

# Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Erfahrungen und Empfehlungen

Bearbeitet von  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

1. Auflage 2014. Buch. 286 S. Gebunden

ISBN 978 3 503 15439 5

Format (B x L): 15,8 x 23,5 cm

[Recht > Arbeitsrecht](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



# Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Erfahrungen und Empfehlungen

Herausgegeben von der  
**Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin (BAuA)**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 15439 5](http://ESV.info/9783503154395)

ISBN 978 3 503 15439 5

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der  
Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch  
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den  
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992  
als auch der ISO Norm 9706.

Gestaltung und Satz: eckedesign, Berlin  
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

# Vorwort

Mit dem vorliegenden Fachbuch möchte die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) einen Beitrag zur Bewältigung einer Herausforderung leisten, die den Arbeitsschutz derzeit ganz besonders bewegt: Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der psychischen Belastungsfaktoren in der Arbeit sind Verfahrensweisen zu entwickeln, die die Gestaltung menschengerechter Arbeit unter diesem Aspekt mehr als bisher unterstützen. Ziel ist es, die psychischen Belastungsfaktoren – neben anderen relevanten Belastungsfaktoren – im Arbeitsschutzhandeln so umfänglich mit zu berücksichtigen, wie es der jeweiligen Bedeutung für die Arbeitstätigkeit entspricht.

Um dies zu erreichen, sind vielfältige Aktivitäten notwendig. So ist das arbeitswissenschaftliche Wissen für moderne Arbeitsformen weiter aufzubereiten und manche Wissenslücken – beispielsweise zu Belastungskonstellationen im Kontext neuer Technologien – zu bearbeiten. Auch müssen wir noch besser verstehen, wie in Zeiten des rasanten Wandels Arbeit nachhaltig gestaltet werden kann und welches Expertenwissen dafür auf betrieblicher Ebene verfügbar sein sollte. Nicht zuletzt geht es um die Frage, wie die überbetrieblichen Arbeitsschutzakteure die Betriebe optimal unterstützen können und welche Instrumentarien für die Betriebe hilfreich sind.

Innerhalb dieses komplexen und umfangreichen Themengebiets der psychischen Belastung wird im vorliegenden Fachbuch ein ausgewähltes Thema herausgegriffen: die betriebliche Gefährdungsbeurteilung. Dabei wird insbesondere der Prozess der Gefährdungsbeurteilung von der Analyse über die Maßnahmenumsetzung bis zur Wirksamkeitskontrolle in den Vordergrund gerückt. Damit folgt das Autorenteam der Erkenntnis, dass genau dieser Gesamtprozess in der betrieblichen Arbeitsschutzrealität ganz offensichtlich besondere Schwierigkeiten bereitet, denn Betriebe bleiben – falls sie einen Einstieg in das Thema überhaupt gefunden haben – häufig zwischen Analyse und Umsetzung stecken. Gegenstand dieses Fachbuchs sind daher Hinweise und Empfehlungen für fachlich angemessene und praktikable Vorgehensweisen der Gefährdungsbeurteilung entlang des Gesamtprozesses auf Basis empirischer Erhebungen, von Expertenbefragungen und aktuellem Fachwissen.

Für die einzelnen Prozessschritte – von der Analyse bis zur Wirksamkeitskontrolle – werden jeweils Optionen für unterschiedliche Vorgehensweisen dargestellt und reflektiert. Wir folgen damit der Auffassung, dass die jeweils spezifische Vorgehensweise zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung nicht standardisiert werden sollte, sondern den Betrieben selbst überlassen werden muss. Dies gilt grundsätzlich bereits bei der Auswahl der geeigneten Analysemethode, sind doch die betrieblichen Besonderheiten wie Branche, Betriebsgröße, Arbeitsprozesse und -bedingungen sowie betriebliche Expertise sehr unterschiedlich. Erhebt man aber – wie wir das hier tun –

den Anspruch, dass vor allem eine erfolgreiche Maßnahmenumsetzung zu intendieren ist, gilt dies in ganz besonderer Weise. Arbeitsgestaltung sollte sich zwar an den allgemeinen (und grundsätzlich allgemeingültigen) Kriterien der menschengerechten Arbeit orientieren, die spezifische betriebliche Gestaltungslösung gibt es aber eben nicht von der Stange. Und schon gar nicht gibt es diesen „one best way“ für den betrieblichen Gestaltungsprozess selbst. Unser Ziel ist es daher nicht, den idealen Weg vorzugeben, sondern Wissen zur Verfügung zu stellen, das die Betriebe bei ihrer jeweils spezifischen Prozessgestaltung unterstützen kann.

