



Berufsverband Deutscher
Psychologinnen
und Psychologen

SEKTION
Wirtschaftspsychologie



Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Fachliche Empfehlungen für die praktische Anwendung



www.wirtschaftspsychologie-bdp.de/fachgruppen/gb-psyche



Warum gibt es diese Empfehlungen?

Unternehmen aller Branchen ist die Bedeutung psychischer Belastung für die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation bewusst geworden. Doch wie lassen sich Gefährdungen erkennen, die über die Wahrnehmung, das Denken und Fühlen der Beschäftigten wirken? Wo setzen wirksame Arbeitsschutzmaßnahmen an? Dazu gibt es große Unsicherheiten.

Dies hat die Fachgruppe GB Psyche des Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. bewogen, alle Erfahrungen aus über 500 realisierten Gefährdungsbeurteilungen zu „destillieren“: Was davon sollten Anwender:innen unbedingt wissen? Worauf kommt es an, wenn Sie in Ihrem Unternehmen eine GB Psyche durchführen wollen? Die vorliegende Empfehlung soll den Zweck erfüllen:

- Auftragnehmer:innen zu qualifizieren, qualitätsgerechte Gefährdungsbeurteilungen zu initiieren oder einzukaufen.
- Aufsichtspersonen handlungssicherer zu machen, ob eine geeignete Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung durchgeführt worden ist.
- Anwender:innen zu informieren, worauf es in den 7 Prozessschritten ankommt.

Wir sind 19 Psycholog:innen aus dem gesamten Bundesgebiet. Wir arbeiten in Unternehmen als Betriebspsycholog:innen, als freie Wirtschaftspsycholog:innen, in der Wissenschaft, in Berufsgenossenschaften und dem staatlichen Arbeitsschutz. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass eine gut durchgeführte Gefährdungsbeurteilung Psyche allen hilft – der Organisation, den Führungskräften und den Mitarbeitenden gleichermaßen.

Im Namen der Fachgruppe, Ihre Ansprechpartner:innen

Silke Bass	Michael Bode	Reva Pasold	Nicole Venjakob
Diplompsychologin (Arbeits- und Organisationspsychologie)	Wirtschaftspsychologe (B.Sc.), Sport- und Wirtschaftswissenschaftler (B.A. & M.Sc.)	Diplompsychologin (Fachpsychologin Arbeits- und Organisationspsychologie)	Diplompsychologin (Arbeits- und Organisationspsychologie)
INEOS Manufacturing Deutschland GmbH	VisionGesund Gesellschaft für betriebliches Gesundheitsmanagement mbH	reSOURCE Dresden GmbH	Venjakob Consulting & Coaching



**Berufsverband Deutscher Psychologinnen
und Psychologen e. V. (Hrsg.)**

Am Köllnischen Park 2, 10179 Berlin

Telefon: 030 209 166 600

Mail: info@bdp-verband.de

**Fachgruppe Gefährdungsbeurteilung
arbeitsbedingter psychischer Belastung**

Website: <https://www.wirtschaftspsychologie-bdp.de/fachgruppen/gb-psyche/>



Inhaltsverzeichnis

Warum gibt es diese Empfehlungen?	2
Einleitung.....	5
Schritt 0: Prozessplanung GB Psyche.....	7
Schritt 1: Festlegen von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten.....	9
Schritt 2: Ermitteln der Gefährdungen	11
Schritt 3: Beurteilung der Gefährdungen	14
Schritt 4: Festlegen konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen	17
Schritt 5: Durchführen der Maßnahmen	19
Schritt 6: Überprüfen der Wirksamkeit der Maßnahmen	20
Schritt 7: Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung	22
Quellenangaben	23



Einleitung

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GB Psyche) ist ein wichtiges Werkzeug zur Gestaltung gesunder und leistungsfähiger Organisationen. Die vorliegenden fachlichen Empfehlungen können als handlungsleitende Ergänzung, als hilfreiche Anregungen praxisrelevanten Wissens verstanden werden. Sie sollen dazu dienen, einen einheitlichen Umsetzungsstandard im Vorgehen der GB Psyche zu erreichen, um die Professionalisierung von ebensolchen Projekten zu steigern.

Die Struktur dieser Empfehlungen folgt den aktuellen Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis des Arbeitsprogramms Psyche der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie¹. Diese Empfehlungen gelten unter Expert:innen spätestens seit der 3. Auflage (2014) als sinnvolles, handlungsleitendes Dokument. In seiner 4., vollständig überarbeiteten Auflage aus dem Jahr 2022 werden diese sieben Schritte zur Erstellung und Fortführung der GB Psyche vorgeschlagen:

1. Festlegung von Arbeitsbereichen
2. Ermittlung der Gefährdungen
3. Beurteilung der Gefährdungen
4. Festlegen konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen
5. Durchführen der Maßnahmen
6. Überprüfen der Wirksamkeit der Maßnahmen
7. Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung (§3 ArbSchG)

Wo die Empfehlungen des GDA-Arbeitsprogramms Psyche nicht ausreichend auf die praktische Ausgestaltung des Vorgehens in der Praxis eingehen können, setzen die nachfolgend dokumentierten Qualitätskriterien an.

