



Link zur Broschüre:  
[www.gda-psyche.de/SharedDocs/Publikationen/DE/broschuer-e-empfehlung-gefaehrdungsbeurteilung.pdf](http://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Publikationen/DE/broschuer-e-empfehlung-gefaehrdungsbeurteilung.pdf)

## Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung

Zusammenfassung der Empfehlungen zur Umsetzung  
von der  
Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)

>> Für Sie gelesen und für die Praxis zusammengefasst <<

# Wieso dieses Dokument?

Angesichts der stetig wachsenden Fehlzeiten aufgrund psychischer Überlastungen, hat der Gesetzgeber Ende 2013 reagiert. Das Arbeitsschutzgesetz fordert nun explizit die Berücksichtigung der psychischen Belastung in der Gefährdungsbeurteilung. Unternehmer und Geschäftsführer sind in der Pflicht, ihre Beschäftigten nicht nur vor physischen Gefahren, sondern auch vor psychischen Belastungen zu schützen. Arbeitgeber müssen arbeitsbedingte Risiken, die negativen Einfluss auf die Gesundheit der Belegschaft haben, systematisch erheben und minimieren.

Aus Sicht der **PERSPEKTIVWERKSTATT** stehen Industrie 4.0 und Arbeitszufriedenheit nicht im Widerspruch. Im Gegenteil, eine sinnvoll durchgeführte **Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung (GBpsych)**, kann für Unternehmen und Organisationen in einer immer dynamischeren Arbeitswelt zum Erfolgsmodell werden.

Um Ihnen die Beschäftigung mit diesem wichtigen Thema so einfach wie möglich zu machen, haben wir auf den folgenden Folien die Empfehlung der **Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)** für Sie zusammengefasst.

Sehr gerne stehen wir Ihnen darüber hinaus für Ihre weiterführenden Fragen zur Verfügung.

[→ Unsere Kontaktdaten finden Sie auf der letzten Folie dieser Präsentation.](#)

# Inhaltsverzeichnis: Broschüre GDA

	<b>3</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
Einführung.....	4
Grundlegende Aspekte.....	5
Vorgehen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.....	6
Vorbereitung: Vorgehen planen, Voraussetzungen schaffen.....	7
Schritt 1: Festlegen von Tätigkeiten/Bereichen.....	8
Schritt 2: Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit.....	9
Schritt 3: Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit.....	11
Schritt 4: Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen.....	12
Schritt 5: Wirksamkeitskontrolle.....	13
Schritt 6: Aktualisierung/Fortschreibung.....	14
Schritt 7: Dokumentation.....	15
Verweise auf weiterführende Informationen.....	16
<b>Anlagen</b>	
Anlage 1: Psychische Belastungsfaktoren der Arbeit.....	17
Anlage 2: Empfehlungen und Prüffragen zur Auswahl von Instrumenten/Verfahren.....	21
Anlage 3: Qualitätsgrundsätze für Instrumente/Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.....	25

- Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) ist eine auf Dauer angelegte im Arbeitsschutzgesetz und im SGB VII verankerte Plattform von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern.
- Die GDA ist im deutschen Arbeitsschutzsystem fest etabliert und setzt die Standards für den Arbeitsschutz.
- Die Empfehlungen der GDA sind bei der Umsetzung der GBpsych eine gute Grundlage, weil sie die Orientierung für die Überwachungstätigkeit der Aufsichtsbehörden der Länder und der Unfallversicherungsträger sind.

## Grundlegende Aspekte

Die Gefährdungsbeurteilung ist eine arbeitsschutzgesetzliche Pflicht. Sie dient der **Prävention** von Unfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich der **menschengerechten Gestaltung von Arbeit** und ist ein zentrales Instrument zur Steuerung der betrieblichen Arbeitsschutzaktivitäten. Sie soll helfen, diese **zielgerichtet und wirkungsvoll** zu gestalten.

Bei der Gefährdungsbeurteilung im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes geht es immer um die **Beurteilung und Gestaltung der Arbeit**. Auch bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung steht die Beurteilung und Gestaltung der Arbeit in Bezug auf die psychische Belastung im Vordergrund. Es geht nicht um die Beurteilung der psychischen Verfassung oder Gesundheit der Beschäftigten. Die Gefährdungsbeurteilung leistet damit einen wichtigen Beitrag zur **menschengerechten Gestaltung von Arbeit** und daraus folgend zum Erhalt der Gesundheit, Motivation und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten. Sie nimmt u.a. Arbeitsaufgaben und -abläufe sowie die sozialen Beziehungen in den Blick und trägt damit dazu bei, zum Beispiel Störungen von Arbeitsabläufen und Konflikte zu identifizieren und durch entsprechende Maßnahmen zu vermeiden.

