



**BGN**

Berufsgenossenschaft  
Nahrungsmittel  
und Gastgewerbe



## **Beurteilung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung**

Arbeitssicherheitsinformation (ASI) 10.01



# Themenübersicht

<b>1. Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2. Was sollte im Vorfeld der Beurteilung beachtet werden?</b>	<b>5</b>
<b>3. Auswahl einer geeigneten Methode</b>	<b>6</b>
3.1 Die BGN-Beurteilungshilfen	6
3.1.1 Vorbereitung	7
3.1.2 Durchführung	7
3.1.3 Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen	10
3.1.4 Wirksamkeitskontrolle	11
3.1.5 Dokumentation	11
3.2 Die BGN Ideen-Treffen	12
3.2.1 Vorbereitung	12
3.2.2 Durchführung	13
3.2.3 Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen	14
3.2.4 Wirksamkeitskontrolle	14
3.2.5 Dokumentation	14
<b>4. Vorschläge für Maßnahmen</b>	<b>15</b>
<b>Literaturhinweise</b>	<b>20</b>

Titelbild: © Syda Productions / Fotolia

Die vorliegende Arbeitssicherheitsinformation (ASI) konzentriert sich auf wesentliche Punkte einzelner Vorschriften und Regeln. Sie nennt aus diesem Grund nicht alle im Einzelnen erforderlichen Maßnahmen. Seit Erscheinen dieser ASI können sich der Stand der Technik und Rechtsgrundlagen geändert haben.

Die ASI wurde sorgfältig erstellt. Dies befreit jedoch nicht von der Pflicht und Verantwortung, die Angaben auf Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit zu überprüfen.

In dieser ASI wurde auf geschlechterneutrale Sprache geachtet. In Ausnahmefällen beziehen sich die Personenbezeichnungen gleichermaßen auf Frauen und Männer, auch wenn dies in der Schreibweise nicht zum Ausdruck kommt.

## 1. Einleitung

Seit August 1996 besteht für alle Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen die Verpflichtung, Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen. Grundsätzlich müssen im Rahmen der allgemeinen Gefährdungsbeurteilung auch psychische Belastungen erfasst, die zu treffenden Maßnahmen festgelegt und entsprechend gesteuert werden. Die Handlungshilfen der BGN aus der ASI 10-Reihe bieten Ihnen hierzu schon praktische, branchenbezogene Ansätze an.

**§ 5 (1) des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) fordert, dass durch „eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen“ zu ermitteln ist, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Die Änderung des ArbSchG vom 19.10.2013 hat der Gesetzgeber u. a. dazu genutzt, klarzustellen, dass auch „psychische Belastungen bei der Arbeit“ im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden müssen (§ 5 (3) Nr. 6 ArbSchG).**

Sind psychische Belastungen aber noch nicht oder nicht ausreichend in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt, wird dazu eine spezielle Beurteilung notwendig sein.

Im Folgenden finden Sie praktische Tipps und Hilfen zur angemessenen Beurteilung psychischer Belastungen.

Die gefundenen Belastungen und die festgelegten Maßnahmen sollten dann auch wieder in die zentrale Dokumentation der (Gesamt-) Gefährdungsbeurteilung übernommen werden, so dass dann eine zentrale, abgestimmte Steuerung und Durchführung von Maßnahmen (z. B. Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufgestaltung, Qualifizierung, Unterweisung, Informationen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) ermöglicht wird.

## Was genau versteht man nun unter psychischen Belastungen?

Psychische Belastungen sind die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf einen Menschen zukommen und seine Psyche, das heißt Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Verhalten, beeinflussen (DIN EN ISO 10075-1).

**Diese Belastungen werden in fünf Merkmalsbereiche eingeteilt.** Belastungen können sich demnach ergeben durch:

- die Arbeitsaufgabe (z. B. einseitige Arbeiten, Überforderung, Unterforderung, emotionale Beanspruchung),
- die Arbeitsorganisation (z. B. Arbeitsabläufe, Arbeitszeit, Kommunikation),
- die sozialen Beziehungen (z. B. Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und Führungskräften),
- die Arbeitsumgebung (z. B. Hitze, Kälte, störende Geräusche, Arbeitsmittel)
- oder neue Arbeitsformen (z. B. flexible Arbeitszeiten, ständige Erreichbarkeit, zeitlich befristete Verträge).

Der Begriff „Belastung“ ist dabei nicht negativ, sondern neutral zu verstehen. Eine ausführliche Auflistung der Merkmalsbereiche und möglicher Ausprägungen finden Sie in Kapitel 4.

