Messung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz

Bereits seit mehreren Jahren steigen in den Unternehmen die Arbeitsunfähigkeitstage, die auf psychische Belastungen zurückzuführen sind. Ursachen hierfür können sowohl in der Freizeit als auch in der Arbeit begründet liegen. Das Wissenschaftliche Institut der AOK (WidO) liefert in seinem jährlichen Fehlzeitenreport nicht nur anschauliche Statistiken für die Zunahme der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, sondern macht gleichzeitig deutlich, dass psychische Erkrankungen auch wesentlich längere Ausfallzeiten als andere Erkrankungen verursachen.

Seit Ende 2013 fordert das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) explizit die Berücksichtigung psychischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung (vgl. § 5 ArbSchG). Für Betriebsräte, Akteure des Arbeitsschutzes und Arbeitgeber bedeutet dies, ihre Gefährdungsbeurteilung auf den Prüfstand zu stellen.

Welche Schritte haben die betrieblichen Akteure bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung zu beachten? Welche Methoden eignen sich am besten für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen? Was sind mögliche Stolpersteine und welche Erfolgsfaktoren existieren? Antworten auf diese Fragen soll dieser Beitrag liefern.

Inhaltsübersicht

Autor: Dipl. Kfm. Sven Hinrichs, BTQ Niedersachsen GmbH, Oldenburg, berät und schult Betriebs- und Personalräte in Fragen der menschengerechten Gestaltung von Arbeit, Organisation und Technik. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im betrieblichen Personal- und Organisationsmanagement sowie in der Betreuung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen.

Persönlicher Kontakt: Tel. 0441 82068; hinrichs@btq.de

1 Grundlagen

Begriff

Psychische Belastung und psychische Beanspruchung

Für die Messung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz ist es zunächst wichtig, den **Unterschied** zwischen psychischer Belastung und psychischer Beanspruchung zu erkennen.

Psychische Belastung

Eine psychische Belastung ist „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken" (vgl. DIN ISO 10075-1). Psychische Belastungen sind somit Ereignisse, Reize oder Anforderungen, die sich auf das Denken, Fühlen, Verhalten und auch auf den eigenen Körper auswirken können. Sie sind zunächst neutral definiert.

Bei der Arbeit wird häufig zwischen **fünf möglichen Quellen der Belastung** unterschieden (vgl. auch GDA-Leitlinie 2012):

- Arbeitsaufgabe bzw. Arbeitsinhalt
  (z.B. Handlungsspielraum, Verantwortung, Komplexität der Aufgabe)
- Arbeitsorganisation
  (z.B. wechselnde und/oder lange Arbeitszeiten, Schicht- oder Nachtarbeit, Pausenzeiten, Unterbrechungen, Zeitdruck, Anfahrtszeiten)
- Arbeitsmittel bzw. Arbeitsumgebung
  (z.B. Lärm, Klima, Beleuchtung, räumliche Enge, Software-Gestaltung, Maschinen, Werkzeuge)
- soziale Beziehungen
  (z.B. Führungsverhalten, soziale Kontakte, Konflikte)
- neue Arbeitsformen
  (z.B. Mobilität, atypische Arbeitsverhältnisse, zeitliche Flexibilität)

Die Wirkung von Belastungen auf den einzelnen Beschäftigten ist abhängig von den handelnden Personen und den individuellen Leistungsvoraussetzungen. Psychische Belastungen können sich **sowohl positiv als auch negativ** auswirken. Das gesundheitsschädliche Potenzial entfalten psychische Belastungen häufig erst „im Zusammenhang mit mangelnden Erholungspausen, fehlenden Belohnungen, Ärger und weiterer negativer Rahmenbedingungen" (vgl. DIN EN ISO 10075-1).

So wird z.B. das Tragen einer Last bei einer trainierten und körperlich leistungsfähigen Person zu einer geringeren Beanspruchung führen als bei einer untrainierten Person.

Psychische Beanspruchung

Psychische Beanspruchungen beschreiben die individuellen Reaktionen auf Reize oder Anforderungen von außen. Sie lassen sich z.B. dadurch erkennen, mit welchem Engagement Aufgaben am Arbeitsplatz übernommen werden oder welche Reaktionen der Körper zeigt (z.B. steigender Blutdruck, schnellerer Herzschlag, Krankheit).