Es gibt keine Pflicht dazu, psychische Belastungen in einer gesonderten Gefährdungsbeurteilung zu behandeln. Vielmehr umfasst die Gefährdungsbeurteilung die Beurteilung aller mit der Tätigkeit verbundenen Belastungen mit Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung muss daher nicht als eigenständiger Prozess organisiert sein, sondern kann in bestehende Prozesse der Gefährdungsbeurteilung integriert werden. In jedem Falle empfehlenswert ist eine **Vernetzung** mit bereits bestehenden Gremien und Strukturen, zum Beispiel mit dem Arbeitsschutzausschuss, ggf. auch mit dem Qualitäts- und/oder Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Grundsätzlich ist der **Arbeitgeber** für die Planung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung verantwortlich. Er muss die Gefährdungsbeurteilung nicht selbst durchführen, sondern kann zuverlässige und fachkundige Personen schriftlich damit beauftragen (§ 13 Abs. 2 ArbSchG). Der Betriebs-/Personalrat hat bei der Organisation und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung **Mitbestimmungsrechte**. Um gute Ergebnisse zu erzielen, empfiehlt sich eine möglichst einvernehmliche Vorgehensweise bei der Gefährdungsbeurteilung. Als fachliche Beratung sieht der Gesetzgeber vor allem die **Fachkräfte für Arbeitssicherheit** und die **Betriebsärzte** vor. Diese haben den Arbeitgeber und den Betriebs- bzw. Personalrat bei der Planung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung zu beraten und zu unterstützen (gemäß ASIG, DGUV Vorschrift 2).

➤ Die Gefährdungsbeurteilung (psychisch und physisch) ist eine arbeitsschutzrechtliche Pflicht.

➤ Es geht um die Gestaltung der Arbeit, nicht um die psychische Verfassung der Belegschaft.

➤ Die grundsätzliche Verantwortung für Planung und Durchführung liegt beim Arbeitgeber. Er muss die GBpsych nicht selber durchführen, sondern kann eine fachkundige Person beauftragen.

➤ Der Betriebs- oder Personalrat hat ein Mitbestimmungsrecht.

## Vorgehen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Unter Bezugnahme auf die in der GDA-Leitlinie „Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“ unterschiedenen **Prozessschritte** sind bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung folgende Schritte zu planen und umzusetzen:

### Vorbereitung: Vorgehen planen, Voraussetzungen schaffen

- Schritt 1** → Festlegen von Tätigkeiten/Bereichen
- Schritt 2** → Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit
- Schritt 3** → Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit
- Schritt 4** → Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen
- Schritt 5** → Wirksamkeitskontrolle
- Schritt 6** → Aktualisierung/Fortschreibung
- Schritt 7** → Dokumentation

Im Folgenden werden für jeden dieser Schritte grundlegende Aufgaben und Empfehlungen zur Vorgehensweise beschrieben.

- Die GBpsych beinhaltet viele Bausteine aus dem klassischen Projektmanagement.
- Ein wichtiger Unterschied zum „normalen“ Projektmanagement ist Schritt 5: die obligatorische Wirksamkeitskontrolle.
- Häufig wird die Frage gestellt, wie psychische Belastung überhaupt gemessen werden kann. Geeignete Methoden werden in Schritt 3+4 beschrieben.
- Details zu den einzelnen Schritten folgen auf den nächsten Folie.

# Vorbereitung: Vorgehen planen und Voraussetzungen schaffen

7

## Vorbereitung: Vorgehen planen, Voraussetzungen schaffen

Eine gelingende Planung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung setzt voraus, dass die beteiligten Akteure für die Bedeutung des Themas sensibilisiert sind und Basiskenntnisse zu grundlegenden Zusammenhängen des Auftretens und der Wirkung psychischer Belastungen bei der Arbeit haben. Die Aufsichtsinstanzen der Länder und Unfallversicherungsträger, aber auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, die Sozialpartner u.a. halten hierfür Informationsmaterialien in unterschiedlicher Tiefe und Breite bereit. Wenn, wie oftmals in großen Betrieben, ein größerer Kreis von Akteuren in die Gefährdungsbeurteilung involviert ist, kann die Durchführung einer betriebsinternen Schulung sinnvoll sein.

Die Gefährdungsbeurteilung ist auf die konkreten Bedingungen und Tätigkeiten im Betrieb zu beziehen. Eine gelingende Planung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung setzt daher voraus, dass die daran beteiligten Akteure das Tätigkeitsspektrum im eigenen Betrieb überblicken und die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben und -anforderungen kennen.

Über diese Basiskenntnisse hinaus sind für die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in der Regel noch weitergehende Fachkenntnisse nötig, im Einzelnen über:

- psychische Belastungsfaktoren, die in den konkret zu betrachtenden Bereichen/ Tätigkeiten auftreten können/relevant sind;
- Vorgehensweisen und Methoden zur Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastung;
- konkrete Möglichkeiten menschengerechter Gestaltung von Arbeit.

Solche Fachkenntnisse können bedarfsbezogen durch interne oder externe Experten eingebracht werden, zum Beispiel durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit, durch den Betriebsarzt, durch den zuständigen Unfallversicherungsträger oder durch die staatliche Aufsichtsbehörde.

Bevor mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung begonnen wird, sollte die Vorgehensweise in allen Schritten geplant werden. Dazu gehört es, Methoden und Instrumente zur Ermittlung und Beurteilung der psychischen Belastung festzulegen. Dazu gehört es aber auch zu planen, wie im Falle festgestellten Maßnahmenbedarfs die Entwicklung, Umsetzung und Wirksamkeitskontrolle von Maßnahmen erfolgen soll. Empfehlenswert ist es, Vorgehensweisen zunächst in Teilbereichen zu erproben, bevor sie für den ganzen Betrieb festgelegt werden.