Alle Belastungen wirken sich auf den Menschen aus. Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung sind immer dann notwendig, wenn sich durch die Belastungen Gefährdungen für die Gesundheit der Beschäftigten ergeben. Aufgrund der Veränderungen in der Arbeitswelt besteht weitgehend Konsens, dass psychische Einflussfaktoren zunehmen, z. B. durch die fortlaufende Beschleunigung von Fertigungs-, Dienstleistungs- und Kommunikationsprozessen.

Psychische Einflussfaktoren, die nicht den menschlichen Leistungsvoraussetzungen entsprechen, können negative Folgen nach sich ziehen. Handlungsbedarf besteht immer dann, wenn sich aus den psychischen Belastungen für die Beschäftigten Gesundheitsgefahren ergeben. Dabei geht es aber immer um die Beurteilung von Arbeitsbedingungen, nicht um die Beurteilung von Menschen! (siehe auch [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de))

Die Beurteilung der Arbeitsbedingungen bietet auch immer die Chance, Dinge im Betrieb zu verbessern und Entwicklungspotenziale zu entdecken. Grund genug, entschlossen auch psychische Belastungen in den Fokus der Arbeitsgestaltung zu rücken.

## Die Gefährdungsbeurteilung als zentrales Instrument

Die Gefährdungsbeurteilung ist das zentrale Instrument im Arbeitsschutz. Im Vergleich zu anderen Gefährdungen wie z. B. mechanischen, chemischen oder biologischen Gefährdungen gibt es bei den psychischen Gefährdungen keine verbindlichen Grenzwerte, die deutlich machen, wann negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten entstehen. Die Führungskräfte müssen selbst beurteilen, welche Belastungen zu einer Beeinträchtigung der Gesundheit der Beschäftigten führen könnten.

Die Ermittlung und Beurteilung der Arbeitsbedingungen sollte aber immer zusammen mit den Beschäftigten erfolgen, da diese ihren Arbeitsplatz und dessen Herausforderungen am besten kennen und meist auch gute Ideen haben, wie Arbeitsabläufe verbessert, Probleme beseitigt und damit auch Belastungen reduziert werden können. Dies gilt in ganz besonderem Maße für die Beurteilung der psychischen Belastungen.

Nach Abschluss der Beurteilung werden Maßnahmen festgelegt, umgesetzt und deren Wirksamkeit überprüft. Die Dokumentation der umgesetzten Maßnahmen dient auch zur Vorlage bei Prüfungen durch die zuständigen Behörden.

Damit die Beurteilung psychischer Belastungen zum Erfolg führt, ist eine gute und sorgsame Planung des Vorgehens wichtig. Auch dürfen die Aspekte des Datenschutzes und die Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten nicht übersehen werden. In der vorliegenden Arbeitssicherheitsinformation werden daher die folgenden Fragen beantwortet:

- Was sollte im Vorfeld der Beurteilung psychischer Belastungen beachtet werden?
- Wie geht man bei der Ermittlung und Beurteilung der Belastungen vor?
- Welche Maßnahmen sind möglich und sinnvoll?

## 2. Was sollte im Vorfeld der Beurteilung beachtet werden?

### Wer soll bei der Beurteilung beteiligt sein?

Die Unternehmensleitung ist für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung verantwortlich, dies gilt natürlich erst recht in Kleinbetrieben, wo es keine ausdifferenzierte Arbeitsschutzorganisation gibt. Bei der Organisation und Durchführung der Beurteilung sollten aber unbedingt einzelne Beschäftigte und Führungskräfte aus verschiedenen Arbeitsbereichen eingebunden und beteiligt werden. Es empfiehlt sich, in Betrieben ohne Personalvertretung (Betriebsrat) solche Beschäftigte hinzuzuziehen, die bei den Kollegen ein hohes Ansehen genießen. Die Teilnahme sollte jedoch immer freiwillig sein. In Betrieben mit Personalvertretung ist diese zu beteiligen. Unterstützung können Sie auch von Ihrer Fachkraft für Arbeitssicherheit, Ihrer Betriebsärztin/Ihrem Betriebsarzt bzw. von einem arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Dienstleister erhalten.

### Klarstellen welchen Zweck die Beurteilung hat!

Es muss von Beginn an deutlich und glaubhaft gemacht werden, dass die Beurteilung nur zur Ermittlung möglicher Gefährdungen und Belastungen, nicht aber zur Verhaltens- oder Leistungskontrolle dienen wird.

