

**Erkennen psychischer Belastungen in der  
Arbeitswelt  
- ein Leitfaden für Aufsichtspersonen der  
gewerblichen Berufsgenossenschaften**

Stand: Juli 2004

## Inhaltsverzeichnis

## Seitenzahl

Vorwort	3
1. Einführung	4
2. Rechtliche Grundlagen	7
2.1 Sozialgesetzbuch VII	7
2.2 Arbeitsschutzgesetz	7
3. Psychische Belastungen und ihre Auswirkungen	8
3.1 Erweitertes Belastungs-Beanspruchungs-Modell	8
3.2 Einteilung psychischer Belastungen	12
3.3 Spezielle Formen psychischer Belastungen	14
3.3.1 Traumatische Ereignisse	14
3.3.2 Mobbing	14
3.4 Kurz- und langfristige Folgen psychischer Beanspruchungen	15
3.5 Klassifikation der Folgen von Beanspruchungen	18
4. Praktische Vorgehensweise im Betrieb	22
4.1 Mögliche Vorbehalte seitens der Betriebe	22
4.2 Mögliche wirtschaftliche Vorteile für den Betrieb	25
4.3 Erkennen psychischer Fehlbeanspruchungen im Betrieb	28
4.3.1 Einführungsgespräch mit dem Unternehmer	28
4.3.2 Arbeitsplatz-, Betriebsbesichtigung	34
4.3.3 Unfalluntersuchung	35
4.3.4 Weitere mögliche Informationsquellen	38
4.4 Bewertung der ermittelten Informationen	40
4.5 Präventionsmaßnahmen	41
4.6 Weitere Maßnahmen	45
5. Weiterführende Literatur	47
6. Vorhandene Instrumente	50
Glossar	51
Anhang 1: Mobbing (Ergänzung zu 3.2.2)	
Anhang 2: Weitere Fallbeispiele zu psychischen Fehlbelastungen am Arbeitsplatz	

## **Vorwort**

Die Gesundheit bei der Arbeit ist heute für die Berufsgenossenschaften ein neben der Arbeitssicherheit gleichrangiges Präventionsziel. Im Rahmen der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren stehen für die Aufsichtspersonen der Berufsgenossenschaften heute deshalb sowohl Aspekte der körperlichen, als auch der psychischen Gesundheit der Beschäftigten im Blickpunkt ihrer Bemühungen um gesunde Arbeitsplätze. Angesichts eines in der Vergangenheit eher technisch ausgerichteten Arbeitsschutzes, stellen Aspekte der Optimierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen bzw. der Reduzierung entsprechender Fehlbelastungen für viele Aufsichtspersonen heute Neuland dar. Hier will der vorliegende Leitfaden einen Beitrag zur Unterstützung der Beratungskompetenz der Aufsichtspersonen leisten. Der Leitfaden möchte sie für das Thema sensibilisieren und ihnen Hilfestellungen an die Hand geben, wie es in den betrieblichen Beratungsalltag integriert werden kann und ggf. notwendige Maßnahmen eingeleitet werden können. Arbeitsbedingte psychische Fehlbelastungen werden dabei nicht isoliert, sondern als ein Bestandteil der gesamten Palette arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren betrachtet. Keine Zuständigkeit besteht für die Berufsgenossenschaften für diejenigen Gesundheitsgefahren, die aus dem Privatleben der Beschäftigten resultieren, wenngleich von Wechselwirkungen von arbeitsbedingten und privatbedingten psychischen Belastungen ausgegangen werden kann. Der Leitfaden wurde von einer interdisziplinär zusammengesetzten Arbeitsgruppe unter Einbindung der künftigen Anwender erarbeitet. Der erste Entwurf des Leitfadens wurde im Rahmen einer Erprobungsphase von Aufsichtspersonen der Berufsgenossenschaften getestet. Die vielfältigen und wertvollen Rückmeldungen sind in der vorliegenden Fassung eingearbeitet worden. Am Leitfaden orientierte Qualifizierungsangebote für die Aufsichtspersonen werden gegenwärtig erarbeitet.

## 1. Einführung

Dieser Leitfadens soll eine Hilfestellung bei der Beurteilung psychischer Belastungen und für die Umsetzung von Präventionsmaßnahmen am Arbeitsplatz geben. Er wendet sich an Aufsichtspersonen, die im Rahmen von Routine-Begehungen bzw. auf besondere Anforderung der Betriebe die Situation vor Ort erkennen und beurteilen und ggf. Hilfestellung beim Umgang mit psychischen Belastungen geben sollen.

Aufsichtspersonen sind für die Betriebe die ersten Ansprechpartner der Berufsgenossenschaften. Bei der Beratung der Betriebe werden sie als erste mit allen Formen arbeitsbedingter Belastungen der Arbeitnehmer konfrontiert. Neben den Gefährdungen durch chemische, physikalische und biologische Arbeitsstoffe sowie Mängeln hinsichtlich der Ergonomie, spielen hierbei auch psychische Belastungen an den Arbeitsplätzen eine wesentliche Rolle. Die Betriebe erwarten auch hier Antworten.

Die Gründe für diese Aufgabenerweiterung sind vielfältig. Neben den rein formalen rechtlichen Anforderungen (s. Kapitel 2: Rechtliche Grundlagen) sind diese vor allem in den raschen Änderungen der Arbeitswelt in den letzten Jahren zu suchen. Diese haben zu einem Wandel des Belastungsspektrums der Arbeitnehmer geführt.

Psychische Belastungen sind im Arbeitsbereich allgegenwärtig. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie grundsätzlich negativ zu bewerten sind. Der Begriff der „psychischen Belastung“ ist, wie der „Belastungs-Begriff“ im Bereich anderer Einwirkungen, neutral. Viele Belastungen können zu psychischen Beanspruchungen führen. Diese können unterschiedliche Wirkungen hervorrufen, die für den Einzelnen indifferent (neutral), negativ (d.h. *eine Fehlbeanspruchung*) oder positiv (z.B. motivierend) sein können. Auch hier folgt das „Belastungs-Beanspruchungs-Modell“ (s. Abb. Seite 9) dem bekannten Muster aus dem Bereich der Arbeitswissenschaft.

### ***Welche Besonderheiten zeichnen psychische Belastungen am Arbeitsplatz aus?***

Psychische Belastungen unterscheiden sich von chemischen, physikalischen und biologischen Einwirkungen in einigen Punkten wesentlich. Diese sind insbesondere:

- ◆ Eingeschränkte Möglichkeit des Erkennens psychischer Belastungen
- ◆ Komplexität bei der Ermittlung und Beurteilung von psychischen Belastungen
- ◆ Keine berufsgenossenschaftlichen Vorschriften und Regeln
- ◆ Besondere Bedeutung der Akzeptanz der Themen arbeitsbedingter psychischer Belastungen im Betrieb
- ◆ Besondere Bedeutung der Belastungsbeurteilung durch die Beschäftigten

### ***Worauf müssen sich Aufsichtspersonen einstellen?***

Die Prävention arbeitsbedingter psychischer Belastungen ist dadurch erschwert, dass ein einfacher Erklärungszusammenhang von Ursache und Wirkungen i. d. R. nicht herstellbar ist. Für die Präventionstätigkeit ist die Vermeidung derjenigen psychischen Belastungen, die sich negativ auf die Arbeitnehmer und die Betriebe auswirken können, von besonderer Bedeutung. Die hieraus resultierenden Fehlbeanspruchungen sind Folgen arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren.

Aufsichtspersonen, deren Tätigkeitsfelder aufgrund ihrer Ausbildung bisher überwiegend technisch ausgerichtet sind, fühlen sich auf diese Aufgabengebiete häufig nicht ausreichend vorbereitet. Sie sind aber die primären Ansprechpartner für die Mitgliedsunternehmen. Über sie und die Kompetenz der Präventionsabteilungen/Technischen Aufsichtsdienste kann der erweiterte Präventionsauftrag maßgeblich umgesetzt werden. Gerade im Bereich psychischer Belastungen haben Aufsichtspersonen stärker als bisher die Funktion eines externen Beraters. Er ist bei der Erkennung und Lösung von Problemen unterstützend tätig. Zur Vorbereitung auf ihre neuen Aufgaben werden Weiterbildungsmaßnahmen des Hauptverbandes und der einzelnen Berufsgenossenschaften angeboten.

### ***Was soll der Leitfaden leisten?***

Der Leitfaden soll aufzeigen, wie das Thema der psychischen Belastungen in Unternehmen behandelt werden kann. Allgemeine Hinweise zur Erkennung arbeitsbedingter psychischer Belastungen, insbesondere derjenigen, die zu negativen gesundheitlichen Auswirkungen führen können, sollen für Routine-Begehungen von Betrieben gegeben werden. Ebenfalls finden sich Anhaltspunkte, wie man auf Anforderung von Betrieben, mit der Thematik umgehen kann. Die Aufsichtspersonen erhalten konkrete Hilfestellungen, wie sie das Thema adäquat in den Unternehmen aufgreifen können. Sie sollen damit in die Lage versetzt werden, den Betrieb auch im Hinblick auf etwaige psychische Belastungen zu betrachten und den Unternehmer dahingehend zu beraten, wie geeignete betriebliche Prozesse initiiert und weiter entwickelt werden können.

### ***Was leistet der Leitfaden nicht?***

Von den Aufsichtspersonen wird nicht erwartet, dass sie die Beratung im Unternehmen mit psychologischem Fachwissen selbst durchführen. Damit würden Anforderungen an die Beratungsleistung der Aufsichtspersonen gestellt werden, die diese in der Regel nicht erfüllen können. Die Vermittlung des dafür erforderlichen Fachwissens kann ein Leitfaden nicht leisten.

Angesichts der komplexen Thematik gibt es i.d.R. keine einfachen „Rezepte“. Lösungswege müssen von den Unternehmen und den Betroffenen selbst erarbeitet werden, da nur auf diese Weise die Akzeptanz der Maßnahmen erreicht werden kann, die für ihre Umsetzung zwingend erforderlich ist. Aufsichtspersonen der Berufsgenossenschaft können hier nur unterstützend wirken, indem sie den betrieblichen Bedarf erkennen und Anstöße zu Lösungen geben. Bei komplexen Problemen kann auf Fachleute der Berufsgenossenschaften zurückgegriffen oder im Bedarfsfall auf externen Sachverstand verwiesen werden.

## 2. Rechtliche Grundlagen

Psychische Belastungen sind auch aus rechtlicher Sicht ein Thema für den Arbeitsschutz:

### 2.1 Sozialgesetzbuch VII

Die Aufsichtsperson hat bei ihrer Tätigkeit u.a. psychische Belastungen zu berücksichtigen. Dies ergibt sich daraus, dass die psychischen Belastungen zu den arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren gerechnet werden, deren Verhütung zu den Aufgaben der Unfallversicherungsträger gehört („erweiterter Präventionsauftrag“, §§ 1, 14 SGB VII).

Die Aufsichtsperson erfüllt für die Berufsgenossenschaft deren Verpflichtung,

- die Durchführung von Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren in den Betrieben zu überwachen und
- die Unternehmer und die Versicherten zu beraten (§§ 17, 18 SGB VII).

### 2.2 Arbeitsschutzgesetz

Für das staatliche Arbeitsschutzrecht ist das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) eine zentrale Vorschrift. Der Gesetzgeber zählt die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu den Maßnahmen des Arbeitsschutzes und nennt in § 2 ArbSchG explizit die „arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren“.

Der Arbeitgeber muss gem. § 3 Abs. 1, § 4 ArbSchG

- Maßnahmen des Arbeitsschutzes treffen,
- dabei diejenigen Umstände berücksichtigen, die die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen,
- bei der Planung seiner Maßnahmen Technik, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen und Umwelteinflüsse sachgerecht verknüpfen sowie
- arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse einbeziehen.

Aus diesem ganzheitlichen Ansatz ergibt sich die Verpflichtung, auch die psychischen Belastungen zu berücksichtigen.

