The slide features a white top section with a red square icon on the left. Below the icon, the text reads 'Herzlich willkommen!' and 'Das Online-Seminar beginnt in wenigen Minuten.' The date '13.03.2024' is positioned in the top right corner. A dashed line separates the white section from a light gray section below. The main title 'Psychische Belastungen erkennen und reduzieren' is centered in the gray section in a red font. Below the title, the name 'Referentin: Silke Rohde' is written in a smaller black font.

Herzlich willkommen!

13.03.2024

Das Online-Seminar beginnt in wenigen Minuten.

**Psychische Belastungen
erkennen und reduzieren**

Referentin: Silke Rohde

Was ist eine psychische Belastung?



„Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“
(DIN EN ISO 10075)

2

Was ist eine psychische Belastung?

Definition der „psychischen Belastungen“ gemäß DIN EN ISO 10075: „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“.

Diese Faktoren sind u. a. von der Arbeitsumgebung und der Tätigkeit selbst abhängig. Sie betreffen das Denken, die Gefühle sowie letztlich das Verhalten der Betroffenen.

Entstehungsgründe für psychische Belastungen



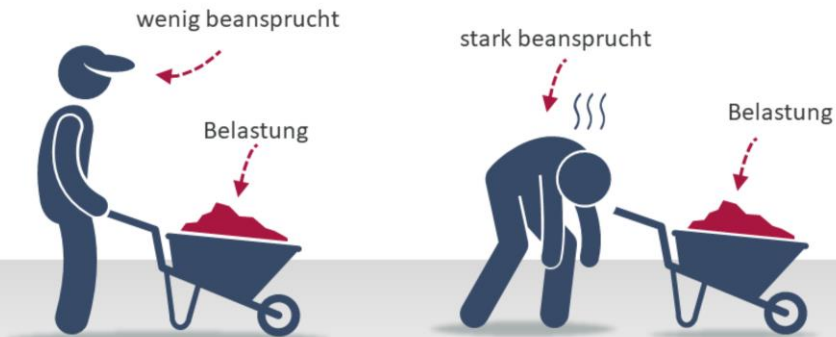
3

Entstehungsgründe für psychische Belastungen

- **Inhalte oder Aufgabe der Arbeit:** In diesem Bereich spielt es für die psychische Belastung zum Beispiel eine Rolle, ob die Aufgaben vollständig erfüllt werden können oder müssen. Ebenso trägt der Handlungsspielraum der Betroffenen zum Ausmaß der psychischen Belastung bei.
- **Organisation der Arbeit:** Psychische Belastungen können zum Beispiel durch sehr lange Arbeitszeiten, unregelmäßige Arbeitszeiten oder Schichtdienst negativ ausfallen.
- **Soziale Beziehungen:** Es spielt für die psychische Belastung eine wichtige Rolle, wie viele soziale Kontakte Arbeitnehmer bei der Arbeit haben, ob sie soziale Unterstützung genießen und/oder als Führungskraft ausreichend qualifiziert sind.
- **Arbeitsumgebung:** Wie laut ist es am Arbeitsplatz? Wie ergonomisch ist der Arbeitsplatz? Wie ist die Beleuchtung? Diese Faktoren beeinflussen ebenfalls die psychische Belastung.
- **Neue Arbeitsformen:** Die höhere Mobilität sowie die zeitliche Flexibilität im Zuge neuer Arbeitsformen kann die psychische Belastung erhöhen.



Wichtiger Unterschied: Belastung und Beanspruchung



Entscheidend ist immer die psychische Belastung, denn die ist für alle gleich.

5

Wichtiger Unterschiede: Belastung und Beanspruchung

Belastung: äußerer Einfluss, der für alle gleich ist

Beanspruchung: unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung auf jeden Einzelnen. Daher empfindet das jeder unterschiedlich.

Beispiel: Eine schwere Last wird in eine Schubkarre gelegt. Diese Belastung beansprucht den Menschen, der die Schubkarre schieben soll, und führt je nach körperlicher Konstitution ggf. zur Fehlbeanspruchung. Während die Belastung (das Gewicht der Schubkarre) also für jeden Mitarbeiter gleich hoch ist, kann die Beanspruchung je nach körperlicher Konstitution (z. B. Größe, Gewicht, körperliche Fitness, Muskel-Skelett-Probleme) äußerst unterschiedlich ausfallen.

Wichtig: Entscheidend ist immer die psychische Belastung, denn die ist für alle gleich.

Folgen psychischer Belastungen (Beispiele)

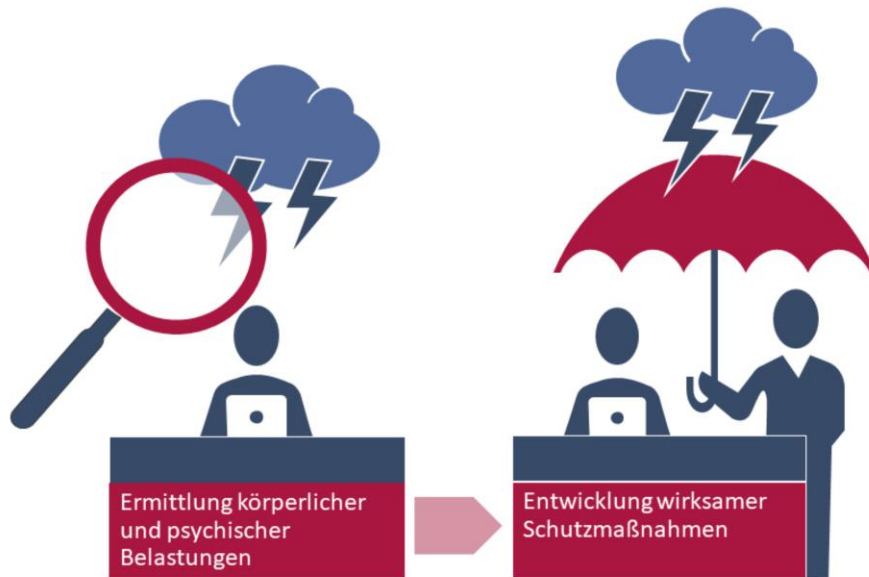


Mögliche psychischen Erkrankungen wie Burnout oder Depression

Vielfältige körperliche Beschwerden:

- So steigt die Wahrscheinlichkeit, an Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Diabetes zu erkranken, bei dauerhafter Mehrarbeit signifikant an.
- Ebenso sind die Zusammenhänge von Stress und Rückenschmerzen seit längerem bekannt.
- Begünstigt die Entstehung von degenerativen Erkrankungen, wie Demenz und Alzheimer, wird durch Stress begünstigt.
- Stress führt vermehrt zu Arbeitsunfällen, wenn die Kommunikation der Beteiligten nicht funktioniert, Informationslücken bestehen oder die Beschäftigten unkonzentriert oder übermüdet sind. Mangelnde Erholung stellt ebenfalls einen Risikofaktor für die Unfallwahrscheinlichkeit dar.
- Dazu: Esstörungen, Schlafstörungen, Magenbeschwerden, Nervosität etc. etc.