Um den Nutzen aus der Gefährdungsbeurteilung für Betrieb und Beschäftigte zu optimieren (bspw. Vermeidung von Störungen und Unterbrechungen), ist die Einbeziehung der Beschäftigten gerade bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung von besonderer Bedeutung. Die Mitwirkung der Beschäftigten ist von Bedeutung, um Gefährdungen zu erkennen und gezielt Schritte einzuleiten, die akzeptiert und mitgetragen werden.

➤ Die beteiligten Akteure müssen identifiziert und sensibilisiert werden.

➤ Bei größeren Unternehmen kann eine betriebsinterne Schulung sinnvoll sein.

➤ Die beteiligten Akteure müssen das Tätigkeitsspektrum und die Arbeitsaufgaben im Unternehmen kennen.

➤ Zusätzliche Fachkenntnisse können intern oder extern eingebracht werden.

➤ Nutzenoptimierung durch Einbeziehung der Beschäftigten!  
Die Nutzung des "Expertenwissens" der Beschäftigten erhöht die Akzeptanz.

6

# Schritt 1: Festlegen von Tätigkeiten / Bereichen

8

## Schritt 1: Festlegen von Tätigkeiten/Bereichen

Im ersten Schritt der Gefährdungsbeurteilung sind die Tätigkeiten/Bereiche festzulegen, die beurteilt werden sollen. Tätigkeiten/Bereiche mit Arbeitsbedingungen, die **in Bezug auf die psychische Belastung gleichartig** sind, können zu einer Einheit zusammengefasst werden. Diese Einheiten müssen nicht notwendig mit denen übereinstimmen, die für die Beurteilung anderer Gefährdungsfaktoren (zum Beispiel nach Arbeitsstättenverordnung) festgelegt wurden.

Da die psychische Belastung sowohl je nach **Art der Tätigkeit** verschieden sein kann (zum Beispiel in Bezug auf die Arbeitsintensität oder Handlungsspielräume bei der Arbeit) als auch in Abhängigkeit von den Arbeitsbedingungen im **Arbeits- oder Organisationsbereich** variiert (zum Beispiel in Bezug auf soziale Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten), können Einheiten sowohl auf Ebene der Tätigkeit als auch auf Ebene der Arbeits- oder Organisationsbereiche gebildet werden. Mögliche **Einheiten** für Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung sind entsprechend:

- Arbeitsplatz-, Tätigkeits- oder Berufsgruppen wie zum Beispiel Führungstätigkeiten, ambulante Pflege, Busfahrer im ÖPNV, Schlosser etc.
- Arbeits- oder Organisationsbereiche wie zum Beispiel Verwaltung, Produktion, Lager, Außendienst, Baustelle etc.

Die Bildung von Einheiten muss **nachvollziehbar** begründet sein. Zur Festlegung der Einheiten ist es empfehlenswert, sich zunächst einen **Überblick** über die Tätigkeiten und Arbeitsbereiche im Unternehmen zu verschaffen. Dies kann zum Beispiel anhand von Übersichten der Aufbau- und Ablauforganisation und Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibungen geschehen.

- Gleichartige Tätigkeiten in Bezug auf die psychische Belastung werden zu einer Einheit zusammengefasst.
- Es kann unterschieden werden nach
  - der Art der Tätigkeit (z.B.: Busfahrer, ambulante Pflege etc.)
  - in Arbeits- und Organisationseinheiten (z.B.: Verwaltung, Produktion, Lager etc.)

- Die Bildung der Einheiten muss nachvollziehbar begründet sein.

7

# Schritt 2: Ermittlung der psychischen Belastungen der Arbeit (1)

9

## Schritt 2: Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit

Im zweiten Schritt geht es darum, die psychische Belastung der Arbeit für die gewählten Tätigkeiten/Bereiche zu ermitteln. Welche Belastungsfaktoren im Einzelnen bei der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen sind, ist mit Blick auf die konkreten Tätigkeitsanforderungen und Bedingungen der zu beurteilenden Arbeit zu entscheiden. Einen Überblick über psychische Belastungsfaktoren gibt die Zusammenstellung in der Anlage 1 dieser Empfehlungen. Branchen- und tätigkeitsübergreifend relevante Schlüsselfaktoren der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind die Gestaltung von Arbeitsintensität, Arbeitszeit, Handlungsspielraum und sozialen Beziehungen, insbesondere zu Vorgesetzten, sowie die Gestaltung der Arbeitsumgebungsbedingungen, insbesondere die Belastung durch Lärm. Diese Faktoren sind daher grundsätzlich in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen.

### a) Bestandsaufnahme

Als erster Schritt der Ermittlung sollten zunächst die **Informationen zusammengetragen** werden, die über die psychische Belastung der Arbeit in den zu betrachtenden Tätigkeiten/Bereichen bereits vorhanden sind. Nutzbare Informationen können sich zum Beispiel aus bereits durchgeführten Mitarbeiterbefragungen oder (anderen) Gefährdungsbeurteilungen ergeben. Informationen über psychische Belastungen, die bereits vorliegen und hinreichend aktuell sind, müssen nicht neu erfasst werden.

Sofern Informationen über Qualitätsmängel, Fluktuation, Beschwerden, Krankenstände, Gesundheitsbeschwerden o.ä. für die zu betrachtenden Tätigkeiten/Bereiche vorliegen, können diese auch für eine Priorisierung der Tätigkeiten/Bereiche genutzt werden, in denen die Gefährdungsbeurteilung zuerst durchgeführt werden soll. Möglich ist demnach eine **schrittweise Abarbeitung** der Gefährdungsbeurteilung in den unterschiedlichen Tätigkeitsarten/Bereichen, ggf. beginnend mit den dringlichsten.

