



*Damit auch eine lange  
Urlaubsreise 'mal wieder  
für die Beschäftigten  
möglich ist, sollten  
Betriebsräte die stetig  
zunehmende Arbeits-  
verdichtung im Blick  
behalten.*

## Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

»Man traut sich bald nicht mehr Urlaub zu machen, da anschließend wahnsinnig viel Arbeit auf dem Tisch liegt ...«

*Die Beurteilung psychischer Belastungen setzt erhebliche Überzeugungsarbeit im Unternehmen, ein beteiligungsorientiertes Konzept und arbeitspsychologisch relevante Fragestellungen voraus. Überzeugungsarbeit ist notwendig, weil Managementvertreter allzu oft davon ausgehen, dass die moderne Arbeitswelt unabdingbar mit neuen Belastungen verbunden ist, auf die sich der Mensch einzustellen habe. Darüber hinaus wird behauptet, psychische Belastungen seien nicht objektiv zu erheben, da es sich um eine subjektive Sache handele.*

Diese Vorurteile sind weit verbreitet und stellen für den Betriebsrat eine erhebliche Hürde dar, sich der Beurteilung psychischer Belastungen anzunehmen. Umso besser ist es, wenn zunächst ein durchdachtes Konzept vorliegt. Durchdacht ist ein Konzept dann, wenn es die Beurteilung vom Ende her sieht und die Frage bedenkt: Was kommt für die Beschäftigten dabei heraus? Führt die Vorgehensweise dazu, dass organisatorisch-technische und soziale Veränderungen formuliert und eingeleitet werden? Dazu müssen arbeitspsychologisch relevante Fragestellungen der Beur-

teilung hinterlegt werden, d.h. Fragen, die sich mit dem Arbeitsinhalt, den Stressoren und Ressourcen sowie dem Organisationsklima befassen.

### Zunahme psychischer Belastungen

Es ist mittlerweile zahlreich belegt, dass die psychischen Belastungen im Arbeitsleben erheblich zunehmen.<sup>1</sup> Unter anderem werden die Arbeitsverdichtung durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken im Zusammenspiel mit neuen Organisationsformen sowie der damit einhergehende Zeit- und Termindruck dafür verantwortlich gemacht. Zumeist führen flexibilisierte und verlängerte Arbeitszeiten sowie eine knappe Personalbemessung zu weiteren Belastungen. Aktuell gesellt sich zu der Arbeits- eine Flächenverdichtung mit großen Büroräumen, eng zueinander gestellten Arbeitsplätzen und einer lauten Büroumgebung. Beständige Umstrukturierungen erzeugen darüber hinaus ein Gefühl der Unsicherheit, nicht selten auch Angst vor Arbeitsplatzverlust. Zu allem Übel führen die Mängel der Arbeitsgestaltung dann auch noch zum Abbau von Ressourcen, die bislang geeignet waren, die übermäßigen Belastungen auszugleichen: Etwa durch Standardisierung ehemals anspruchsvoller Tätigkeiten, Übergabe von Verantwortung ohne adäquate Handlungsspielräume, Zerstörung kollegialer Strukturen durch permanente Neustrukturierungen oder Eingriffe in die Balance von Arbeiten und Leben durch überlange Arbeitszeiten und einem regelrechten »Anwesenheitskult«. Auch wenn in Gesprächen mit Arbeitgebervertretern immer wieder ein großes Fragezeichen hinter diese Befunde gesetzt wird und stattdessen die Notwendigkeiten des sich wandelnden Arbeitslebens angemahnt und engagiertes Arbeiten eingefordert wird, so muss man doch feststellen, dass allzu oft das rechte Maß vollkommen verloren gegangen ist.