Was ist eine Gefährdungsbeurteilung?



7

Was ist eine Gefährdungsbeurteilung?

Grundlage für systematischen und erfolgreichen Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb

Ausgangspunkt zur Ermittlung von Risiken am Arbeitsplatz und wirksamen Schutzmaßnahmen

Rechtsgrundlage: § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

Verpflichtung des Arbeitgebers (§ 3 ArbSchG)

Aufsichts-, Kontroll- und
Schutzpflichten

Pflichtverletzung: Organisations-
verschulden gem. § 823 BGB

Kontrolle von Arbeitsschutz-
beauftragten

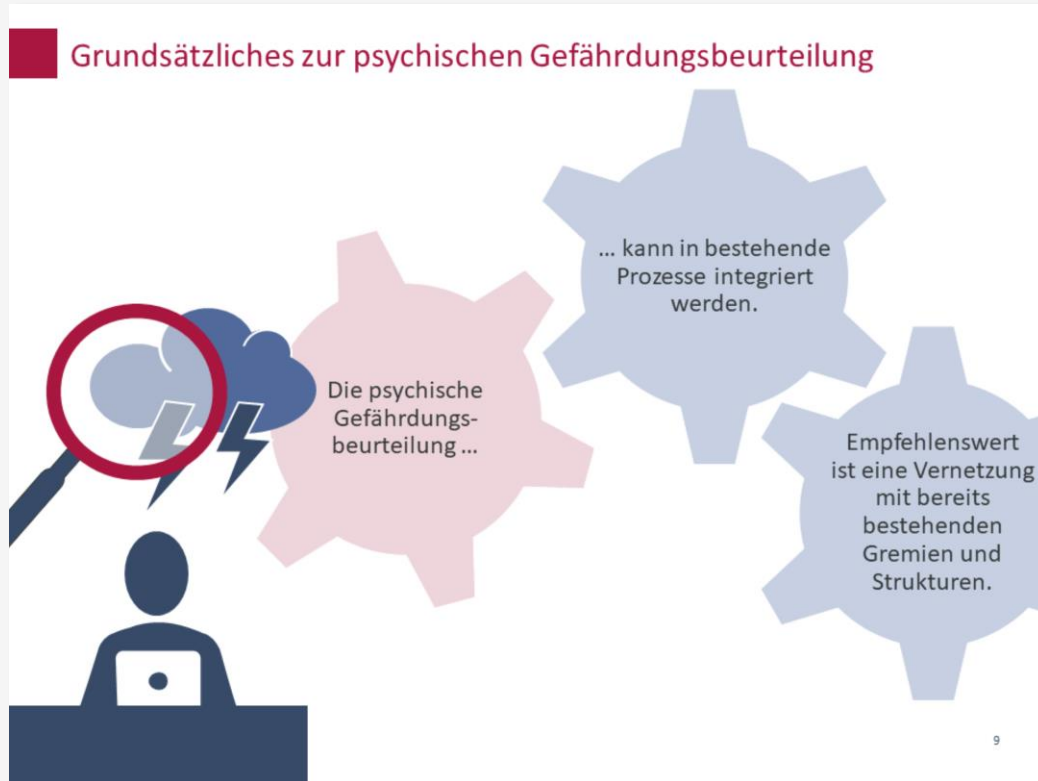
Pflicht zur Kostentragung
(Umlageverbot)



8

Verpflichtungen des Arbeitgebers

- Arbeitsschutz ist Arbeitgebersache (s. § 3 ArbSchG)!
- Der Arbeitgeber muss seine Aufsichts-, Kontroll- und Schutzpflichten wahrnehmen – generell im betrieblichen Arbeitsschutz und besonders bei der Planung und Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen.
- Kontrolle von Arbeitsschutzbeauftragten
- Pflichtverletzung: Organisationsverschulden gemäß § 823 BGB, unter Umständen Schadensersatzansprüche
- Kosten des Arbeitsschutzes dürfen nicht auf AN umgelegt werden




Grundsätzliches zur psychischen Gefährdungsbeurteilung

Es gibt keine Pflicht dazu, psychische Belastungen in einer gesonderten Gefährdungsbeurteilung zu behandeln. Vielmehr umfasst die Gefährdungsbeurteilung die Beurteilung aller mit der Tätigkeit verbundenen Belastungen mit Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung muss daher nicht als eigenständiger Prozess organisiert sein, sondern kann in bestehende Prozesse integriert werden.

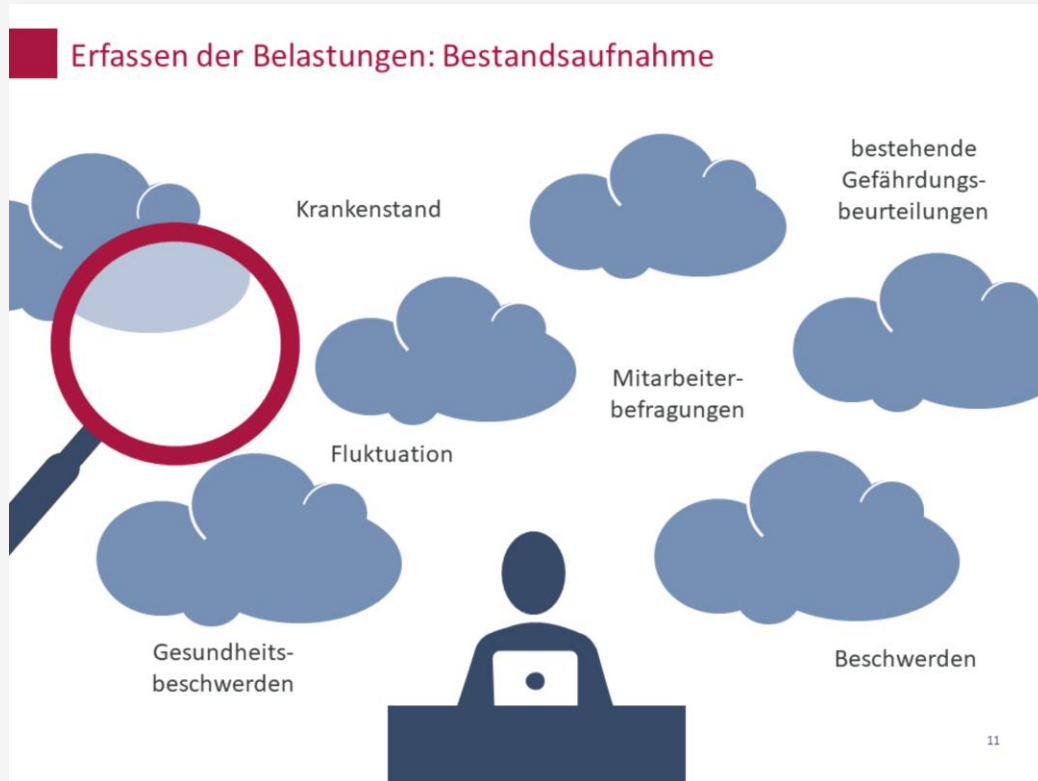
In jedem Falle empfehlenswert ist eine Vernetzung mit bereits bestehenden Gremien und Strukturen, zum Beispiel mit dem Arbeitsschutzausschuss, ggf. auch mit dem Qualitäts- und/oder Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Achtung: Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung steht die Beurteilung und Gestaltung der Arbeit in Bezug auf die psychische Belastung im Vordergrund. Es geht nicht um die Beurteilung der psychischen Verfassung oder Gesundheit der Beschäftigten.