### b) Auswahl von Vorgehensweisen

Wenn Informationen über die Ausprägung relevanter psychischer Belastungsfaktoren im konkret zu betrachtenden Bereich fehlen oder nicht hinreichend aktuell sind, müssen sie neu erfasst werden. Dazu sind grundsätzlich folgende Vorgehensweisen – einzeln oder kombiniert genutzt – empfehlenswert:

- **Standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragungen:** Eine Möglichkeit besteht darin, die Beschäftigten zur psychischen Belastung ihrer Arbeit zu befragen. Standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragungen sind besonders gut geeignet, um sich einen Überblick darüber zu verschaffen, ob und welche Belastungsschwerpunkte es gibt. Sie ermöglichen es zudem, alle Beschäftigten in die Gefährdungsbeurteilung einzubeziehen. Sollten sich aus der Befragung Hinweise auf Gefährdungen ergeben, müssen diese für die Maßnahmenplanung in der Regel konkretisiert werden (zum Beispiel in Workshops oder durch Beobachtungsinterviews). Dieser Folgeschritt sollte in der Gesamtplanung berücksichtigt werden.

➤ Vier Merkmalsbereiche werden zur Ermittlung der psychischen Belastung unterschieden (Details Anlage 1):

1. Arbeitsinhalt / Arbeitsaufgabe
2. Arbeitsorganisation
3. Soziale Beziehungen
4. Arbeitsumgebung

=> abhängig von der konkreten Tätigkeitsanforderung können diese Faktoren erweitert werden.

8



# Schritt 2: Ermittlung der psychischen Belastungen der Arbeit (2)

10

- **Beobachtung/Beobachtungsinterviews:** Bei dieser Vorgehensweise ermitteln fachkundige Personen (bspw. geschulte Führungskräfte, Betriebs-/Personalräte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte, externe Experten) die psychische Belastung anhand von Beobachtungen der jeweiligen Tätigkeit, in der Regel ergänzt um (Kurz-) Interviews mit den dort Beschäftigten zu Merkmalen ihrer Arbeit. Beobachtungen ermöglichen es, die Arbeitssituation auch unabhängig vom dem subjektiven Erleben der Beschäftigten zu erfassen. Sie sind aber in Betrieben mit einer Vielzahl von Arbeitsplätzen zeitaufwendiger als andere Vorgehensweisen. Beobachtungen/Beobachtungsinterviews können als Fein oder als Grob-analyse angelegt sein. Ist Letzteres der Fall, können weitergehende Analysen (zum Beispiel in Workshops oder durch tiefer gehende Beobachtungsinterviews) erforderlich sein. Dies sollte in der Gesamtplanung berücksichtigt werden.
- **Moderierte Analyseworkshops:** Bei dieser Vorgehensweise wird die psychische Belastung in einem moderierten Workshop beschrieben, unter Bezugnahme sowohl auf das Erfahrungswissen der Beschäftigten und Führungskräfte als auch auf das Fachwissen von Experten. Analyseworkshops sind insbesondere für kleine Betriebe oder Organisationseinheiten empfehlenswert. Voraussetzungen sind eine offene Gesprächskultur und eine vertrauensvolle Atmosphäre im Unternehmen. Sofern diese Bedingungen gegeben sind, bieten Analyseworkshops eine gute Möglichkeit, psychische Belastungen bei der Arbeit differenziert zu beschreiben, zu beurteilen und ggf. Maßnahmenvorschläge zu entwickeln.

Welche Vorgehensweise oder Kombination im konkreten Fall zu wählen ist, kann sinnvoll nur unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten, Erfahrungen und Kompetenzen im Betrieb sowie im Ergebnis der Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen der Vorgehensweisen entschieden werden (siehe Anlage 2).

## c) Auswahl von Instrumenten

Für jede der oben beschriebenen Vorgehensweisen gibt es ein breites Spektrum von Instrumenten. Bei der Auswahl eines Instrumentes kommt es auf die betrieblichen Rahmenbedingungen (zum Beispiel Betriebsgröße, Tätigkeitsbereiche, Branche) und die Art der Arbeitsanforderungen an. Zudem kann in manchen Fällen auch ein stufenweises Vorgehen sinnvoll sein. Generell zu fordern ist, dass die zum Einsatz kommenden Instrumente und Workshopkonzepte zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen geeignet sind und alle psychischen Belastungsfaktoren erfassen, die bei den Tätigkeiten und in den Bereichen, die betrachtet werden sollen, relevant sind.

Orientierung und Hilfestellung bei der Auswahl eines passenden Instruments bieten die in der Anlage 2 zusammengestellten Prüffragen und Empfehlungen. Generell zu berücksichtigende Qualitätsgrundsätze für Instrumente/Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind in Anlage 3 beschrieben.

➤ Zur Ermittlung der psychischen Belastung gibt es grundsätzlich drei Vorgehensweisen:

1. Standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragung
2. Beobachtung(sinterviews)
3. Moderierte Analyseworkshops

➤ Anforderung ist, dass die ausgewählten Instrumente geeignet sind, um alle belastenden Faktoren zu erfassen.

➤ Die Vorgehensweise hängt von Faktoren wie Unternehmensgröße, Kommunikationskultur, etc. ab.