Gefährdungsbeurteilung

Die Unterscheidung von psychischer Belastung und Beanspruchung ist wichtig für eine Gefährdungsbeurteilung. Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung sollen ausschließlich die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz erfasst werden (vgl. § 5 ArbSchG). Es handelt sich hierbei um eine **präventive Maßnahme,** um die Bedingungen am Arbeitsplatz gesundheitsgerecht zu gestalten.

Präventive Maßnahme

Psychische Beanspruchungen sind nicht Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung. Es ist auch nicht das Ziel einer Gefährdungsbeurteilung zu erfassen, ob sich Beschäftigte überfordert fühlen oder das Gefühl haben, den Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein. Eine derartige Überprüfung der Leistungsfähigkeit würde allenfalls dazu führen, dass Beschäftigte ihr Unwohlbefinden äußern. Warum dies der Fall ist und welche Ursachen diesen Zustand auslösen, bleibt offen. Es fehlen somit auch die Ansatzpunkte für die weitere Präventionsarbeit in den Betrieben.

Messinstrument

Für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen existiert **kein universell einsetzbares Messinstrument,** wie z.B. ein Schallpegelmessgerät zur Messung von Lärm am Arbeitsplatz. Zudem fehlt es an einheitlichen Messgrößen. Wie sollen z.B. die Belastungen durch fehlenden Handlungsspielraum, eine zu hohe Komplexität der Arbeitsaufgabe, Unterbrechungen am Arbeitsplatz durch Kollegen oder Verhalten der Führungskräfte messbar gemacht werden? Mit technischen Messgeräten wird dies nicht funktionieren. Es müssen daher alternative Methoden angewandt werden. Hierzu gehören die Befragung von Beschäftigten und Führungskräften oder die Beobachtung der betroffenen Beschäftigten bei ihrer Tätigkeit.

Vorgehensweise

Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) hat es sich zur Aufgabe gemacht, **Grundsätze** für die einheitliche Ausführung des Arbeitsschutzes sowie gemeinsame **Arbeitsschutzziele** zu entwickeln.

Unter anderem wird in einer aktuellen GDA-Leitlinie (2012) die methodische Vorgehensweise bei der Beratung und Überwachung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz beschrieben. Da die GDA ihre Empfehlungen in Abstimmung mit den Landesbehörden und Unfallversicherungsträgern vornimmt, ist in den veröffentlichten Leitlinien auch der in § 4 Nr. 3 ArbSchG geforderte aktuelle Stand des Arbeitsschutzes und der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse gesichert. Hinsichtlich der Vorgehensweise zur Beurteilung der Gefährdungen psychischer Belastungen gibt es keine Unterschiede zur „normalen" Gefährdungsbeurteilung.

Im ersten Schritt sind Arbeitsbereiche (arbeitsplatzbezogen), Tätigkeiten (tätigkeitsbezogen) oder Personen (personenbezogen) festzulegen, für die eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen ist. Darauf folgend werden die Gefährdungen ermittelt und beurteilt. Aus den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung müssen konkrete Arbeitsschutzmaßnahmen abgeleitet und durchgeführt werden. Die Wirksamkeit der Maßnahmen ist abschließend zu überprüfen und die Gefährdungsbeurteilung entsprechend fortzuschreiben. Alle Handlungsschritte sind zu dokumentieren (§ 6 ArbSchG), um die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben auch betrieblich nachweisen zu können.

Methoden

In der Praxis kommen **drei Methoden zur Erfassungen von psychischen Belastungen** in den Betrieben zur Anwendung:

- Befragung der Beschäftigten
- Beobachtungsinterviews
- moderierte Workshops

Da alle Methoden mit Vor- und Nachteilen behaftet sind, muss jeder Betrieb individuell entscheiden, welche Methode die am besten geeignete ist.

Befragung

Bei einer Befragung erhalten die Beschäftigten einen standardisierten **Fragebogen** mit einer Auflistung möglicher Belastungen am Arbeitsplatz. Dabei ist darauf zu achten, dass nicht schon die Fragestellung eine Belastung am Arbeitsplatz vorgibt („suggeriert"), sondern die Fragen möglichst neutral formuliert werden. Anhand der vorgegebenen **Antwortkategorien** können die Beschäftigten dann einschätzen, ob aus ihrer Sicht eine Belastung am Arbeitsplatz vorliegt oder nicht.