Psychische Gefährdungsbeurteilung Schritt für Schritt

- 
1. Festlegen von Tätigkeiten/Bereichen
 2. Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit
 3. Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit
 4. Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen
 5. Wirksamkeitskontrolle
 6. Aktualisierung/Fortschreibung
 7. Dokumentation

10



Erfassen der Belastungen: Bestandsaufnahme

Es sollten zunächst die Informationen zusammengetragen werden, die über die psychische Belastung der Arbeit in den zu betrachtenden Tätigkeiten/Bereichen bereits vorhanden sind.

Nutzbare Informationen können sich zum Beispiel aus bereits durchgeführten Mitarbeiterbefragungen oder (anderen) Gefährdungsbeurteilungen ergeben.

Informationen über psychische Belastungen, die bereits vorliegen und hinreichend aktuell sind, müssen nicht neu erfasst werden.

Sofern Informationen über Qualitätsmängel, Fluktuation, Beschwerden, Krankenstände, Gesundheitsbeschwerden o.ä. für die zu betrachtenden Tätigkeiten/Bereiche vorliegen, können diese auch für eine Priorisierung der Tätigkeiten/Bereiche genutzt werden, in denen die Gefährdungsbeurteilung zuerst durchgeführt werden soll.

Welches Verfahren ist für Ihre Zwecke geeignet?



Die betrieblichen Bedingungen entscheiden über die Verfahrensauswahl.

12

Welches Verfahren ist für Ihre Zwecke geeignet?

Es gibt keine universelle Antwort auf die Frage nach einem geeigneten Verfahren. Es hängt immer von den betrieblichen Bedingungen ab, ob sich ein Beobachtungsverfahren, ein Workshop oder eine Befragung oder ein Methodenmix eignet.

Verfahren 1: Mitarbeiterbefragungen



Verfahren 1: Mitarbeiterbefragungen

Eine Möglichkeit besteht darin, die Beschäftigten zur psychischen Belastung ihrer Arbeit zu befragen. Standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragungen sind besonders gut geeignet, um sich einen Überblick darüber zu verschaffen, ob und welche Belastungsschwerpunkte es gibt. Sie ermöglichen es zudem, alle Beschäftigten in die Gefährdungsbeurteilung einzubeziehen.

Sollten sich aus der Befragung Hinweise auf Gefährdungen ergeben, müssen diese für die Maßnahmenplanung in der Regel konkretisiert werden (zum Beispiel in Workshops oder durch Beobachtungsinterviews). Dieser Folgeschritt sollte in der Gesamtplanung berücksichtigt werden.

Vor- und Nachteile



- Vorteile (+)**
 - Erfragen größerer Zeitspannen ist möglich
 - Merkmale geistiger Tätigkeiten lassen sich besser erfragen als beobachten
 - bei vielen unterschiedlichen Tätigkeiten im Unternehmen häufig kostengünstiger
 - geeignet v. a. für größere Firmen
- Nachteile (-)**
 - Antworten sind auf vorgegebene Kategorien eingengt
 - unklar, ob Fragen verstanden wurden
 - fehlerhafte Erinnerung möglich
 - Beschäftigte ggf. „fragebogenmüde“

14

Vor- und Nachteile

Mit Befragungen lassen sich gut größere Zeitspannen erfragen. So lässt sich sicherstellen, dass die Antworten unterschiedliche Arbeitssituationen einbeziehen und sie somit repräsentativ sind. Merkmale geistiger Tätigkeiten lassen sich oft auch besser erfragen als beobachten. Wenn viele unterschiedliche Tätigkeiten im Unternehmen ausgeführt werden, ist eine Befragung häufig die kostengünstigere Alternative, da das Ausfüllen und Auswerten nur wenig Zeit in Anspruch nimmt.

Nachteile:

- Antworten sind auf vorgegebene Kategorien eingengt.
- Nicht klar, ob Fragen von allen verstanden wurden.
- Fehlerhaften Erinnerungen möglich.
- Wenn es im Betrieb viele Befragungen gibt, können die Beschäftigten „fragebogenmüde“ sein.

Verfahren 2: Beobachtung/Beobachtungsinterview



15

Verfahren 2: Beobachtung/Beobachtungsinterview

Bei dieser Vorgehensweise ermitteln fachkundige Personen (bspw. geschulte Führungskräfte, Betriebsräte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte, externe Experten) die psychische Belastung anhand von Beobachtungen der jeweiligen Tätigkeit, in der Regel ergänzt um (Kurz-) Interviews mit den dort Beschäftigten zu Merkmalen ihrer Arbeit.

Beobachtungen ermöglichen es, die Arbeitssituation auch unabhängig von dem subjektiven Erleben der Beschäftigten zu erfassen. Sie sind aber in Betrieben mit einer Vielzahl von Arbeitsplätzen zeitaufwendiger als andere Vorgehensweisen.

Beobachtungen/Beobachtungsinterviews können als Fein- oder als Grobanalyse angelegt sein. Ist Letzteres der Fall, können weitergehende Analysen (zum Beispiel in Workshops oder durch tiefer gehende Beobachtungsinterviews) erforderlich sein. Dies sollte in der Gesamtplanung berücksichtigt werden.