➤ Die verschiedenen Methoden können kombiniert werden.

# Schritt 3: Beurteilung der psychischen Belastungen der Arbeit

11

## Schritt 3: Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit

Die Beurteilung der ermittelten psychischen Belastung zielt darauf ab, einzuschätzen, ob **Maßnahmen** des Arbeitsschutzes **erforderlich sind** und wenn ja, welche dies sein können. Zur Beurteilung gibt es für viele Belastungsfaktoren keine spezifischen rechtlichen Festsetzungen außer der grundlegenden Forderung, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten und zu verbessern. Hierbei sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen (vgl. § 4 ArbSchG, Ziffer 3). Grundsätzlich muss die Beurteilung **sachlich begründet** und die Vorgehensweise nachvollziehbar sein.

Zur Beurteilung (SOLL/IST-Vergleich) können beispielsweise folgende Verfahrensweisen genutzt werden:

- **Nutzung von Instrumenten, die Kriterien oder „Schwellenwerte“ für gesundheitlich relevante Ausprägungen der erfassten psychischen Belastung enthalten:** Ob die ermittelte psychische Belastung Maßnahmen erforderlich macht oder nicht, ist hier durch entsprechende Vorgaben im Instrument bzw. auf der Grundlage arbeitswissenschaftlich begründeter Kriterien festgelegt. Gestaltungsbedarf wird bei solchen Instrumenten zum Beispiel dann angezeigt, wenn kritische Kombinationen von Belastungen ermittelt wurden oder wenn einzelne Belastungsausprägungen einen im Verfahren festgelegten kritischen Wert übersteigen. Der Gestaltungsbedarf wird manchmal auch mehrstufig festgelegt (zum Teil symbolisiert mit Ampelfarben).
- **Nutzung von empirischen Vergleichswerten:** Sofern verfügbar, können zur Beurteilung auch betriebsinterne oder externe empirische Vergleichswerte genutzt werden, etwa aus der Berufsgruppe, aus Betrieben derselben Branche oder aus anderen Organisationseinheiten des Unternehmens. Bei diesem Verfahren weisen auffällige Abweichungen der ermittelten Belastung vom gewählten Vergleichswert auf Gestaltungserfordernisse hin. Solche Vergleiche sind insbesondere beim Einsatz standardisierter Mitarbeiterbefragungen möglich. Für manche Befragungsinstrumente gibt es Datenbanken mit (externen) Vergleichswerten.
- **Beurteilung im Workshop:** Hier besprechen und beurteilen Beschäftigte, Führungskräfte und die betriebliche Interessenvertretung gemeinsam mit fachkundigen Internen oder externen Experten, ob angesichts der ermittelten Belastung Gestaltungsmaßnahmen erforderlich sind oder nicht. Eine solche Vorgehensweise empfiehlt sich insbesondere dann, wenn auch die psychische Belastung schon in Workshops ermittelt wurde. Aber auch Ergebnisse schriftlicher Mitarbeiterbefragungen und von Arbeitsplatzbeobachtungen können sinnvoll in Workshops erörtert und beurteilt werden.

- Im dritten Schritt werden die zuvor ermittelten Belastungen beurteilt.
- Vorrangiges Ziel ist die Abschätzung, ob Maßnahmen erforderlich sind.
- Interne oder externe Vergleichswerte können herangezogen werden.
- Die Beurteilung kann in Workshops vorgenommen werden. Dies eröffnet die Möglichkeit, Schritt 4 (Maßnahmenentwicklung) zu integrieren.

10

# Schritt 4: Entwicklung von Maßnahmen

12

## Schritt 4: Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

Wenn im Ergebnis der Beurteilung der psychischen Belastung festgestellt wurde, dass Maßnahmen erforderlich sind, müssen in einem vierten Schritt geeignete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Diese müssen aus den Ergebnissen der Beurteilung **abgeleitet** und **nachvollziehbar begründet** sein.

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen hat sich der Arbeitgeber an Grundsätzen zu orientieren, die im § 4 ArbSchG beschrieben sind. Demnach ist die Arbeit so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende **Gefährdung möglichst gering** gehalten wird. Von besonderer Bedeutung ist weiterhin, dass die von der Belastung ausgehenden **Gefahren an ihrer Quelle** zu bekämpfen und **individuelle Schutzmaßnahmen nachrangig** zu anderen Maßnahmen sind. Hierbei sind Maßnahmen zu bevorzugen, die sich auf Verhältnisse (Organisation, Struktur, Prozesse, Tätigkeiten) beziehen, gegenüber Maßnahmen, die auf das Verhalten der Beschäftigten abzielen.

Maßnahmen aus der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung betreffen häufig arbeitsplatzübergreifende Handlungsfelder wie Arbeitsorganisation oder soziale Beziehungen. Bei der Umsetzung von Maßnahmen in einem Arbeitsbereich müssen daher mögliche Auswirkungen auf andere Arbeitsbereiche berücksichtigt oder Verschiebungen von Belastungsproblemen in andere Bereiche vermieden werden.

Die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen sollte **zeitnah beginnen**. Wenn im Ergebnis der Beurteilung mehrere Problemfelder identifiziert wurden, kann die Entwicklung und Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen auch schrittweise erfolgen. Es ist empfehlenswert, nicht alle Problemfelder gleichzeitig zu bearbeiten, sondern **Schwerpunkte bzw. Prioritäten** zu setzen (zum Beispiel nach Dringlichkeit, Anzahl der betroffenen Beschäftigten, Umsetzbarkeit).