Als relevante Bewertungskategorien werden jeweils die Prozess- und die Ergebnisqualität betrachtet. Gleichsam wird dargestellt, welche Aspekte des Vorgehens als Grauzone noch akzeptabel bei einer qualitätsorientierten Umsetzung sind und welche Aspekte einer GB Psyche als Ausschlusskriterien für eine professionelle GB Psyche gelten müssen. Die Struktur der Kapitel orientiert sich daher überwiegend an der nachfolgenden Einteilung:

- **Prozessqualität:** Qualitätskriterien mit Relevanz für die Durchführung des jeweiligen Arbeitsschrittes (Wie sollte dieser Schritt umgesetzt werden?)
- **Ergebnisqualität:** Qualitätskriterien der Resultate des Arbeitsschrittes (Was sollte erreicht werden?)

¹ GDA-Arbeitsprogramm Psyche (Hrsg.) (2022). *Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis*. 4., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin.

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Fachliche Empfehlungen für die praktische Anwendung



- **Grauzone:** Gerade noch akzeptable Durchführung und Resultate des Arbeitsschrittes, welche aber nicht als Ausschlusskriterien gelten
- **Ausschlusskriterien:** Mängel in der Umsetzung und den Resultaten des Arbeitsschrittes, welche die Anforderungen an die GB Psyche nicht genügen



Schritt 0: Prozessplanung GB Psyche

In der Praxis zeigt sich, dass die Durchführung der GB Psyche am besten gelingt, wenn sie als Projekt verstanden und umgesetzt wird. Die nachfolgenden vier Aspekte sichern die Qualität der Umsetzung:

Zielbestimmung

Mit der obersten Führungsebene bzw. den Entscheider:innen ist zu klären, welche Ziele sie mit der GB Psyche in ihrer Organisation erreichen möchte. Gibt es aktuelle Anliegen, die sich mit der GB Psyche verbinden lassen (z. B. Bindung der Mitarbeiter:innen, Lernen aus Veränderungen, Personalentwicklung, Softwareeinführung, Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements)? Woran werden sie den Erfolg der GB Psyche messen? Welche Hoffnungen, Chancen und Befürchtungen verbinden die Entscheider:innen mit der GB Psyche?

Sensibilisierung

Um diese Zielbestimmung und andere Entscheidungen zur Prozessplanung informiert treffen zu können, sind die Entscheider:innen und die zu beteiligenden Gremien (z. B. Betriebsrat / Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte) über den Sinn, Nutzen und die Anforderungen an eine erfolgreiche GB Psyche zu informieren: Die menschengerechte Gestaltung der objektiven Arbeitsbedingungen. Im weiteren Verlauf ist im Rahmen der Kommunikationsplanung und des Einladungsmanagements eine Einbeziehung der Führungskräfte notwendig, denn sie realisieren in einem wesentlichen Umfang die konkreten Arbeitsbedingungen.

Struktur

Es braucht eine Projektkoordination, die die Schritte der GB Psyche in der Organisation abstimmt, plant und organisiert, einladend kommuniziert sowie über Ergebnisse informiert. In der Regel ist dies ein Steuerkreis, bestehend aus Entscheider:innen, zu beteiligenden Gremien und bei Bedarf externen Expert:innen zu Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sowie einem/einer Moderator:in (z. B. Arbeits- oder Wirtschaftspsycholog:in). Zudem sollte eine einzelne Person (inkl. Stellvertretung) als Projektleitung benannt und mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden, damit die Kommunikation mit internen und externen Akteuren an einer Stelle zusammenlaufen kann. Die Projektsteuerung in Form der Terminkoordination, des Informationsflusses und Stakeholdermanagements wird dadurch ermöglicht.



Planung der Prozessschritte und Beteiligung

Entsprechend der spezifischen Bedingungen der Organisation werden sämtliche Schritte der GB Psyche von Anfang an geplant. Insbesondere werden die nachfolgenden Fragen geklärt:

- Wie kann die Partizipation aller Beschäftigten in allen Prozessschritte gesichert werden?
- Welche Analysemethoden passen zur Struktur, Kultur und Sprache des Unternehmens und lassen sich in Bezug auf den zeitlichen, personellen und finanziellen Aufwand im Unternehmen realistisch umsetzen?
- Wie kann eine hohe Akzeptanz der GB Psyche erreicht werden?
- Wie soll die Erarbeitung von Arbeitsschutz-Maßnahmen organisiert sein?
- Wie soll die Kommunikation der Prozessschritte und Ergebnisse stattfinden?
- Wie erfolgt die Wirksamkeitskontrolle der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen?



Schritt 1: Festlegen von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten

Die Einteilung aller Mitarbeiter:innen in passende Arbeitsbereiche orientiert sich praxistauglich an den Organisationseinheiten, wie sie in einem Organigramm benannt wären, oder auf Basis der Kombination von Tätigkeit und Arbeitsbereich. Die Mitarbeiter:innen mit Führungsverantwortung werden aufgrund ihrer Führungstätigkeit eingeteilt. In jedem Fall ist eine hierarchieübergreifende Einteilung von Beschäftigten zu vermeiden.