Vor- und Nachteile



- +**
 - auch Umwelteinflüsse sind erfassbar
 - Beobachtungen unabhängig vom persönlichen Erleben des Betroffenen möglich
- - innere Prozesse komplexer Arbeitstätigkeiten mit überwiegend geistigen Anforderungen sind der Beobachtung nicht zugänglich
 - wichtige Ereignisse außerhalb des Beobachtungszeitraums werden nicht erfasst

16

Vor- und Nachteile

Vorteilhaft bei Beobachtungsverfahren ist es, dass die Erfassung unmittelbar während des Verhaltens erfolgt und auch Umwelteinflüsse erfasst werden können. Darüber hinaus sind Beobachtungen unabhängig vom persönlichen Erleben des Betroffenen.

Innere Prozesse komplexer Arbeitstätigkeiten mit überwiegend geistigen Anforderungen sind allerdings nur schwer einer Beobachtung zugänglich. Problematisch kann es auch sein, dass seltener auftretende, aber für die Arbeitstätigkeit wichtige Ereignisse nicht erfasst werden, weil sie im Beobachtungszeitraum nicht auftreten.

Verfahren 3: Moderierte Analyseworkshops

Beschreiben und beurteilen von psychischen Belastungen bei der Arbeit; ggf. Maßnahmvorschläge



17

Verfahren 3: Moderierte Analyseworkshops

Bei dieser Vorgehensweise wird die psychische Belastung in einem moderierten Workshop beschrieben, unter Bezugnahme sowohl auf das Erfahrungswissen der Beschäftigten und Führungskräfte als auch auf das Fachwissen von Experten.

Analyseworkshops sind insbesondere für kleine Betriebe oder Organisationseinheiten empfehlenswert. Voraussetzungen sind eine offene Gesprächskultur und eine vertrauensvolle Atmosphäre im Unternehmen.

Sofern diese Bedingungen gegeben sind, bieten Analyseworkshops eine gute Möglichkeit, psychische Belastungen bei der Arbeit differenziert zu beschreiben, zu beurteilen und ggf. Maßnahmvorschläge zu entwickeln

Vor- und Nachteile



- Vorteile (+)**
 - direkter Austausch
 - Nachfrage bei Unklarheiten möglich
 - Moderator kann Regeln für das Gespräch festlegen
 - besonders für kleinere und mittlere Betriebe geeignet
- Nachteile (-)**
 - keine Anonymität möglich
 - Meinungsführer kommen möglicherweise eher zu Wort als stillere Mitarbeiter

18

Vor- und Nachteile

Moderierte Workshops ermöglichen einen direkten Austausch, sodass man z.B. auch bei Unklarheiten nachfragen kann.

Allerdings ist somit auch keine Anonymität im Workshop möglich.

Die moderierende Person muss deutlich machen, dass alle Beiträge willkommen sind und es nicht zulässig ist, die Äußerungen der anderen negativ zu beurteilen.

Problematisch kann es auch werden, wenn vor allem die Meinungsführer zu Wort kommen und die Stilleren nichts sagen.

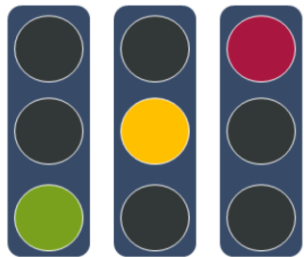
Checkliste Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

- ✓ Gefährdungsbeurteilung in bestehende Organisation und Strukturen einbinden
- ✓ Belastungen mit wissenschaftlich geprüften Verfahren messen
- ✓ Alle Beschäftigten an der Erhebung beteiligen
- ✓ Die Beschäftigten über den aktuellen Stand der Gefährdungsbeurteilung informieren
- ✓ Datenschutz und Anonymität beachten
- ✓ Maßnahmen für Kleingruppen entwickeln
- ✓ Führungskräfte für Verantwortung sensibilisieren und qualifizieren
- ✓ Umsetzung von Maßnahmen überprüfen

19



Wann sind schützende Maßnahmen notwendig?



Empfehlungen nach dem Ampelprinzip



Diskussion der Notwendigkeit im Workshop

21

Wann sind schützende Maßnahmen notwendig?

Nicht immer ist nach Erfassung der Belastungen klar, ob Handlungsbedarf entsteht. Folgende Anhaltspunkte nutzen:

Schwellenwerte: Z. B. Empfehlungen nach dem Ampelprinzip: Wenn bis zu einem Drittel der Belegschaft eine bestimmte Fehlbelastung angegeben hat, dann muss nicht reagiert werden. Die Ampel steht auf grün. Wenn ein bis zwei Drittel eine bestimmte Fehlbelastung angegeben hat, steht die Ampel auf gelb und man sollte noch mal genauer nachschauen. Wenn über zwei Drittel eine Fehlbelastung angegeben haben, steht die Ampel auf rot und es müssen Maßnahmen abgeleitet werden. Es gibt auch Verfahren, die Maßnahmenbedarf anzeigen, wenn eine bestimmte Belastungskombination vorliegt.

Belastungen im Workshop beurteilen: Beschäftigte, Führungskräfte, BR, fachkundige Experten) diskutieren auf Grundlage der Gefährdungsbeurteilung, ob Maßnahmen erforderlich sind oder nicht.

Entwicklung der Maßnahmen in kleinen Arbeitsgruppen



22

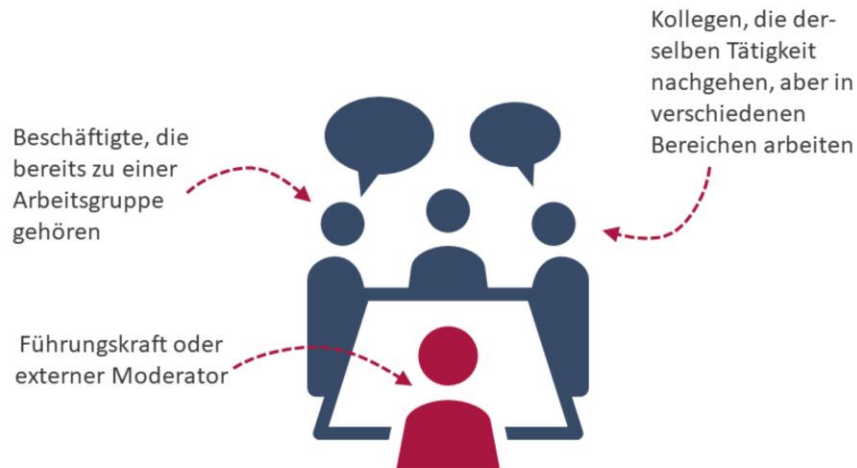
Entwicklung der Maßnahmen in kleinen Arbeitsgruppen

Moderierte Kleingruppen sind gut, um Maßnahmen abzuleiten. Das bedeutet, dass sich maximal 10-12 Kollegen zusammensetzen und Verbesserungsmöglichkeiten entwickeln und diskutieren.

