann eine Festlegung des zeitlichen Rahmens gehören, aber auch eine Verständigung darüber, welche Ressourcen (Zeit und Geld) zur Verfügung gestellt werden
3. Festlegung von Zuständigkeiten: Sinnvoll ist die Festlegung einer Projektgruppe unter Beteiligung aller Akteursgruppen. Wichtig: Klärung des Mandats, d. h. über was darf sie bestimmen und über was nicht
4. Beteiligung der Beschäftigten
5. Entwicklung von Maßnahmen und Priorisierung der Maßnahmen
6. Evaluation der Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirkung zur Minderung von Belastungen

Hilfreiche Informationen zum Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung bietet auch die ver.di Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung: www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de

Impuls-Test

Der Impuls-Test ist ein frei verfügbarer Fragebogen, dessen Ziel es ist, Stressoren und Ressourcen zu erheben (Impuls Broschüre 2012). Er fragt deshalb danach, wie sich die Arbeitsbedingungen real darstellen und wie die Beschäftigten sich ihre Arbeitssituation wünschen. Aus der Gegenüberstellung dieser zwei Faktoren können drängende Probleme schnell identifiziert werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass in Bereichen in denen die Realität und der Wunsch besonders weit auseinander klaffen, auch der Handlungsbedarf besonders groß ist und es deshalb dort direkte Anknüpfungspunkte für die Entwicklung von Maßnahmen gibt. Wie der Impulstest in der Abbildung oben zeigt, werden diese Daten für elf unterschiedliche Bereiche erhoben und einander gegenübergestellt.

Der Impulstest kann sowohl einzelnen Beschäftigten einen Überblick über belastende Arbeitsbedingungen geben als auch für ein gesamtes Unternehmen oder/und einzelne Abteilungen ausgewertet werden. Es bietet sich an, sich zunächst mit dem Impulstest einen Überblick über die Belastungssituation zu erarbeiten und diese Befunde dann mit Workshops oder Gesundheitszirkeln mit den Beschäftigten zu vertiefen.

Ein Schwerpunkt kann hierbei auf Bereiche gelegt werden, in denen die Differenz zwischen den realen und den erwünschten Arbeitsbedingungen besonders hoch ist. Bestandteil solcher Workshops sollte die Konkretisierung der Befunde sein. Was bedeutet es beispielsweise, wenn die Beschäftigten darunter leiden, dass die

4 von 4 – Maßnahmenentwicklung

ABS Gruppe – Psychische Gefährdungsbeurteilung

Belastung	Wir MitarbeiterInnen	Führungskraft mit uns	Andere Personen/ Abteilungen
hohe Anforderung an Sinnesorgane	Bei Hitze öfter kurze Pausen	Gerüstbau gemeinsam planen GERÜST VORHER CHECKEN!	Chef: Auto Kühlbox Getränke
Information unklar/ fehlerhaft	DONNERSTAG NACH WE-PLAN FRAGEN	Mitte der Woche WE planen	Büro:Infos aushängen

Quelle: www.sozialversicherung.at/portal27/portal/auvportal/content/contentWindow?contentid=10008.544671&action=b&cacheability=PAGE&version=1391167509

Entwicklung von Maßnahmen mit Hilfe des Instruments ABS Gruppe

Arbeitsabläufe häufig nicht passend sind? Sobald die Ursachen von Belastungen herausgearbeitet und priorisiert worden sind, ist es möglich, mit den Beschäftigten entsprechende Maßnahmen zur Minderung der Belastungen zu entwickeln.

Gruppenverfahren zur Erhebung: ABS Gruppe

Die Methode „ABS Gruppe“ ist ein moderiertes Erhebungserfahrung, dass sich für kleine Gruppen oder Abteilungen eignet. Der wesentliche Vorteil dieses Instruments liegt darin, dass die Ableitung von Maßnahmen bereits methodisch beinhaltet sind. Zusätzlich gibt es umfangreiches Material, sowie ein Begleitheft, das wichtige Grundlagen und das Vorgehen für das Verfahren übersichtlich erklärt (Auva 2013).

Das Verfahren beinhaltet einen kurzen Fragebogen, der Belastungen in Bezug auf Arbeitsmerkmale, Organisationskultur, Arbeitsumgebung und Arbeitszeit sowie Arbeitsabläufe für jede/n Teilnehmer/ in individuell erhebt. Auf dieser Basis werden Schritt für Schritt übergreifende Belastungsschwerpunkte herausgearbeitet und konkretisiert, welche Ursachen diesen genau zugrunde liegen. In einem weiteren Schritt werden für die Belastungs-

schwerpunkte entsprechende Maßnahmen entwickelt. Hier wird differenziert nach Maßnahmen, die die Beschäftigten selbst ergreifen können, solchen, die gemeinsam mit der jeweiligen Führungskraft ergriffen werden können und solchen, bei denen andere Personen oder Abteilungen integriert werden müssen. Hier kann dann auch festgelegt werden, welche Maßnahmen das Unternehmen als Ganzes ergreifen muss. Obwohl die Unterlagen zur Erhebung und die Broschüre kostenlos bestellt werden können und das Verfahren sehr ausführlich beschrieben wird (inkl. Zeitaufwand), bedarf es bei der Durchführung einer erfahrenen Moderation, die von außerhalb des Unternehmens kommen sollte.

Netzwerke aufbauen und nutzen, Ressourcen schonen

Wie sich zeigt macht es bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung durchaus Sinn sich begleiten und beraten zu lassen. Ein Blick von außen macht es häufig leichter interne Probleme sichtbar zu machen und Lösungen zu erarbeiten. Dies reicht von der Moderation und Begleitung bei der Erhebung und Entwicklung von Maßnahmen bis zur gesamten Prozessplanung und -begleitung. Gute Erfahrungen

werden aber auch damit gemacht, wenn Unternehmen oder/und Interessensvertretungen sich Netzwerke aufbauen. So können sich beispielsweise Betriebsräte einzelner Unternehmen mit anderen Betriebsräten vernetzen, um sich gegenseitig zu beraten und zu unterstützen. Die BTQ hat bereits gute Erfahrung in der Initiierung und Begleitung solcher Netzwerke gemacht, denn häufig können unterschiedliche Unternehmen voneinander lernen, was vor allem der Vermeidung von Fehlern dienlich ist und wodurch wiederum die wertvollen Ressourcen Zeit und Geld gespart werden können. Für Beratung und Unterstützung stehen Ihnen die Expert/innen der BTQ gerne zur Verfügung:

Nähere Informationen finden Sie unter www.btq-kassel.de oder Sie sprechen uns persönlich an.

In Kassel: Tel. 05 61-77 60 04
info@btq-kassel.de

In Frankfurt: Tel. 069-25 69 19 01
info@btq-kassel.de

Literatur:

- 1) AUVA (2012): Impuls Broschüre. Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb. http://www.impulstest.at/App_Themes/impulstest/upload/impuls_broschuere_2012.pdf
- 2) AUVA (2013): Evaluierung psychischer Belastungen. Die Arbeits-Bewertungs-Skala – ABS Gruppe. https://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/9C30AB60-01F7-4F92-A8FE-F17D80CEE930/0/ABSGruppe_Brosch%C3%BCre.pdf
- 3) Bechmann, Sebastian, and et al. Motive und Hemmnisse für betriebliches Gesundheitsmanagement. iga.Report Nr. 20, 2011. http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga_report_20_Umfrage_BGM_KMU_final_2011.pdf
- 4) Lohmann-Haislah, A. (2013): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Baul. http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile&v=17

Impressum

Herausgeber: BTQ Kassel

Redaktion: BTQ Kassel

Gestaltung: K. Design, Wiesbaden

Fotos: nito/fotolia.com; dmitry/fotolia.com

Druck: Druckerei Riehm, Kassel

Autorin und Bearbeitung:

Julia Graf, Qualifizierungsberaterin



BTQ Kassel



Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



Qualifizierungsoffensive
Programme zur beruflichen Bildung