➤ Die abgeleiteten Maßnahmen müssen nachvollziehbar und begründet sein.

➤ Arbeitsschutzmaßnahmen müssen

- Gefährdungen vermeiden bzw. möglichst gering halten,
- Gefahren möglichst an der Quelle bekämpfen.

➤ Individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen.

➤ Mögliche negative Auswirkungen von Maßnahmen müssen berücksichtigt werden (z.B. Verschiebung der Belastung in andere Bereiche) und sollten vermieden werden.

Konkretisierung der Maßnahmen durch  
oder konkrete Beschreibung der Maßnahmen durch:

- Prioritäten
- zeitnahe Umsetzung
- konkreter Zeitplan
- Verantwortlicher

11

# Schritt 5: Wirksamkeitskontrolle

13

## Schritt 5: Wirksamkeitskontrolle

Zu den Grundpflichten des Arbeitgebers gehört es auch, getroffene Maßnahmen auf ihre **Wirksamkeit hin zu überprüfen** (§ 3 ArbSchG). Dazu gehört die Beurteilung, ob sich die **psychische Belastungssituation** nach Umsetzung der Maßnahmen in der gewünschten Weise verändert hat oder nicht. Wenn zum Beispiel Maßnahmen zur Verringerung von Unterbrechungen und Störungen bei der Arbeit ergriffen wurden, gilt es hier, nach einer angemessenen Frist zu kontrollieren, ob sich die Zahl der Unterbrechungen und Störungen tatsächlich verringert hat. Auch die Vorgehensweisen zur Wirksamkeitskontrolle müssen **nachvollziehbar** sein.

Zur Wirksamkeitskontrolle können beispielsweise die betroffenen Beschäftigten und Führungskräfte danach befragt werden, ob sich die psychische Belastungssituation in Folge der in Ihrem Bereich umgesetzten Maßnahmen verbessert hat oder nicht. Dies kann zum Beispiel in **Workshops** geschehen, in denen sowohl positive als auch negative Einschätzungen der Wirksamkeit besprochen werden. Ausreichend können aber auch mündliche Nachfragen sein, etwa im Rahmen einer **Begehung** oder durch schriftliche **Kurzbefragungen** der Beschäftigten und Führungskräfte im betreffenden Bereich.

Manche Maßnahmen zeigen nicht unmittelbar, sondern erst mittel- oder langfristig Auswirkungen. Dies sollte bei der Festlegung des **Zeitpunkts** der Kontrollen bedacht und berücksichtigt werden. Fällt die **Wirksamkeitskontrolle negativ** aus, sind weitergehende oder andere **Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen**, um die Gefährdung zu reduzieren.

- Die eingeleiteten Maßnahmen müssen nach einer angemessenen Frist auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.
- Die Vorgehensweise zur Wirksamkeitskontrolle muss nachvollziehbar sein.
- Fällt die Wirksamkeitskontrolle negativ aus, sind andere Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

12

# Schritt 6: Aktualisierung / Fortschreibung

14

## Schritt 6: Aktualisierung/Fortschreibung

Die Gefährdungsbeurteilung muss aktuell sein, sich also auf die aktuellen Gegebenheiten beziehen. Es ist empfehlenswert, die Aktualität der Gefährdungsbeurteilung in regelmäßigen Abständen zu prüfen. Sie ist zu aktualisieren, wenn sich die der Gefährdungsbeurteilung zugrundeliegenden Gegebenheiten geändert haben (§ 3 Abs. 1 ArbSchG). Anlässe für eine Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung können u. a. sein:

- Veränderungen der Arbeitsbedingungen und der damit verbundenen psychischen Belastung, beispielsweise durch Restrukturierung, Reorganisationen von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen oder nach Anschaffung neuer Maschinen und Produktionsausrüstungen;
- auffällige Häufungen von Fluktuation, Beschwerden, Gesundheitsbeeinträchtigungen u. a., die auf Gefährdungen durch psychische Belastung bei der Arbeit hindeuten;
- neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse oder Arbeitsschutzvorschriften.

- Die Gefährdungsbeurteilung muss aktuell sein.
- Sie ist zu aktualisieren, wenn sich zum Beispiel:
  - Arbeitsbedingungen durch Reorganisation ändern oder
  - bei Häufung von Beschwerden.

13

## Schritt 7: Dokumentation

Alle Betriebe sind gesetzlich zu einer Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung verpflichtet (siehe § 6 ArbSchG). Aus der Dokumentation muss erkennbar sein, dass die Gefährdungsbeurteilung angemessen durchgeführt wurde. Die Unterlagen müssen daher Angaben zu dem Ergebnis der jeweiligen Gefährdungsbeurteilung, zur Festlegung der erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen sowie zu den Ergebnissen der Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen enthalten.

Entsprechend der GDA-Leitlinie „Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“ sollte die Dokumentation mindestens enthalten:

- Beurteilung der Gefährdungen,
- Festlegung konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen einschließlich Terminen und Verantwortlichen,
- Durchführung der Maßnahmen,
- Überprüfung der Wirksamkeit,
- Datum der Erstellung.