Grundlage und Ausgangspunkt für die Diskussion sollten die Ergebnisse des eigenen Bereichs oder der eigenen Tätigkeit sein. Die Diskussion sollte von einer Person moderiert werden.

Bei Workshop-Verfahren erfolgt die Erfassung und Beurteilung der psychischen Belastungen gemeinsam mit der Maßnahmenableitung. Man muss in einem Workshop nicht für alle Bereiche Maßnahmen festlegen, sondern kann dies auch nach und nach abarbeiten. D.h., dass man sich in einem ersten Workshop um die Arbeitstätigkeit kümmert, im nächsten um die Arbeitsorganisation usw. Man kann auch von den Beschäftigten priorisieren lassen, welche Belastungen sie bei der Maßnahmenableitung als erstes ins Auge fassen wollen.

Zusammensetzung der Arbeitsgruppe



Bedenken Sie bereits bei der Auswertung, wer nachher in einer Gruppe zusammensitzt.

23

Zusammensetzung der Arbeitsgruppe

Moderation:

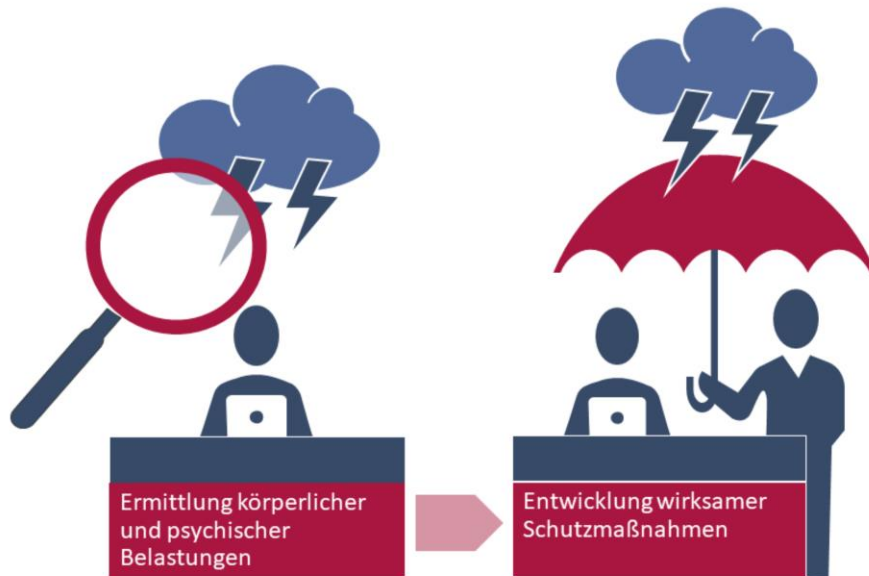
Führungskraft, falls das Verhältnis zu den Beschäftigten gut ist, ansonsten externer Moderator, in jedem Fall jemand mit Moderationskenntnissen.

Teilnehmer:

- Beschäftigte, die bereits zu einer Arbeitsgruppe gehören: Sie kennen die jeweiligen Abläufe und evtl. auch die Fehlbelastungen der anderen.
- Kollegen, die derselben Tätigkeit nachgehen, aber in verschiedenen Bereichen arbeiten: Sie kennen die Tätigkeit besonders gut und können tätigkeitsspezifische Verbesserungsmöglichkeiten entwickeln.

Es hängt von der Struktur im Unternehmen ab, wie Sie die Gruppen zusammenstellen. Sie sollten aber bereits bei der Auswertung bedenken, wer nachher in einer Gruppe zusammensitzt. Wählen Sie einen tätigkeitsspezifischen Ansatz, sollten die Ergebnisse auch tätigkeitsspezifisch ausgewertet worden sein, genauso bei Bereichsbezogenheit.

Gefährdungsbeurteilung auch im Homeoffice



24

Arbeitsschutz: Gefährdungsbeurteilung auch im Homeoffice

- In der Betriebsvereinbarung ist die Gewährleistung eines bestmöglichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes anzustreben. Je konkretere Anforderungen und zu ergreifende Schutzmaßnahmen Sie festlegen, desto besser. Wie sonst auch ist die Gefährdungsbeurteilung auch im Homeoffice der Ausgangspunkt.
- Der Betriebsrat sollte mit Blick auf die Gefährdungspotenziale die Zielrichtung der vom Arbeitgeber durchzuführenden Gefährdungsbeurteilung mitgestalten. Die Standards am Homeoffice-Arbeitsplatz sollten mindestens denen in der betrieblichen Arbeitsstätte entsprechen.
- Klären Sie Ablauf und Inhalt der Gefährdungsbeurteilung zum Homeoffice ebenfalls verbindlich in der Betriebsvereinbarung.

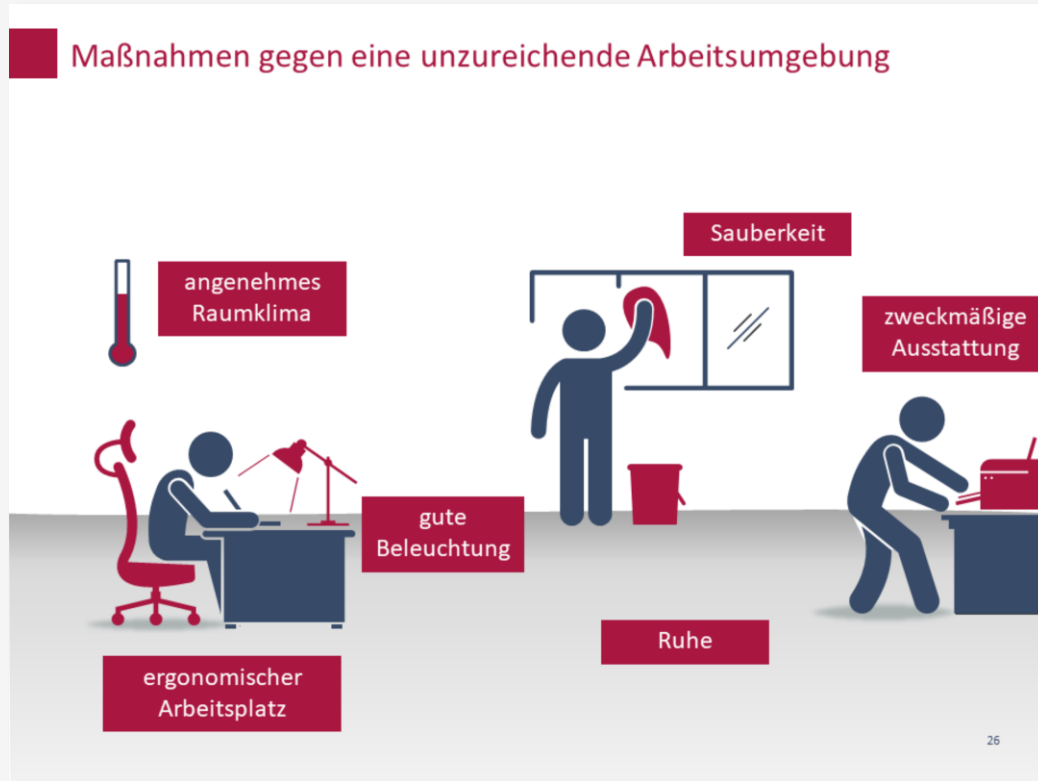
Stressfaktor Homeoffice: Was Sie tun können