### Gefährdungsbeurteilung geregelt

Dieser Eindruck verdichtete sich auch bei dem Betriebsrat eines weltweit agierenden IT-Unternehmens und führte in einem ersten wichtigen Schritt dazu, dass 2008 im Rahmen einer Einigungsstelle eine Betriebsvereinbarung zum Thema »Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung« ausgehandelt wurde.<sup>2</sup> Die Betriebsvereinbarung umfasst Regelungen zum Gesundheitsschutz, die nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG mitbestimmungspflichtig sind. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat u.a. 2004 die Mitbestimmungsrechte bestätigt und dabei insbesondere die vom Arbeitgeber vorzunehmende Beurteilung der Gefährdung am Arbeitsplatz und die Unterweisung der Arbeitnehmer über Sicherheit und Gesundheitsschutz angesprochen.<sup>3</sup> Regelungen dieser Themen dürfen danach nicht einseitig vom Arbeitgeber vorgegeben und mit dem Betriebsrat lediglich beraten werden, sondern die Betriebsvereinbarung selbst muss den Gegenstand regeln.

#### Regelungspunkte der BV

- Welchen Inhalt Gefährdungsbeurteilungen haben sollen und wie sie durchgeführt werden.
- Wer die Verantwortung für den Arbeitsschutz im Unternehmen trägt und welche Mitwirkungspflichten die Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes haben.
- Zu welchen Zeitpunkten Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen und wie diese zu dokumentieren sind.
- Welchen Inhalt Unterweisungen haben und wann bzw. wie diese erfolgen sollen.
- Last but not least wird geregelt, dass eine Paritätische Kommission die Rechte aus der Betriebsvereinbarung wahrnimmt und wie das zu erfolgen hat.

In umfangreichen Anhängen werden u.a. die Kriterien der Gefährdungsbeurteilung (bezüglich Gebäude, Büroraum, Arbeitsplatz, Hardware, Umgebung) ausführlich beschrieben, ein Fragebogen zur Beurteilung der psychischen Belastungen festgelegt und dokumentiert sowie die wesentlichen Inhalte eines Pilotprojekts zur »Beurteilung der psychischen Belastungen« beschrieben.

Durch das Pilotprojekt, und um dieses soll es in dem vorliegenden Beitrag gehen, möchten Arbeitgeber und Betriebsrat erfahren, ob der vereinbarte Fragebogen und der hinterlegte Ablauf der Untersuchung geeignet sind, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen adäquat zu unterstützen. In der Betriebsvereinbarung wird mit einigen wenigen Stichworten beschrieben, wie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ablaufen soll.

#### Ablauf der Gefährdungsbeurteilung

- Formulierung inhaltlich ausreichender Erläuterungen über die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, so dass die Beschäftigten, aber auch die Führungskräfte adäquat »eingestimmt« und vorbereitet werden
- Verteilung und Einsammeln des Fragebogens in Papierform durch Beschäftigte der Firma in Kooperation mit dem Betriebsrat
- Auswertung des Fragebogens durch ein externes Büro
- Präsentation der Ergebnisse in dem Ausschuss durch das externe Büro und Auswahl der Bereiche für Workshops
- Durchführung von Workshops durch das externe Büro
- Auswertung der Workshops und Präsentation in dem Ausschuss durch das externe Büro
- Diskussion der weiteren Schritte in dem Ausschuss, Information der Führungskräfte und Durchführung der Maßnahmen durch das Unternehmen
- Wirkungskontrolle durch den gemeinsamen Ausschuss

<sup>1</sup> Siehe die auch im Internet veröffentlichten Gesundheitsberichte der Krankenkassen AOK, Barmer, DAK oder Techniker, die berichten, dass die durch psychische Erkrankungen verursachten Krankschreibungen deutlich zunehmen. Diese Zeitschrift widmete dem Thema psychische Belastungen ein Schwerpunktheft: AiB 09/2008.

<sup>2</sup> Zu dem gesetzlichen Hintergrund und den Details einer vergleichbaren Betriebsvereinbarung zum Thema siehe Martin, P.: Die dritte Säule des Arbeitsschutzes. Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes durch eine Betriebsvereinbarung »Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung«, AiB 2007, Seite 483.

<sup>3</sup> BAG v. 8.6.2004 – 1 ABR 4/03 und 1 ABR 13/03.