### 3. Psychische Belastungen und ihre Auswirkungen

#### 3.1 Erweitertes Belastungs-Beanspruchungs-Modell

Jede Tätigkeit geht mit psychischen **Belastungen** einher. Sie sind normale Begleiterscheinungen der Arbeit und daher zunächst neutral zu bewerten. Sie können sowohl zu positiven Folgen, wie z.B. Anregungs-, Lernfort- und Trainingseffekten als auch zu negativen Folgen körperlicher (z. B. Bluthochdruck), psychischer (z. B. Monotoniezustand) oder verhaltensbezogener Art (z. B. riskantes Verhalten oder Suchtmittelmissbrauch) führen. Wie sich nun die vielfältigen mit der Arbeit einhergehenden Belastungen auswirken und welche Bedingungen hier mitwirken, lässt sich mit Hilfe des Belastungs-Beanspruchungs-Modells darstellen (siehe Abb.).

Auf die Verwendung des Begriffes "Stress" wird bewusst verzichtet (siehe hierzu Glossar: Stress, Stressor, Stressreaktion).



## Erweitertes Belastungs-Beanspruchungs-Modell

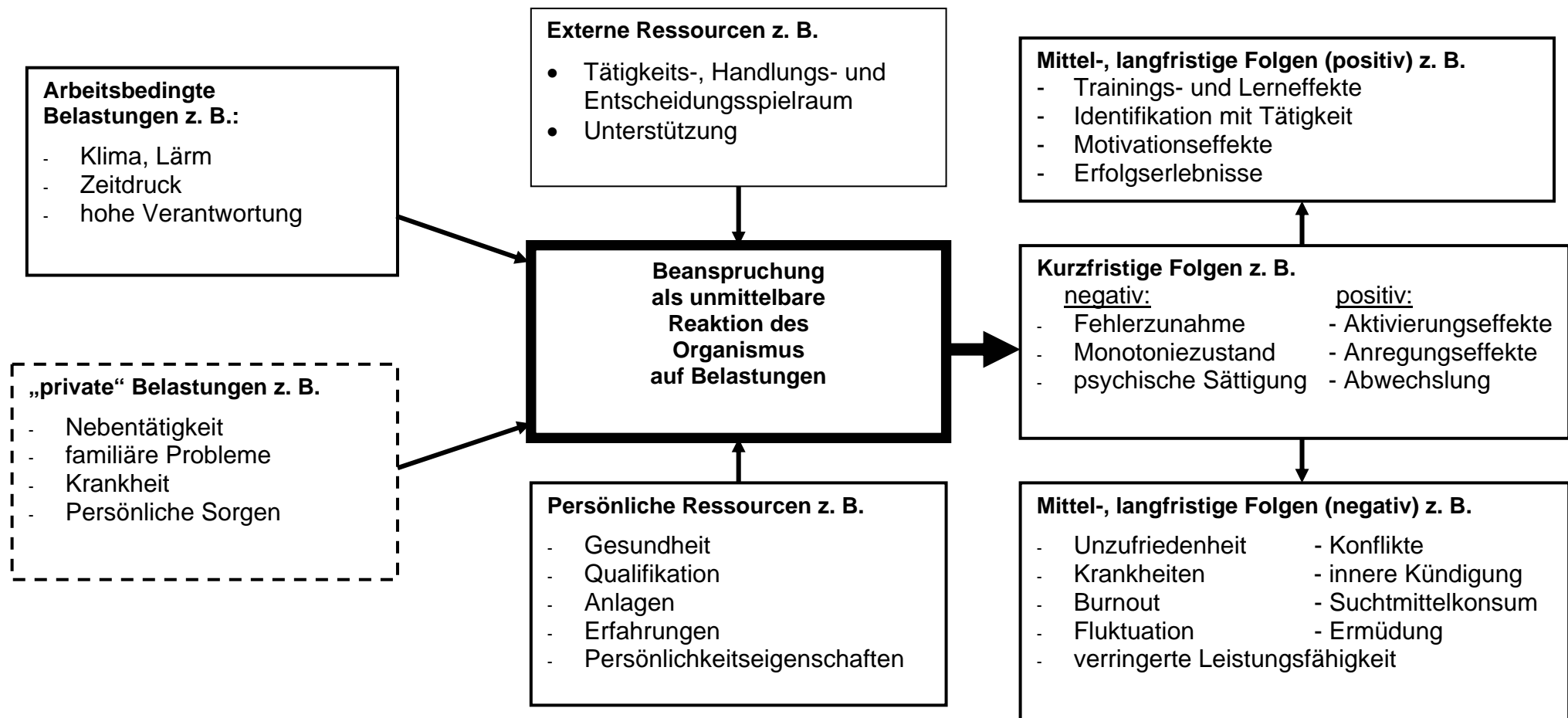


Abb.

### Erläuterungen zu Abb. 1: Erweitertes Belastungs-Beanspruchungs-Modell

Das hier dargestellte Belastungs-Beanspruchungs-Modell stellt eine Schnittstelle zwischen Einflüssen der Arbeitstätigkeit und des privaten Umfeldes und den Auswirkungen auf den Mitarbeiter dar. Die Abbildung lässt sich folgendermaßen erläutern:

- Belastungen sind Anforderungen, die sich aus der Tätigkeit ergeben und/oder sind Einwirkungen, die sich aus der Arbeitsumwelt ergeben.
- Belastungen wirken auf alle Mitarbeiter, die sich diesen Belastungen aussetzen, gleichermaßen.  
Beispiel: Lärm, Klima oder zu tragende Lasten.
- Belastungen führen zu Beanspruchungen des Mitarbeiters.
- Belastungen aus dem privaten Bereich können auch einen Einfluss auf die berufliche Sphäre nehmen. Diese privaten Belastungen sind allerdings nicht Gegenstand berufsgenossenschaftlicher Präventionsmaßnahmen.  
Umgekehrt können sich berufsgenossenschaftliche Präventionsmaßnahmen zur Optimierung der Arbeitssituation auch positiv im privaten Bereich auswirken.
- Beanspruchungen stehen für zeitlich unmittelbare individuelle Reaktionen auf vorliegende Belastungen. Diese können bei gleichen Belastungen individuell sehr unterschiedlich sein.  
Beispiel: Heben und Tragen von 30 kg schweren Lasten. Es liegt für alle Mitarbeiter dieselbe Belastung vor. Je nach Konstitution, Geschlecht, Alter usw. wird es dabei zu unterschiedlichen Beanspruchungen kommen.
- Die Auswirkungen der Beanspruchungen können nach ihren kurz-, mittel- und langfristigen Folgen differenziert werden.

- Externe Ressourcen sind Möglichkeiten des Betriebes, die Belastungssituation zu entschärfen, ohne die Belastungsfaktoren selbst zu verändern, z. B. wenn der Mitarbeiter selbst entscheiden kann, wann welche Arbeitsschritte von ihm verrichtet werden.
- Persönliche Ressourcen sind individuell unterschiedlich ausgeprägt. Je nachdem, über welche Qualifikation, Erfahrungen, gesundheitlichen Voraussetzungen, Problembewältigungsmöglichkeiten oder auch positiven bzw. negativen Grundstimmungen Individuen verfügen, ergeben sich ganz verschiedene Beanspruchungen.
- Beanspruchungen können zu positiven und negativen Folgen führen. Entscheidend sind die Leistungsvoraussetzungen des Mitarbeiters und die Ausprägung, Dauer und Kombination der jeweiligen Belastungen. So kann Zeitdruck von dem einen Mitarbeiter als anregend und aktivierend empfunden werden, während ein anderer mit Stresserleben reagiert.
- Die Folgen von Beanspruchungen können auf der Verhaltens-, der Erlebens- und der körperlichen Ebene registriert werden.
- Unterschiedliche Belastungen können sich gegenseitig verstärken. Unter ungünstigen Bedingungen kann dadurch die Ausführung der Tätigkeit blockiert sein.  
Beispiel: Geistige Tätigkeiten bei lauter Umgebung oder schwere körperliche Arbeit unter Hitzebedingungen.

Von Belang für den Arbeitsschutz werden die mit der Arbeit einhergehenden psychischen Belastungen dann, wenn sie zu negativen psychischen Beanspruchungsfolgen führen. Diese können die Leistungsfähigkeit in vielfältiger Form beeinflussen (z.B. eingeschränkte Wahrnehmungs-, Konzentrations- und Reaktionsfähigkeit) und zum Auftreten von Fehlern und sicherheitswidrigen Verhaltensweisen führen.

### 3.2 Einteilung psychischer Belastungen

Nach DIN EN 10075-1 "Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung" werden psychische Belastungen als "die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken" definiert.

Psychische Belastungen können sich aus

- der Arbeitsaufgabe,
  - der Arbeitsumgebung,
  - der Arbeitsorganisation,
  - psychosozialen Rahmenbedingungen (Mensch-Mensch-Schnittstelle) und
  - weiteren betrieblichen Rahmenbedingungen
- ergeben.

Beispiele hierfür sind

- Arbeitsaufgabe, z. B.
  - fehlender Handlungs- und Entscheidungsspielraum
  - fehlende Informationen
  - Zeitdruck, kurze Taktzyklen
  - häufige, unvorhergesehene Abweichungen im Arbeitsablauf
  - Daueraufmerksamkeit
  - unzureichende Klarheit über Arbeitsabläufe
  - monotone, repetitive Tätigkeiten
  
- Arbeitsumgebung, z. B.
  - nicht angepasster ergonomischer Arbeitsplatz und Arbeitsmittel
  - Umgebungseinflüsse (z. B. Lärm, Schwingungen, Kälte, Hitze)
  - Beleuchtungsmängel
  - Innenraumbelastung

- Arbeitsorganisation, z. B.
  - mangelnde qualitative und quantitative Anforderungen
  - unzureichende Qualifikationsangebote
  - unzureichende Kooperation, fehlende Kommunikation, fehlende Unterstützung
  - Informationsmangel
  - Arbeitszeitgestaltung/Nacht- und Schichtarbeit
  - häufige Überschreitung der vereinbarten Arbeitszeit
  
- Psychosoziale Rahmenbedingungen (Mensch-Mensch-Schnittstelle), z. B.
  - Konflikte, Gruppenverhalten, Vorgesetztenverhalten
  - widersprüchliche Anweisungen
  - soziale Isolation
  - fehlende Unterstützung und Hilfeleistungen
  - soziale Konflikte
  - Ärger mit Kollegen und Vorgesetzten
  
- Weitere betriebliche Rahmenbedingungen, z. B.
  - drohender Arbeitsplatzverlust/Abbau von Arbeitsplätzen in Betrieben
  - befristetes Arbeitsverhältnis
  - Scheinselbständigkeit
  - extreme Überstundenerwartung

Die Beratung der Betriebe bezüglich der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsumgebung und der organisatorischen Rahmenbedingungen gehört zum Präventionsauftrag der Berufsgenossenschaften. Die Hilfestellung durch die Berufsgenossenschaften auch zu Fragen der psychosozialen Arbeitsbedingungen (Mensch-Mensch-Schnittstelle) wird heute bereits von vielen Unternehmen erwartet. Einige Berufsgenossenschaften engagieren sich auch auf diesem Gebiet. Die genannten „weiteren betrieblichen Rahmenbedingungen“ fallen nicht in den Aufgabenbereich der Berufsgenossenschaften.

An dieser Stelle wird die Bedeutung der Gefährdungsbeurteilung deutlich. Auch für die Feststellung psychischer Belastungen ist im ersten Schritt die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung sinnvoll und häufig auch erforderlich. Auf diese Weise werden sowohl Belastungen z.B. durch Klima oder Lärm als auch Unfallgefährdungen festgestellt, die zu psychischen Belastungen führen können (siehe auch Gefährdungsbeurteilung).

### **3.3 Spezielle Formen psychischer Belastungen**

Neben den o.g. arbeitsbedingten Belastungen werden nachfolgend einige besondere Belastungsarten genannt, denen heute stärkere Aufmerksamkeit gewidmet wird.