Die Dokumentation nach § 6 ArbSchG erfordert keine bestimmte Art von Unterlagen. Es kann sich um Unterlagen in Papierform oder aber auch in Form elektronisch gespeicherter Dateien handeln. Da im Laufe des Gesamtprozesses der Gefährdungsbeurteilung eine Vielzahl von Unterlagen entstanden sein können und ggf. auch auf Dokumente Bezug genommen werden kann, die in anderen Zusammenhängen erstellt wurden, können Form und Umfang der Dokumentation sehr verschieden sein. Für die Dokumentation sollten Unterlagen oder entsprechende Verweise so gesammelt und zusammengestellt werden, dass sie für die Planung und Umsetzung der Arbeitsschutzaktivitäten im Betrieb **nützlich sind und genutzt werden (können)**.

- Die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung ist eine gesetzliche Verpflichtung.

Mindestinhalt:

- Beurteilung der Gefährdung
- Maßnahmen (inkl. Termin/Verantwortlicher)
- Durchführung der Maßnahmen
- Überprüfung der Wirksamkeit
- Datum der Erstellung

- Es gibt keine Vorgabe zur Art der Dokumentation.
- ABER: Die Dokumentation muss nützlich, nutzbar und nachvollziehbar sein.

# Anlage 1: Beschreibung von Belastungsfaktoren

17

### Anlage 1: Psychische Belastungsfaktoren der Arbeit

In der nachstehenden Liste werden psychische Belastungsfaktoren genannt, die in der GDA-Leitlinie „Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“ (S.19ff) als wesentliche Belastungsfaktoren aufgeführt werden. Welche Belastungsfaktoren im Einzelnen bei der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen sind, ist mit Blick auf die konkreten Tätigkeitsanforderungen und Bedingungen der zu beurteilenden Arbeit zu entscheiden. Beispielsweise wären bei der Gefährdungsbeurteilung der Arbeit von Polizei und Rettungskräften, aber auch in der Krankenpflege notwendig Gefährdungen durch emotionale Inanspruchnahme und traumatisierende Ereignisse zu berücksichtigen.  
Branchen- und tätigkeitsübergreifend relevante Schlüsselfaktoren<sup>2</sup> der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind die Gestaltung von Arbeitsintensität, Arbeitszeit, Handlungsspielraum und sozialen Beziehungen, insbesondere zu Vorgesetzten, sowie die Gestaltung der Arbeitsumgebungsbedingungen, insbesondere die Belastung durch Lärm. Diese Faktoren sind daher grundsätzlich in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen.

Weitergehende Informationen zu den Belastungsfaktoren sind im Webportal des Arbeitsprogramms Psyche zu finden: [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de)

Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung

1. Merkmalsbereich: Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	Mögliche kritische Ausprägung
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	Tätigkeit enthält: – nur vorbereitende oder – nur ausführende oder – nur kontrollierende Handlungen
1.2 Handlungsspielraum	Der/die Beschäftigte(n) hat/haben keinen Einfluss auf: – Arbeitsinhalt – Arbeitspensum – Arbeitsmethoden/-verfahren – Reihenfolge der Tätigkeiten

<sup>2</sup> Im Ergebnis einer systematischen Aufbereitung und Auswertung des verfügbaren wissenschaftlichen Erkenntnisstands hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) im Projektabschlussbericht „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung“ Schlüsselfaktoren hervorgehoben, die für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung von besonderer Bedeutung sind.

## Anlage 2: Empfehlung zu Instrumenten

### Anlage 2: Empfehlungen und Prüffragen zur Auswahl von Instrumenten/Verfahren

Zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gibt es ein breites Spektrum an Instrumenten und Verfahren, die verschiedenen betrieblichen Gegebenheiten und Bedürfnissen Rechnung tragen. Beispielhaft ausgewählte Instrumente und Verfahren sind u. a. im Fachbuch der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin dargestellt<sup>4</sup>.

Ein Unternehmen steht vor der Aufgabe, sich für Vorgehensweisen und Instrumente zu entscheiden, die zu ihren spezifischen Gegebenheiten und Bedürfnissen passen. Es ist empfehlenswert, hierzu Beratung und Unterstützung bei dem zuständigen Unfallversicherungsträger oder bei der zuständigen Arbeitsschutzbehörde nachzufragen. Auch Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften bieten ihren Mitgliedern Informationen und Beratung zum Thema an.

Wir empfehlen Betrieben, bei der Auswahl eines Instruments/Verfahrens die in der Anlage 3 beschriebenen Qualitätsgrundsätze sowie die nachstehenden Prüffragen und Empfehlungen zu berücksichtigen.

#### Welche Methode oder Methodenkombination wird bevorzugt?

Psychische Belastung kann im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung anhand von Analyseworkshops, Beobachtungsinterviews oder Mitarbeiterbefragungen erfasst und beurteilt werden. Jede dieser Vorgehensweisen hat spezifische Stärken, aber auch spezifische Voraussetzungen und Grenzen, die abzuwägen sind (siehe nachstehende Übersicht).

Es gilt, Vor- und Nachteile der Methoden im Auswahlprozess mit Blick auf die eigenen Bedürfnisse und Anforderungen abzuwägen. Bei der Auswahl in Betracht zu ziehen ist aber auch, mit welchen der Vorgehensweisen schon gute Erfahrungen im Betrieb gemacht wurden, auf welche betrieblichen Strukturen und Kompetenzen aufgebaut werden kann.