### Welche Informationen benötigen die Beschäftigten und Führungskräfte?

#### Wie müssen diese übermittelt werden?

Im Vorfeld der Analyse müssen die Beschäftigten über die Gefährdungsbeurteilung, die Hintergründe und das Vorgehen informiert werden. Das kann auf unterschiedliche Weise geschehen z. B. im Rahmen einer Mitarbeiterbesprechung, über Aushänge oder auch als persönliches Schreiben an die Beschäftigten. In der Information sollte erklärt werden, warum eine Gefährdungsbeurteilung wichtig ist und wie die Ermittlung der Belastungen im Betrieb umgesetzt werden soll. Weiter sollte das Ziel der Gefährdungsbeurteilung - die Reduzierung von Belastungen und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen - dargestellt werden.

Vor allem der Umgang mit den im Rahmen der Beurteilung erhobenen Daten ist für viele Beschäftigte ein sensibler Aspekt, der angesprochen werden muss. Wer ermittelt und befragt im Unternehmen? Wie werden die Inhalte dokumentiert und wer kann diese Daten danach einsehen? Die Information und der Umgang mit den Daten haben einen direkten Einfluss auf die Bereitschaft der Einzelnen, sich aktiv einzubringen. Ziel muss es sein, transparent und für alle nachvollziehbar zu informieren.

**Tipp:** Folgendes sollte gegenüber den Beschäftigten unbedingt deutlich gemacht werden:

- Bei der Beurteilung psychischer Belastungen handelt es sich um eine gesetzliche Vorgabe.
- Die Teilnahme an Befragungen seitens der Beschäftigten ist freiwillig.
- Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist die Verringerung von Belastungen durch die Arbeit. Es werden Tätigkeiten und Arbeitsplätze beurteilt und nicht die Personen.

### 3. Auswahl einer geeigneten Methode

Für die Beurteilung psychischer Belastungen gibt es inzwischen viele verschiedene Instrumente. Jeder Betrieb kann für sich selbst entscheiden, wie er bei der Ermittlung und Beurteilung der psychischen Belastungen vorgehen möchte.

Kleinbetrieben des Gastgewerbes und des Nahrungsmittelhandwerks empfehlen wir zwei Instrumente, die aus unserer Sicht effektiv und einfach genutzt werden können, die gleichzeitig auch die spezifischen Aspekte der Branchen unserer Mitgliedsbetriebe berücksichtigen:

- Die branchenspezifischen BGN-Beurteilungshilfen oder
- die BGN-Ideen-Treffen.

#### 3.1 Die BGN-Beurteilungshilfen

Die BGN-Beurteilungshilfen sind ein Instrument, um mit Hilfe von Beobachtung und Befragung der Beschäftigten Belastungen bzw. Handlungsbedarfe zu erkennen. Diese Methode nennt man „Beobachtungsinterview“.

Beurteilungshilfen wurden für die vier größten Branchen der BGN entwickelt:

- für das Gastgewerbe,
- für das Backgewerbe,
- für die Fleischwirtschaft sowie
- für die Nahrungsmittel- bzw. Getränkeindustrie.

Die Beurteilungshilfen liegen als Papierversion bzw. als beschreibbares PDF-Dokument vor. Sie können im Mediashop der BGN bestellt bzw. auf der Internetseite [www.bgn.de](http://www.bgn.de), [Shortlink 1520](#) heruntergeladen werden.

Für jede der vier Branchen wurden die wesentlichen Belastungen zusammengefasst. Es können weitere z. B. betriebsspezifische Merkmale ergänzt werden.

Jede branchenspezifische Beurteilungshilfe wurde nochmals in unterschiedliche Arbeitsbereiche unterteilt, ergänzende Arbeitsbereiche können selbst eingefügt werden.



Abb. 1: Die vier BGN-Beurteilungshilfen Psychische Gefährdungen im Betrieb



**Beispiel:**

Eine Fleischerei bietet neben Produktion und Verkauf einen Partyservice an. Dieser beinhaltet ergänzend zur Herstellung der Lebensmittel bzw. deren Lieferung auch den Aufbau und Service bei Festlichkeiten jeglicher Art. In der BGN-Beurteilungshilfe für die Fleischwirtschaft wurden nur die Arbeitsbereiche „Produktion“ und „Verkauf“ berücksichtigt. Daher muss der Arbeitsbereich „Partyservice“ ergänzt werden. Für diesen Bereich sollten alle wesentlichen Merkmalsbereiche ausgewählt und beurteilt werden (s. Kapitel 4).

**Beispiel:****Festlegen von Betrachtungseinheiten mit vergleichbaren bzw. unterschiedlichen Bedingungen.**

Eine Bäckerei hat mehrere Filialen. Filiale A liegt in der Nähe des Bahnhofes. Der Kundenandrang ist kontinuierlich hoch. Die Öffnungszeiten sind deutlich länger als in den anderen Filialen. Außerdem gibt es häufiger angetrunkene Kundschaft. Filiale B liegt in der Nähe einer Schule. Hier gibt es häufig Stoßzeiten in den Pausen. Der Betrieb entscheidet sich aufgrund der Standortunterschiede, getrennte Ermittlungen durchzuführen.