#### **3.3.1 Traumatische Ereignisse**

Wenn sich z. B. schwere Unfälle oder Überfälle ereignen, kann eine Traumatisierung der Beteiligten erfolgen. Um langfristige Folgen zu vermeiden, ist eine bedarfsgerechte psychologische Betreuung zu ermöglichen, die den jeweiligen Zustand der Betroffenen berücksichtigt. Wird eine Person dabei nicht betreut, entstehen in bis zu 20 % der Fälle posttraumatische Belastungsstörungen.

Diese sind u. a. gekennzeichnet durch

- Wiedererleben des belastenden Ereignisses
- Vermeidungsverhalten oder emotionale Stumpfheit
- erhöhtes Erregungsniveau.

Die posttraumatische Belastungsstörung ist eine behandlungsbedürftige Krankheit. Im Sinne der berufsgenossenschaftlichen Prävention muss gehandelt werden, da bei den betroffenen Mitarbeitern eine erhöhte Unfallgefahr und eine Arbeitsunfähigkeit möglich ist. Hier bieten einige Berufsgenossenschaften geeignete Unterstützungsmaßnahmen an.

#### **3.3.2 Mobbing**

Mobbing ist eine konflikthafte Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, bei der

- (1) eine Person von einer oder einigen Personen
- (2) systematisch
- (3) oft (mindestens einmal pro Woche) und
- (4) während längerer Zeit (mindestens über sechs Monate)
- (5) mit dem Ziel des Ausstoßens aus dem Arbeitsverhältnis
- (6) direkt oder indirekt angegriffen wird.

Der Begriff „Mobbing“ ist in letzter Zeit sehr populär geworden. Vielfach wird von Mobbingbelastungen gesprochen, obwohl diese streng genommen nicht vorliegen. Werden Aufsichtspersonen mit Klagen dieser Art konfrontiert, ist eine Versachlichung notwendig (siehe auch Anhang 1).

#### **3.4 Kurz- und langfristige Folgen psychischer Fehlbelastungen**

Zu welchen Folgen psychische Fehlbelastungen führen können, sei anhand eines authentischen Falles dargestellt. Die Folgen hätten bei rechtzeitiger Intervention vielleicht vermieden werden können. Dieses Beispiel handelt von einem selbst versicherten Unternehmer, der vielfältigen und zum Teil bedenklichen Belastungen ausgesetzt ist.

### Fallbeispiel 1 "Herzinfarkt eines versicherten Unternehmers"

*Horst K. (56) führt eine Bauschlosserei, die sich auf die Konstruktion und Montage von Metallbaukomponenten wie etwa Treppen- und Torkonstruktionen spezialisiert hat. Genau hier liegt sein Problem. Bieten sich mehrere Aufträge an, läuft er Gefahr, seine Ressourcen zu überschreiten, so dass er Schwierigkeiten mit der Auftragsabwicklung bekommt. Mitarbeiter kann er kurzfristig nicht einstellen und zudem würden Probleme bei nachlassender Auftragslage entstehen. In Zeiten, in denen die Kapazitäten nicht ausgeschöpft werden, wären die Personal- und Betriebskosten zu hoch, was aufgrund der dünnen Kapitaldecke langfristig eine existentielle Bedrohung des Unternehmers darstellen würde. Er schwankt also gewissermaßen zwischen zwei gegensätzlichen betrieblichen Belastungssituationen.*

Hoher Auftragsbestand ⇒ zu geringe Kapazitäten

Niedriger Auftragsbestand ⇒ keine Auslastung der Kapazitäten.

Das ungefähr ist die Lage des Unternehmens, wie sie sich seit etwa zehn Jahren darstellt. Eigentlich eine Situation, wie sie für Kleinbetriebe normal zu sein scheint. Allerdings gab es noch weitere Belastungen, die zu bedrohlichen Beanspruchungsfolgen geführt haben.

Fragen dieser Art stellten sich auch bei Horst K., nachdem er einen Herzinfarkt erlitten hatte. Nach der klinischen Erstversorgung kam er im Rahmen der Nachsorgebehandlung in eine andere Einrichtung. Hier wurden Anamnesegespräche geführt, bei der die Vorgeschichte, d. h. einerseits die spezifischen Belastungen und andererseits die körperlichen und psychischen Reaktionen rückblickend besprochen wurden.

Als Belastungen konnten dabei insbesondere festgestellt werden:

1. Unsicherheiten in Bezug auf die Auftragslage und dadurch auch eine gewisse Planungsunsicherheit.
2. Nachfolgefrage unsicher, da die beiden verheirateten Töchter kein Interesse zeigen.



3. Im letzten Monat konnte ein wichtiger Termin nicht eingehalten werden, da ein Mitarbeiter infolge von Krankheit und ein anderer infolge eines Unfalles für mehrere Wochen ausfielen. In dieser Angelegenheit drohen ihm noch rechtliche Konsequenzen und finanzielle Forderungen.
4. Ärger mit einem Kunden wegen offener Rechnungen.
5. Probleme mit einem Mitarbeiter, der mehrfach wegen Alkoholmissbrauchs aufgefallen war, zuletzt bei einem Kunden.
6. Probleme mit seinen Geschäftsbanken, die aufgrund ihrer restriktiveren Bonitätseinschätzungen es ihm nun viel schwerer machen, kurzfristig an notwendige finanzielle Mittel zu kommen.
7. Die Anamnese ergab auch, dass es in dieser Zeit, d. h. in den letzten zwei bis drei Jahren herzinferktypische Warnhinweise gab, die jedoch nicht ernst genommen wurden. Als Risikofaktoren für eine Verkalkung der Herzkranzgefäße sind ein langjähriger Bluthochdruck, Übergewicht und in akuten Stressphasen ein Nikotinmissbrauch bekannt. Zeitweise bestand ein erhöhter Alkoholkonsum.
8. Zu den hier aufgelisteten Problemen und Belastungen gesellen sich auch noch die typischen arbeitsbedingten Belastungen eines Schlossers. Horst K. ist Unternehmer und Mitarbeiter in einer Person.

Auf der Grundlage dieser Belastungssituation wurden nacheinander Lösungen und deren Realisationsmöglichkeiten erarbeitet. Neben Medizinern (zu Punkt 7 und 8) und Betriebsberatern der Handwerkskammer waren auch Aufsichtspersonen der BG (Punkte 3, 5 und 8) beteiligt.

Folgende Lösungsmöglichkeiten wurden dabei erarbeitet:

- Zu 1. Erschließen neuer Tätigkeitsfelder, womit das Leistungsspektrum vergrößert und die Chancen bei Auftragsvergaben erhöht werden können.
- Zu 2. Nachfolgefrage kann mit Hilfe einer Internet-Übernahmebörse gelöst werden.
- Zu 3. Kooperation mit anderen vergleichbaren Unternehmen, die Teile von

- Aufträgen übernehmen (Internet und Industrie- und Handelskammer Kooperationsbörse). Dadurch können personelle und zeitliche Engpässe vermieden werden.
- Zu 4. Rechtzeitiges und konsequentes Einschalten eines Inkassobüros.
- Zu 5. Eine Intervention nach dem sogenannten **Stufenmodell** ([www.dhs.de](http://www.dhs.de)) führt am ehesten dazu, dass Mitarbeiter zum erfolgreichen Entzug gebracht werden können.
- Zu 6. Finanzielle Planbarkeit mit Hilfe der Deutschen Ausgleichsbank bzw. der Kreditanstalt für Wiederaufbau - Mittelstandsbank. (KfW).
- Zu 7. Erwerb von gesundheitsbezogenen Verhaltensweisen während des gesamten Behandlungszeitraumes, z.B. Abstinenz von Alkohol und Zigaretten; Grenzen ziehen zwischen Arbeitszeit und Freizeit; Rehasport; konsequente medizinische Überwachung.
- Zu 8. Mit einer Gefährdungsbeurteilung können die gesundheitsschädlichen und sicherheitskritischen Belastungssituationen erfasst und entschärft werden.

#### Fazit:

Der Unternehmer war gleichzeitig mehreren Belastungen ausgesetzt. Belastungen, auf die er keinen Einfluss zu haben schien. Dieses Gefühl der Machtlosigkeit hat die gesamte Belastungssituation noch verstärkt. Kompensatorisches Verhalten in Form von Suchtmittelmissbrauch verschaffte ihm kurzfristig Entspannung. In der Anamnese wurde deutlich, dass die Belastungssituation als hoch einzustufen und er dieser nicht mehr gewachsen war. In der nachfolgenden Beratung konnten von berufsgenossenschaftlicher Seite die o. g. Lösungsmöglichkeiten vorgeschlagen werden. Hilfe bei der konkreten Umsetzung kann von Seiten der BG allerdings nur eingeschränkt geleistet werden, da sonst der originäre Präventionsauftrag überschritten würde. Bei der Vermittlung weiterer Ansprechpartner kann die Berufsgenossenschaft Unterstützung bieten.

### **3.5 Klassifikation der Folgen von psychischen Fehlbelastungen**

In der folgenden Tabelle sind mögliche Folgen psychischer Belastungen bezüglich ihrer körperlichen, psychischen und verhaltensbezogenen Wirkungen dargestellt.

---

Mögliche Wirkungen psychischer Belastungen			
		kurzfristige Wirkungen	mittel-, langfristige Wirkungen
Körperliche Wirkungen		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausschüttung von Stresshormonen (Adrenalin, Cortisol)</li> <li>- Blutdruckerhöhung</li> <li>- Herzfrequenzerhöhung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herz-Kreislauf-erkrankungen(?)</li> <li>- funktionelle Erkrankungen(?)</li> <li>- Weitere (?)</li> </ul>
Psychische Wirkungen		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anspannung</li> <li>- Ärger</li> <li>- Ermüdung, Monotonie, psych. Sättigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depressive Stimmung</li> <li>- Resignation</li> <li>- Unzufriedenheit</li> </ul>
verhaltensbezogene Wirkungen	individuell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsschwankung</li> <li>- Konzentrationsmangel</li> <li>- Fehlerhäufung</li> <li>- herabgesetzte sensorische Koordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suchtverhalten (Alkohol-, Nikotin-, Tablettenkonsum)</li> <li>- Fehlzeiten</li> <li>- Arbeitsunfälle</li> </ul>
	sozial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konflikte</li> <li>- Streit</li> <li>- Rückzug und Isolierung bei der Arbeit und im Privatleben</li> </ul>	

modifiziert nach: Kaufmann, Pornschlegel und Udris (1982)

Obwohl die Tabelle nur einen kleinen Ausschnitt möglicher Folgen von psychischen Fehlbelastungen darstellt, zeigt sich doch, wie stark diese sich in der Person des Mitarbeiters auswirken können. Einflüsse auf das Unfallgeschehen, auf das Krankheitsgeschehen und auf die individuelle Leistungsfähigkeit sind naheliegend.

## Fallbeispiel 2: Belastungen von Fahrern im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV)

### Situationsbeschreibung

- Schichtdienstbeginn 04.30 Uhr (Müdigkeit, Schlafdefizit)
- wegen Erkrankung eines Kollegen unvorhergesehene Übernahme einer selten gefahrenen Linie (unvorbereitet neue Aufgabe)
- Verspätungen im Fahrplan durch zunehmenden Berufsverkehr (Versuch, Verspätungen durch veränderte Fahrweise wieder aufzuholen)
- Ärger mit Fahrgästen wegen Verspätung (Kundenfreundlichkeit konkurriert mit Pünktlichkeit)
- mobilitätsbehinderten Personengruppen wird nicht genügend Zeit gegeben, um sich z.B. hinzusetzen (ältere Menschen, Frauen mit Kinderwagen)
- Pausen an den Endhaltestellen werden verkürzt (kürzere Erholungszeiten)
- Nachfrage der Leitstelle wegen Verspätung (Rechtfertigungsdruck)
- Zunahme von Fahrfehlern und kritischen Situationen mit Gefahr von Unfällen
- Rückenschmerzen nach längerer Fahrzeit

### Mögliche Folgen

für den Betrieb

- erhöhte Gefahr von Unfällen
- negatives Unternehmensbild als Dienstleistungsbetrieb, Kundenbeschwerden

für die Beschäftigten

- häufig körperliche Stresssymptome
- Genussmittelmisbrauch (Rauchen)
- unregelmäßige und falsche Ernährung durch zu kurze Pausen

- zu wenig Bewegung, dadurch Verspannungen
- langfristig Erkrankungen (Bluthochdruck, Übergewicht etc.)