Vorgehen: Worauf es ankommt

- ✓ Die Identifikation der Arbeitsbereiche erfolgt in einer Projektgruppe, deren Mitglieder alle Teilbereiche der Organisation und die Tätigkeiten der Mitarbeitenden kennen; die Mitarbeitenden sind zu beteiligen (z. B. durch BR/PR/MAV).
- ✓ Ein aktuelles Organigramm (oder alternative Darstellung der Organisation) wird genutzt, um einen Gesamtüberblick über die Struktur zu erhalten.
- ✓ Bei der Einteilung der Arbeitsbereiche wird darauf geachtet, dass ein gebildeter Arbeitsbereich mehr als 10 Beschäftigte beinhaltet, um Datenschutz für die nachfolgenden Analysen bereits an dieser Stelle zu gewährleisten. Ist dies z. B. in Kleinst- und Kleinunternehmen nicht möglich, ist dies bei der Wahl der Methodik zu berücksichtigen.
- ✓ Für Arbeitsplatztypen, die nur von wenigen Vertreter:innen besetzt sind (z. B. Stabstellen, Fachspezialist:innen mit besonderen Profilen), ist zu prüfen, ob eine besondere Methodik (z. B. Beobachtungs-Interviews statt Analyseworkshops) Anwendung finden sollte.



Ziel: Was erreicht werden soll

- ✓ Eine Gruppe an Personen ist dann ein Arbeitsbereich, wenn sie mehrheitlich die gleichen Arbeitsbedingungen aufweisen. Das bedeutet, die Mehrzahl der folgenden Merkmalsbereiche sind für einen Personenkreis identisch:
 - **Arbeitsinhalte/-aufgabe** (z. B. Vollständigkeit, Handlungsspielraum, Informationen, Qualifikation, Emotionale Inanspruchnahme z. B. durch Klient:innen- / Kund:innenkontakt)
 - **Arbeitsorganisation** (z. B. Arbeitsintensität, Störungen, Kommunikation, Zuständigkeiten)
 - **Arbeitszeit** (z. B. Dauer, Erholungszeiten, Lage/Schichtarbeit, Vorhersehbarkeit/Planbarkeit)
 - **Soziale Beziehungen** (z. B. Wertschätzung, Feedback, sozialer Austausch, Konflikte)
 - **Zusammenarbeit mit Vorgesetzten**
 - **Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen**
 - **Arbeitsmittel** (z. B. Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln, Bedienbarkeit)
 - **Arbeitsumgebung** (z. B. Lärm, Licht, klimatische Bedingungen, unzureichende Einflussmöglichkeiten)

Grauzone

- Die Einteilung erfolgt ohne Beteiligung einer Projektgruppe zwischen zwei/wenigen Personen.
- Gemischte Arbeitsbereiche werden gebildet, da Datenschutzgrenzen eingehalten werden müssen.
- Relevante Arbeitsmerkmale finden keine Berücksichtigung (z. B. Bedrohungen und Konflikte im Kundenverkehr).
- Führung als Tätigkeitsgruppe findet bei der Einteilung der Analysegruppen keine Berücksichtigung.

Ausschlusskriterien

Anforderungen sind nicht erfüllt, ...

- ✗ ... wenn die Auswahl der Arbeitsbereiche nicht nachvollziehbar ist.
- ✗ ... wenn systematisch kleinere Beschäftigtengruppen übersehen werden (z. B. Stabstellen, Fachspezialist:innen mit besonderen Profilen).



Schritt 2: Ermitteln der Gefährdungen

Das Ziel dieses Prozessschrittes ist die Identifizierung von möglichen psychischen Gefährdungen und ihren Entstehungsbedingungen. Die erforderlichen Rahmenbedingungen und qualitativen Umsetzungsstandards sind:

Vorgehen: Worauf es ankommt

- ✓ Beteiligung aller bzw. einer repräsentativen Gruppe von Mitarbeitenden aus jedem Arbeitsbereich:
 - **Befragung:** alle bzw. möglichst viele Mitarbeiter:innen werden beteiligt
 - **Workshops:** mehrere repräsentative Stellvertreter:innen jedes Arbeitsbereiches werden beteiligt
 - **Beobachtung:** mindestens zwei, besser drei Arbeitsplätze pro Arbeitsbereich werden beobachtet
- ✓ Die Anzahl der Beteiligten pro Arbeitsbereich muss so hoch sein, dass deren Anonymität gewährleistet wird.
- ✓ Die relevanten Arbeitsbedingungen werden vom Analyseinstrument erfasst (Schritt 1, Abschnitt Ergebnisqualität).
- ✓ Vorliegende aktuelle Informationen zu der Belastung müssen nicht neu erhoben werden. Generell sollen immer die Daten mit der besseren Datenqualität gewählt werden.
- ✓ Die Anwender:innen des Analyseinstruments verfügen über eine entsprechende Qualifikation und Erfahrung in der Methodik des Workshop-, Befragungs- oder Beobachtungsinstrument).