- ✓ Klare Regelungen schaffen
- ✓ Betriebsvereinbarung abschließen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie Arbeitszeiterfassung, Ruhezeiten und -pausen
- ✓ Etwaige Spielräume in Sachen Aufgabenerledigung, (Nicht-)Erreichbarkeit, Kernarbeitszeit etc. definieren
- ✓ Klären, dass krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit auch im Homeoffice auftreten kann
- ✓ Einhaltung des Arbeitsschutzes regeln
- ✓ Klären, wie Beschäftigte im Homeoffice sozial eingebunden werden können

25

Stressfaktor Homeoffice: Was Sie tun können

- Gegen Kontrolle & Erwartungsdruck helfen am besten klare Regelungen.
- Schließen Sie eine Betriebsvereinbarung ab, in der Fragen der Leistungs- und Verhaltenskontrolle genauso geregelt sind wie die Arbeitszeiterfassung, Ruhezeiten und -pausen.
- Definieren Sie etwaige Spielräume in Sachen Aufgabenerledigung, (Nicht-)Erreichbarkeit, Kernarbeitszeit etc.
- Klären Sie, dass krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit auch im Homeoffice auftreten kann.
- Regeln Sie die Einhaltung des Arbeitsschutzes verbindlich.
- Klären Sie, wie Beschäftigte im Homeoffice dennoch sozial eingebunden werden können (regelmäßige persönliche bzw. digitale Gespräche, E-Mail-Gruppen, Präsenztage etc.).



Maßnahmen gegen eine unzureichende Arbeitsumgebung

Die Atmosphäre am Arbeitsplatz beeinflusst die Stimmung und damit die Leistungsfähigkeit Ihres Personals. Eine laute Geräuschkulisse sowie ein zu kaltes oder zu warmes Raumklima sorgen für Stress und können für den Arbeitnehmer eine psychische Belastung am Arbeitsplatz darstellen.

Maßnahme: Die Kollegen können nur gut arbeiten, wenn sie einen angenehmen Arbeitsplatz haben. Hierzu gehört eine ausreichende und zweckmäßige Ausstattung. Ruhe (Lärmschutz!), Sauberkeit, gute Beleuchtung, ergonomische Arbeitsplätze und ansprechende Pausenräume tragen außerdem zum Wohlbefinden und Stressabbau bei.

Stressfaktor unflexible Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeiten ermöglichen einen entspannteren Arbeitsweg und mehr Flexibilität für private Erledigungen (Arzttermin etc.), für die im Normalfall Urlaub beantragt werden muss.



27

Stressfaktor unflexible Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeiten ermöglichen einen entspannteren Arbeitsweg und mehr Flexibilität für private Erledigungen (Arzttermin etc.), für die im Normalfall Urlaub beantragt werden muss. Deshalb hat das Gleitzeit-Modell bei Arbeitnehmern einen hohen Stellenwert.

Tipp: Mithilfe eines Zeitkontos lassen sich die Arbeitszeiten überwachen und der Arbeitnehmer kann seine Minus- oder Zeitschulden in einem definierten Zeitraum ausgleichen. So lassen sich gleichzeitig die Zufriedenheit des Personals erhöhen und mit hoher Wahrscheinlichkeit die krankheitsbedingten Ausfälle reduzieren.

Stressfaktor Personalmangel

Für Arbeitnehmer bedeutet Personalmangel häufig Überstunden, mehr Stress und schlechte Stimmung. Hinzu kommt das Gefühl, sich krankheitsbedingte Ausfälle nicht erlauben zu können.



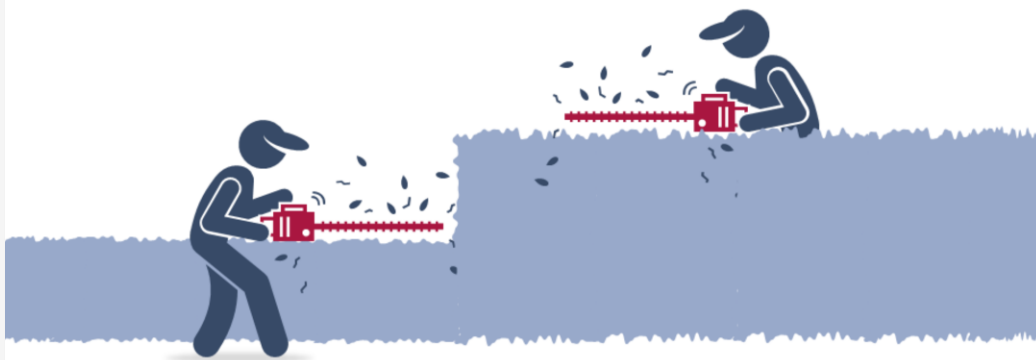
28

Stressfaktor Personalmangel

Der Mangel an fachmännischem Personal stellt nicht nur den Arbeitgeber vor ein großes Problem. Auch Arbeitnehmer leiden unter Personalmangel. Das Resultat sind nicht selten Überstunden, erhöhter Stress und schlechte Stimmung. Genau so baut sich ein ständiger Druck auf, dem großen Arbeitsumfang gerecht zu werden. Hinzu kommt das Gefühl, sich krankheitsbedingte Ausfälle nicht erlauben zu können. Stattdessen werden Krankheiten "durchgestanden" und verschleppt.

Lösung: Regelmäßige Kontrolle, ob Arbeitsvolumen und Mitarbeiteranzahl übereinstimmen. Bei starken Diskrepanzen sollten Sie auf Anpassungen und Umverteilungen drängen. Feedback-Gespräche, auf deren Basis Tätigkeiten effizienter verteilt werden, helfen zusätzlich.