Das Autorenteam der BAuA hat für die Erarbeitung dieses Fachbuchs Feldstudien in unterschiedlichen Betrieben durchgeführt und einschlägige Wissenschaftler/-innen und Praktiker/-innen um Stellungnahmen zu ausgewählten Fragestellungen gebeten. Auch sind die vielfältigen Diskussionen, die in verschiedenen Gremien und Fachkreisen des Arbeitsschutzes geführt werden, eingeflossen. Wir freuen uns über die große Offenheit vieler Beteiligter, die eine kritische Reflektion unterstützte und diese auch weiterhin ermöglichen wird. Auch freuen wir uns über das insgesamt sehr große Interesse vieler Arbeitsschutzakteure, durch betriebliche Beispiele und Diskussionsbeiträge zum Fachbuch beizutragen.

Denn der Prozess der Erarbeitung einer umfassenden Handlungsgrundlage für den betrieblichen Arbeitsschutz im Bereich der psychischen Belastungen ist keinesfalls abgeschlossen, sondern steht in vielerlei Hinsicht noch am Anfang. Dafür sind nicht nur weitere fachliche Arbeiten unabdingbar; auch das Gestaltungswissen betrieblicher und überbetrieblicher Arbeitsschutzakteure muss weiterhin erprobt, reflektiert und weiterentwickelt werden. Mit dem Arbeitsprogramm „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) gibt es hierfür vielfältige Anknüpfungspunkte. Wir hoffen, mit dem vorliegenden Fachbuch zur Diskussion beitragen zu können und freuen uns darauf, auch im weiteren Prozess mitzuwirken.

Isabel Rothe

Präsidentin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Einführung</b> <i>David Beck, Martina Morschhäuser, Hans Martin Hasselhorn</i>	<b>13</b>
<b>1 Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung</b> <i>Martina Morschhäuser, David Beck, Andrea Lohmann-Haislah</i>	<b>19</b>
1.1 Zur Bedeutung psychischer Belastung in der Arbeitswelt	19
1.1.1 Psychische Belastung im Wandel der Arbeit	22
1.1.2 Verbreitung und Entwicklung psychischer Anforderungen und Ressourcen	24
1.1.3 Gesundheit und Gefährdung bei psychischer Belastung	28
1.2 Inhalte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung	29
1.2.1 Psychische Belastungsfaktoren im Überblick	30
1.2.2 Tätigkeitsübergreifend relevante psychische Belastungsfaktoren	32
1.3 Gefährdungsbeurteilung als Handlungsrahmen zur Optimierung psychischer Belastung	35
1.3.1 Grundsätze für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung	36
1.3.2 Zur Frage einer „integrierten“ Gefährdungsbeurteilung	37
1.3.3 Aufgaben, Rechte und Pflichten der Akteure	39
1.3.4 Nutzen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung	41
<b>2 Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung</b> <i>David Beck, Martina Morschhäuser, Gabriele Richter</i>	<b>45</b>
2.1 Festlegen von Tätigkeiten/Arbeitsbereichen	51
2.2 Ermittlung psychischer Belastung	53
2.2.1 Beobachtung/Beobachtungsinterviews	56
2.2.2 Mitarbeiterbefragung	64
2.2.3 Moderierte Analyseworkshops	76
2.3 Beurteilung psychischer Belastung	81
2.3.1 Beurteilung anhand verfahrensdefinierter Vorgaben	82
2.3.2 Beurteilung anhand von Referenzwerten	84
2.3.3 Beurteilung im Diskurs/Workshop	86
2.3.4 Erfassung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen	88

2.4	Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen	94
2.4.1	Grundsätze für Maßnahmen des Arbeitsschutzes	95
2.4.2	Vorgehensweisen und Empfehlungen zur Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen	102
2.5	Wirksamkeitskontrolle	114
2.5.1	Stufen der Wirksamkeitskontrolle	115
2.5.2	Vorgehensweisen und Empfehlungen zur Wirksamkeitskontrolle	116
2.6	Dokumentation	120
2.6.1	Ziel und Nutzen der Dokumentation	122
2.6.2	Vorgehensweisen und Empfehlungen zur Dokumentation	122
2.7	Fortschreibung	129
<b>3</b>	<b>Planung und Organisation der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung</b>	<b>131</b>
	<i>David Beck</i>	
3.1	Basisqualifizierung	139
3.2	Strukturen und Ressourcen schaffen	143
3.3	Konzept zur Vorgehensweise entwickeln	149
3.4	Vorgehensweise erproben und anpassen	156
3.5	Transfer in die Arbeitsschutzpraxis organisieren	158
<b>Weitere Informationen</b>	<b>161</b>	
<b>Infoteil A:</b>		
<b>Beschreibung psychischer Belastungsfaktoren bei der Arbeit</b>	<b>163</b>	
	<i>Gabriele Richter, Dajana Henkel, Renate Rau, Martin Schütte</i>	
A.1	Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	166
A.2	Arbeitsorganisation	173
A.3	Soziale Beziehungen	179
A.4	Arbeitsumgebung	182
<b>Infoteil B:</b>		
<b>Porträts exemplarisch ausgewählter Analyseinstrumente und -verfahren</b>	<b>187</b>	
	<i>Gabriele Richter, Martin Schütte</i>	
B.1	Beobachtungen und Beobachtungsinterviews	192
B.2	Mitarbeiterbefragungen	223
B.3	Moderierte Analyseworkshops	256