Vorgehen: Befragung

- ✓ Die Befragungsergebnisse ermöglichen die Identifikation von Belastungsschwerpunkten.
- ✓ Ab welcher Ausprägung ein Arbeitsfaktor als auffällig gilt, sollte **vor der Befragung** der Beschäftigten im ASA bzw. der Steuergruppe vereinbart werden, wenn dies nicht im Befragungsinstrument enthalten ist.
- ✓ Die auffälligen Arbeitsfaktoren werden in einer Feinanalyse einbezogen, einem Prozessschritt zur Identifikation von Ursachen.
- ✓ Das Befragungsinstrument ist methodisch fundiert und für eine psychische Gefährdungsbeurteilung geeignet (wissenschaftlich fundierte Entwicklung des Fragebogens; siehe auch DIN EN ISO 10075-3).
- ✓ Auf die Erhebung von weiteren personenbezogenen Daten (z. B. Gesundheitsdaten) sollte verzichtet werden. Datensparsamkeit erhöht die Qualität der erhobenen Daten.

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Fachliche Empfehlungen für die praktische Anwendung



- ✓ Der Fragebogen soll für die Zielgruppe verständlich und klar formuliert sein. Es sollte eine Ausweichantwortmöglichkeit gegeben werden (z. B. „keine Angabe“, „möchte ich nicht beantworten“).
- ✓ Die Rücklaufquote sollte größer als 60 % sein, um repräsentative Ergebnisse zu erhalten.

Vorgehen: Workshops

- ✓ Den Mitarbeiter:innen sollte die Möglichkeit gegeben werden, Belastungsaussagen in einer geschützten Atmosphäre machen zu können, in der die Ergebnisse nicht auf Individuen zurückgeführt werden können.
- ✓ Bei den Analyseworkshops sollten die Belastungssituationen unter statusgleichen Personen (ohne Beteiligung der Führungskräfte) erhoben werden, um Offenheit zu fördern (Ausblick: bei der Maßnahmenplanung sollten die Entscheider:innen eingebunden werden).

Vorgehen: Beobachtungen / Beobachtungsinterviews

- ✓ Für die Beobachtungen / Beobachtungsinterviews werden Beobachtungsbögen und (halb-)standardisierte Interviewleitfäden genutzt, um die relevanten Arbeitsbedingungen zu erfassen. Dafür ist es wichtig, arbeitswissenschaftlich fundierte Instrumente zu nutzen und geschulte und geübte Beobachter:innen einzusetzen.
- ✓ Bei dem Beobachtungsverfahren sollten möglichst zwei Beobachter:innen ihre unabhängigen Beobachtungen zu den Ausprägungen der Arbeitssituationen zu einem gemeinsamen Analyseergebnis verdichten, um typische Beobachtungsverzerrungen zu vermeiden.
- ✓ Bei den Beobachtungsergebnissen sind die Schwankungen der Arbeitsanforderungen zu beachten, z. B. monatliche Arbeitsspitzen und Leerlaufphasen
- ✓ Aufgrund der hohen methodischen Anforderungen ist der Einsatz genau zu prüfen. Empfehlenswert ist diese Methode für neue/unbekannte Tätigkeiten, bei ausgeprägten sozialen Konflikten und/oder bei fehlender Bereitschaft zur Teilnahme an den vorgenannten Methoden.

Ziel: Was erreicht werden soll

- ✓ Die Analyse enthält die Ausprägungen aller relevanten Arbeitsbedingungen je Arbeitsbereich.
- ✓ **Befragung:** Streuungswerte sollten in der Auswertung enthalten sein, da sie zur Interpretation der Mittelwerte wichtig sind.



Grauzone

- Schrittweises Vorgehen, bei dem zunächst nur ausgewählte Belastungsfaktoren berücksichtigt werden.
- Erhebungen mit Fragebögen von Experten und Expertinnen (auch ohne wissenschaftliche Gütekriterien).
- Fragebögen, die zusätzliche Themen erheben, die nicht zum Ziel der GB Psyche gehören.

Ausschlusskriterien

Anforderungen sind nicht erfüllt, ...

- ✗ ... wenn die Erhebung die relevanten Merkmalsbereiche (Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel, Arbeitsinhalt/-aufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Zusammenarbeit im Team, Führungsverhalten) nicht vollständig berücksichtigt.
- ✗ ... wenn Mitarbeitende von einer Teilnahmechance ausgeschlossen sind.
- ✗ ... wenn Erhebungen mit Fragebögen erfolgen, die von Laien entwickelt wurden bzw. keine wissenschaftlichen Gütekriterien erfüllen.
- ✗ ... wenn ausschließlich Führungskräfte die Belastung ihrer Mitarbeitenden erheben.
- ✗ ... wenn die Art der Moderation offene oder vollständige Ergebnisse verhindert.