Stressfaktor unklare Aufgabenverteilung



Eine unklare Aufgabenverteilung führt nicht nur zu Verwirrung und Mehraufwand, sondern auch zu Konflikten zwischen Arbeitnehmern und deren Überlastung.

29

Stressfaktor unklare Aufgabenverteilung

Sind die Aufgabenbereiche auf der Arbeit nicht klar verteilt, führt dies zunächst zu Verwirrung und einem Mehraufwand. Aus einer unklaren Aufgabenverteilung außerdem können interne Konflikte zwischen Arbeitnehmern oder Überbelastungen resultieren, die sich negativ auf die Gesundheit der Arbeitnehmer auswirken können.

Eine offene Unternehmenskultur führt dazu, besser zu kommunizieren und Konflikte zu vermeiden. Die Kollegen sollten Probleme rund um das Task-Management ansprechen. Organisations-Software, die von allen genutzt werden kann, hilft ebenfalls dabei, Aufgaben und deren Bearbeitung klar zu verteilen.

Weiterbildung – aber während der Arbeitszeit



Eine Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit kann zu einer psychischen Belastung am Arbeitsplatz führen, weil die Erholungsphase extrem verkürzt wird.

30

Weiterbildung – aber während der Arbeitszeit

Durch berufliche Weiterbildungen können Arbeitnehmer ihr Wissen erweitern und ihre Chancen auf eine bessere Position erhöhen. Allerdings gilt es hier zu beachten, dass berufliche Fortbildungen in der regulären Arbeitszeit erfolgen müssen. Der Arbeitnehmer ist nicht dazu verpflichtet, berufliche Weiterbildungen in seiner arbeitsfreien Zeit zu besuchen. Wird ein Arbeitnehmer zu einer Weiterbildung gezwungen, die außerhalb der Arbeitszeit stattfindet, kann hierdurch eine psychische Belastung am Arbeitsplatz entstehen, da die Erholungsphase extrem verkürzt wird.

Stressfaktor Umgang mit schwierigen Kunden

Die oft emotionale und stressige Arbeit im Kundenservice setzt die Mitarbeiter unter Druck, beeinträchtigt sie bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Arbeit und kann sie an ihre psychischen Grenzen bringen.



31

Stressfaktor Umgang mit schwierigen Kunden

Anspruchsvolle oder schwer zufriedensstellende Kunden können eine Gefährdung für die psychische Gesundheit des Arbeitnehmers darstellen. Die oft emotionale und stressige Arbeit im Kundenservice setzt Ihre Mitarbeiter unter Druck und beeinträchtigt sie bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Arbeit. Zudem kann ein Arbeitnehmer, der ständig mit emotionalen Kunden zu tun hat, schnell an seine psychischen Grenzen gebracht werden.

Tipp: Um die Gesundheit des Arbeitnehmers zu schützen, ist es deshalb wichtig, den Kontakt mit schwierigen Kunden zeitlich zu begrenzen. Arbeitskollegen können hier Unterstützung leisten und einen Teil der Kundenbetreuung übernehmen.

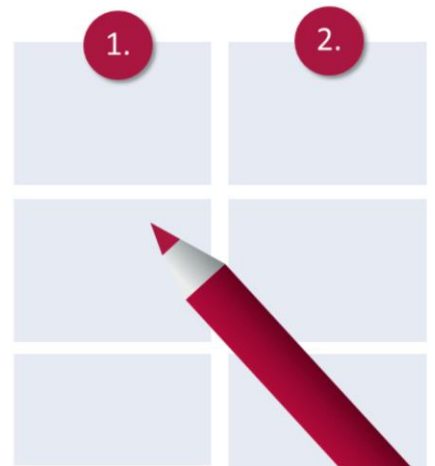


Setzen Sie Prioritäten

Ideen für Maßnahmen sammeln



Raster für die weitere Planung erstellen



Setzen Sie Prioritäten

In der Regel können Sie nicht alle Ergebnisse einer Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung auch in Maßnahmen übersetzen.

Viele prinzipiell sinnvolle Maßnahmen sind aus Gründen der Verhältnismäßigkeit unternehmerisch schlicht nicht umsetzbar. In der Regel sind auch nicht alle als sinnvoll erachteten Maßnahmen gleichzeitig umsetzbar wegen mangelnder Ressourcen („weniger ist mehr“).

Nach der Auswertung der Gefährdungsbeurteilung sollten Sie erste Ideen zu Maßnahmen für die wichtigsten und dringlichsten Belastungen sammeln. Anschließend können Sie ein Raster für die weitere Planung erstellen, das es erlaubt, eine sachlich und wirtschaftlich sinnvolle Auswahl von Maßnahmen zu treffen.

Beginnen Sie mit „Quick Wins“

Maßnahmen, die von (verhältnismäßig) hoher Bedeutung und schnell und kostengünstig durchführbar sind, sollten zeitnah umgesetzt werden.



34

Beginnen Sie mit „Quick Wins“

Wichtig für die Bereitschaft der Beschäftigten und Führungskräfte, sich am weiteren Umsetzungsprozess der Gefährdungsbeurteilung konstruktiv zu beteiligen, sind die häufig sogenannten Quick Wins.

Maßnahmen, die von (verhältnismäßig) hoher Bedeutung und schnell und kostengünstig durchführbar sind, sollten zeitnah umgesetzt werden, um erste Erfolge der Gefährdungsbeurteilung für alle sichtbar zu machen.

Kriterien zur sinnvollen Schwerpunktsetzung



35

Kriterien zur sinnvollen Schwerpunktsetzung

Zentrale Kriterien für die weitere Planung und Umsetzung von Maßnahmen sind deren Dringlichkeit, Wichtigkeit und Durchführbarkeit.

Dringlichkeit der Schutzmaßnahmen



	
Gibt es kurz- und mittelfristig nicht akzeptable Risiken?	Starke gesundheitliche Auswirkungen best. Situationen?
	
Auswirkungen best. Situationen auf sehr viele Beschäftigte?	Zwingen Rechtsvorschriften zur Verringerung von Risiken?

36

Dringlichkeit der Schutzmaßnahmen

- Gibt es kurz- und mittelfristig nicht akzeptable Risiken?
- Wirken sich bestimmte Belastungssituationen sehr stark auf Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation von Beschäftigten aus?
- Wirken sich bestimmte Belastungen auf sehr viele Beschäftigte aus?
- Gibt es Risiken, die aufgrund konkreter rechtlicher Regelungen zeitnah verringert oder behoben werden müssen?