**Präventionsansätze**

- Dienstplangestaltung mit Einflussmöglichkeit der Fahrer auf Arbeitszeitgestaltung
- Anpassung des Fahrplans an realistische Fahr- und Wendezeiten
- Schaffung von Mischarbeitsplätzen für Erweiterung des Handlungsspielraums
- Abbau von Stressoren am Fahrerplatz (Lärm, ergonomische Gestaltung)
- individuelle Verringerung von Stressreaktionen (Entspannungsübungen)
- Stressprävention durch Erhöhung der persönlichen Ressourcen (Qualifizierung für Fahrtätigkeit)
- Maßnahmen der Gesundheitsförderung (Ernährungsberatung, Angebot für körperliche Fitness, Rückenschule)

Weitere Fallbeispiele sind in Anhang 2 aufgeführt.

#### 4. Praktische Vorgehensweise im Betrieb

##### Allgemeines

Es ist auch eine Aufgabe der Aufsichtsperson, im Rahmen ihrer Betriebsberatung darauf hinzuweisen, dass gesunde und motivierte Mitarbeiter eine wesentliche Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmen sind. In diesem Zusammenhang können sie auf die aus unterschiedlichen Bedingungen resultierenden psychischen Fehlbelastungen als bedeutenden Faktor hinweisen. Damit ist das Thema „Psychische Fehlbelastungen“ als eine Gefährdungsart in der Regel integraler Bestandteil der routinemäßigen Betriebsbesichtigung. Selbstverständlich kann der Leitfaden auch im Rahmen einer umfangreicheren Beratung des Betriebes Verwendung finden, insbesondere dann, wenn der Betrieb der Thematik gegenüber aufgeschlossen ist. Es muss jedoch davon ausgegangen werden, dass die Betriebe und Unternehmen häufig mit diesem Thema und vor allem mit Ansatzpunkten zur Vermeidung psychischer Fehlbelastungen nicht vertraut sind. Es gibt weiterhin Vorbehalte, sich mit derartigen Sachverhalten auseinander zu setzen, was wohl auch mit der Befürchtung zu begründen ist, dass mit konfliktbeladenen Diskussionen und nur schwer zu erfüllenden Forderungen gerechnet wird. Vor diesem Hintergrund sind nachfolgend beispielhaft mögliche Vorbehalte seitens der Betriebe aufgeführt. Daneben wurden Strategien für die Aufsichtspersonen formuliert, mit diesen Vorbehalten adäquat umzugehen.

##### 4.1. Mögliche Vorbehalte seitens der Betriebe

**Welche Vorbehalte könnten der Aufsichtsperson beim Thema „Psychische Fehlbelastungen im Betrieb“ entgegengebracht werden und wie kann die Aufsichtsperson damit umgehen?**

<b>Vorbehalt</b>	<b>Vorgehensweise</b>	<b>Antwortbeispiele</b>
Wir haben zurzeit andere Sorgen.	Zustimmen und Angebot der Unterstützung unterbreiten	„Ja, die wirtschaftliche Situation ist zurzeit schwierig. Welche Sorgen haben Sie? Vielleicht können wir Ihnen helfen?“

<b>Vorbehalt</b>	<b>Vorgehensweise</b>	<b>Antwortbeispiele</b>
Wir haben ein gutes Betriebsklima.	Hinterfragen	„Was verstehen Sie unter einem guten Betriebsklima?“ „Wie haben Sie das „gute Betriebsklima“ hergestellt?“ „Woher wissen Sie, dass Ihre Mitarbeiter das auch so sehen?“ „Welche konkreten Aktivitäten hat der Betrieb/haben Sie dazu unternommen?“
Das ist bei uns nicht erforderlich.	Hinterfragen	„Woraus schließen Sie das?“ „Wie haben Sie die Psychischen Fehlbelastungen am Arbeitsplatz ermittelt und bewertet?“ „Wie sehen das Ihre Mitarbeiter?“
Wir strukturieren gerade um.	Bestätigen und einhaken	„Umstrukturierungen sind eine gute Gelegenheit über das Thema „Psychische Fehlbelastungen“ nachzudenken.“ "Haben Sie sachkundige Unterstützung (Betriebsarzt, Sicherheitsfachkraft) eingebunden?" "Haben Sie Vorkehrungen getroffen, wie ihre Mitarbeiter im Vorfeld, während und nach der Umstrukturierung motiviert bleiben?"
Wir haben keine Zeit dafür.	Nachhaken und Angebot unterbreiten	„Ist der von Ihnen angesprochene Zeitmangel eine Dauererscheinung oder ist das nur vorübergehend?“ „Wie kommen Ihre Mitarbeiter mit dem Zeitmangel klar?“ „Werden die Mitarbeiter bei der Arbeitszeitgestaltung eingebunden?“ „Wie beabsichtigen Sie dem ständigen Zeitmangel entgegenzusteuern?“ „Möchten Sie das Thema Psychische Fehlbelastungen durch Zeitmangel generell nicht aufgreifen oder würden Sie das gerne an einem anderen Termin nachholen?“

<b>Vorbehalt</b>	<b>Vorgehensweise</b>	<b>Antwortbeispiele</b>
Zeit- und Kostenaufwand für Maßnahmen sind zu hoch.	Bestätigen und Vergleich heranziehen	„Die Kosten sind ein wichtiges betriebswirtschaftliches Argument. Haben Sie schon einmal die Kosten für die hohe Anzahl der AU-Tage/hohe Fluktuation den Kosten für Maßnahmen zur Verhütung von Gesundheitsgefahren gegenübergestellt?“ „Welche Kosten sind Ihnen durch die AU-Tage im letzten Jahr entstanden? Und welchen zusätzlichen Zeitaufwand für die Suche, Einstellung und Einarbeitung einer Vertretung musste Ihr Betrieb aufbringen?“
Mit diesem Thema sind wir überfordert, damit kennen wir uns nicht aus.	Kompetenz der BG herausstellen und Angebot unterbreiten  Nachfragen	„Die Berufsgenossenschaften sind auch verpflichtet die Betriebe bei dieser Thematik zu beraten.“ "Wir haben zwischenzeitlich Erfahrungen mit der Thematik in Betrieben und können Ihnen positive Beispiele von Betrieben mit ähnlichen Problemen aufzeigen."  "Wir können Sie unterstützen." „Was meinen Sie mit überfordert?“ „Wo ist Ihrer Meinung nach Handlungsbedarf?“ „Haben Sie die Erfahrungen Ihres Betriebsarztes/Ihrer Sicherheitsfachkraft genutzt?“
Für die Gesundheit ist jeder selbst verantwortlich.	Bestätigen, einschränken, Konsequenzen aufzeigen	"Im privaten Bereich ist das richtig, da ist jeder für seine Gesundheit selbst verantwortlich. Aber am Arbeitsplatz ist auch der Unternehmer für die Gesundheit der Mitarbeiter verantwortlich. Nur gesunde Mitarbeiter können Ihnen im Betrieb helfen." "Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, was Sie ein kranker Mitarbeiter kostet?" "Wenn Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen können, profitieren nicht nur Ihre Mitarbeiter, sondern auch Sie und der ganze Betrieb." "Jeder AU-Tag kostet Sie viel Geld, ohne dass Sie dafür eine Leistung erhalten."



<b>Vorbehalt</b>	<b>Vorgehensweise</b>	<b>Antwortbeispiele</b>
Unsere Mitarbeiter wollen das nicht.	Hinterfragen	„Und Sie als Unternehmer? Wie beurteilen Sie die Bedeutung der Thematik für Ihr Unternehmen insbesondere aus betriebswirtschaftlicher Sicht?“ "Wie stellen Sie sich eine Lösung für Ihren Betrieb vor?" "Wie haben Sie das herausgefunden, dass Ihre Mitarbeiter an der Thematik kein Interesse haben?"
Wo steht, dass wir uns darum kümmern müssen?	Beraten, zum Nachdenken anregen und Angebot unterbreiten	„Rechtliche Grundlage ist das Arbeitsschutzgesetz. Haben Sie einmal darüber nachgedacht, welche betriebswirtschaftlichen Vorteile die Auseinandersetzung mit dem Thema haben könnte?“

Diese aufgezeigte Liste möglicher Vorbehalte seitens der Unternehmer, das Thema „Psychische Fehlbelastungen im Betrieb“ aufzugreifen, ist nicht abschließend. Wichtig ist im Gespräch mit dem Unternehmer eine Strategie zu überlegen, solche Vorbehalte gezielt zu hinterfragen, zu durchleuchten, zu relativieren und den Unternehmer ggf. lösungsorientiert zu beraten.

#### **4.2. Mögliche wirtschaftliche Vorteile für den Betrieb**

**Welche wirtschaftlichen Vorteile kann es dem Betrieb bringen, sich mit der Gesundheit und insbesondere den psychischen Belastungen seiner Mitarbeiter am Arbeitsplatz auseinander zu setzen?**

1. *Der Betrieb kann seine Ausfallzeiten/Zeiten der Arbeitsunfähigkeit reduzieren.*
2. *Die betrieblichen Abläufe funktionieren reibungsloser, d. h. die Reibungsverluste im Betrieb werden minimiert und damit die Produktivität erhöht.*
3. *Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen kann gesteigert werden, was auch die Zufriedenheit seiner Kunden verbessert (Reduzierung von Reklamationen).*
4. *Er muss keine Vertretungen unter hohem Zeit- und Kostenaufwand organisieren und in den Betrieb eingliedern.*

5. *Wenn er mit allen seinen Mitarbeitern rechnen kann, ermöglicht das dem Betrieb, besser auf neue Aufgaben zu reagieren.*
6. *Ein gesundes Betriebsklima bindet die Mitarbeiter an das Unternehmen, weil sie zufriedener sind. Damit entfällt ein kosten- und zeitintensiver Aufwand zum Ausgleich von Fluktuationen von Mitarbeitern.*
7. *Gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind handlungsfähiger, motivierter und kreativer. Das kommt dem Unternehmen direkt zu Gute.*
8. *Nicht zuletzt genießt ein gesunder Betrieb ein besseres Image.*

Es handelt sich hierbei um eine beispielhafte Aufzählung möglicher Vorteile für den Unternehmer. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die genannten Punkte nicht getrennt betrachtet werden können, sondern wie ein Netzwerk zusammen hängen. Insgesamt zeigt die Auflistung dieser Argumente, dass gesunde Mitarbeiter zu mehr Wirtschaftlichkeit im Betrieb beitragen können.

Zeigt der Unternehmer im Gespräch Bereitschaft, das Problem psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zu thematisieren, ist bereits ein wichtiger Schritt getan. Denn nur, wenn die Leitung eines Unternehmens das Thema aufgreift, können geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation im Unternehmen herbeigeführt werden. Es ist dann für die weitere Diskussion sehr wichtig, zusätzliche Ansprechpartner im Unternehmen zu gewinnen, die bereit sind, diese Thematik aufzugreifen und zu verfolgen, um sie auf eine breite Basis zu stellen. Dabei sind mögliche Unsicherheiten bei Entscheidungsträgern aber auch Mitarbeitern zu berücksichtigen. Um diesen Unsicherheiten zu begegnen, kann die Aufsichtsperson anregen, betriebsinterne Infoveranstaltungen für die Mitarbeiter durchzuführen, Führungskräfte-Seminare bei der BG zu nutzen, die Thematik im Arbeitsschutzausschuss (ASA) oder in Gesundheitszirkeln zu behandeln. Neben dem Unternehmer können verantwortliche Führungskräfte Ansprechpartner sein, um Änderungen im Unternehmen voranzutreiben. Sowohl Unternehmer als auch Führungskräfte sind primär über wirtschaftliche Argumente zu erreichen.