Schritt 3: Beurteilung der Gefährdungen

Eine festgestellte Belastung ist dann eine Gefährdung, wenn sie die Wahrscheinlichkeit für eine Gesundheits- und Befindensbeeinträchtigung nachweislich erhöht. Daher benötigt die Gefährdungsbeurteilung vor allem einen gültigen Bewertungsmaßstab, ab welcher Intensität und Häufigkeit die gefundenen Belastungsfaktoren gesundheitlich gefährdend wirken. Gültige Bewertungsmaßstäbe sind folgende:

Vorgehen: Worauf es ankommt

- ✓ **Empirische Erkenntnisse nutzen:** Für die meisten psychischen Arbeitsfaktoren gibt es verlässliche empirische Erkenntnisse zu deren Auswirkungen. Beispielsweise veröffentlicht die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) regelmäßig neue Erkenntnisse zur *Psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt*: <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefaehrdungsbeurteilung/Expertenwissen>
- ✓ **Analyseinstrumente (standardisierte Fragebögen und Beobachtungsinterviews) mit integriertem Bewertungsmaßstab:** Die Auswertung trifft hier für jede Arbeitsbedingung Aussagen zur gesundheitlichen Gefährdung. Der Vorteil ist, dass Anwender:innen keine Kenntnis der gesundheitsgefährdenden Wirkungen bestimmter Arbeitsanforderungen und -bedingungen für die Gefährdungsbeurteilung benötigen.
- ✓ **Analyseinstrumente (standardisierte Fragebögen und Beobachtungsinterviews) ohne integrierten Bewertungsmaßstab:** Ab welcher Ausprägung ein Arbeitsfaktor als auffällig gilt und in eine Feinanalyse einbezogen werden soll, sollte vor der Befragung der Beschäftigten im Steuerkreis vereinbart werden.
- ✓ **Feinanalysen nach Befragungsverfahren:** Fragebogenverfahren sind zur Identifikation von kritischen Handlungsbedarfen ein valides Instrument. Sie geben jedoch keine Informationen darüber, wie sich die Belastungssituation im Arbeitsalltag zeigt. Diese werden innerhalb des Arbeitsbereiches, gemeinsam mit den Beschäftigten, in einem Feinanalyseworkshop konkretisiert.



- ✓ **Workshops:** Werden Workshops genutzt, um die Belastung zu identifizieren und ihre Ursachen zu konkretisieren, gehört dazu den Handlungsbedarf aus Sicht der betroffenen Beschäftigten zu gewichten, denn sie sind die Expert:innen ihrer Arbeit. Zur Gewichtung des Handlungsbedarfs haben sich zwei einleitende Gewichtungsfragen besonders bewährt:
 - Halten Sie eine Verbesserung der Arbeitssituation für: sehr wichtig; teilweise wichtig; nicht wichtig?
 - Die Verbesserung welchen Arbeitsfaktors würde am meisten zur Gesunderhaltung in ihrem Arbeitsbereich beitragen?

Die gesammelten Belastungsnennungen sollten darüber hinaus priorisiert werden. Welche der genannten Themen haben eine höhere Bedeutung für die betroffenen Beschäftigten?

- ✓ **Integration von Fachpersonal:** Trotz bereits erwähnter Bewertungsmaßstäbe ist es nicht leicht einzuschätzen, wie hoch der Arbeitsschutzbedarf ist, denn verschiedene Belastungsfaktoren können sich in Kombination verstärken. Auch umgekehrt gilt: Sind wichtige Faktoren gut gestaltet, können sie negative Auswirkungen anderer Belastungsfaktoren auch verringern oder verhindern. Es ist demnach empfehlenswert die Beurteilung der Gefährdungen gemeinsam mit Fachleuten mit einer arbeitspsychologischen Ausbildung durchzuführen.

Ziel: Was erreicht werden soll

- ✓ Zweck der Gefährdungsbeurteilung ist die Feststellung der Notwendigkeit von Arbeitsschutzmaßnahmen.
- ✓ Die Beurteilung der Gefährdung liefert für jede der erhobenen Arbeitsbedingungen die Bewertung, ob eine gesundheitliche Gefährdung wahrscheinlich ist und daher Handlungsbedarf besteht. Die nachfolgende Tabelle definiert die unterschiedlichen Handlungsbedarfe:

Handlungsbedarf	Notwendigkeit und Art von Arbeitsschutzmaßnahmen
Rot	Dringender Handlungsbedarf Erhöhte Gesundheitsgefährdung: Unmittelbar wirksame Maßnahmen zur Reduktion der Risiken müssen gefunden und schnell umgesetzt sowie deren Wirksamkeit zeitnah überprüft werden
Gelb	Handlungsbedarf Maßnahmen müssen geplant werden, um Risiken zu reduzieren oder/und Ressourcen zu steigern.
Grün	Kein Veränderungsbedarf Die positive Arbeitsgestaltung sollte bewusst gemacht und bewahrt werden – ein akuter, zusätzlicher Handlungsbedarf besteht nicht



Grauzone

- Zur Risikobewertung werden nur betriebsinterne oder externe empirische Vergleichswerte genutzt und allein die auffälligen Abweichungen als Gestaltungserfordernis bewertet. Auf diese Weise können z. B. branchentypische Gefährdungen (z. B. Einzelarbeit, Zeitdruck) und/oder die Gründe für das Ergebnis einer Grob-Analyse unerkannt bleiben.