Es wurde ferner vereinbart, dass das Pilotprojekt nach Abschluss der Betriebsvereinbarung gestartet und zu einem definierten Zeitpunkt abgeschlossen sein muss.

### Analyse psychischer Belastungen

Psychische Belastungen resultieren aus unterschiedlichen Einflüssen der Arbeitssituation und beanspruchen die Beschäftigten je nach individuellen Merkmalen unterschiedlich.<sup>4</sup> Belastung ist in diesem Zusammenhang zunächst einmal ein neutraler Begriff, der in der Arbeitswissenschaft all jene Einflussfaktoren, die von außen auf den Menschen einwirken, umfasst. Die unterschiedlichen Belastungen resultieren laut ISO-Norm aus der Arbeitsaufgabe (z.B. Aufgabeninhalt, Arbeitszeit, Übernahme von Verantwortung, Verarbeitung von Informationen), physikalischen Bedingungen (beispielsweise Beleuchtung, Klima, Lärm), sozialen und organisatorischen Faktoren (z.B. Führungs- und Kommunikationsstruktur, Betriebsklima, Zusammenhalt der Gruppe, Konflikte, soziale Kontakte) und gesellschaftlichen Faktoren (beispielsweise Situation auf dem Arbeitsmarkt, Werte und Normen, Verantwortung für das Gemeinwohl). Die Belastungen können auch als Stressoren bezeichnet werden.

Aus diesen, den Menschen belastenden Einflüssen, resultieren Beanspruchungen. Die Beanspruchungen können bei gleicher Belastung allerdings unterschiedlich stark ausfallen. Dies hängt von individuellen Merkmalen der Menschen ab wie Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen, Erfahrungen, Motivation, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, gesundheitlicher Zustand, Ernährung, Konstitution und aktuelle Verfassung. Daraus darf nun allerdings nicht abgeleitet werden, dass das Abfedern beruflicher Belastungen ein ausschließlich individuelles Problem ist. Im Gegenteil, bei der Arbeitsgestaltung muss darauf geachtet werden, dass Belastungen und Beanspruchungen durch Reduktion von Stressoren in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.<sup>5</sup> Bezüglich psychischer Belastungen gibt es daneben eine ganze Reihe weiterer Möglichkeiten des Ausgleichs wie Handlungsspielräume, soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte usw., die auch als Ressourcen der Arbeitstätigkeit bezeichnet werden können.

Die Analyse psychischer Belastungen kann bedingungs- oder personenbezogen erfolgen. Mit personenbezogenen Verfahren werden die individuelle Arbeitsweisen und Bewältigungsstrategien, mit bedingungsbezogenen Verfahren die psychischen Belastungen, die aus den Merkmalen der

Arbeitsgestaltung resultieren, analysiert.<sup>6</sup> Sie dienen der Verhältnisprävention (im Gegensatz zur Verhaltensprävention), d.h. der Offenlegung von Schwachstellen der Arbeitsgestaltung. Bedingungsbezogene Analysen können mit unterschiedlicher Analysetiefe durchgeführt werden.<sup>7</sup>

#### Beispiele:

- Orientierende Verfahren wie beispielsweise Checklisten lassen eine grobe Erfassung von Sachverhalten zu und bieten einfache Möglichkeiten der Skalierung wie ja/nein-Antwortmöglichkeiten.
- Screeningverfahren dienen ebenfalls der Grobanalyse, allerdings in Verbindung mit einer mehrstufigen Skalierung der Merkmale, z.B. trifft gar nicht zu – trifft wenig zu – trifft mittelmäßig zu – trifft überwiegend zu – trifft völlig zu (um ein solches Verfahren geht es in diesem Beitrag).
- Expertenverfahren, die mit differenzierteren Merkmalen eine Feinanalyse erlauben – nicht durch eine anonyme Befragung, sondern durch Beobachtung oder Beobachtungsinterviews.

In dem vorliegenden Fall wird die Feinanalyse mit einem beteiligungsorientierten Verfahren im Rahmen von Workshops für zuvor befragte Beschäftigte durchgeführt.