Als weitere Ansprechpartner im Unternehmen kommen

- Personalvertretungen bzw. Betriebsräte,
- Betriebsärzte

- Sicherheitsfachkräfte und
- die Mitarbeiter im Betrieb

in Frage.

Ein geeignetes betriebsinternes Gremium zur Sensibilisierung für die Thematik im Betrieb kann der Arbeitsschutzausschuss (ASA) sein. Wichtig ist es, engagierte Ansprechpartner zu finden, die die Thematik verfolgen. Dies erfordert im Einzelfall erhebliche Überzeugungsarbeit, auch von Seiten der Aufsichtsperson. Hilfreich können in diesen Fällen positive Beispiele aus der betrieblichen Praxis sein. An dieser Stelle muss auch deutlich werden, dass Maßnahmen des Gesundheitsschutzes Einfluss auf Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter haben und damit direkte Auswirkungen auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bestehen.

Wird die Aufsichtsperson vom Betrieb auf das Thema „Psychische Belastungen“ angesprochen, sind entweder der gesamte Betrieb oder Teilbereiche des Betriebes bereits sensibilisiert und müssen nicht motiviert werden, sich mit der Thematik auseinander zu setzen. Es bedarf dann der Einzelfallentscheidung, inwieweit die Aufsichtsperson in Zusammenarbeit mit den betrieblichen Akteuren den möglichen Ursachen für psychische Fehlbelastungen nachgehen muss. Sofern keine Erkenntnisse über die Ursachen vorliegen, ist es ratsam, das Problem wie bei einem Routinebesuch zu behandeln. Eine Sensibilisierung der Entscheidungsträger in Unternehmen ist dann erforderlich, wenn das Problem noch nicht von allen Beteiligten erkannt ist. Damit ist auch die Notwendigkeit einer weiteren Sensibilisierung abhängig vom Einzelfall. Sofern alle Beteiligten sensibilisiert und die möglichen Ursachen erkannt sind, kann die Aufsichtsperson – sofern der Betrieb das Problem nicht aus eigener Kraft lösen kann – berufsgenossenschaftliche bzw. externe Fachleute zur Beratung vermitteln. Ggf. ist es sinnvoll, wenn die Aufsichtsperson die Maßnahmen zur Beseitigung oder Reduzierung der psychischen Belastungen im Betrieb begleitet und fördert. Auch dies wird eine Einzelfallentscheidung der Aufsichtsperson sein.

### 4.3 Erkennen psychischer Fehlbelastungen im Betrieb

#### Allgemeines

Unter diesem Punkt sind die wichtigsten Informationsquellen für die Aufsichtsperson aufgelistet, aus denen für sie wichtige Erkenntnisse über mögliche psychische Fehlbelastungen einzelner Mitarbeiter oder Gruppen von Mitarbeitern im Betrieb resultieren können. Zu den genannten Informationsquellen zählen:

- das Einführungsgespräch mit dem Unternehmer,
- die Arbeitsplatz-, Betriebsbesichtigung,
- die Unfalluntersuchung sowie
- weitere mögliche Informationsquellen, wie
  - die Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG)
  - vorhandene Managementsysteme und
  - Gesundheitsberichte

Es sei darauf hingewiesen, dass Informationen über psychische Fehlbelastungen von Mitarbeitern im Unternehmen von der Aufsichtsperson in der Regel nicht auf direktem Weg ermittelt werden können. Vielmehr sind es einzelne Mosaiksteine, die von der Aufsichtsperson herausgefiltert und bewertet werden müssen.

#### 4.3.1 Einführungsgespräch mit dem Unternehmer

Der Umfang des Einführungsgesprächs ist abhängig davon, ob es sich um große oder um kleine und mittlere Unternehmen (KMU) handelt. Auf Grund der besonderen Verhältnisse in KMU und des zeitlichen Drucks, unter dem die Unternehmer sehr häufig stehen, sind nur wenige, gezielte Fragen an den Unternehmer möglich. Diese Fragen sollen der Aufsichtsperson einen ersten Eindruck vermitteln, inwieweit im Unternehmen Handlungsbedarf gegeben ist. Daneben sollen die Fragen dazu beitragen, dem Unternehmer die Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen und möglichen negativen, wirt-

schaftlichen Folgen aufzuzeigen („Türöffner“). Ziel ist es, den Unternehmer über diesen Weg für das Thema „Psychische Belastungen“ zu sensibilisieren.

Sollten sich anhand der Beantwortung der Fragen Defizite herausstellen, sind weitergehende Fragen z.B. aus dem ausführlichen Fragenkatalog (siehe Seite 30 ff.) zu stellen, um ein klareres Bild zu erhalten.

<b>Fünf mögliche <u>Leitfragen</u> für das Gespräch der Aufsichtsperson mit dem Unternehmer kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)</b>
---

1. *Kommt es häufig zu **Terminüberschreitungen** bei der Auftragsdurchführung?*
2. *Gibt es häufige **Kundenreklamationen** auf Grund von Ausführungs-/Fertigungsmängeln?*
3. *Haben Sie einen hohen **Krankenstand**/hohe **Mitarbeiterfluktuation**?*
4. *Gibt es häufig **diszipliniere Probleme** mit den Mitarbeitern / **Probleme mit Alkohol / Drogen**?*
5. *Gab es in letzter Zeit häufig **kritische Situationen (Beinahe-Unfälle)** oder sogar Unfälle bzw. **Sachschäden**?*

Sofern an dieser Stelle „Ja“-Antworten gegeben werden, kann die Aufsichtsperson Unterstützung in Form einer weiterführenden Beratung anbieten.

Es handelt sich um Fragen, die vom Unternehmer eines KMU schnell und leicht beantwortet werden können. Damit soll den besonderen Rahmenbedingungen, die bei einer Betriebsbesichtigung in einem KMU bestehen, insbesondere dem Zeitdruck, unter dem diese Unternehmer meist stehen, Rechnung getragen werden.

Es ist durchaus möglich, je nach Art des Vorgehens der Aufsichtsperson, die Leitfragen für KMU auch in großen Unternehmen im Einführungsgespräch oder bei der Betriebsbesichtigung einfließen zu lassen. Damit wäre das Thema „Psychische Belastungen“ integraler Bestandteil der Routinebesichtigung.

Sollte mindestens eine der o.g. Fragen vom Unternehmer/der Führungskraft mit „Ja“ beantwortet werden, könnte das ein Hinweis auf „Psychische Fehlbelastungen“ sein. Die Ursachen sind dann in einem weiterführenden Gespräch, möglicherweise unter Zuhilfenahme des ausführlichen Fragenkatalogs (siehe Seite 30 ff.), zu ermitteln. Im Fragenkatalog sind weitere mögliche, das übliche Einführungsgespräch ergänzende Fragen enthalten, die der Aufsichtsperson Aufschluss über psychische Fehlbeanspruchungen im Betrieb geben können. Die Fragen decken die vier relevanten Teilbereiche für die Ursachen psychischer Fehlbelastungen ab:

- Arbeitsaufgabe
- Arbeitsumgebung
- Arbeitsorganisation sowie
- Psychosoziale Rahmenbedingungen

Die Fragen sind, im Gegensatz zu den o. g. Leitfragen, gezielt als offene Fragen formuliert. Diese Form soll der Aufsichtsperson helfen, mit dem Unternehmer gemeinsam die aktuelle Situation im Betrieb zu bewerten und zu hinterfragen, um daraus mögliche Defizite herausfiltern zu können.

Die Fragen sind nicht abschließend, sondern haben Beispielcharakter. Sie stellen mögliche Problembereiche dar und können ergänzt oder variiert werden. Dies liegt im Ermessen der Aufsichtsperson. Ergeben sich aus den Fragen keine Anhaltspunkte für Defizite im Unternehmen, sind auch keine weiteren Maßnahmen erforderlich.

**Fragenkatalog:**

**Arbeitsaufgabe** (körperliche, geistige und emotionale Belastungen, Leistungsnormen, Arbeitsmenge, Über-, Unterforderung, Monotonie etc.):

- 1) In welchen Arbeitsbereichen werden extrem hohe körperliche/geistige/emotionale Anforderungen gestellt? (Frage abh. von Belastungsart)
- 2) Welche technische/organisatorische und individuelle Unterstützung erhält der Mitarbeiter zur Reduzierung dieser hohen körperlichen/geistigen/emotionalen Anforderungen? (Frage abhängig von der Belastungsart)
- 3) Mit welchen Maßnahmen wird monotone Arbeit vermieden oder reduziert?
- 4) Wie wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter weder über- noch unterfordert werden?
- 5) In welchen Bereichen bestehen für Mitarbeiter hohe Verantwortlichkeiten für andere Personen, die Technik oder das Arbeitsergebnis?
- 6) Wie wird gewährleistet, dass die Mitarbeiter die vorgegebene Arbeitsmenge erledigen können?
- 7) Wie wird die Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe sichergestellt?

**Arbeitsumgebung** (Arbeitsplatzgestaltung, Qualität der Arbeitsmittel, Raumklima, Belästigung durch Gerüche, Lärm oder Blendung etc.):

- 1) Welches Unfall- und/oder Gesundheitsrisiko liegt in den verschiedenen Arbeitsbereichen vor? (Gefährdungsbeurteilung!)

- 2) Wie werden im Unternehmen gute Arbeitsumgebungsbedingungen (z. B. Raumklima, Geräuschpegel, Gerüche und Blendung) realisiert?
- 3) Wie wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter sichere und funktionierende Arbeitsmittel zur Verfügung haben?
- 4) Wie werden die Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze beteiligt?

**Arbeitsorganisation** (Informationsfluss, Klarheit der Aufträge, unterbrechungsfreies Arbeiten, Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Arbeit, Arbeitszeitgestaltung, Termindruck, Handlungsspielraum, Qualifikation der Mitarbeiter, Einarbeitung, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter, etc.):

- 1) Wie wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter alle die ihre Arbeit betreffenden Informationen erhalten (quantitativ wie qualitativ)?
- 2) Wie werden die Mitarbeiter bei der Organisation der betrieblichen Arbeitsabläufe eingebunden?
- 3) Wie werden kritische Vorgänge/Beinahe-Unfälle und Sachschäden diskutiert und Folgen daraus gezogen?
- 4) Mit welchen Maßnahmen werden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Betrieb klar abgegrenzt?
- 5) Wie wird sichergestellt, dass Mitarbeiter widerspruchsfreie und klare Arbeitsaufträge erhalten?
- 6) Wie wird Störungen und Unterbrechungen der Arbeitsabläufe entgegengewirkt?
- 7) In welchem Rahmen ist die Arbeit/Arbeitszeit für die Mitarbeiter vorhersehbar und planbar?



- 8) Wie werden die Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit (z.B. Schichtplangestaltung) beteiligt?
- 9) Wie wird Termindruck entgegen gewirkt?
- 10) Wie begründen Sie den hohen Krankenstand/hohe Fluktuation in Ihrem Betrieb?
- 11) In welcher Form werden die Mitarbeiter über mögliche Gefährdungen am Arbeitsplatz informiert? (Gefährdungsbeurteilung!)
- 12) Welchen Handlungsspielraum haben die Mitarbeiter?
- 13) Wie wird sichergestellt, dass ein geeigneter Mitarbeiter mit der richtigen Qualifikation am „richtigen Ort“ beschäftigt wird?
- 14) Wie wird gewährleistet, dass die Mitarbeiter in neue Aufgaben rechtzeitig und ausreichend eingearbeitet werden?
- 15) Wie werden Angebote für individuelle Entwicklungsmöglichkeiten von den Mitarbeitern in Anspruch genommen?

**Psychosoziale Rahmenbedingungen** (Soziales Verhalten der Mitarbeiter und Vorgesetzten, Unternehmenskultur, Unternehmensziele, Arbeitsplatzsicherheit, Führungsstil, Gewalt und sexuelle Belästigung, Diskriminierung, Konfliktmanagement, Verbesserungswesen etc.):

- 1) Gibt es ein Verbesserungswesen im Unternehmen und wie intensiv wird es genutzt?
- 2) Wie wird ein gutes Betriebsklima gefördert?
- 3) Welche Maßnahmen werden bei sozialem Fehlverhalten eines Mitarbeiters gegenüber Kollegen (Diskriminierung im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Rasse, Nationalität, Religion oder Gewalt am Arbeitsplatz) ergriffen?