Ausschlusskriterien

Anforderungen sind nicht erfüllt, ...

- ✗ ... wenn die Analyse keine Bewertung des Handlungsbedarfs enthält.
- ✗ ... wenn die gesundheitlichen Risiken / der Handlungsbedarf nur für die gesamte Organisation und nicht für die einzelnen Arbeitsbereiche, Standorte oder Arbeitsplätze bewertet werden.



Schritt 4: Festlegen konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen

Dieser Arbeitsschritt beschäftigt sich mit der Qualität der Arbeitsschutzmaßnahmen. Dabei gilt der Grundsatz die Arbeit so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und psychische Gesundheit möglichst vermieden und verbleibende Gefährdungen möglichst geringgehalten werden (§ 4 ArbSchG). Gefahren gilt es an der Quelle zu bekämpfen und individuelle Maßnahmen sind als nachrangig zu betrachten.

Vorgehen: Worauf es ankommt

- ✓ Mitarbeiter:innen, direkte Führungskräfte, relevante Entscheider:innen und Mitarbeitendenvertretung (BR / PR / MAV) sind an der Entwicklung von Maßnahmen zu beteiligen. Die für das Thema wichtigen Fachexpert:innen (z.B. QMB, Datenschutzbeauftragte Person, Personalabteilung) werden hinzugezogen.
- ✓ Bei der Planung der Arbeitsschutz-Maßnahmen werden konkrete Schutzziele definiert: Welche Gesundheits- und Leistungsförderung soll durch die Arbeitsschutzmaßnahme erreicht werden?
- ✓ Maßnahmen werden spezifisch, messbar, von allen Beteiligten akzeptiert und terminiert entwickelt.

Ziel: Was erreicht werden soll

- ✓ Es existiert ein strukturiertes Dokument je Arbeitsbereich, welches die folgenden Inhalte umfasst:
 - Belastungsnennung
 - Handlungsbedarf und Schutzziel
 - Maßnahmen / Handlungsschritte
 - Verantwortlichkeit zur Umsetzung
 - Frist zur Umsetzung
 - Wirksamkeitskontrolle (Zeitpunkt, Art und Weise, und später: Ergebnis)
- ✓ Bei der Maßnahmenentwicklung wurde zunächst geprüft, ob die Quelle der Gefährdung verändert werden kann. Wenn dies nicht möglich ist, können stattdessen Maßnahmen ergriffen werden, welche die Auswirkungen mildern. Vorrangig setzen Maßnahmen an den Arbeitsbedingungen an (sog. Verhältnisprävention: Vorrang technischer und organisatorischer vor personenbezogenen Maßnahmen).

Grauzone

- Maßnahmen werden allein durch die Führungskräfte entwickelt (ohne Einbezug des Erfahrungswissens und der Expertise der Mitarbeiter:innen).
- Es werden ausschließlich Maßnahmen auf der Auswirkungsebene ergriffen und keine Ansätze unternommen, um die Ursachen zu beeinflussen.



Ausschlusskriterien

Anforderungen sind nicht erfüllt, ...

- ✘ ... wenn Maßnahmen ohne Beteiligung interner Stakeholder (z. B. Führungskräfte und/oder Mitarbeiter:innen) durch externe Dritte abgeleitet wurden.



Schritt 5: Durchführen der Maßnahmen

Das Ziel jeder Gefährdungsbeurteilung ist die reale Vermeidung bzw. Reduzierung von erkannten Gefährdungen. Dem dient die Realisierung der festgelegten Arbeitsschutzmaßnahmen.

Zugleich erleben sich die beteiligten Beschäftigten und Führungskräfte dabei als wirksam: Erkannte Probleme führen zu gemeinsamem Handeln und neuen Lösungen. Bereits dieses Vorgehen ist ein starker gesundheitsförderlicher Faktor!

Vorgehen: Worauf es ankommt

- ✓ Im Rahmen der Umsetzung der Maßnahmen findet eine regelmäßige Kontrolle des Umsetzungsstandes der Maßnahmen statt.
- ✓ Der jeweilige aktuelle Status der Maßnahmenumsetzung wird im Dokument fortgeschrieben. Dabei werden ursprüngliche Kommentare nicht gelöscht, um auch den Prozess der Realisierung zu dokumentieren.

Ziel: Was erreicht werden soll

- ✓ Die festgelegten Maßnahmen zu den erkannten Handlungsschwerpunkten werden planmäßig realisiert.
- ✓ Schwierigkeiten der Umsetzung werden bereits während der Realisierung bemerkt und behoben.
- ✓ Die Dokumentation zeigt den jeweiligen aktuellen Status der Maßnahmenumsetzung an.

Grauzone

- Die festgelegten Maßnahmen werden objektiv begründet, erst mit großer Verzögerung umgesetzt.
- Es gibt keine aktualisierte Dokumentation des Umsetzungsgrades der Maßnahmen. Eine Steuerung und Kontrolle während der laufenden Umsetzung bleiben aus.