Wichtigkeit der Schutzmaßnahmen

Sind bestimmte Veränderungen hinsichtlich der Unternehmensziele oder des Unternehmensleitbilds von besonderer Bedeutung?

Werden bestimmte Veränderungen von den Beschäftigten in besonderer Weise gewünscht oder erwartet?

Sind bestimmte Veränderungen von besonderer Bedeutung für die Produktivität oder Kundenbindung?

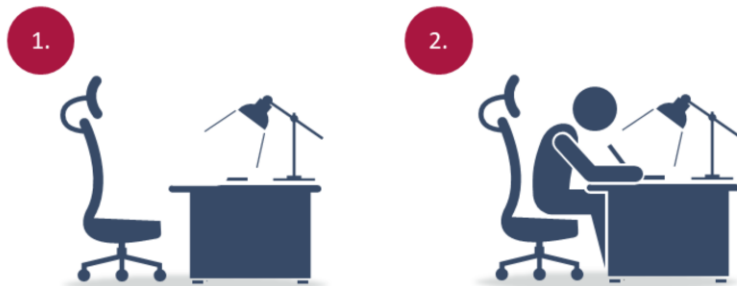
Durchführbarkeit der Schutzmaßnahmen



- ✓ Ist die Zahl der geplanten Maßnahmen überschaubar und damit handhabbar?
- ✓ Sind zum geplanten Zeitpunkt der Durchführung der Maßnahme zeitliche und personelle Kapazitäten vorhanden?
- ✓ Ist die Maßnahme in Bezug auf den Personal- und Zeitaufwand der beteiligten Beschäftigten und Führungskräfte durchführbar?
- ✓ Ist die Maßnahme finanziell durchführbar?
- ✓ Stehen Aufwand und Ertrag der geplanten Maßnahme wirtschaftlich in einem angemessenen Verhältnis zueinander?

38

Schwerpunkt Prävention



Grundsatz: Verhältnis- vor Verhaltensprävention (§ 4 ArbSchG)

39

Schwerpunkt Prävention

Am besten ist es natürlich, Belastungen zu verhindern, bevor sie Schaden anrichten. Deshalb sollte Ihr Fokus vor allem auf der Prävention liegen.

Grundsatz „Verhältnis- vor Verhaltensprävention“ (§ 4 ArbSchG). Das bedeutet die Verhältnisse bei der Arbeit so zu gestalten, dass Risiken für die Gesundheit von Beschäftigten durch psychische Belastungen vermieden werden und gleichzeitig ihre Ressourcen gefördert werden. Erst dann geht es um das Verhalten des einzelnen Arbeitnehmers.

Arten der Prävention



40

Arten der Prävention

Unterscheiden Sie bei Ihren Maßnahmen zwischen Primär-, Sekundär- und Tertiär-Prävention:

- **Primärprävention** bedeutet im Sinne der §§ 20 bis 24 SGB V, die Ursachen von Erkrankungen zu bekämpfen, bevor diese entstehen. Beispiele für entsprechende Maßnahmen sind Impfungen oder Gesundheitskurse.
- Bei der **Sekundärprävention** geht es darum, Krankheiten möglichst früh zu erkennen und das Fortschreiten durch gezielte Behandlungen zu verhindern (vgl. §§ 25 und 26 SGB V). Hierzu gehören beispielsweise Vorsorge-Untersuchungen. Die Zielgruppe sind also beschwerdefreie Personen.
- Die **Tertiärprävention** will Folgeschäden einer bereits eingetretenen Erkrankung verzögern, begrenzen oder ganz verhindern (§ 43 SGB V), beispielsweise durch eine Kur.

Kontrolle der Schutzmaßnahmen



1.

Wurden die festgelegten Maßnahmen termingerecht durchgeführt?

2.

Wurde das geforderte Ziel erreicht und die Gefährdung beseitigt oder wenigstens verringert?

3.

Bleibt der eingetretene Zustand erhalten oder werden weitere Maßnahmen notwendig?

41

Kontrolle der Schutzmaßnahmen

Die Überprüfung sollte in drei Schritten erfolgen:

- 1. Durchführungskontrolle:** Wurden die festgelegten Maßnahmen von den Beauftragten termingerecht durchgeführt?
- 2. Wirksamkeitskontrolle:** Wurde das geforderte Ziel erreicht und die Gefährdung auch wirklich beseitigt? Neben einem formellen Bestätigungsvermerk zur Einhaltung des gestellten Termins in die Dokumentation muss die Wirksamkeit der Maßnahme kontrolliert werden (zum Beispiel durch Nachmessungen). Sind durch die Maßnahmen eventuell neue oder andere Gefährdungen entstanden?
- 3. Erhaltungskontrolle:** Bleibt der eingetretene Zustand erhalten bleibt oder werden weitere Maßnahmen notwendig?

Wie kontrolliert man die Wirksamkeit der Maßnahmen?

Befragung der Betroffenen



42

Wie kontrolliert man die Wirksamkeit der Maßnahmen?

Befragung der betroffenen Beschäftigten und Führungskräfte, ob sich die psychische Belastungssituation in Folge der in ihrem Bereich umgesetzten Maßnahmen verbessert hat oder nicht. Dies kann zum Beispiel in Workshops geschehen, in denen sowohl positive als auch negative Einschätzungen der Wirksamkeit besprochen werden. Ausreichend können aber auch mündliche Nachfragen sein, etwa im Rahmen einer Begehung oder durch schriftliche Kurzbefragungen der Beschäftigten und Führungskräfte im betreffenden Bereich.


Manche Maßnahmen zeigen nicht unmittelbar, sondern erst mittel- oder langfristig Auswirkungen. Dies sollte bei der Festlegung des Zeitpunkts der Kontrollen bedacht und berücksichtigt werden.

Fällt die Wirksamkeitskontrolle negativ aus, sind weitergehende oder andere Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, um die Gefährdung zu reduzieren.



Das nächste Online-Seminar

Alles Wichtige zur Infoarbeit des Betriebsrats

 **10. April 2024**  **11:00 Uhr**

Wir freuen uns, wenn Sie wieder mit dabei sind!

Haben Sie noch
Fragen? Dann
schreiben Sie uns:

[fragen@betriebsrat-
mitbestimmung.de](mailto:fragen@betriebsrat-mitbestimmung.de)

Alle Unterlagen und die Aufzeichnung des
Online-Seminars finden Sie in Kürze unter:

www.betriebsrat-kompakt.de und

www.urteilsticker-betriebsrat.de



Kontakt

**fragen@betriebsrat-
mitbestimmung.de**

Chefredaktion

Rechtsanwältin
Silke Rohde

Visualisierung

Nicola Pridik
www.npridik.de