- 4) Wie wird sichergestellt, dass die Führungskräfte regelmäßig Gespräche (z. B. über Tages-, Wochen- oder Monatsplanung) mit den Mitarbeitern führen?
- 5) Wie beurteilen Sie das Vertrauen Ihrer Führungskräfte in die Leistung ihrer Mitarbeiter?
- 6) Welche Möglichkeiten werden geboten, Probleme und Konflikte offen und fair anzusprechen und zu lösen?
- 7) Auf welchem Weg erhalten die Mitarbeiter eine zeitnahe Rückmeldung über ihre Leistungen?
- 8) Wie werden den Mitarbeitern die kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensziele bekannt gegeben?
- 9) Wie wird den Mitarbeitern Vertrauen in ihre Leistung signalisiert?

#### **4.3.2 Arbeitsplatz-, Betriebsbesichtigung**

Bei Arbeitsplatzbesichtigungen müssen die Beobachtung des Menschen während seiner Arbeitstätigkeit und das Gespräch mit ihm im Vordergrund stehen. Die Beobachtung kann sich auf einzelne Arbeitsplätze oder auf Gruppen von Arbeitsplätzen bzw. Werkstattbereiche beziehen. Dabei sollte besonders geachtet werden auf z. B.

- ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze und Arbeitsmittel,
- vielseitige Tätigkeiten,
- Arbeitsinhalte, der Qualifikation entsprechend,
- Selbstbestimmung der Tätigkeit, etc.

#### **Fünf mögliche Fragen für das Gespräch mit dem Mitarbeiter am Arbeitsplatz**

1. *Liegen Ihnen rechtzeitig alle erforderlichen Informationen / geeigneten Arbeitsmittel zur sachgerechten Erledigung Ihrer Arbeit vor?*
2. *Gibt es Zeitdruck, der Sie belastet? Wie häufig kommt das vor?*

- 3. Wird Ihr Arbeitsablauf gestört? Wie häufig kommt das vor?*
- 4. Haben Sie Einfluss auf eine eigenständige Gestaltung des Arbeitsablaufs?*
- 5. Können Sie der Verantwortung in Ihrem Arbeitsbereich gerecht werden?*

Selbstverständlich können beim Gespräch mit Mitarbeitern im Betrieb auch sie betreffende Fragen aus dem ausführlichen Fragenkatalog (siehe Seite 30 ff.) gestellt werden.

#### **4.3.3 Unfalluntersuchung**

Unfalluntersuchungen bieten eine gute Möglichkeit, zu hinterfragen, ob psychische Fehlbelastungen wie Mängel in der Arbeitsorganisation, unklare Aufgabenzuweisung, fehlende Qualifikation und Zeitdruck etc. vorlagen, weil die Bereitschaft des Unternehmers anhand eines konkreten Unfalls Arbeitsabläufe kritisch zu analysieren, größer ist.

### Fallbeispiel 3: Unfall als Folge psychischer Fehlbelastungen

#### Situationsbeschreibung

Eine Stahlbaumontagefirma schickt ein Montageteam (vier Personen) zur Verlegung von Trapezblechen auf eine ca. 100 km entfernt liegende Baustelle. Dort stellt sich heraus, dass die Vorarbeiten einer anderen Firma nicht termingerecht fertig geworden sind. Für den eigenen Auftrag ergeben sich deshalb Wartezeiten und das Problem, die eingeplante Zeit einzuhalten.

Es entstehen Stress und Hektik, weil die Leute versuchen, die Zeit aufzuholen. Klar, dass länger gearbeitet werden muss, denn die Mitarbeiter sind am nächsten Tag auf einer anderen Baustelle fest eingeplant. Es wird dunkel und es beginnt zu regnen. Damit es schneller geht, wird improvisiert und Absturzsicherungen werden nicht verwendet, was dazu führt, dass ein Mitarbeiter stürzt.

#### **Was war passiert?**

Der geplante Ablauf ist gestört



Die unvorhergesehene Störung bringt Zeitdruck



Zeitdruck führt zu sicherheitswidrigem Verhalten



In der Hektik wird improvisiert



Unfall mit schwerer Verletzung als Folge

## **Folgen**

Er bricht sich ein Bein und fällt für acht Wochen aus.

Unfälle verursachen dem Mitarbeiter viel Leid und dem Unternehmen Zeit und Geld. Ein Mitarbeiter, der acht Wochen ausfällt, bedeutet

- 6 Wochen Lohnfortzahlung
- Schwierigkeit, Ersatz für den kranken Mitarbeiter zu finden
- Probleme bei der termingerechten Fertigstellung des Auftrages
- Probleme bei Folgeaufträgen (Terminverzug)
- Ärger mit den Kunden

## **Präventionsansätze**

Präventionsansätze betreffen sowohl die Vorbereitung als auch die Ausführung des Auftrages.

### ***Vorbereitung***

- Vorherige telefonische Vergewisserung beim Auftraggeber, dass der eigene Auftrag wie geplant ausgeführt werden kann.
- Erstellung eines Reglements für Montageteams zum Umgang mit kritischen Situationen. Im o. g. Beispiel könnte das bedeuten, dass bei einem nicht selbst verschuldeten Zeitverzug geprüft wird, ob der eigene Auftrag noch in der vorgesehenen Zeit ausgeführt werden kann. Wenn dies nicht möglich ist, dann evtl. Rückfahrt oder Ausführung eines anderen Auftrages. Regressforderungen sind nach der VBO denkbar.

### ***Ausführung***

- Prüfen der Möglichkeiten, inwieweit verletzte/krankte Mitarbeiter durch Leiharbeiter kurzfristig ersetzt werden können.

- Montageteams, die außer Haus arbeiten, müssen generell auf schlechtes Wetter und auf Dunkelheit vorbereitet sein. Dies ist eine Frage der Gefährdungsbeurteilung, die von Teams, die außer Haus arbeiten, durchgeführt werden müssen.

Die hier genannten Präventionsmöglichkeiten müssen den Mitarbeitern von Montageteams bekannt sein (Unterweisung) und müssen in diesem Sinne akzeptiert werden. Dieses Thema sollte daher auf den alljährlichen Wiederholungsunterweisungen immer wieder angesprochen werden.

### **Fünf mögliche Fragen zu Unfällen in Betrieben**

- 1. Bei welchen Tätigkeiten kam es in den letzten zwei bis drei Jahren zu vergleichbaren kritischen Situationen (Beinahe-Unfällen) oder zu Unfällen bzw. Sachschäden?*
- 2. Welche Konsequenzen haben Sie daraus gezogen?*
- 3. Könnten sich solche Ereignisse wiederholen?*
- 4. Inwieweit waren z. B. Zeitdruck, mangelnde Qualifikation, etc. eine Ursache?*
- 5. Welche Einflussfaktoren (Arbeitsaufgabe, -umgebung, -organisation, etc.) müssen verändert werden, um psychische Fehlbelastungen zu reduzieren?*

#### **4.3.4. Weitere mögliche Informationsquellen**

Bei größeren Unternehmen ist es auch möglich, über die Analyse des gesamten Unfallgeschehens, sofern vorhanden, Hinweise zu möglichen psychischen Fehlbelastungen zu bekommen, um die Diskussion im Betrieb anzustoßen.

#### **Gefährdungsbeurteilung**

Die Unternehmer sind verpflichtet, in ihren Betrieben eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen und diese je nach Betriebsgröße auch zu dokumentieren. (Gefährdungsbeurteilungen s. auch Literaturverzeichnis) Bei der Gefährdungsbeurteilung sind auch psychische Belastungen einzubeziehen. Auf der Grundlage der Unfallverhütungsvorschrift "Grundsätze der Prävention" (BGV A1) wird die Aufsichtsperson (künftig) die Möglichkeit

erhalten, eine Gefährdungsbeurteilung anzuordnen sowie vorliegende Dokumentationen zur Gefährdungsbeurteilung einzusehen und die Ergebnisse zu hinterfragen.

Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung können im Einzelfall herangezogen und mit den Verantwortlichen bzw. mit den Betroffenen diskutiert werden. Dabei können weitergehende Details zur Problematik „Psychischer Fehlbelastungen“ herausgearbeitet werden. Die Gefährdungsbeurteilung kann ein guter „Aufhänger“ sein, psychische Fehlbelastungen und ggf. daraus resultierende Fehlbeanspruchungen zu thematisieren, insbesondere dann, wenn dies bisher nicht Gegenstand der Diskussionen im Betrieb waren. Dabei kann es hilfreich sein, die Mitarbeiter selbst in die Interpretation der Ergebnisse von Gefährdungsbeurteilungen einzubeziehen, um ihre Sichtweisen und Vorschläge für ggf. notwendige Verbesserungen auch im Hinblick auf psychische Belastungen zu erfahren.

### **Vorhandene Managementsysteme**

In vielen Unternehmen sind Managementsysteme eingeführt worden. Sie sind grundsätzlich Führungsinstrumente für Unternehmen und beruhen darauf, dass Aufgaben und Kompetenzen klar beschrieben werden, Verantwortungsbereiche abgegrenzt und im Wesentlichen die Verfahrensweisen schriftlich festgehalten werden. Dies bietet gute Voraussetzungen, die Arbeitsorganisation der Unternehmen im Einzelnen zu hinterfragen.

Bei der Einführung von Managementsystemen wird von Betrieben sehr häufig bei der BG nachgefragt, wie sich der Arbeitsschutz darin integrieren lässt. An dieser Stelle können von der Aufsichtsperson auch die psychischen Fehlbelastungen als Teilaspekt des Arbeitsschutzes angesprochen werden.

### **Gesundheitsberichte**

In manchen Betrieben liegen Gesundheitsberichte vor, die z. B. von den Krankenkassen erstellt werden. Gesundheitsberichte enthalten Ergebnisse über die Arbeitsunfähigkeit, die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkeln etc. Auch diese Gesundheitsberichte können zum Anlass genommen werden, etwas über vorhandene Defizite zu erfragen. Sie eignen sich auch dafür, eine Diskussion zum Thema "Psychische Fehlbelastungen" im Betrieb anzustoßen.

#### 4.4 Bewertung der ermittelten Informationen

Indikatoren für psychische Fehlbelastungen können sein:

1. *Hohe Unfallzahlen/hohe Arbeitsunfähigkeit/hohe Fluktuation*
2. *Geringe Qualität der Produkte oder Dienstleistungen/zunehmende Kundenbeschwerden*
3. *Häufige Störungen des betrieblichen Ablaufs/Terminschwierigkeiten/häufige Überstunden*
4. *Reizbare Stimmung im Betrieb/Unzufriedenheit/Nervosität/Sich "ausgebrannt" fühlen (Burn-out)*
5. *Disziplinarprobleme/Kompetenzgerangel/aggressives Verhalten/Mobbing/Gewalt*

Die Aufsichtsperson macht sich bereits während seines Gesprächs mit dem Unternehmer sowie aus der folgenden Betriebsbesichtigung und der Befragung von Mitarbeitern des Betriebes ein Bild vom Stand des Arbeitsschutzes im Betrieb. Folgende Fallgestaltungen sind möglich:

#### **Der Betrieb ist der Thematik „Psychische Belastungen“ (noch) nicht aufgeschlossen**

In diesem Fall können wirtschaftliche Argumente verstärkt eingesetzt und ggf. Beispiele für einfache, Kosten sparende Lösungen angeboten werden, die der Unternehmer nachvollziehen kann. Es ist allerdings noch Überzeugungsarbeit zu leisten, die umso geringer ist, je besser die angebotene Lösung eine positive Auswirkung auf die betriebliche Situation hat.