Ausschlusskriterien

Anforderungen sind nicht erfüllt, ...

- ✗ ... wenn festgelegte Maßnahmen nicht umgesetzt werden



Schritt 6: Überprüfen der Wirksamkeit der Maßnahmen

Nach der Durchführung von Arbeitsschutzmaßnahmen ist der Arbeitgeber gesetzlich dazu verpflichtet, die Maßnahmen hinsichtlich der Wirksamkeit zu kontrollieren (§ 3 ArbSchG). Dabei ist zu überprüfen, ob und wie effektiv die Gefährdungen reduziert werden konnten. Der Zeitpunkt der Überprüfung ist ebenfalls von hoher Relevanz aufgrund von Auswirkungen, die häufig erst mittel- oder langfristig beobachtbar sind. Merkmale einer aussagekräftigen Wirksamkeitsüberprüfung sind:

Vorgehen: Worauf es ankommt

- ✓ **Maßnahmenziele:** Bei der Planung der Arbeitsschutz-Maßnahmen wurden konkrete Ziele definiert: Welche Gesundheits- und Leistungsförderung soll durch die Arbeitsschutzmaßnahme erreicht werden? Anhand der dort formulierten beobachtbaren Kriterien kann jetzt nach Abschluss der Umsetzung überprüft werden, ob das Ziel erreicht wurde.
- ✓ Der geeignete Zeitpunkt der Wirksamkeitskontrolle wird von dem Steuerkreis (z. B. ASA) bei der Maßnahmenplanung festgelegt:
 - Wann wird die Maßnahme umgesetzt sein?
 - Wann werden deren Wirkungen feststellbar sein?
- ✓ In der Regel ist eine Wirksamkeitskontrolle nach 2 bis 6 Monaten sinnvoll.
- ✓ **Zu beteiligende Personen:**
 - Die von der Maßnahme betroffenen Arbeitsbereiche sind an der Wirksamkeitskontrolle zu beteiligen, denn sie erleben in ihrer täglichen Arbeit, ob die angestrebte Gesundheits- und Leistungsförderung erreicht wurde oder gar eine neue Belastung hinzugekommen ist.
 - Diejenigen Fach- und Führungskräfte, welche die Arbeitsschutz-Maßnahme erarbeitet haben, werden bei der Wirksamkeitskontrolle wieder benötigt. So erhalten sie Feedback zum Erfolg und stehen mit ihren Kompetenzen zur Verfügung, falls nachgesteuert werden muss.
 - Der Steuerkreis wird benötigt, um Schlussfolgerungen abzuleiten und Festlegungen zu treffen, insbesondere wenn Maßnahmen nicht die beabsichtigte Wirkung gebracht haben und nachgesteuert werden muss. Häufig ist dazu nötig, die grundlegende Ursache einer Gefährdung zu beseitigen und entsprechend wirksame Maßnahmen mit der zuständigen Entscheider:innenebene zu erarbeiten.
 - Empfohlen wird eine personelle Trennung zwischen der Maßnahmen-durchführung und der Wirksamkeitskontrolle. (z. B. Führungskraft ist verantwortlich für die Realisierung der AS-Maßnahme und der Steuerkreis ist verantwortlich für die Wirksamkeitskontrolle). Der Vorteil ist, dass eine unabhängige Erfolgsbewertung durch das Gremium stattfindet, das die AS-Maßnahme beschlossen hat.
- ✓ Hinweis: Die Methode der Wirksamkeitskontrolle wurden bei der Maßnahmenplanung festgelegt.



✓ **Inhalte der Wirksamkeitskontrolle und Zeiträume:**

- Wurden die Maßnahmen wie geplant durchgeführt? (Schritte, Zeitschiene, ggf. Änderungen und deren Gründe)
- Wurden die Ziele der Maßnahme erreicht? (angestrebte Belastungssituation / Wirkung)
- Wurde die Wirkung durch andere Faktoren / Veränderungen überlagert oder erreicht? (Stichwort: Corona-Kontaktbeschränkungen erzwangen eine veränderte Kundensteuerung)
- Gibt es im Arbeitsbereich eine neue Belastung mit Gefährdungspotenzial?

Ziel: Was erreicht werden soll

- ✓ Die Wirksamkeitskontrolle findet heraus, ob sich die Gefährdungssituation nach Umsetzung der Maßnahmen in der gewünschten Weise verändert hat oder nicht. Sie überprüft dazu, ob die zuvor definierten beobachtbaren Kriterien für eine gesundheits- und leistungsförderliche Arbeit erreicht wurden.
- ✓ Das Ergebnis der Wirksamkeitskontrolle beinhaltet zwei Aspekte:
 - Ist die geplante Maßnahme umgesetzt worden?
 - Ist dadurch eine Verbesserung der negativen Einflussfaktoren eingetreten?