Eine Beschäftigtenbefragung ist sorgfältig vorzubereiten. Dazu gehört nicht nur die Auswahl des richtigen Messinstruments (z.B. schriftliche Befragung, Online-Befragung oder Telefoninterview), sondern auch die frühzeitige, umfassende **Information** der Beschäftigten (u.a. Motivation zur Beteiligung, Freiwilligkeit, Anonymität, Ansprechpartner für Fragen). Die Literatur und das Internet bieten zahlreiche Mustervorlagen für Beschäftigtenbefragungen zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Eine ungeprüfte Übernahme dieser Vorlagen birgt die große Gefahr, dass die Fragestellungen nicht den Gegebenheiten im Betrieb entsprechen (z.B. die Frage nach Belastungen aufgrund von Störungen durch externe Kunden in Betrieben oder Abteilungen ohne Kundenverkehr). Daher ist es zwingend notwendig, einen Fragebogen vor seinem Einsatz auf die **Anwendbarkeit** im Betrieb zu prüfen. Der Vorteil einer Beschäftigtenbefragung ist, neben der Anonymität der Befragten, die Tatsache, dass alle Beschäftigten eines Betriebs einbezogen werden können. Dies ist auch ein Ausdruck der Wertschätzung und stärkt das Beteiligungsbewusstsein in der Belegschaft.

Beobachtungsinterviews

Bei Beobachtungsinterviews beobachten und befragen in der Regel Experten (z.B. Psychologen oder Führungskräfte) einzelne Beschäftigte oder ausgewählte Beschäftigtengruppen hinsichtlich psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Wenn mehrere Beschäftigte die gleiche Tätigkeit ausüben, können sie auch in Gruppen zusammengefasst werden. Die **Beobachtung von zusammengefassten Beschäftigtengruppen** kann unter Umständen die **kostengünstigere Alternative** zu Beschäftigtenbefragungen darstellen. Es ist aber nicht der (zeitliche) Aufwand für die Durchführung und Auswertung der Beobachtungen bzw. Interviews zu unterschätzen.

Als Hilfsmittel für Experteninterviews werden meist **Checklisten** eingesetzt. Für die Checklisten sollten die gleichen Vorgaben hinsichtlich Fragestellungen und -formulierungen gelten wie bei den Beschäftigtenbefragungen. Die Ergebnisse der Interviews werden in Dokumentationsbogen festgehalten. In einem Zeitraum von wenigen Stunden lassen sich sicherlich nicht alle Tätigkeiten im Betrieb repräsentativ beobachten. Bestimmte Belastungen (z.B. das Führungsverhalten) entziehen sich ggf. sogar der Beobachtung. Zudem ist im Vergleich zur Beschäftigtenbefragung bei den Beobachtungsinterviews meist eine Aufhebung der Anonymität festzustellen. Vor allem dann, wenn (direkte) Führungskräfte die Beobachtungen und Interviews durchführen. Dies führt nicht selten zu vorsichtigen oder sogar falschen Aussagen der Beschäftigten hinsichtlich möglicher psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Aus diesem Grund sollten Beobachtungsinterviews nur in Betrieben mit einer ausgeprägten Vertrauenskultur oder als Ergänzung zu Beschäftigtenbefragungen durchgeführt werden.

Moderierte Workshops

Moderierte Workshops schließen sich häufig an eine Beschäftigtenbefragung oder Experteninterviews an. Die Beschäftigten sitzen in kleinen Gruppen zusammen und sprechen über Fehlbelastungen sowie mögliche Maßnahmen zur Abhilfe. Sinnvoll sind in diesem Fall auch fach- oder hierarchieübergreifende Workshops, um einen möglichst breiten Austausch an Ideen und Vorschlägen zu ermöglichen. Moderierte Workshops in großen Betrieben mit vielen Beschäftigten können häufig sehr aufwendig in Organisation und Durchführung werden. In kleineren Betrieben mit sehr wenigen Beschäftigten eignen sich die Gruppenworkshops eher, da alternative Befragungen und Interviews weder vom Aufwand noch von der Methodik geeignet sind.

Analysetiefe

Bei den Verfahren zur Erfassung psychischer Belastungen unterscheidet man **drei Analysetiefen:**

- orientierende Verfahren
- Screeningverfahren
- Expertenverfahren

Orientierende Verfahren schaffen einen ersten Überblick über das Ausmaß der Belastungen. Sie werden meist in Verbindung mit Check- und Prüflisten angewandt und eignen sich für maximal 10 bis 20 Merkmale psychischer Belastungen. Häufig sind die orientierenden Verfahren mit dichotomen Antwortmöglichkeiten versehen („ja" oder „nein", „trifft zu" oder „trifft nicht zu").

Screeningverfahren sind umfangreicher und beinhalten viele Merkmale psychischer Belastungen. Die Antwortmöglichkeiten sind ebenfalls erweitert („trifft völlig zu", „trifft eher zu", „trifft eher nicht zu", „trifft überhaupt nicht zu") und ermöglichen somit auch differenzierte Ergebnisse. Screeningverfahren eignen sich für geschulte Nutzer.

Expertenverfahren sind sehr detailliert. Sie enthalten meist gezielte Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten. Zur Beantwortung der Fragen ist in der Regel eine fachliche Expertise von Experten erforderlich.

Mit zunehmender Analysetiefe steigt auch die Möglichkeit, gezielte Maßnahmen zur Abwendung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz abzuleiten. Grundsätzlich ist zu empfehlen, zunächst orientierend einzusteigen. Sobald aber Hinweise auf psychische Belastungen zu erkennen sind, sollten sich tiefere Analyseverfahren anschließen.

Maßnahmen

Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen endet nicht mit der Erfassung der Fehlbelastung. Die Maßnahmenableitung und -umsetzung sowie die Wirksamkeitskontrolle und Dokumentation gehören zwingend dazu (§ 6 ArbSchG).

Empfehlungen von Führungskräften und Experten

Sobald psychische Belastungen in einem Betrieb erfasst wurden, stellt sich zunächst die Frage, **welche Maßnahmen** wann abzuleiten sind. Hierzu gibt es mehrere Möglichkeiten. Einerseits können Betriebsrat, Führungskräfte und betriebliche Akteure des Arbeitsschutzes aufgefordert werden, Maßnahmen zur Abwendung psychischer Belastungen vorzuschlagen. Andererseits besteht die Möglichkeit, externe Experten hinzuzuziehen, die Empfehlungen aussprechen können.

Maßnahmenworkshops

Die effektivste Form der Maßnahmenableitung erfolgt aber oftmals **unter Einbeziehung der Beschäftigten,** z.B. in moderierten Maßnahmenworkshops. Die Beschäftigten wissen meist selbst am besten, was ihre Arbeit erleichtern würde. Maßnahmenworkshops dauern in der Regel zwischen zwei und drei Stunden. Sie können bei Bedarf auch fach- und hierarchieübergreifend durchgeführt werden (analog zu moderierten Workshops der Gefährdungsbeurteilung).

Ob Führungskräfte bei den Maßnahmenworkshops anwesend sein sollten, hängt vom Verhältnis zwischen Führungskraft und Beschäftigten ab. Grundsätzlich ist es gut, wenn die Führungskraft gemeinsam mit den Beschäftigten Maßnahmen zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit ableitet, zumal sie die Verantwortung hierfür trägt. Die Anwesenheit einer Führungskraft kann aber auch dazu führen, dass sich Beschäftigte nicht trauen, Vorschläge zu unterbreiten, die ggf. direkt oder indirekt auch die Führungskraft betreffen. Externe Moderatoren können in diesen Fällen hilfreich sein. Zumal ein Blick von außen auf die tägliche „innere" Routine zusätzliche Lösungsvorschläge und Maßnahmen hervorrufen kann.

Dokumentation und Wirksamkeitskontrolle

Alle Empfehlungen von Führungskräften und Experten sowie alle Vorschläge aus den Maßnahmenworkshops sind zu dokumentieren. Gleichzeitig ist es erforderlich, Verantwortliche zur Umsetzung zu benennen und Termine zur Umsetzung zu vereinbaren. Dies kann z.B. durch einen „Steuerkreis" erfolgen, der paritätisch je zur Hälfte mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern besetzt ist.

Erneute Gefährdungsbeurteilung

Die beste Möglichkeit, die Wirksamkeit aller durchgeführten Maßnahmen zu prüfen, ist eine **erneute** Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Die Wiederholungsbeurteilung sollte mit ein wenig zeitlichem Abstand erfolgen (ca. alle zwei bis drei Jahre). Ein Vergleich der Ergebnisse zeigt auf, ob Veränderungen im Positiven oder Negativen zu erkennen sind. Um einzelne Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu überprüfen, bedarf es gezielterer Verfahren. Je nach Maßnahme eignet sich eine Befragung der betroffenen Beschäftigten(gruppen) oder eine tiefere Analyse in den Arbeitsbereichen.

§ 6 Abs. 1 ArbSchG

Die Inhalte einer Dokumentation zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sind in § 6 Abs. 1 ArbSchG festgelegt. Hiernach muss der Arbeitgeber „über die je nach Art der Tätigkeit und der Zahl der Beschäftigten erforderlichen Unterlagen verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind".

Fazit

Das Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist weniger geregelt als bei anderen Gefährdungen. Da keine einheitlichen Messgeräte existieren, muss jeder Betrieb seinen eigenen Verfahrensweg finden. Der größere Handlungsspielraum führt aber auch zu Unsicherheiten. Entscheidend für den Erfolg ist daher eine sorgfältige Planung und Vorbereitung. Im Vorfeld sollten sich die Betriebsparteien einigen, welches Verfahren zur Messung der Belastungen angewandt wird, wie die Ableitung der Maßnahmen erfolgt und die zügige Umsetzung mit Wirksamkeitskontrolle sichergestellt werden kann.

2 Sicht des Arbeitgebers

Vorgaben Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

Das Arbeitsschutzgesetz beinhaltet **klare Vorgaben** zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in den Betrieben. So hat der Arbeitgeber je nach Art der Tätigkeit „durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind" (§ 5 Abs. 1 ArbSchG). Dass psychische Belastungen eine dieser Gefährdungen sein können, steht in § 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG. Auch die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung ist klar geregelt (§ 6 ArbSchG).

Gründe unzureichender Umsetzung

Dennoch muss davon ausgegangen werden, dass bisher noch längst nicht alle Betriebe psychische Belastungen am Arbeitsplatz messen. Woran mag dies liegen?

Ein Grund ist sicherlich die Tatsache, dass Stress und psychische Belastungen zwar allseits bekannt und viel diskutiert werden, die Ursachen hierfür aber häufig nicht mit betrieblichen Bedingungen in Verbindung gebracht werden. Einige Arbeitgeber sehen die Auslöser eher im privaten Bereich. Alarmzeichen für betrieblich bedingte psychische Belastungen existieren aber mittlerweile in vielfacher Form (z.B. durch Zunahme von Überlastungsanzeigen, Frühverrentungen und langen Ausfallzeiten).

Des Weiteren verfügen nur wenig Führungskräfte, Akteure für Arbeitssicherheit und Betriebsräte über das notwendige Wissen, um eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchzuführen sowie daraus folgende Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Auch die möglichen Analyseinstrumente sind entweder nicht bekannt oder werden aufgrund ihrer Komplexität als nicht handhabbar gesehen. Eine **umfassende Schulung der Akteure** ist daher zwingend notwendig, um möglichst frühzeitig und effektiv handeln zu können.

In den letzten Jahren wurden in zahlreichen Betrieben zeitintensive **Umstrukturierungsmaßnahmen** durchgeführt. Dies mag ein weiterer Grund dafür sein, dass der Zeitrahmen und die Voraussetzungen für eine detaillierte Analyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz fehlten.

In einigen Unternehmen ist auch die Basis der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeberseite und Betriebsrat gestört. So muss erst die Einigungsstelle angerufen werden, um Verfahren und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen abschließend zu vereinbaren und zu regeln.

Finanzielle Mittel

In vielen Betrieben scheitert letztlich die Messung psychischer Belastungen an den zu geringen bereitgestellten finanziellen Mitteln. Der „Sparzwang" des Arbeitgebers belastet den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Dabei ist diese Vorgehensweise aus betriebswirtschaftlicher Sicht absolut kontraproduktiv. Eine Studie aus den Jahren 2010 und 2011 kam zu dem Ergebnis, dass **jeder Euro,** den ein Unternehmen in die betriebliche Präventionsarbeit investiert, **sich in einem ökonomischen Erfolgspotenzial von 2,20 Euro auszahlt** (vgl. DGUV Jahrbuch Prävention 2012/2013)!

Fazit

Der Arbeitgeber sollte in vielfacher Hinsicht daran interessiert sein, eine Messung psychischer Belastungen in seinem Betrieb durchzuführen. Viele psychische Belastungen der Beschäftigten sind mittlerweile betrieblich bedingt. Die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen aus den Ergebnissen einer Gefährdungsbeurteilung kann dazu führen, dass die Beschäftigten gesünder und zufriedener arbeiten. Die Kosten, die der Arbeitgeber für Ausfallzeiten und Wiedereingliederungsmaßnahmen aufwenden muss, sinken. Hierfür ist es allerdings erforderlich, die betrieblichen Akteure umfassend zu schulen und finanzielle Mittel sowie zeitliche Ressourcen in ausreichender Menge bereitzustellen.

3 Auswirkungen auf die Arbeitnehmer

Chronischer Stress

In der Regel schafft Arbeit ein besseres Selbstwertgefühl und gesellschaftliche Anerkennung. Sie wirkt schützend und stabilisierend auf die Psyche. Stress bei der Arbeit ist somit nicht grundsätzlich schlecht. Wer seiner Aufgabe gewachsen ist, wem die Zeit für eine gute Leistung ausreicht und wer in einem kollegialen Arbeitsklima arbeitet, wird meistens keinen negativen Stress am Arbeitsplatz empfinden. Wer jedoch immer mit zu viel Arbeit konfrontiert wird, unter starkem Termin- und Zeitdruck leidet sowie ein negatives Betriebsklima vorfindet, leidet schnell unter chronischem Stress. Das **Risiko des permanenten Stressfaktors** steigt, wenn auch noch häufige Arbeitsunterbrechungen und monotone Arbeit hinzukommen. Chronischer Stress und psychische Belastungen am Arbeitsplatz können ernste Folgen für die Gesundheit jedes einzelnen Beschäftigten haben.

Reduzierung psychischer Belastungen

Das Ziel muss es daher sein, den Schutz vor psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu erhöhen. Die Klärung der im Betrieb krank machenden Faktoren, ist nur der erste Schritt. Im nächsten müssen die Belastungen am Arbeitsplatz abgestellt werden. Um psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu reduzieren, lassen sich im Wesentlichen zwei Gruppen von Maßnahmen unterscheiden: **individuelle Präventionsmaßnahmen** und **betriebliche Präventionsmaßnahmen.**

Individuelle Prävention

Maßnahmen der individuellen Prävention beziehen sich auf die fachliche Aus- und Weiterbildung, eine Erweiterung sozialer Kompetenzen oder die Aneignung von Selbstmanagement, Problemlösungs- und Bewältigungsstrategien. So werden im Rahmen der individuellen Prävention z.B. Handlungsspielräume erweitert, soziale Unterstützung organisiert und Selbstvertrauen, Konfliktfähigkeit sowie soziale Handlungsfähigkeiten aufgebaut. **Instrumente der individuellen Prävention** sind u.a.:

- Entspannungstechniken
- (Bewegungs-)Pausen
- persönliche Freiräume
- Zufriedenheitserleben
- positive Einstellung zu anderen Personen
- optimiertes Zeitmanagement
- Distanzierung
- Selbstüberprüfung

Betriebliche Prävention

Die Maßnahmen der betrieblichen Prävention beziehen das gesamte Arbeitssystem ein und achten dabei auf die Ausführbarkeit der Tätigkeiten und die Arbeitsbedingungen. Ein Ziel der betrieblichen Prävention ist es, die Personalentwicklung (individuelle Prävention) mit der Gesundheitsförderung im Betrieb (betriebliche Prävention) zu verbinden. Mögliche **Themen und Maßnahmen der betrieblichen Prävention** sind:

- **Verbesserung von Arbeitsabläufen**
  (z.B. Zeitspielräume einkalkulieren, Arbeitsintensität verringern, Arbeitsunterbrechungen beseitigen, regelmäßige Pausen garantieren, klare Tätigkeitsbeschreibungen, Kompetenzdefinitionen und Arbeitsanweisungen, Begrenzung von Überstunden, selbstbestimmte Zeitkontingente und familienfreundliche Gleitzeit, keine Erreichbarkeit über Mails und soziale Medien im Urlaub oder nach Feierabend)
- **gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsumgebung**
  (z.B. Maßnahmen zur Lärmdämmung, gute Beleuchtungsqualität, gutes Raumklima, helle Arbeitsumgebung mit Pflanzen)
- **Steigerung der Arbeitsqualität**
  (z.B. Handlungsspielräume erweitern, Entscheidungsmöglichkeiten schaffen, interessante und abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben, gute Mischung von stehenden, sitzenden und bewegenden Tätigkeiten)
- **Pflege des Betriebsklimas**
  (z.B. Kommunikation, Kooperation und Information verbessern, Rückmeldungen durch Führungskräfte, durchschaubare Strukturen, Konflikte aktiv angehen und lösen)
- **Qualifizierung der Beschäftigten und Führungskräfte**
  (z.B. Einweisung, Unterweisung und Ausbildung, Einsatz entsprechend der Qualifikation, regelmäßige Unterrichtung zum Gesundheitsschutz, Wissen zu Stress und Stressvermeidung, Regeln humaner Arbeitsgestaltung)

Fazit

Neben der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist es wichtig, die Ergebnisse ernst zu nehmen und individuelle sowie betriebliche Maßnahmen der Prävention abzuleiten. Die Beschäftigten können zufriedener und leistungsfähiger arbeiten und zahlen mit reduzierten krankheitsbedingten Ausfällen zurück.

4 Vorgehensweise des Betriebsrats

Betriebsräte können sich bei der Messung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz auf weit reichende Mitbestimmungsrechte und gesetzliche Regelungen stützen.

§ 80 Abs. 2 BetrVG

Um seine Mitbestimmungsrechte wahrnehmen zu können, muss der Betriebsrat „rechtzeitig und umfassend" vom Arbeitgeber über die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen informiert werden (§ 80 Abs. 2 BetrVG). **Rechtzeitig** bedeutet dabei vor Beginn der Durchführungsphase, sodass der Betriebsrat noch die Möglichkeit der inhaltlichen Mitgestaltung hat. Umfassend meint mittels aller zur Verfügung stehender Unterlagen. Der Betriebsrat ist so zu informieren, dass er über den gleichen Wissensstand verfügt wie der Arbeitgeber.

§ 5 ArbSchG und § 12 ArbSchG

Mit Bezug zu § 5 ArbSchG (Gefährdungsbeurteilung) und § 12 ArbSchG (Unterweisung der Arbeitnehmer) besteht eine **Handlungspflicht** des Arbeitgebers zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie zum Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften. Die **Umsetzung** der Handlungspflicht muss in konkreten betrieblichen Regelungen (z.B. Betriebsvereinbarungen) erkennbar sein. Bei der **Entwicklung** und beim **Abschluss** dieser Regelungen haben die Betriebsräte ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG. Dies war allerdings lange umstritten.

§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG

Das BAG schaffte im Juni 2004 mit zwei Entscheidungen (BAG, Urteil vom 08.06.2004 – Az: 1 ABR 13/03 –; BAG, Urteil vom 08.06.2004 – Az: 1 ABR 4/03 –) Klarheit über die Mitbestimmung des Betriebsrats bei Gefährdungsbeurteilungen nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG. Die gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers zur Erstellung einer Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz unterliegt demnach der Mitbestimmung. „Das Mitbestimmungsrecht setzt ein, wenn eine gesetzliche Handlungspflicht objektiv besteht und wegen Fehlens einer zwingenden Vorgabe betriebliche Regelungen verlangt, um das vom Gesetz vorgegebene Ziel des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu erreichen. Ob die Rahmenvorschrift dem Gesundheitsschutz mittelbar oder unmittelbar dient, ist unerheblich." (BAG, Urteil vom 08.06.2004 –Az: ABR 13/03 –) Gefährdungsbeurteilungen ohne Mitbestimmung des Betriebsrats bedeuten somit eine grobe Pflichtverletzung des Arbeitsgebers.

Aufgaben des Betriebsrats

Durch die Entscheidungen des BAG wurde den Betriebsparteien ein klarer Auftrag erteilt. Für die **Messung von psychischen Belastungen** stellt die Gefährdungsbeurteilung alleine noch keine Vorgabe dar. Sie muss durch die Betriebsparteien ausgestaltet werden. Hierzu gehören:

- die Ziele und Schwerpunkte der Messung psychischer Belastungen
- die Phasen und die Vorgehensweise
- die Festlegung der zu analysierenden Tätigkeitsbereiche
- die Methoden und Verfahren (inkl. Festlegung der Erhebungsinstrumente)
- die Bewertung der Ergebnisse aus der Belastungsanalyse

Untrennbar mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen verbunden sind **weitere Regelungen über die abzuleitenden Maßnahmen.** Auch diese Entscheidungen unterliegen, ebenso wie die geforderten Wirksamkeitskontrollen (§ 3 Abs. 1 ArbSchG) und die Dokumentation aller Vorgänge (§ 6 ArbSchG), der erzwingbaren **Mitbestimmung** des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG.

Betriebsvereinbarung

Das BAG hat in seiner Entscheidung die Festlegung des konkreten Verfahrens der Gefährdungsbeurteilung im Rahmen von Betriebsvereinbarungen gefordert. Betriebsräte haben dabei ein **Initiativrecht.** Sie können den Arbeitgeber in schriftlicher Form auf seine Aufgaben hinweisen. Dabei kann sich der Betriebsrat auf seine Überwachungspflicht nach § 80 Abs. 1 BetrVG beziehen. Sollte der Arbeitgeber die Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung ablehnen oder diese scheitern lassen, kommt das Einigungsstellenbesetzungsverfahren nach § 98 ArbGG zum Tragen.

Einigungsstelle

Nach dem BAG-Urteil vom 08.06.2004 (BAG, Urteil vom 08.06.2004 – Az: 1 ABR 4/03 –) muss „eine betriebliche Einigungsstelle, die Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung und zur Unterweisung der Beschäftigten nach § 5, § 12 ArbSchG erstellen soll, (...) eine eigene Entscheidung in den zu regelnden Angelegenheiten treffen und darf dies nicht der einseitigen Festlegung durch den Arbeitgeber überlassen. Sie erfüllt ihrem Regelungsauftrag auch nicht dadurch, dass sie den Arbeitgeber verpflichtet, das Ergebnis seiner Festlegung dem Betriebsrat zur Beratung – oder Zustimmung – vorzulegen." Dieses Urteil wurde mit einem weiteren BAG-Urteil vom 11.02.2014 (BAG, Urteil vom 11.02.2014 – Az: 1 ABR 72/12 –) nochmals bekräftigt. Eine Einigungsstelle muss demnach ihrem Regelungsauftrag ausreichend nachkommen und eine abschließende Regelung zur Gefährdungsbeurteilung treffen.

Fazit

Die Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen liegt beim Arbeitgeber. Der Gesetzgeber lässt hierbei den Arbeitgebern einen großen Spielraum. Dieser unterliegt allerdings der Mitbestimmung des Betriebsrats. Ziel des Betriebsrats sollte daher sein, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen fest in die betrieblichen Abläufe zu integrieren und damit gleichzeitig einen systematischen Prozess der Verbesserung des Arbeitsschutzes sowie der Präventionsarbeit im Betrieb in Gang zu setzen.

Literatur

- Dienstbühl, Isabel: Hopp oder top? Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen; in: gute Arbeit, 12/2014, S. 22–24
- Eberhardt, Beate: Psychische Belastungen abbauen; in: Arbeitsrecht im Betrieb, 9/2013, S. 503–506
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA): Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation, 2008/2012
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA): Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, 2012
- Neuhaus, Ralf: Psychische Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung – Fachlicher Hintergrund und Vorgehensweisen, in: BPUVZ, 5/2013, S. 304–310
- Paridon, Dr. Hiltraud: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – wie geht das denn in der Praxis?, in: ErgoMed, 6/2014, S. 16–19
- Roggenkamp, Günter: Psychische Belastungen im öffentlichen Dienst – Gefährdungsbeurteilungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen, in: der Personalrat, 9/2013, S. 344–347
- Rothe, Isabel: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Aktuelle Befunde, Handlungsbedarf, Handlungsmöglichkeiten, in: gute Arbeit, 12/2014, S. 17–19
- Sommer, Sabine: Gemeinsam den betrieblichen Arbeitsschutz stärken – Ausgewählte Ergebnisse der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie im Zeitraum 2008–2012, in: ErgoMed, 6/2014, S. 6–12
- Titze, Barbara/Holwein, Georg: Mitbestimmung: besserer Arbeitsschutz und die Gefährdungsbeurteilung mit dem Betriebsrat, in: gute Arbeit 11/2012, S. 25–27
- Unfallkasse Berlin: Handlungshilfe – Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, 2014

Wichtige Internetquellen

- Gesamtportal Gefährdungsbeurteilung:
  http://www.gefaehrdungsbeurteilung.de/de/handlungshilfen/datenbank
- GDA – Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz:
  http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile
- INQA – Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung:
  http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/integration-pdf.pdf;jsessionid=6B637F61F1F7B3B3B1E817669F6D3B45?__blob=publicationFile
- GUV-I 8766 – Psychische Belastungen – Checkliste für den Einstieg:
  http://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/Regeln_und_Schriften/Informationen/I_8766.pdf
- INQA – Kein Stress mit dem Stress – Handlungshilfe für Beschäftigte:
  http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/psyga-kein-stress-mit-dem-stress-beschaeftigte.pdf?__blob=publicationFile
- INQA – Kein Stress mit dem Stress – Handlungshilfe für Führungskräfte:
  http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/psyga-kein-stress-mit-dem-stress-fuehrungskraefte.pdf?__blob=publicationFile