### **Betrieb gibt vor, sensibilisiert zu sein, es sind allerdings Defizite zu erkennen**

Es ist zu hinterfragen, ob diese Sensibilisierung vom Betrieb nur vorgegeben wird oder ob dem Unternehmer eine genauere Ermittlung, Bewertung und Maßnahme zur Verhütung psychischer Fehlbelastungen fehlen.

### **Betrieb ist in Teilen sensibilisiert**

Die Personen, die im Betrieb diesem Thema aufgeschlossen sind, können als Partner im Betrieb genutzt und für nachvollziehbare Maßnahmen gewonnen werden. An dieser Stelle sollte versucht werden, eine breitere Basis im Betrieb herzustellen.

### **Betrieb ist bereits sensibilisiert**

In diesem Fall ist es sinnvoll, die Probleme im Betrieb ggf. unter Hinzuziehung weiterer Akteure zu ermitteln (siehe Punkt 4.3), zu bewerten (siehe Punkt 4.4) und diesen mit geeigneten Präventionsmaßnahmen zu begegnen (siehe Punkt 4.5). An dieser Stelle ist eine weiterführende Beratungskompetenz der Aufsichtsperson besonders gefragt (ggf. interne und/oder externe Berater).

## **4.5 Präventionsmaßnahmen**

Ziel der Präventionsmaßnahmen ist es, die psychischen Belastungen zu optimieren (Belastungsoptimierung), d.h. Fehlbeanspruchungen entgegenzuwirken. Es ist nicht das Ziel die psychischen Belastungen und die daraus resultierenden Beanspruchungen gänzlich zu vermeiden.

Art und Umfang der Präventionsmaßnahmen sind abhängig von der Bewertung durch die Aufsichtsperson. Mögliche Maßnahmen werden aber nur dann erfolgreich sein, wenn ein bestimmter Sensibilisierungsgrad des Unternehmers vorhanden ist, also die Bereitschaft des Unternehmers besteht, sich auf die Problematik einzulassen. Ist der Unternehmer von der Bedeutung der Thematik für seinen Betrieb nicht überzeugt und lässt sich auch von der Aufsichtsperson nicht überzeugen, werden alle weiteren Aktivitäten im Hinblick auf die Verbesserung der betrieblichen Situation erfolglos bleiben.

### **Erste umsetzbare Präventionsmaßnahmen**

Wegen der Komplexität der Thematik sollten Maßnahmen schrittweise eingeleitet werden. Es ist günstig, zunächst mit Maßnahmen zu beginnen, die unmittelbar umsetzbar sind und deren Vollzug in der Umsetzung auch kontrolliert werden kann. Darauf aufbauend kann dann die Diskussion vertieft und auf schwieriger zu erfassende psychische Fehlbeanspruchungen gelenkt werden.

Erste, umsetzbare Maßnahmen in diesen Bereichen könnten z. B. sein:

- *geeignetes Werkzeug/ergonomisch gestalteten Arbeitsplatz zur Verfügung stellen*
- *Lärmpegel je nach Art der Tätigkeit begrenzen*
- *Mitarbeitern weitere Qualifizierung anbieten*
- *Gesundheitszirkel/Befragungen u. a. durchführen*
- *Verbesserungswesen einführen*

Es handelt sich bei diesen und den folgenden Präventionsmaßnahmen um allgemeine Lösungsansätze, die der jeweiligen betrieblichen Situation anzupassen sind. Es ist sinnvoll, bei Maßnahmen den Unternehmer und die Mitarbeiter einzubinden, um die Akzeptanz der Maßnahmen zu ermöglichen.

### **Weitergehende Präventionsmaßnahmen**

Die Auflistung weitergehender Präventionsmaßnahmen orientiert sich an den Fragen des in die Teilbereiche *Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation, Psychosoziale Rahmenbedingungen* gegliederten Fragenkatalogs. Wie die Fragen des Fragenkatalogs, stellen auch die Maßnahmen nur allgemeine Lösungsvorschläge dar. Sie können selbstverständlich in Abhängigkeit von der betrieblichen Situation und dem Bedarf im Einzelfall ergänzt oder erweitert werden. Maßnahmen sind dann angezeigt, wenn die Befragung Defizite in einem oder mehreren der o. g. Bereiche offen gelegt hat. In vielen Fällen impliziert die Frage des Fragenkatalogs bereits die Präventionsmaßnahme zur Behebung des Defizits.

### **Arbeitsaufgabe**

- Ausgleich für Tätigkeiten mit extrem hohen körperlichen/geistigen/emotionalen Anforderungen schaffen, z. B. technische (Hebe- und Tragehilfen, automatische Signalbearbeitung), organisatorische (Pausen, Tätigkeitswechsel), individuelle (Ansprechpartner nennen) Unterstützung anbieten, ggf. in Absprache mit dem Mitarbeiter,
- Überforderung durch zu hohe Arbeitsmenge vermeiden bzw. Qualifikation der Mitarbeiter hinterfragen (ggf. Arbeitsmenge durch Zeitpuffer dehnen, Fort-, Weiterbildungsmaßnahmen anbieten etc.),
- Unterforderung oder monotone Arbeiten ggf. durch vollständigere Arbeitsaufgaben minimieren (vorbereitende, ausführende und nachbereitende Arbeiten zusammen vergeben) ggf. unter Einbeziehung des betroffenen Mitarbeiters,
- Verantwortungsbereich der Mitarbeiter klar definieren und ggf. erweitern, um Eigeninitiative, Kreativität der Mitarbeiter zu fördern

### **Arbeitsumgebung**

Ein ungünstiges Arbeitsumfeld mit all seinen Faktoren wie Raumklima, Lärm, Arbeitsmittel etc. kann physische und psychische Fehlbeanspruchungen zur Folge haben. Ziel von Präventionsmaßnahmen im Bereich des Arbeitsumfeldes ist es daher, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das einer menschengerechten Gestaltung entspricht, also die ergonomischen Gesichtspunkte berücksichtigt. Wie zum Beispiel

- geeignete und sichere Arbeitsmittel zur Verfügung stellen,
- für gesunde, störungsfreie Umgebungsbedingungen sorgen mit Blick auf Luftqualität, Temperatur, Beleuchtung, Luftgeschwindigkeit, Lärm am Arbeitsplatz
- Mitarbeiter bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Auswahl ihrer Arbeitsmittel beteiligen

### **Arbeitsorganisation**

- Mitarbeitern alle sie betreffenden Informationen rechtzeitig zur Verfügung stellen,
- Mitarbeiter in die Organisation der betrieblichen Abläufe einbinden,

- kritische Vorgänge/Beinahe-Unfälle/Unfälle/Sachschäden mit den Beteiligten und Verantwortlichen offen und fair diskutieren und Konsequenzen ziehen,
- klare und widerspruchsfreie Aufträge erteilen,
- Störungen und Unterbrechungen in den Arbeitsabläufen analysieren und entgegen wirken,
- für vorhersehbare und planbare Arbeitszeiten sorgen, insbesondere die Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit, neuen Schichtmodellen, Kurzpausen etc. einbinden,
- Termindruck z. B. durch rechtzeitige Vorabinformation (Kunden-/Arbeitsaufträge etc.) entgegen wirken, damit ausreichend Zeit bleibt sich organisatorisch und mental auf die neue Situation einzustellen,
- Mitarbeiter über mögliche Gefährdungen am Arbeitsplatz informieren,
- dafür sorgen, dass der richtige Mitarbeiter mit der richtigen Qualifikation am „richtigen Ort“ eingesetzt wird,
- Mitarbeiter auf neue Aufgaben rechtzeitig und ausreichend vorbereiten und ggf. Qualifizierungsmaßnahmen anbieten,
- Mitarbeiter die Chance geben, sich für neue Aufgaben zu qualifizieren, um z. B. Überforderung entgegen zu wirken, technologischen Entwicklungen Rechnung zu tragen, Mitarbeiter an den Betrieb zu binden, Fluktuation zu vermeiden,
- Mitarbeiter ggf. durch Übertragung anspruchsvollerer Aufgaben Anerkennung seiner bisherigen Leistungen signalisieren

### **Psychosoziale Rahmenbedingungen**

- Verbesserungswesen einführen, um Ideen der Mitarbeiter für einen reibungsloseren betrieblichen Ablauf zu nutzen und Kreativität und die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Betrieb zu fördern,
- Betriebsklima fördern durch Verbesserung der Umgangsformen miteinander, durch Räumlichkeiten, in denen soziale Kontakte zwischen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern/Führungskräften möglich sind, die auch über die betriebliche Ebene hinausgehen (Unternehmer hat Vorbildfunktion!),

- auf unsoziales, unkollegiales Verhalten von Mitarbeitern oder Führungskräften sollte sofort und adäquat reagiert werden; deutlich machen, dass unsoziales/unkollegiales Verhalten im Betrieb nicht geduldet wird; religiösen Besonderheiten wie z.B. Fastenzeit/moslemischem Ramadan Rechnung tragen,
- Vertrauen zwischen Führung und Belegschaft lässt sich durch regelmäßige, offene und faire Gespräche verbessern, ggf. einen Kummerkasten einrichten,
- häufige Konflikte zwischen Führungskräften und Mitarbeiter deuten auf Führungsschwächen hin, den durch Führungskräfte-seminare entgegenzuwirken sind,
- dauernde soziale Spannungen zwischen Beschäftigten führen zu Störungen des Betriebsablaufs und beeinträchtigen das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Es sollten zwischenmenschliche Probleme und Konflikte gemeinsam offen und fair angesprochen und gemeinsame Lösungswege gesucht werden,
- Mitarbeiter über die kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensziele (Umstrukturierungen, Unternehmensverkauf, Arbeitsplatzabbau) informieren,
- insgesamt lässt sich das Betriebsklima durch eine Beteiligung der Mitarbeiter bei sie betreffenden Entscheidungen verbessern

#### **4.6 Weitere Maßnahmen**

##### **Vermittlung von Fachleuten zur Beratung des Unternehmens**

Das Unternehmen wird bestrebt sein, das Problem „Psychische Fehlbelastungen“ im Betrieb aus eigener Kraft zu lösen. In erster Linie sind die zuständigen Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit anzusprechen und in die Lösung der jeweiligen Probleme einzubeziehen. Dazu ist die innerbetriebliche Situation zu berücksichtigen. Dabei kann sich die Aufsichtsperson durchaus weiter unterstützend beteiligen.

Sofern das Unternehmen das Problem aus eigener Kraft nicht lösen kann, stehen in den Präventionsabteilungen der BG'en zunehmend Arbeitsmediziner und/oder Psychologen zur Verfügung, die die Betriebe beraten. Sofern die BG selbst keine Experten in ihren Präventionsabteilungen beschäftigt oder das Problem zu komplex ist, sind externe Fachkräfte anzusprechen. Einige BG'en verfügen zwischenzeitlich über einen „Pool“ von externen Experten, auf die im Bedarfsfall angesprochen werden können.

### **Umsetzung eines innerbetrieblichen Projektes**

Eine weiterführende Bearbeitung dieser Problematik kann dann in Projektform erfolgen, dessen Ergebnisse in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess münden. Damit ist der Einstieg in eine Organisationsentwicklung eingeleitet. Dies setzt die Bereitschaft des Unternehmers voraus, sich intensiv mit den Mitarbeitern und deren Arbeitsplatzgestaltung auseinander zu setzen und die Beteiligung der Betroffenen an dem Entwicklungsprozess zu fördern.

Diese Prozesse können in aller Regel im Rahmen der Beratungstätigkeit von Aufsichtspersonen nicht begleitet werden. Sinnvoll ist jedoch einen Anstoß zu geben, um eine interne und weiterführende Diskussion über Ursachen möglicher psychischer Fehlbelastungen in Gang zu setzen. Die Moderation von derartigen Prozessen, die vertiefte Auseinandersetzung mit der Materie und die möglichen Lösungswege sollen nur angedeutet werden. Hier können die Aufsichtspersonen auf mögliche Fachkräfte und Berater der BG'en bzw. externer Stellen hinweisen, die die weiteren Prozesse begleiten können.