<sup>4</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich-Schmidt Verlag, 2014, www.esv.info/978-3-503-15439-5

21	zen osphäre kultur sind	22	en oder	23	bet sind die Dicksichtigen. vorhanden entwickeln Unternehmens stärken.	24	
	Dynamiken on möglich anz von anglge „Hier-und- tion ch externe		beiterbefra- d Prüfflisten evanter Be- kannt und nwelse auf ltergehend ws). Dieser		umente n weitere An- sanwendung. ng; Umfang r und/oder		
	ter noe- psychischen en sein r zeitlicher iele unter- n/Bereiche ssen ggf. mspeziti- lysen zur erforderlich		rkshops mit echend de- h Analysen bieten An- ernetzwer-		für die		
	ymität awertungs- fragung ungen e für die In der Regel		urteilenden ziehen, die h Überblick usammen- ndigungen ktoren rele- achtenden tsprechend		rt/Verfahren ernetzwer- gration in		
	alyseam ngsinter- ung für erforderlich		die eigene werden soll. gsfaktoren, ng lle für praktisch				



## Anlage 3: Qualitätsgrundsätze für Verfahren und Instrumente

25

### Anlage 3: Qualitätsgrundsätze für Instrumente/Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Die GDA-Träger haben sich in Ihrer Leitlinie "Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz" darauf verständigt, bei der Erstellung von Instrumenten zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung nachstehende Qualitätsgrundsätze anzuwenden (Beschluss der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz am 19.11.2015).

#### Qualitätsgrundsätze

1. **Es ist beschrieben, für welche Einsatzbereiche das Instrument/Verfahren geeignet ist.**  
Branchen, Berufs- oder Tätigkeitsarten, Betriebsgrößenklassen, ...
2. **Anwendungsvoraussetzungen sind beschrieben.**  
Zum Beispiel erforderliche Qualifikationen/Erfahrungen auf Seiten der Anwender.
3. **Die methodische Qualität des Instruments/Verfahrens ist geprüft und ausgewiesen.**  
Es muss dargelegt werden, dass das Instrument/Verfahren für die Zwecke der Gefährdungsbeurteilung geeignet ist, zum Beispiel durch wissenschaftliche Gütebeurteilung, betriebliche Referenzen.
4. **Das Instrument/Verfahren erfasst und beurteilt Tätigkeiten und Ausführungsbedingungen.**  
Beurteilungen erfolgen auf Grundlage von Beschreibungen der Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung.
5. **Das Instrument/Verfahren berücksichtigt die relevanten Belastungsfaktoren.**  
Die Berücksichtigung der relevanten Belastungsfaktoren (aus der Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, aus sozialen Beziehungen und Arbeitsumgebung, siehe Checkliste „Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung“) sollte ggf. durch Einsatz weiterer Instrumente/Verfahren sichergestellt werden.
6. **Das Instrument/Verfahren beinhaltet Methoden bzw. Hilfestellungen zur Beurteilung, ob Maßnahmen zur Minderung von Gefährdungen durch psychische Belastung erforderlich sind oder nicht.**  
Methoden/Anleitung zu einer sachlich begründeten bzw. nachvollziehbaren Beurteilung, zum Beispiel durch Nutzung empirischer Vergleichswerte, im Instrument/Verfahren festgelegte Kriterien oder „Schwellenwerte“, Beurteilung im Workshop/Analyseteam.
7. **Das Instrument/Verfahren sieht die Einbeziehung der Beschäftigten in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung vor.**  
Zum Beispiel mit Befragungen und Interviews zur Arbeitsbelastung, in Workshops.

17

## 25 Jahre Berufspraxis

- im Konzern, im Mittelstand und in familiengeführten Unternehmen
- 10 Jahre Erfahrungen als Führungskraft
- 15 Jahre Erfahrungen als Projekt- und Produktleiterin
- 15 Jahre in einem Arbeitsumfeld mit hohem Frauenanteil und männlicher Führung
- 10 Jahre in einem Bereich mit sehr hohem Männeranteil und männlicher Führung

## Qualifikation

- Zertifizierte Wirtschaftsmediatorin
- Prozessmanagerin Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung
- Zusatzqualifikation - Konfliktklärung in Teams und Gruppen
- Certified SCRUM Master
- Executive Coach
- Systemischer Businesscoach
- NLP Master



# Dipl.-Betriebsw. Annegret Küppers

## 20 Jahre Berufspraxis

- Unternehmensberatung: Konzerne und Mittelstand
- Begleitung von Veränderungsprozessen
- Projektmanagement
- Controlling
- Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge verständlich machen

## Qualifikation

- Wirtschaftsmediatorin
- Prozessmanagerin Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung





WER IMMER TUT, WAS ER SCHON KANN,  
BLEIBT IMMER DA, WO ER SCHON IST. – HENRY FORD



**PERSPEKTIVWERKSTATT**

Konfliktmanagement ■ GBpsych ■ Moderation ■ Business Coaching ■ Teamentwicklung

Dipl.-Ing. Petra Kastenholz  
&  
Dipl.-Betriebsw. Annegret Küppers

- Hauptstraße 73 ■ 45219 Essen ■
- [www.PerspektivWerkstatt.com](http://www.PerspektivWerkstatt.com) ■
- [Kontakt@PerspektivWerkstatt.com](mailto:Kontakt@PerspektivWerkstatt.com) ■
- Tel +49 2054-8735440 ■

GDA Empfehlungen zur GBpsych  
- FÜR SIE GELESEN -