### Grobanalyse mittels Fragebogen

Der Fragebogen<sup>8</sup> basiert auf einer Auswahl von Fragen aus bereits vorhandenen Fragebogenverfahren. Mit dem Screening-Instrument werden die Aspekte Arbeitsinhalte, Stressoren, Ressourcen und Organisationsklima der Arbeit ermittelt. Der Bereich der Arbeitsinhalte wird unterteilt in die Faktoren Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit. Vielseitig ist eine Arbeit, wenn zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben vielerlei Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten eingesetzt und Neues gelernt werden kann. Ganzheitlich ist eine Arbeit, wenn der eigene Anteil der Tätigkeit an dem Gesamtprodukt zu erkennen und an dem Arbeitsergebnis die Qualität der eigenen Leistung zu beurteilen ist. Eine ganzheitliche Aufgabengestaltung umfasst Arbeitsplanung, -ausführung und -kontrolle, so dass Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten nicht verkümmern und sich die individuelle Leistungsfähigkeit nicht verringert.

Der Bereich der Stressoren wird unterteilt in die Faktoren qualitative sowie quantitative Arbeitsbelastungen, Arbeitsunterbrechungen und Umgebungsbelastungen. Wenn die Arbeitsaufgabe zu kompliziert ist und die vorhandenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten einer Person übersteigen oder sich die Arbeitsaufträge durch Mehrdeutigkeit und Unvereinbarkeit auszeichnen, dann liegt eine zu hohe qualitative Arbeitsbelastung vor. Wenn eine zu große Aufgabenmenge pro Zeiteinheit erledigt werden muss und das Arbeitsleben von Zeit- und Termindruck bestimmt wird, dann liegen zu hohe quantitative Arbeitsbelastungen vor. Arbeitsunterbrechungen werden als Behinderungen während der Ausübung von Arbeitstätigkeiten wahrgenommen, sie werden insbesondere dann zur Belastung, wenn diese nicht vorhersehbar und kontrollierbar

4 Grundlegende Hinweise liefert DIN EN ISO 10075-1: 2000.

5 DIN EN ISO 10075-2: 2000.

6 Hier geht es ausschließlich um bedingungsbezogene Analysen, die unabhängig von den individuellen Eigenschaften der Menschen zu Beurteilungsergebnissen führen.

7 DIN EN ISO 10075-3: 2004.

8 Der Fragebogen wurde 1995 als »Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA)« von Prümper, Hartmannsgruber und Frese entwickelt und ist nun in modifizierter Form und mit ausführlichen Erläuterungen zu finden in: Martin, P.; Prümper, J.; von Harten, G.: Ergonomie-Prüfer. Beurteilung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen nach ABETO. Bund-Verlag 2008.

sind. Umgebungsbelastungen können aus technisch-physikalischen Bedingungen wie Lärm, Klima, Beleuchtung und räumlicher Enge resultieren und psychisch belasten bzw. sich negativ auf das subjektive Wohlbefinden und die Effektivität auswirken.

### Ressourcen und Organisationsklima

Der Bereich der Ressourcen wird unterteilt in die Faktoren Handlungsspielraum, soziale Rückendeckung und Zusammenarbeit. Der Handlungsspielraum bietet Möglichkeiten, eigene Entscheidungen in Bezug auf Arbeitsverfahren, Verwendung von Arbeitsmitteln und die zeitliche Organisation der Arbeit zu treffen. Der Handlungsspielraum gilt als große Ressource im Sinne der Stressvermeidung. Die soziale Rückendeckung beschreibt die Qualität der sozialen Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten und gibt das Ausmaß an, inwieweit sich Beschäftigte auf Personen ihrer Arbeitsumgebung verlassen können. Soziale Rückendeckung kann affektive Unterstützung (z.B. durch Verständnis, Aufmunterung) oder auch konkrete Hilfe bei Problemen bedeuten. Fehlende soziale Unterstützung – oder gar Mobbing, Intrigen und Schikanen gegen Personen am Arbeitsplatz – können zu psychischen Problemen und chronischen Krankheiten führen. Die Zusammenarbeit, also die Kommunikation und Kooperation mit anderen Personen im Unternehmen, schafft sowohl direkte als auch indirekte Ressourcen: eine direkte Ressource ist die Möglichkeit, Kollegen oder Vorgesetzten um Rat fragen zu können, als indirekte Ressource gilt die Möglichkeit, Probleme mitzuteilen, auch wenn keine aktive Hilfe gegeben werden kann. Fehlende Kommunikationsmöglichkeiten stellen einen Stressor dar. Der Bereich Organisationsklima wird unterteilt in die Faktoren Information und Mitsprache sowie betriebliche Leistungen. Mit Information und Mitsprache ist die betriebliche Informationspolitik über technologische oder organisatorische Neuerungen sowie die angemessene Möglichkeit zur Mitsprache der Beschäftigten bei Veränderungsprozessen gemeint. Sie sind Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigten wirkungsvoll und verantwortlich von Mitsprache Gebrauch machen können. Information und Mitsprache gelten als Voraussetzung, damit die Unternehmen flexibel und effektiv auf sich verändernde Umweltbedingungen reagieren können. Die betrieblichen Leistungen umfassen die Möglichkeiten zur Weiterbildung und Weiterentwicklung der Beschäftigten. Eine gute Weiterbildung ist eine Voraussetzung für gute Weiterentwicklung. Weiterbildung ermöglicht den Beschäftigten eine Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten – sie ist unabdingbar, um den Wandel des Arbeitslebens zu meistern. Zu den Weiterentwicklungsmöglichkeiten zählen auch Aufstiegschancen, nicht unbedingt im Sinne von »Erreichen der nächst höheren Stufe der Karriereleiter« oder einer höheren Entlohnung, sondern mehr Selbstbestimmung, Verantwortung und Eigenständigkeit bei der Aufgabenerledigung.

Den vier Aspekten und den Merkmalen der Arbeit werden Einzelfragen zugeordnet (siehe Kasten).<sup>9</sup> Die Befragung mit dem Instrument gilt als zeitökonomisch und ist aufgrund des überschaubaren Umfangs gut geeignet für die Anwendung in den Unternehmen. Bevor die Befragung durchgeführt wird, sollten die Beschäftigten ausführlich über den Sinn und Zweck der Befragung informiert werden.

#### Arbeitsaufgabe

Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?

Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?  
Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.

Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.

Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt/eine vollständige Arbeitsaufgabe von Anfang bis Ende herzustellen.

#### Stressoren

Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind (z.B. aufgrund keiner oder unklarer Arbeitsbeschreibungen oder aufgrund mangelnder Qualifizierung).

Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.

Ich stehe häufig unter Zeitdruck.

Ich habe zu viel Arbeit.

Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel nicht zur Verfügung.

Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder durch andere Personen unterbrochen.

An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen, wie Lärm, Klima, Staub.

An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.

#### Ressourcen

Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?

Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?

Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?

Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.

Ich kann mich auf meine/n direkte/n Vorgesetzte/n verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.

Man hält in der Abteilung gut zusammen.

Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Kolleginnen und Kollegen in der Organisation.

Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kolleginnen und Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten.

Ich bekomme von Vorgesetzten und Kollegen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.

#### Organisationsklima

Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserer Organisation sind wir ausreichend informiert.

Die Leitung unserer Organisation ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten zu berücksichtigen.

Unser Unternehmen bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.

Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen (z.B. auch durch Erweiterung des bisherigen Tätigkeitsfeldes).

<sup>9</sup> Die Merkmale der Arbeit und die Items werden ausführlicher behandelt in: Martin, P.; Prümper, J.; von Harten, G.: Ergonomie-Prüfer. Beurteilung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen nach ABETO. Bund-Verlag 2008, S.30 ff.

Mithilfe einer Befragung lassen sich nur allgemeine Erkenntnisse über die psychische Belastungssituation in einem Unternehmen gewinnen.

### Vorteile einer repräsentativen Befragung

Das ist aber zunächst einmal kein Mangel, sondern mit dem erheblichen Vorteil verbunden, dass sich (oft zum ersten Mal) eine repräsentative Aussage über die Belastungsschwerpunkte machen lässt. Es ist auch möglich, die untersuchten Abteilungen im Vergleich zu sehen, um voneinander abweichende Stärken und Schwächen zu identifizieren und einer weiteren Untersuchung zugänglich zu machen. Ergibt die Analyse, wie in dem vorliegenden Fall, u.a. deutliche Defizite im Bereich der Weiterbildung, so kann der Betriebsrat seine Gestaltungsbemühungen zunächst einmal auf diesen Bereich konzentrieren. Die Einschätzung der Ist-Situation beruht dann nicht mehr auf Einzelmeinungen, Vermutungen usw., sondern auf einer repräsentativen Erhebung, auf die auch die Unternehmensleitung reagieren muss. Die Erfahrung zeigt, dass die Analyse u.a. organisatorisch-technische Schwachstellen offenbart, die aus der Sicht der Beschäftigten zu Stress führen und aus der Sicht des Unternehmens zu kontraproduktiven Arbeitsabläufen – ein weiterer Grund, warum auch das Management von der Analyse profitieren kann. Es sei an dieser Stelle deshalb ausdrücklich darauf verwiesen, dass die Führungskräfte die Resultate der Gefährdungsbeurteilung nicht nur zur Kenntnis nehmen, sondern auch die Möglichkeit erhalten müssen, daraus Schlüsse abzuleiten und zusammen mit ihren Teams umzusetzen (es sei denn, die Analyse offenbart, dass im Bereich des Führungsverhaltens die größten Probleme liegen, in diesem Fall ist dann zunächst dieses Problem anzugehen). Es wird oft verdrängt, dass die zu einem späteren Zeitpunkt notwendige Umsetzung von Gestaltungsalternativen die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses aller Akteure eines Unternehmens über den Sinn einer Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen voraussetzt.

### Ergebnisdarstellung an einem Beispiel<sup>10</sup>

Die angemessene Kommunikation der Befragungsergebnisse ist ein erster wichtiger Schritt zur Diskussion und Einleitung eines »Veränderungswillens«. Es wurden in diesem Fall (Piloterhebung in einem IT-Unternehmen) 170 Beschäftigte befragt und eine sehr gute Rücklaufquote der Fragebogen von 78 % erreicht.

#### Handlungsbedarf in folgenden Bereichen:

- die größten Mängel der Arbeitstätigkeit und Diskrepanzen zu ihren Wünschen sehen die Beschäftigten im Fragenkomplex »Organisationsklima«: Mangelhafte Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie unbefriedigende Mitsprache und Information

- im Bereich »Ressourcen« sind der unbefriedigende Handlungsspielraum im Sinne von Aufgabenzuteilung sowie unbefriedigende Rückmeldungen durch die Vorgesetzten über die Qualität der Arbeit zu erwähnen
- im Bereich »Stressoren« sind zu nennen: Hoher Zeitdruck und hohe Arbeitsmenge sowie lästige Unterbrechungen – typische hierarchieübergreifende Belastungen, die in IT-Unternehmen mittlerweile zu einem beachtlichen Verschleiß der Gesundheit und einer Zunahme von psychischen Belastungen beitragen, übrigens auch bei Führungskräften
- im Bereich »Arbeitsinhalte« fällt auf: Unbefriedigende Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe – dies ist insbesondere dann bedeutsam, wenn damit fehlende Möglichkeiten zur Bestimmung der Reihenfolge der Arbeitsschritte verbunden sind

Auf diese Punkte ist bei der vertiefenden Analyse im Rahmen von Workshops in besonderer Weise zu achten. Zu den Randbedingungen der Befragung ist zu sagen, dass der Betriebsrat den Fragebogen persönlich verteilt hat und nach einigen Tagen nachgefragt hat, ob die Kollegen den Fragebogen schon ausgefüllt haben. Der sanfte Druck hat zu der ausgezeichneten Rücklaufquote beigetragen. Die Befragten haben als Ergänzung zum Fragebogen zugleich Kuverts mit der Anschrift des auswertenden Büros bekommen und waren so sicher, dass die versprochene Anonymität auch bei der Auswertung der Fragebogen gewährleistet wurde. Die Beschäftigten haben dann kurzfristig die Auswertung bekommen. Die Auswertung wurde darüber hinaus in dem paritätisch besetzten Ausschuss diskutiert und die weiteren Arbeitsschritte festgelegt.

### Feinanalyse mittels Workshop

Der paritätisch besetzte Ausschuss hat nach der Präsentation der Ergebnisse die Phase der Feinanalyse für sinnvoll erachtet und verschiedene Arbeitsgruppen bzw. Vertreter aus den Arbeitsgruppen zu Workshops eingeladen. In dem vorliegenden Beispiel wurden sechs Workshops mit je sieben bis neun Teilnehmer(inne)n durchgeführt; ein Workshop dauert ca. drei Stunden. Die Teilnehmer werden aus dem Kreis der Teams gewählt und genießen das Vertrauen der anderen Beschäftigten. Sie werden, wie oben bereits dargestellt, zuvor über die Ergebnisse der Befragung und die Zielsetzungen der Workshops informiert. Die Information beinhaltet den Wunsch, sich auf den Workshop vorzubereiten, indem zuvor Gespräche mit den anderen Kolleg(innen) geführt werden, um ihre Wünsche zu erfahren und in den Workshop einzubeziehen.

Zu Beginn der Workshops werden die Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (Informationen über das Belastungs- und Beanspruchungskonzept, Stressoren und Ressourcen, Wandel der Arbeitswelt, aktuelle externe Untersuchungsergebnisse) sowie das Befragungsergebnis kurz dargestellt. Daran schließt sich eine Diskussionsrunde an, bei der jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer die Gelegenheit erhält, ein bis drei Themen zu

<sup>10</sup> Die Auswertung und grafische Umsetzung findet sich auf aib-web.de

benennen, die in besonderer Weise für die Thematik der psychischen Belastungen stehen (egal ob im positiven oder negativen Sinn) und die im Anschluss an die erste Diskussionsrunde gemeinsam diskutiert werden sollen. Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass alle Teilnehmer(innen) zu Wort kommen und ihre Themen einbringen können. Die Themen werden parallel notiert, für alle sichtbar präsentiert und nach Abschluss der Diskussionsrunde priorisiert. So wird sichergestellt, dass vor allem jene Themen näher betrachtet werden, die vorrangig einem Veränderungsprozess unterzogen werden sollen (siehe Beispiele priorisierter Themenlisten).

#### Beispiel einer priorisierten Themenliste

- Arbeitsplatzsicherheit (1)
- Überstundenausgleich – auch bei Auslandsreisen (2)
- IT-Infrastruktur/Funktionsfähigkeit/Support u. Hotline (3)
- Büroumgebung, insbesondere Lärm durch Telefonate (4a)
- vermehrtes Telefonaufkommen/Rückzugsräume (4b)
- mangelhafte Aufstiegschancen/Fachkarriere (5)
- Zielvereinbarungen: Messparameter problematisch(6)
- Weiterbildungsmöglichkeiten (7)
- Teamfindung in internationalen Teams (8)
- Fehlende Transparenz/Zuständigkeiten HR (9)

Das Beispiel einer priorisierten Themenliste illustriert, wie vielfältig die ermittelten Themen psychischer Belastungen und Beanspruchungen sind und welche qualifizierte Analysetiefe sich durch eine beteiligungsorientierte, im Grunde sehr kurze Analysezeit erreichen lässt. Dies wird noch deutlicher, wenn man sich lediglich zwei von ca. 40 bei dem Pilotprojekt erarbeiteten Formularen anschaut (zur Anonymisierung gekürzt). Als Formular wird eine für alle sichtbare »Präsentationsfolie« bezeichnet, auf der das zuvor definierte Thema notiert, die Ist-Situation genauer beschrieben, das Problem herausgearbeitet, eine oder mehrere Lösungsmöglichkeiten angedacht und schließlich ein Verantwortlicher benannt wird.

#### Beispiele:

##### Beispiel 1 für ein ausgefülltes Formular

- Ist-Situation: Unsicherheit des Arbeitsplatzes: Abteilung in Abwicklung begriffen (permanenter Personalabbau in der Abteilung gefordert)/Unternehmen eröffnet keine Perspektive/psychischer Druck wird ausgeübt, Ausstiegsangebote wahrzunehmen
- Problem: Auswahlverfahren für Projekte intransparent oder gar unfair (beruht mitunter auf persönlichen Kontakten)/BV'en werden nicht eingehalten...
- Lösung: Individuelle Perspektive für Entwickler eröffnen, einerseits durch Angebote von Stellen und andererseits durch Weiterbildung für Stellen im Unternehmen; »Outsourcingprojekte« genauer prüfen
- Verantwortlich: NN

##### Beispiel 2 für ein ausgefülltes Formular

- Ist-Situation: Weiterbildung wird nicht mehr in der notwendigen Intensität angeboten und wahrgenommen
- Problem: Weiterbildung wird angeboten, allerdings werden die Kurse verkürzt und dadurch in der Qualität gemindert

(die Erwartung von Führungskräften ist allerdings, dass »alles« gelernt wurde...); es finden zumeist lediglich Anpassqualifizierungen statt und keine grundlegenden Weiterbildungsmaßnahmen

- Lösung: zur Verbesserung und Verbreiterung der fachlichen Qualifikation und Innovationsfähigkeit sowie zur Steigerung der Flexibilität muss jährlich ein individueller Weiterbildungsplan aufgestellt werden; für Weiterbildung muss Zeit und ein personenbezogenes Budget zur Verfügung stehen; damit werden auch die Möglichkeiten zur Bewerbung auf interne Stellen verbessert
- Verantwortlich: NN

Wenn in diesem Beitrag weiter oben angedeutet wird, dass mit der Auswertung der Befragung die eigentliche Arbeit mit den Workshops erst beginnt, dann gilt dies je nach Komplexität der ermittelten Probleme und Lösungen für die nun notwendig werdende Umsetzung umso mehr. Es handelt sich zum Teil um Vorhaben, die erst nach viel Überzeugungsarbeit zu einem offiziellen, mit einem Budget versehenen Projekt werden und über mehrere Jahre hinweg laufen.

#### Fazit

Die Erfahrung zeigt, dass die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu den anspruchsvollsten und lohnenswertesten Teilen einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung zählen. Anspruchsvoll, weil die Unternehmen damit neues Terrain betreten und mithin auch die Betriebsräte Neues lernen müssen. Und in doppeltem Sinne lohnenswert, weil die psychischen Belastungen zunehmend über die Gesundheitssituation am Arbeitsplatz entscheiden und weil diesbezügliche Verbesserungen auch der Umsetzung von Unternehmenszielen dienen. Wird die Beurteilung psychischer Belastungen kombiniert mit den umgebungs- und arbeitsplatzbezogenen sowie software-ergonomischen Gestaltungskriterien, dann ergibt sich eine ganzheitliche Beurteilung und es eröffnen sich viele Möglichkeiten der gesunden Arbeitsgestaltung und wirtschaftlichen Arbeitsweise. Dieser Beitrag soll mit einem Dank an jene Betriebsräte verbunden werden, die sich für eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung stark machen, erhebliche Widerstände überwinden und so eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen möglich machen.

**DR. PETER MARTIN** ist Inhaber des Büros für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz in Schauenburg bei Kassel.  
[info@dr-peter-martin.de](mailto:info@dr-peter-martin.de) / [www.dr-peter-martin.de](http://www.dr-peter-martin.de)



Hierzu finden Sie im Internet:  
 die Auswertung der hier in Rede stehenden Befragung