<b>Infoteil C:</b> <b>Handlungshilfen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung</b>	<b>265</b>
<i>Wibke Leistner, Gabriele Richter</i>	
<b>Infoteil D:</b> <b>Ansprechpartner bei Unfallversicherungsträgern und Arbeitsschutzbehörden</b>	<b>267</b>
<i>Wibke Leistner, Gabriele Richter</i>	
D.1    Unfallversicherungsträger	268
D.2    Arbeitsschutzbehörden der Länder	272
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>275</b>
<b>Verzeichnis der Autorinnen und Autoren</b>	<b>284</b>
<b>Danksagung</b>	<b>286</b>

## **Verzeichnis der Textboxen**

Textbox 1: Begriffserläuterungen	20
Textbox 2: Nutzen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Stimmen aus der Praxis	42
Textbox 3: Bestimmung inhaltlicher Schwerpunkte bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung	54
Textbox 4: Vorteile und Nachteile von Beobachtungsinterviews	59
Textbox 5: Tipps zur Beurteilung von Fragebögen im Vorfeld ihres Einsatzes im Betrieb	64
Textbox 6: Befragungen als Hilfe bei der Schwerpunktsetzung	69
Textbox 7: Vorteile von Mitarbeiterbefragungen und Gründe, die gegen ihren Einsatz sprechen	70
Textbox 8: Funktionen, Vorteile und Voraussetzungen von Gruppendiskussionen bei der Gefährdungsbeurteilung	79
Textbox 9: Nutzen der Betrachtung von Beanspruchungsfolgen in Gefährdungsbeurteilungen	88
Textbox 10: Grundsätze menschengerechter Gestaltung der Arbeit	96
Textbox 11: Beispiele für Maßnahmen zur Verminderung von Zeit- und Leistungsdruck	98
Textbox 12: Typische Fehler bei der Entwicklung und Planung von Maßnahmen	103
Textbox 13: Anforderungen der GDA-Träger an die Dokumentation nach § 6 ArbSchG	121

Textbox 14: Empfohlene Inhalte der Dokumentation	123
Textbox 15: Idee eines Gestaltungshandbuchs „Gute Arbeit“	125
Textbox 16: Erfolgsfaktoren für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung aus Sicht der betrieblichen Praxis	133
Textbox 17: Kenntnisse, die zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung benötigt werden	139
Textbox 18: Workshopkonzept „Eine gemeinsame Sprache sprechen“	141
Textbox 19: Handlungsfelder sachverständiger Beratung und Unterstützung durch externe Berater und Dienstleister	146
Textbox 20: Empfehlungen zur Zusammenarbeit der betrieblichen Sozialpartner bei der Planung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung	148
Textbox 21: Aufbau auf bewährten Methoden und Erfahrungen: Beispiele aus der betrieblichen Praxis	150
Textbox 22: Prüffragen zur Auswahl von Methoden und Analyseinstrumenten zur Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastung	153
Textbox 23: Erläuterungen zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments	154
Textbox 24: Anforderungen an Analyseinstrumente	188

## Verzeichnis der Praxisbeispiele

Praxisbeispiel 1: Optimierung der Arbeitsorganisation bei der LACKplus GmbH	48
Praxisbeispiel 2: Analyse und Optimierung psychischer Belastung bei Volkswagen Nutzfahrzeuge (VWN)	61
Praxisbeispiel 3: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei der Amadeus Germany GmbH	71
Praxisbeispiel 4: Methodenkombination bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Vorgehensweise und Erfahrungen in Kindertagesstätten der Stadt Einbeck	90
Praxisbeispiel 5: Maßgeschneidertes Vorgehen: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei der Daimler AG	110
Praxisbeispiel 6: Bewertung der Wirksamkeit von Maßnahmen bei der Vandemoortele Deutschland GmbH	118
Praxisbeispiel 7: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im Landesbetrieb Wald und Holz NRW	126
Praxisbeispiel 8: Planung und Organisation der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im Umweltbundesamt	135