## 5. Weiterführende Literatur

### **Heute wieder Stress gehabt?**

Umgang mit psychischen Belastungen im Arbeitsleben  
Arbeitshilfen für Betriebs- und Personalräte, Sicherheitsfachkräfte, Arbeitsmediziner, Vorgesetzte, Referenten.  
Ringordner (einschl. Diskette im Format 3,5 Zoll),  
Herausgeber: Peter Altenburg, Thörlstraße 2, 21075 Hamburg

### **Mobbing – der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung**

Bund-Verlag, Frankfurt am Main, Ausgabe 1998, 32 Seiten, kartoniert,  
ISBN 3-7663-2877-8

### **Psychische Belastungen am Arbeitsplatz**

Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten, Autor: Karl Wenchel  
Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2001, 172 Seiten,  
ISBN 3-503-05972-5

### **Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren**

Herausgeber: Heiner Dunckel, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, 1999  
ISBN 3-7281-2238-6

### **Arbeitspsychologie**

von Prof. Dr. Eberhard Ulich, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich  
3. Auflage, 1994, 599 Seiten, ISBN 3-7281-2034-0

### **Fehlzeiten-Report 1999**

Psychische Belastung am Arbeitsplatz – Zahlen, Daten, Fakten aus allen Branchen der  
Wirtschaft, 656 Seiten, (2000), Springer-Verlag Berlin, ISBN 3-540-66520-X

### **Psychische Belastung und Beanspruchung**

Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung  
Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, FA 36,  
92 Seiten, Verlag Wirtschaftsverlag NW, Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Bremen  
ISBN 3-89429-865-0, ISSN 1433-2086

### **Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, Teil 1, Orientierungshilfe**

Autor: Karl Wenchel; Verlag Technik und Information, 1999, ISBN 3-92-8535-40-4

### **Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, Teil 2, Erkennen, Beurteilen und Verhüten von Fehlbeanspruchungen**

Autor: Debitz, Gruber, Richter; Verlag Technik und Information, 2001,  
ISBN 3-928535-96-6

**Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, Teil 3, Verhüten von Fehlbeanspruchungen durch Arbeits- und Organisationsgestaltung**

Autor: Pohlandt, Heimer, Gruber; Verlag Technik und Information, 2003,  
ISBN 3-928535-99-4

**Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren, Handlungshilfe**

Autor: Jürgen Wieg, Verlag Technik und Information, April 2002  
ISBN 3-934966-11-X

**Psychische Gesundheit - ein Baustein des erfolgreichen Unternehmens**

Berufsgenossenschaft Druck und Papierverarbeitung, Rheinstraße 6-8, 65185 Wiesbaden  
Bestell-Nr. 236

**Sicherheits-Beurteilungen (230.1-230.17) für einzelne Branchenzweige der BG Druck und Papierverarbeitung zur Erstellung der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz**

**Mensch - Sicherheit - Technik**

Gestern Heute Morgen, BG Chemie, Mai 2003

**Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung**

Autor: Bamberg E., Ducki A & Metz A.-M., 1998, Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen

**Der kleine Taschentherapeut**

Lazarus, A.A. & Lazarus, C.N., 1999, Klett-Cotta-Verlag, Stuttgart

**Das gesunde Unternehmen**

Martin, M.- Pörner, G., 1999, Wirtschaftsverlage Langen Müller/Herbig in F.A. Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH

**Stressbewältigung am Arbeitsplatz**

O'Hara, Valerie, 1997, Umschau Buchverlag Breidenstein GmbH

**Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen**

Rosenberg M. B., 2001, Junfermann-Verlag, Paderborn

**Mitarbeitergespräche - Lösungsorientiert, Klar, Konsequenz**

Schmitz, L. & Billen, B., 2000, Wirtschaftsverlag Ueberreuther, Wien/Frankfurt

**Stressabbau in Organisationen**

Siegrist, K. & Silberhorn, T., 1998, Lit Verlag, Münster

**Betriebliches Gesundheitsschutzmanagement**

Thiehoff, Rainer, 2000, Erich Schmidt Verlag, Berlin



**Mehr Erfolg durch Emotionale Intelligenz**

Weisbach, C.-R. & Dachs U., 1997, Gräfe und Unzer Verlag, München

**Professionelle Gesprächsführung**

Weisbach, Christian-Rainer, 1999, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Beck-Wirtschaftsberater im Deutschen Taschenbuch-Verlag

**Psychische Belastungen in der Arbeitswelt als Herausforderung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Oppolzer, Alfred, September 1999, 1. Auflage, Herausgeber: Norddeutsche Metall-Berufsgenossenschaft, Hannover

**Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben**

**Erkennen – Gestalten (Gesundheitsschutz 23)**

Joiko, Schmauder, Wolff, Dezember 2002,  
Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund

**Konzept zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention (LV 28)**

Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik, Juni 2002, [www.lfas.bayern.de](http://www.lfas.bayern.de)

**Handlungsanleitung für die staatlichen Arbeitsschutzverwaltungen der Länder**

Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und Möglichkeiten der Prävention, Januar 2003

**Normen**

**DIN EN ISO 10075 – Teil 1**

Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Allgemeines und Begriffe“, November 2000

**DIN EN ISO 10075 – Teil 2**

Gestaltungsgrundsätze, Juni 2000

## **6. Vorhandene Instrumente**

Der Arbeitskreis „Psychische Fehlbelastungen und Stress“ des berufsgenossenschaftlichen Fachausschusses „Einwirkungen und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren“ (FA WIRK) wird beraten, welche Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung für die betriebliche Praxis geeignet erscheinen.

## **Glossar \*\***

### **Beanspruchung**

Die durch die unterschiedlichen individuellen Eigenschaften des Menschen geprägten Reaktionen des Menschen auf (von außen) einwirkende Belastungen (s. auch: Psychische Beanspruchung).

### **Belastungen**

Anforderungen an den Menschen, die sich aus der Durchführung der Arbeitsaufgabe ergeben sowie Einflüsse aus der Arbeitsumgebung (Arbeitsumwelt) und der Arbeitsorganisation (siehe auch Psychische Belastung).

### **Belastungs-Beanspruchungs-Modell**

Arbeitswissenschaftliches Grundkonzept, das eine Verbindung der einwirkenden Kräfte und äußeren Einflüsse (Belastungen) mit den individuellen Reaktionen (Beanspruchungen) von Personen auf diese Belastungen herstellt. Beanspruchungen können zu kurz- bis langfristigen Folgen mit positiven oder negativen Auswirkungen für die betreffende Person führen.

### **Gesundheitsbericht**

steht für Arbeitsunfähigkeitsbericht, der häufig auch AU-Bericht oder Krankheitsartenstatistik genannt wird. Er wird von den Krankenkassen im Auftrag des Unternehmens erstellt, sofern auf eine gewisse Versichertenanzahl (> 50 Mitarbeiter) zurückgegriffen werden kann. Der Gesundheitsbericht gibt in statistischer Form Auskunft über die Charakteristik krankheitsbedingter Fehlzeiten im Unternehmen. Auf diese Weise werden Schwerpunkte der Intervention und der Prävention sichtbar.

### **Individuelle Leistungsvoraussetzungen**

Gesamtheit der individuellen Merkmale der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit sowie der physischen und psychischen Leistungsbereitschaft des Menschen.

### **Menschengerechte Gestaltung der Arbeit**

Maßnahmen zur Anpassung der Arbeit an die physischen und psychischen Eigenschaften des Menschen, soweit damit auf die Verminderung der gesundheitsschädlichen Auswirkungen der Arbeit für die Beschäftigten hingewirkt wird. Zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit gehört auch die Berücksichtigung der individuellen Belastungsfähigkeit und individuellen Beeinträchtigung auf Grund körperlicher oder besonderer Lebenssituationen (z. B. jugendliches Alter, Schwangerschaft). Zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit können auch Maßnahmen gezählt werden, die dem Schutz des sittlichen Empfindens der Beschäftigten dienen (z. B. Einrichtung von Waschräumen getrennt für Männer und Frauen).

Eine Arbeit ist menschengerecht gestaltet, wenn die Menschenwürde der Arbeitnehmer geachtet, sowohl die körperliche als auch die geistig-seelische Gesundheit sowie die Arbeitsfähigkeit über ein normales Arbeitsleben hindurch gewährleistet sind.

### **Mobbing**

Mobbing ist eine konfliktvolle Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, bei der

- (1) eine Person von einer oder einigen Personen
- (2) systematisch
- (3) oft (mindestens einmal pro Woche) und
- (4) während längerer Zeit (mindestens über sechs Monate)
- (5) mit dem Ziel des Ausstoßens aus dem Arbeitsverhältnis
- (6) direkt oder indirekt angegriffen wird.

### **Monotonie**

Zustand der Langeweile, der durch Reizmangel ausgelöst wird und zur wellenförmigen Herabsetzung der Aktivierung führt, z. B. bei Überwachungs- und Steuertätigkeiten, bei Nachtschicht.

### **Posttraumatische Belastungsstörung (PTSD, Post traumatic stress disorder)**

Extrem belastende Ereignisse wie Unfälle, Katastrophen, kriminelle Gewalt können neben körperlichen Verletzungen auch zu psychischen Verletzungen mit langfristigen Folgen wie Depression oder Angststörungen führen. Psychotherapeutische Behandlung ist hier notwendig.

### **Psychische Beanspruchung**

Die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.

### **Psychische Belastungen**

Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.

### **Psychische Fehlbelastungen**

Psychische Fehlbelastungen sind solche, die sich in der Regel negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken.

### **Psychische Ermüdung**

Eine vorübergehende Beeinträchtigung der psychischen und körperlichen Funktionstüchtigkeit, die von Intensität, Dauer und Verlauf der vorangegangenen psychischen Beanspruchung abhängt. Erholung von psychischer Ermüdung kann besser durch eine zeitliche Unterbrechung der Tätigkeit als durch deren Änderung erzielt werden.

### **Psychische Sättigung**

Ein Zustand der nervös-unruhevollen, stark affektbetonten Ablehnung einer sich wiederholenden Tätigkeit oder Situation, bei der das Erleben des Auf-der-Stelle-Tretens oder des Nicht-weiter-Kommens besteht.

### **Stress**

Der Begriff wird umgangssprachlich sehr häufig verwendet und im Sinne subjektiv vorhandener und/oder auch objektiv gegebener Belastungen benutzt. In der Regel steht dabei eine negative Bewertung im Vordergrund. Aus wissenschaftlicher Sicht umfasst Stress den gesamten Prozess gegebener Stressoren die auf den Organismus einwirken, dort individuell unterschiedlich verarbeitet und bewertet werden und abhängig davon zu Stressreaktionen führen. Teilweise wird in der Literatur zwischen negativem Stress (Distress) und positivem Stress (Eustress) unterschieden.

### **Stressor**

Bei einem Stressor handelt es sich um einen Reiz auf den Organismus, der Teil des gesamten Stressprozesses ist (siehe Stress). Im Kontext des Arbeitsschutzes kann aus praktikablen Erwägungen von einer gleichen Bedeutung der Begriffe Belastung und Stressor ausgegangen werden.

### **Stressreaktion**

Die Stressreaktion ist diejenige Reaktion, die auf Grund der Auswirkungen eines Stressors in Abhängigkeit von der individuellen Bewältigung bzw. Bewertung zustande kommt. Damit ist die Stressreaktion wie der Stressor ebenfalls Teil des gesamten Stressprozesses. Die Stressreaktion kann aus praktikablen Erwägungen mit der Beanspruchung gleichgesetzt werden.

### **Verhaltensprävention**

Vorbeugende Maßnahmen zur Bildung sicherer und gesundheitsgerechter Verhaltensweisen der Beschäftigten.

### **Verhältnisprävention**

Vorbeugende Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch technische und organisatorische Maßnahmen der Arbeitssystemgestaltung.

\*\*

Die im Glossar aufgeführten Begriffsdefinitionen stehen derzeit unter Vorbehalt. Der Arbeitskreis „Psychische Fehlbelastungen und Stress“ des berufsgenossenschaftlichen Fachausschusses „Einwirkungen und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren“ (FA WIRK) wird die Begriffsdefinitionen abschließend beraten.