Grauzone

- Die Wirksamkeitskontrolle wurde bei der Maßnahmenplanung gar nicht bedacht, sodass den Akteuren (gerade auch skeptischen) eine klare Struktur und die Sicherheit fehlen, dass die Maßnahmeneffekte gemeinsam evaluiert werden und nicht im Sande verlaufen. Ihre Notwendigkeit wird am Ende der Maßnahmenumsetzung jedoch erkannt und durchgeführt.
- Die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen wird mit den Betroffenen im ASA bzw. in der Projektgruppe reflektiert. Sie nutzen dafür ihre aktuellen Beobachtungen und vergleichen sie mit der früheren Belastungssituation. Sie haben jedoch keine beobachtbaren Zielkriterien entwickelt, an deren Erreichung sie den Erfolg der Maßnahme messen könnten.
- Die Wirksamkeitskontrolle wird ausschließlich von den für die Maßnahmenumsetzung Verantwortlichen durchgeführt. Durch ihr Engagement sind sie befangen, mit der Tendenz zur positiven Bewertung der Wirksamkeit „ihrer“ Maßnahmen.

Ausschlusskriterien

Anforderungen sind nicht erfüllt, ...

- ✗ ... wenn aus der Wirksamkeitskontrolle keine Schlussfolgerungen / Festlegungen für die Verstetigung oder Anpassung von Maßnahmen abgeleitet werden.
- ✗ ... wenn die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen nicht oder unvollständig erhoben wird. Wenn beispielsweise nur nachgehalten wird, ob die geplanten Maßnahmen durchgeführt wurden – nicht aber, ob die Gefährdungen beseitigt und eine gesundheits- und leistungsförderliche Belastungssituation erreicht wurde.



Schritt 7: Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung

Damit die Gefährdungsbeurteilung aussagekräftig den jeweiligen Betrieb/Arbeitsplatz abbilden kann, benötigt sie Aktualität. Es ist demnach erforderlich, die Gefährdungsbeurteilung in regelmäßigen Abständen sowie bei sich ändernden Gegebenheiten zu aktualisieren (§ 3 Abs. 1 ArbSchG). Daher stellt sich nicht nur die Frage, wie die Fortschreibung gelingt, sondern auch wann sie erfolgen sollte. Das Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung besitzt folgende Qualitätsmerkmale:

Vorgehen: Worauf es ankommt

- ✓ Die nächste Analysephase sollte spätestens nach ca. 3 Jahren erfolgen. Abweichungen können sich aufgrund organisationsbezogener Einflüsse ergeben:
 - Eine neue Analysephase sollte nach 1–2 Jahren geplant werden, wenn beispielsweise neue Abteilungen gebildet wurden, häufig wechselnde Projektanforderungen bestehen, eine Vielzahl an Führungskräften gewechselt haben, die Mitarbeiter:innenfluktuation angestiegen ist oder ein Umzug in neue Räumlichkeiten ansteht.
 - Eine neue Analysephase könnte auch nach 3–5 Jahren erfolgen, wenn es kaum substantielle Änderungen gibt: d. h. interne und externe Faktoren ändern sich nur langsam, die Organisationsstruktur und -kultur ist gleichbleibend, es gibt keine Häufung von Fehlern oder Kundenbeschwerden sowie Krankenstände, Abwesenheitszeiten, Unfälle/Fastunfälle und Fluktuation sind unauffällig niedrig.
- ✓ Das Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung befähigt die Akteure, die eigene Arbeitssituation selbstwirksam zu verbessern. Sie lernen das Prinzip der systematischen Arbeitsgestaltung:
Gefährdungsanalyse --> Ursachenerkennung --> Maßnahmen, die an der Ursache der Gefährdung ansetzen --> Umsetzung --> Wirksamkeitskontrolle --> ggf. Weiterentwicklung von Maßnahmen, wenn das Arbeitsschutzziel noch nicht erreicht wurde.

Ziel: Was erreicht werden soll

- ✓ Bei der Erarbeitung des neuen Ergebnisses werden alle Aspekte der bisher genannten fachlichen Empfehlungen angewandt.
- ✓ Die Arbeitsgestaltung wird rechtzeitig an veränderte Bedingungen angepasst.

Grauzone

- Keine Grauzonen

Ausschlusskriterien

Anforderungen sind nicht erfüllt, ...

- ✗ ... wenn die Fortschreibung ohne Einbezug der betroffenen Mitarbeiter:innen erfolgt.
- ✗ ... wenn die Fortschreibung dauerhaft oder langfristig ohne Durchführung einer neuen Analysephase erfolgt.





Quellenangaben

DIN-Normenausschuss Ergonomie (2018). DIN EN ISO 10075-1:2018-01 Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017): Deutsche Fassung EN ISO 10075-1:2017 (ISO 10075-1:2017). Berlin. Beuth Verlag GmbH.

DIN-Normenausschuss Ergonomie (2004). DIN EN ISO 10075-3:2004 Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 3: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung (ISO 10075-3:2004): Deutsche Fassung EN ISO 10075-3:2004 (ISO 10075-3:2004). Berlin. Beuth Verlag GmbH.

GDA-Arbeitsprogramm Psyche (Hrsg.) (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis. 4., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin.