

Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastung am Arbeitsplatz

Workshop 2

6. iga Expertendialog

Berlin, 6. – 7. August 2013

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag
Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg



Workshop-Agenda

Workshop 1: RGM und längere Lebensarbeitszeit

Workshop 2: Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastung

Workshop 3: Die Rolle der Führungskraft im RGM



Ausgangssituation: kompliziert !

- ➔ Gefordert durch das Arbeitsschutzgesetz (§ 5): Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verhütung von Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen sowie zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit verpflichtend.
- ➔ Vorhandene empirische Evidenz, die die Notwendigkeit der Analyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz nachdrücklich begründet
- ➔ Keine Vorgabe über inhaltliche Ausgestaltung und Durchführung einer psychischen Belastungsanalyse
- ➔ Viele Unternehmen sind verunsichert und wissen nicht, wie dies am besten umgesetzt wird. Vorurteile und Wissensdefizite zum Thema psychische Belastung



Alles „Psychische Belastung“, oder was?

Psychische
Sättigung

Psychische
Krankheiten

Psychische
Beanspruchung

Ermüdung

Psychische Störungen

Stress



Monotonie

Psychische Belastung

Gefährdungen

Fehlbelastung

Anforderungen

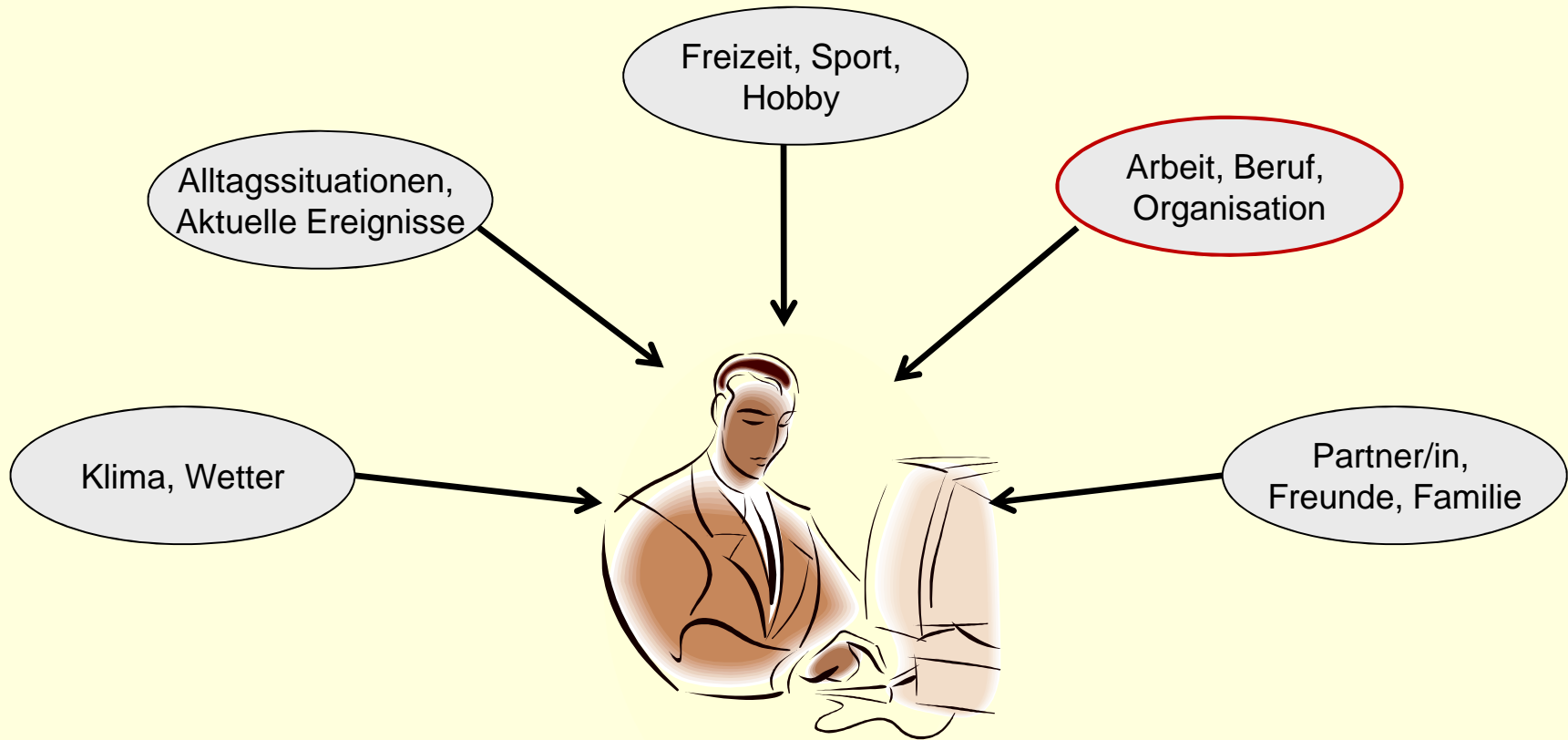
Strain

Mobbing

Burnout



Psychische Belastung

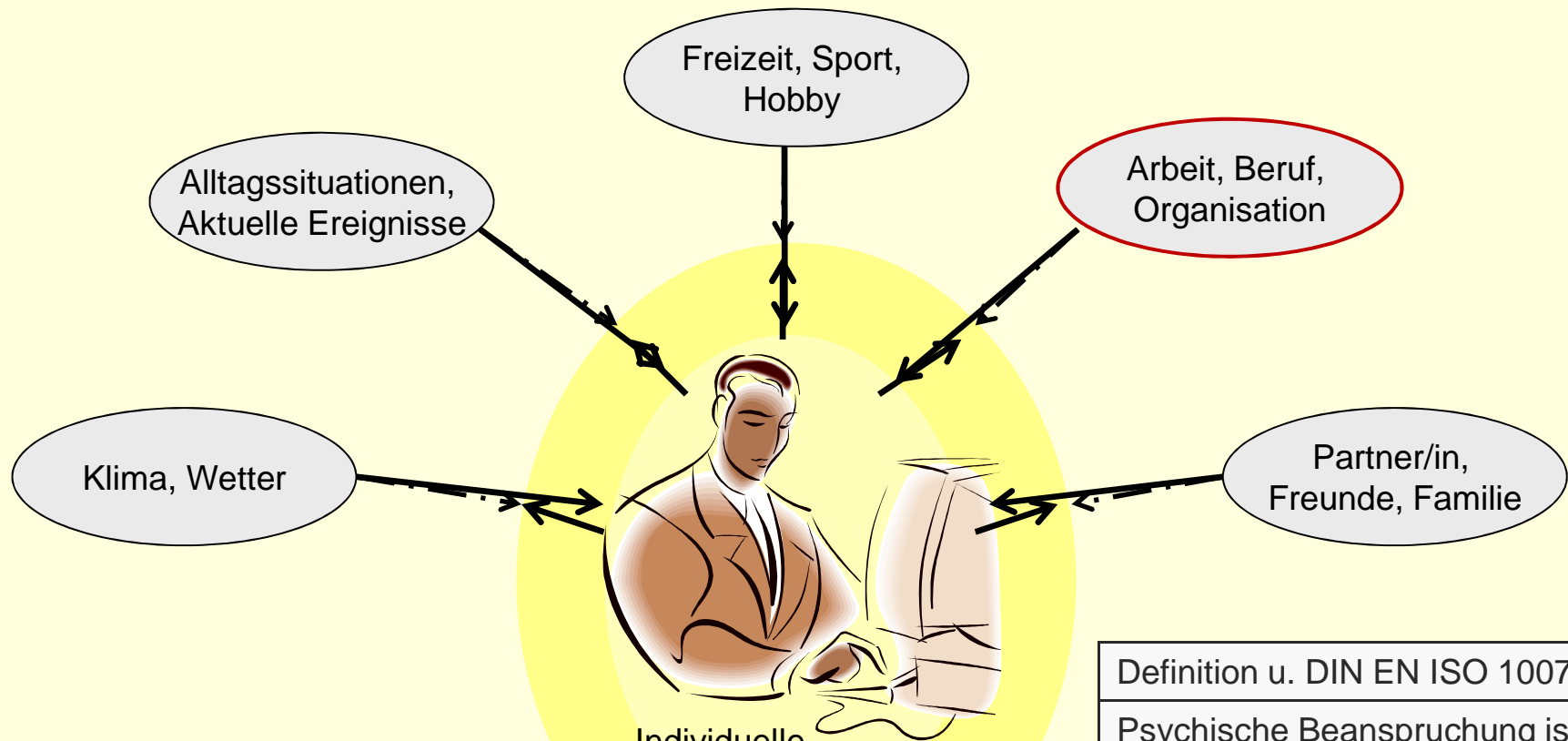


Definition nach DIN EN ISO 10075-1

Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken



Psychische Beanspruchung



Psychisch umfasst alle Vorgänge des menschlichen Erlebens und Verhaltens, also wahrnehmende, informationsverarbeitende, emotionale und motivationale Vorgänge

Individuelle Voraussetzungen:

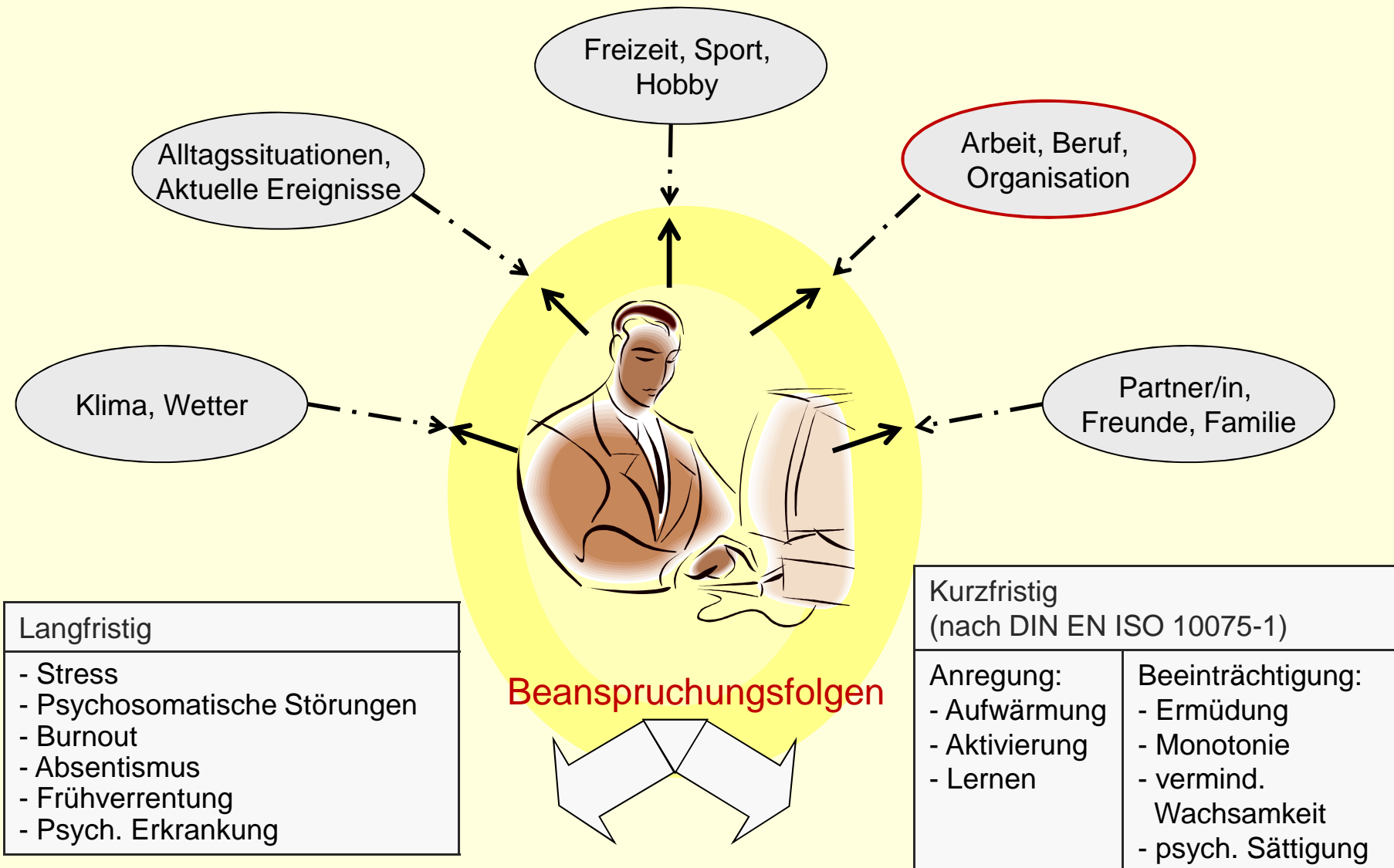
- Fähigkeiten, Fertigkeiten
- Erfahrungen
- Gesundheit
- Aktuelle Verfassung
- Bewältigungsstrategien

Definition u. DIN EN ISO 10075-1

Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit seiner jeweiligen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien



Folgen Psychischer Beanspruchung

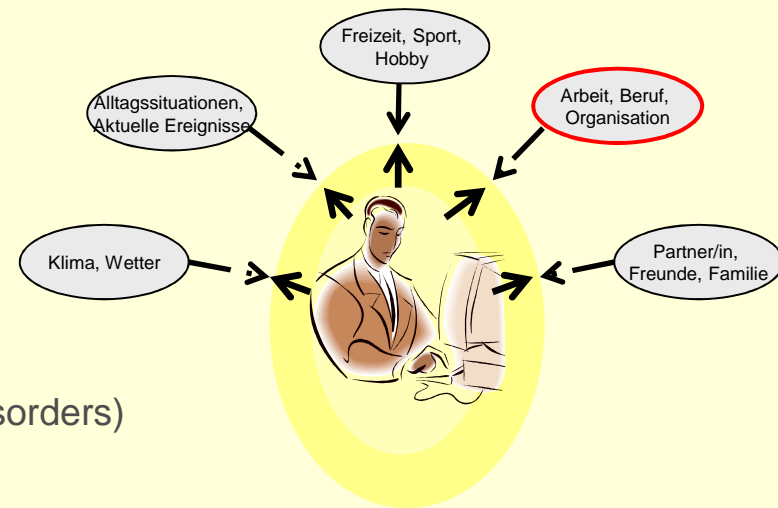


Fazit

Psychische Belastungen \neq psych. Erkrankungen

Psychische Erkrankungen/Störungen

- \neq Psychische Belastungen
- beziehen sich auf das Individuum
- werden durch den Arzt diagnostiziert
- werden international klassifiziert
 - ICD (International Classification of Diseases)
 - DSM (Diagnostical and Statistical Manual of Mental Disorders)
- „Störung“ ist wertneutraler als „Erkrankung“



Psychische Belastungen

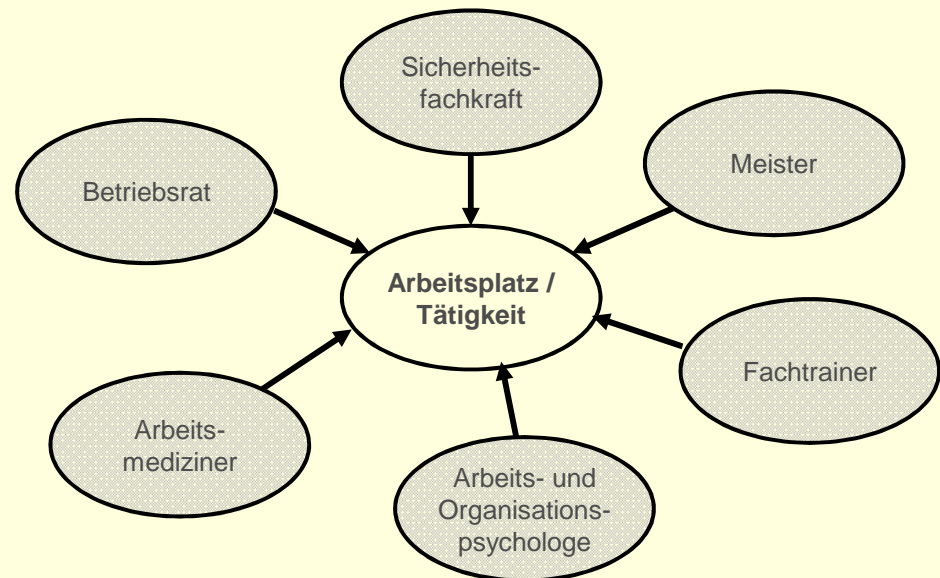
- beziehen sich auf Arbeitsbedingungen und –organisation
- werden analysiert durch Arbeitspsychologen, Arbeitsmediziner, Arbeitssicherheitsbeauftragte, usw.
- werden analysiert mittels Befragung und/oder Beobachtung (subjektiver und objektiver Zugang)

Analyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz: die „GPB“

1. **Konsensorientierte** und **objektive** Beurteilung psychischer Belastungen durch ein Analyseteam.

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz werden durch ein Analyseteam eingeschätzt, das sich aus betrieblichen Experten (z.B. Arbeitsmediziner, Meister, Betriebsrat, Sicherheitsfachkraft, Fachtrainer) und dem Arbeits- und Organisationspsychologen (Moderator) zusammensetzen sollte.

Wichtig:
Detaillierte Kenntnis
des Arbeitsplatzes
und der Tätigkeit



2. Beschreibung **kritischer Kombinationen** von Dimensionen psychischer Belastung

Belastungen lassen sich nicht auf eine Dimension reduzieren. Deshalb werden kritische Kombinationen ermittelt, die ein erhöhtes Risiko gesundheitlicher Beeinträchtigungen darstellen.

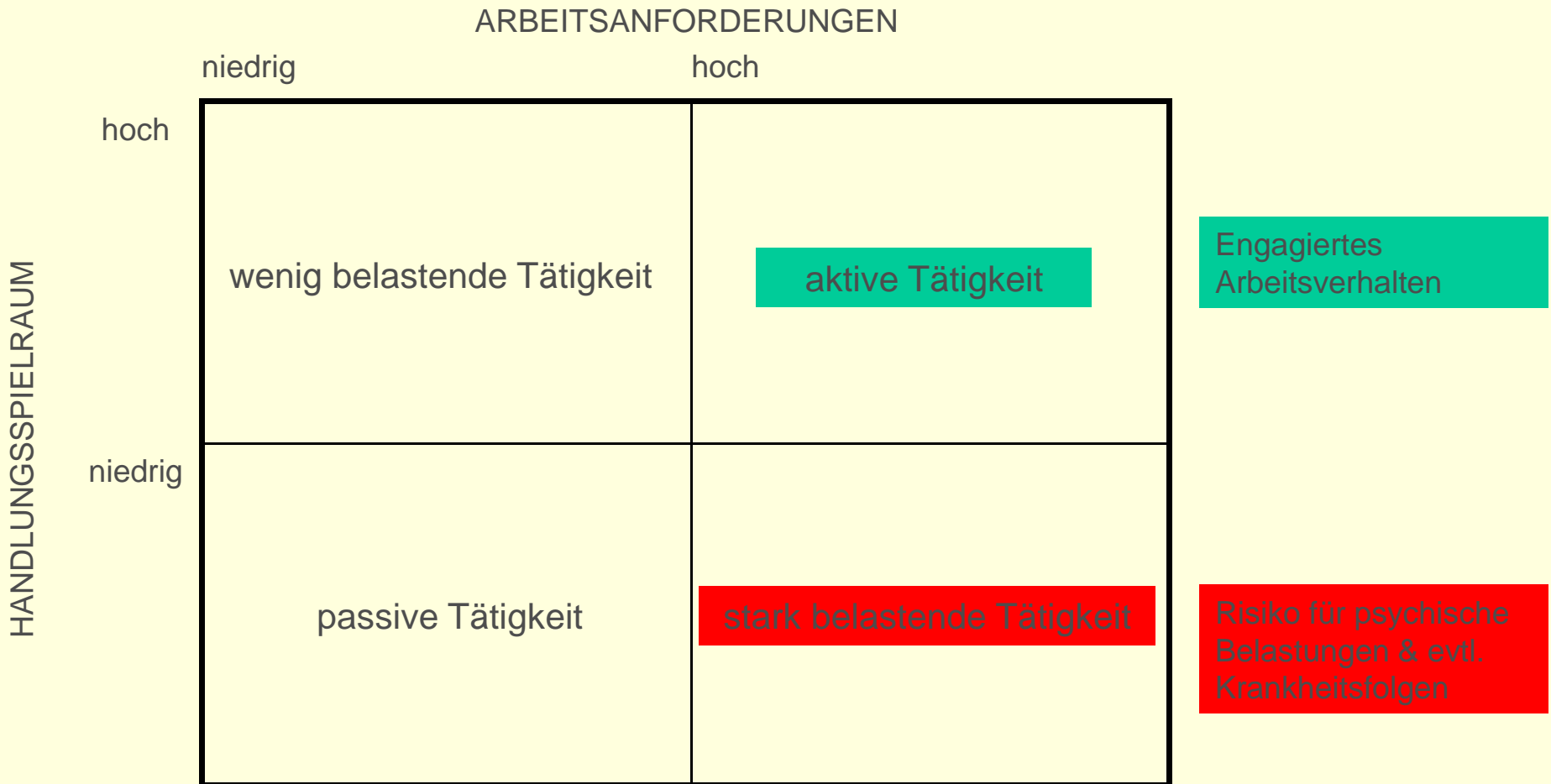
Belastungsdimensionen in der GPB

- Arbeitskomplexität
- Handlungsspielraum
- Variabilität
- Zeitspielraum
- Verantwortungsumfang
- Arbeitsunterbrechungen
- Kooperationserfordernisse
- Konzentrationserfordernisse
- Kundenorientierung
- Emotionsregulierung



Diese Dimensionen wurden in vielfachen nationalen und internationalen Forschungsarbeiten als Belastungsfaktoren identifiziert

GPB: Theoretischer Hintergrund



„Anforderungs-Kontroll-Modell“ nach Karasek (1979)



Belastungsdimensionen der GPB (I)

- **Arbeitskomplexität (Ak)**
beinhaltet Erfassung und Verarbeitung komplexer Informationen;
Planungsnotwendigkeit
- **Handlungsspielraum (Hs)**
beinhaltet Entscheidungen, die selbständig getroffen werden (z.B. Reihenfolge,
Ausführungsart, Kontrolle)
- **Variabilität (Va)**
beinhaltet die Ausführung unterschiedlicher Aufgaben (Auftragswechsel), die
Anwendung verschiedener Arbeitsmittel oder Wechsel des Arbeitsortes
- **Zeitspielraum (Zs)**
beinhaltet die selbständige Festlegung der täglichen Arbeitszeit, Arbeitsschritte und
Arbeitsgeschwindigkeit
- **Verantwortungsumfang (Vu)**
beinhaltet Aufgaben, die bei fehlerhafter Ausführung zu erheblichem Schaden führen



Belastungsdimensionen der GPB (II)

- **Arbeitsunterbrechungen (Au)**
beinhaltet die Störung / Unterbrechung der sachlich und zeitlich optimalen Bereitstellung von Informationen und Arbeitsmitteln
- **Konzentrationserfordernisse (Ke)**
beinhaltet die Aufrechterhaltung einer dauerhaften Aufmerksamkeit
- **Kooperationserfordernisse (Koop)**
beinhaltet die wechselseitige Abhängigkeit von Arbeitstempo und Arbeitsqualität der Kollegen
- **Kundenorientierung (Ko)**
beinhaltet das nachhaltige Eingehen auf die Wünsche und die Bedürfnisse der Kunden sowie das Erbringen bestmöglicher Leistung für den Kunden
- **Emotionsregulation (Er)**
beinhaltet die Anforderung, in bestimmten Situationen wahre Gefühle zu unterdrücken und positive Emotionen zu zeigen



Beispiel möglicher kritischer Kombinationen

	Ak ↑	Ak ↓	Hs ↑	Hs ↓	Va ↑	Va ↓	Zs ↑	Zs ↓	Vu ↑	Vu ↓	Au ↑	Au ↓	Ke ↑	Ke ↓	Koop ↑	Koop ↓	Ko ↑	Ko ↓	Er ↑	Er ↓	
Ak ↑																					
Ak ↓																					
Hs ↑																					
Hs ↓	■																				
Va ↑																					
Va ↓																					
Zs ↑																					
Zs ↓	■																				
Vu ↑				■	■			■													
Vu ↓																					
Au ↑	■			■	■			■													
Au ↓																					
Ke ↑	■				■			■	■		■										
Ke ↓																					
Koop ↑	■							■	■		■										
Koop ↓																					
Ko ↑	■			■				■													
Ko ↓																					
Er ↑	■			■				■										■			
Er ↓																					

Legende:

Ausprägung der
Anforderungsdimension:
hoch (H) : $x > 3,5$
niedrig (T) : $x < 2,5$

■ Risiko psychischer Belastungen
vorhanden, wenn kritische
Kombinationen „rot werden“.



Der Beobachtungsbogen besteht aus drei Teilen:

Teil I: Allgemeine Daten

(z.B. Qualifikationen, Regelung der Arbeitszeit, Einarbeitungszeit)

Teil II: Aufgaben

(z.B. 10-15 Aufgaben des zu analysierenden Arbeitsplatzes)

Teil III: Anforderungen/Belastungen

(10 Dimensionen mit jeweils 5-10 Items)



Beispiel: Auswertung Excel-Sheet (Teil II: Arbeitsaufgaben)

2) Arbeitsaufgaben (direkter Bereich)

Inwieweit beinhaltet die Tätigkeit folgende Aufgaben?

Antwortschlüssel:

Relevanz

Ja Nein

Bedeutsamkeit Häufigkeit

1 = unwichtig 1 = weniger als 1x pro Schicht
 2 = wenig wichtig 2 = 1-3x pro Schicht
 3 = wichtig 3 = 4-6x pro Schicht
 4 = sehr wichtig 4 = 7-9x pro Schicht
 5 = unabdingbar 5 = mehr als 9x pro Schicht

	Relevanz		Bedeutsamkeit					Häufigkeit				
	Ja	Nein	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kommissionierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sichern von Ladung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terminplanung und -einhaltung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Auszug aus Teil III der GPB:

(hier: Belastungsdimension „Konzentrationserfordernisse“)

Konzentrationserfordernisse		
Sind im Rahmen der Tätigkeit Anlagen oder Prozesse über längere Zeitspannen hinweg aufmerksam zu beobachten ?	nie selten manchmal häufig ständig	O1 O2 O3 O4 O5
Gibt es im Rahmen der Tätigkeit Situationen, in denen außergewöhnlich hohe Konzentrationsleistungen erforderlich sind?	nie selten manchmal häufig ständig	O1 O2 O3 O4 O5
In welchem Umfang sind bei der Tätigkeit Aufmerksamkeitsleistungen (z.B. Fahren auf dem Vorfeld) erforderlich?	nie selten manchmal häufig ständig	O1 O2 O3 O4 O5
Muss der Stelleninhaber Informationen für kurze Zeit im Kopf behalten, die man sich schwer merken kann (z.B. Stückzahlen, Namen etc.)	nie selten manchmal häufig ständig	O1 O2 O3 O4 O5
Muss der Stelleninhaber bei seiner Arbeit viele Dinge gleichzeitig im Kopf haben?	nie selten manchmal häufig ständig	O1 O2 O3 O4 O5
Kommt es vor, dass der Stelleninhaber eine Zeitlang aufpassen muss, ohne dass etwas passiert – und dann muss er sofort reagieren ?	nie selten manchmal häufig ständig	O1 O2 O3 O4 O5



Bisheriger und geplanter Einsatz der GPB

Durchgeführte Analysen

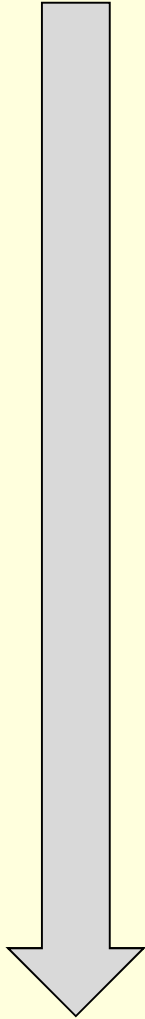
- Automobilindustrie (drei Standorte)
 - Produktion (Montage; Instandhaltung)
 - Administration
- Logistik (Airport)
 - Bodenverkehrsdienste
- Facility
 - Service- und Technikpersonal
- Dienstleistungen (Reise)
 - Schalterpersonal Beratung und Verkauf
- Chemisch-pharmazeutische Industrie
- Stahlindustrie

Angefragt

- Automobilindustrie
 - Forschung und Entwicklung; Instandhaltung
- Airline
- Nahrungsmittelindustrie



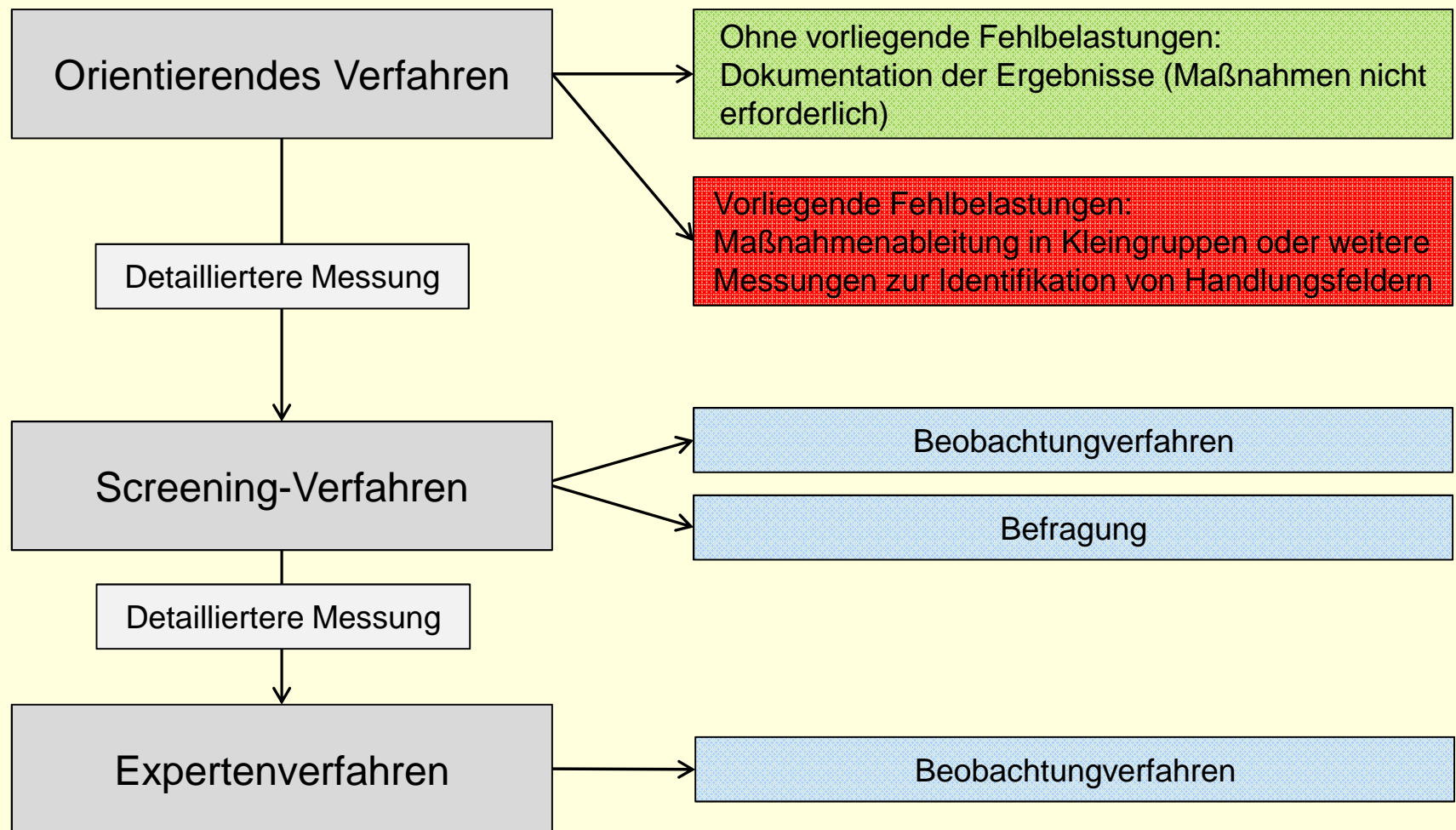
Zeit- und Projektplanung: Meilensteine



- **Projektmobilisierung**
 - Einrichtung Steuerungsteam
 - Kick-Off
 - Vorbereitung (z.B. Analysen & Instrumente)
- **Anpassung Analyseinstrumente**
 - Experten-Workshop zur Anpassung des Analyseinstruments
 - Finalisierung der Analyseinstrumente
- **Schulung des Analyseteams (inkl. Pilotierung an 1-2 Arbeitsplätzen)**
 - Optimierung des Analyseinstruments
- **Erhebungen**
 - Begehung der Arbeitsplätze (durch Analyseteam)
 - Befragung der Mitarbeiter (Interview)
- **Auswertung & Erstellen des Ergebnisberichts**
- **Präsentation der Ergebnisse**
- **Ableitung von Handlungsempfehlungen in Workshops**
- **Übergabe des Analysetools und der Durchführungsmaterialien**



Möglicher Ablauf und Verfahren einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (DGUV 2013)



Quelle: IAG Report 1/2013 – Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen



Fragen und Antworten zur Verfahrensauswahl (DGUV 2013)

Frage

Was messen?

Wie detailliert messen?

Welche wissenschaftlichen Kriterien sollten erfüllt sein?

Wer sollte gefragt werden?

Gibt es branchenspezifische Verfahren?

Wie teuer darf es sein?

Was macht man in ganz kleinen Betrieben?

Wie findet man ein passendes Verfahren, das die Kriterien erfüllt?

Kurzantwort

Belastungen, nicht Beanspruchungen

Zunächst orientierend

Theoretische Fundierung und überprüfte Gütekriterien

Zunächst die Beschäftigten selbst

Ja, und auch universell einsetzbare Verfahren

Das hängt von Ihrem Betrieb ab – es gibt auch kostenlose Verfahren

Diskussionsbasierte Verfahren

Im Internet gibt es Auflistungen mit kurzen Beschreibungen von Verfahren



Arbeiten in Kleingruppen



Implementierung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Szenario A: Großunternehmen

Bitte versetzen Sie sich in folgende Situation:

Sie beraten ein *Großunternehmen XY* (ca. 6.000 Mitarbeitern) zum Thema „Gesundheitsmanagement“.

Aktuell wird über die Einführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen diskutiert. Ihnen sowie dem Betriebsrat ist die Notwendigkeit der Implementierung eines solchen Verfahrens bewusst.

Sie müssen vor allem mit Widerständen der Geschäftsleitung gegenüber Stressfragebogen und wegen der Nichtmessbarkeit psychischer Belastungen rechnen, aber auch mit Vorurteilen und Verständnisproblemen von psychischen Erkrankungen und Störungen (bei allen Beteiligten).

- ➔ Erarbeiten Sie Argumentationshilfen, um die „Gegner“ einer Einführung zu gewinnen
- ➔ Führen Sie potenzielle Stolpersteine und Hindernisse auf. Benennen Sie bitte auch Faktoren, die Ihnen in dieser Situation helfen können.
- ➔ Entwerfen Sie eine „Roadmap“ für die Einführung.



Implementierung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Szenario B: Mittleres Unternehmen

Bitte versetzen Sie sich in folgende Situation:

Sie beraten ein ***mittleren Unternehmen XY (ca. 200 Mitarbeitern)*** zum Thema „Gesundheitsmanagement“.

Aktuell wird über die Einführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen diskutiert. Ihnen sowie dem Betriebsrat ist die Notwendigkeit der Implementierung eines solchen Verfahrens bewusst.

Sie müssen vor allem mit Widerständen der Geschäftsleitung gegenüber Stressfragebogen und wegen der Nichtmessbarkeit psychischer Belastungen rechnen, aber auch mit Vorurteilen und Verständnisproblemen von psychischen Erkrankungen und Störungen (bei allen Beteiligten).

- ➔ Erarbeiten Sie Argumentationshilfen, um die „Gegner“ einer Einführung zu gewinnen
- ➔ Führen Sie potenzielle Stolpersteine und Hindernisse auf. Benennen Sie bitte auch Faktoren, die Ihnen in dieser Situation helfen können.
- ➔ Entwerfen Sie eine „Roadmap“ für die Einführung.



Implementierung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Szenario C: Kleinunternehmen

Bitte versetzen Sie sich in folgende Situation:

Sie beraten ein **Kleinunternehmen XY (ca. 20 Mitarbeitern)** zum Thema „Gesundheitsmanagement“.

Aktuell wird über die Einführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen diskutiert. Ihnen sowie dem Betriebsrat ist die Notwendigkeit der Implementierung eines solchen Verfahrens bewusst.

Sie müssen vor allem mit Widerständen der Geschäftsleitung gegenüber Stressfragebogen und wegen der Nichtmessbarkeit psychischer Belastungen rechnen, aber auch mit Vorurteilen und Verständnisproblemen von psychischen Erkrankungen und Störungen (bei allen Beteiligten).

- ➔ Erarbeiten Sie Argumentationshilfen, um die „Gegner“ einer Einführung zu gewinnen
- ➔ Führen Sie potenzielle Stolpersteine und Hindernisse auf. Benennen Sie bitte auch Faktoren, die Ihnen in dieser Situation helfen können.
- ➔ Entwerfen Sie eine „Roadmap“ für die Einführung.



Back UP



Umsetzungshemmende Bedingungen

- Psychosoziale Risiken werden als ein schwieriges, hoch brisantes Thema betrachtet
 - Psychische Belastungen werden häufig mit psychischen Störungen oder Erkrankungen gleichgesetzt
- Fehlendes Wissen und Qualifikationen
 - Uneinheitlicher Begriffsverwendung führt zu Verwirrung
- Fehlende Zeit- und Personalressourcen
- Mangelndes Problembewusstsein
- Thema Gesundheit hat geringeren Stellenwert im betrieblichen Alltag
 - Auch bei Sicherheitsfachkräften im Betrieb und Aufsichtsdiensten der Unfallversicherungsträger und Arbeitsschutzbehörden
- Unübersichtliches Angebot über Methoden und Instrumente
- Festgefahrene Konfliktstrukturen zwischen betrieblichen Sozialpartnern verhindert Ingangsetzung und Umsetzung des Gefährdungsbeurteilungsprozesses

Quelle: Beck, Richter, Ertel & Morschhäuser (2012): Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland. Springer: Prävention und Gesundheitsförderung.



Umsetzungsförderliche Bedingungen

- Erfüllung gesetzlicher Vorschriften
- Forderungen von Beschäftigten
- Abstimmung der Vorgehensweise zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber
 - Es bedarf eines Grundkonsens aller betrieblichen Akteure
 - Unterstützung durch Unternehmensleitung essentiell
- Pragmatische und auf die betrieblichen zugeschnittene Verfahren
 - Enge Orientierung an betrieblichen Voraussetzungen und Problemstellungen
- Steuerkreis aus Entscheidungsträgern für das Thema
 - Einbeziehung von allen Stakeholdern bedeutsam für den Erfolg
 - Festlegung von Verantwortlichkeiten sowie Bereitstellung von Ressourcen und Kompetenzen
- Start mit Pilotprojekten
 - Zu Beginn eignen sich niedrighschwellige Analyseinstrumente, die mit einem orientierenden Verfahren beginnen

Quelle: Beck, Richter, Ertel & Morschhäuser (2012): Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland. Springer: Prävention und Gesundheitsförderung.