### 3.1.1 Vorbereitung

Es empfiehlt sich, den Betrieb in einzelne Betrachtungseinheiten aufzuteilen und diese nacheinander mit Hilfe der BGN-Beurteilungshilfe zu beurteilen. Für jede Betrachtungseinheit sollte ein eigener Bogen verwendet werden. Es muss nicht jeder Arbeitsplatz einzeln beurteilt werden. Arbeitsplätze mit gleichen Belastungen können zusammengefasst beurteilt werden. Die Aufteilung in Betrachtungseinheiten benötigen Sie auch schon zur Erstellung der allgemeinen Gefährdungsbeurteilung und diese kann natürlich wieder genutzt werden. Hinweise zur Festlegung von Betrachtungseinheiten sind in der [ASI 10.0](#) dargestellt.

### 3.1.2 Durchführung

Bei der Anwendung der BGN-Beurteilungshilfe handelt es sich um ein sog. Beobachtungsinterview, bei dem

- ein oder mehrere, möglichst neutrale Beobachter /Beobachterinnen,

- die Beschäftigten und Führungskräfte an ihrem Arbeitsplatz beobachten und befragen.
- die Arbeitssituation wird aufgrund der Beobachtungen und Informationen aus den Gesprächen mit Beschäftigten und Führungskräften eingeschätzt und anhand der Merkmale in der BGN-Beurteilungshilfe bewertet.

Jedes Merkmal bzw. jede Aussage wird auf einer 4-stufigen Skala von „trifft völlig zu“ bis „trifft nicht zu“ eingestuft. Die vier Stufen der Antwortskala sind farblich („grün“ und „rot“) gestaltet. Somit ist sofort erkennbar, ob Handlungsbedarf besteht. Die festgelegten Maßnahmen, die Zeitplanung, Wirkungskontrolle und Verantwortlichen für einzelne Maßnahmen können direkt in die Beurteilungshilfe eingetragen werden.



Abb. 2: Die BGN-Beurteilungshilfen sind in die jeweiligen Arbeitsbereiche der jeweiligen Branche unterteilt.

Es müssen nicht alle Beschäftigten eines Bereichs befragt werden. Es sollte versucht werden, eine möglichst repräsentative Einschätzung zu erhalten. Der Umgang mit der BGN-Beurteilungshilfe sollte vor der „flächendeckenden“ Anwendung im Betrieb zunächst beispielhaft ausprobiert werden, um einen Eindruck von der Handhabung zu erhalten.

**Praktische Durchführung:** Die Beurteilenden beobachten die einzelnen Tätigkeiten und versuchen, sich dadurch einen möglichst realistischen Eindruck von der Arbeit zu verschaffen. Aussagen, die ohne Antworten der Beschäftigten beurteilt werden können, werden direkt in der Beurteilungshilfe bewertet.

Bei Unklarheiten bzw. bei Aussagen, die nicht ohne die Einschätzung der Beschäftigten beurteilt werden können, werden die-

se dazu befragt. Es wird festgelegt, wie viele Beschäftigte befragt werden müssen, um die Aussage in der Beurteilungshilfe sicher einschätzen zu können.

Bevor Fragen an einzelne Beschäftigte gestellt werden, sollte ihnen nochmals kurz der Sinn und Hintergrund der Befragung erklärt werden. Außerdem sollte deutlich gemacht werden, dass die Befragung freiwillig ist und die Angaben nicht personenbezogen ausgewertet werden.

Die Aussagen aus der Beurteilungshilfe sollten nicht in den dort vorgegebenen Formulierungen vorgelesen, sondern besser mit eigenen Worten formuliert werden. Wichtig ist, dass die Befragten die Inhalte bzw. die Bedeutung der Fragen verstehen.

**Beispiel:**

Statt „Für die jeweiligen Arbeitsaufgaben werden immer nur dafür geeignete und qualifizierte Beschäftigte eingesetzt“ könnte man fragen: „Fühlen Sie sich sicher, wenn Sie diese Tätigkeit ausführen? Sind Sie für die Tätigkeit ausreichend geschult worden? Welche zusätzlichen Schulungen sind aus Ihrer Sicht wichtig, um die Tätigkeit gut und sicher durchführen zu können? Was benötigen Sie, um in Ihrer Tätigkeit sicherer zu werden?“

Bei der Befragung können gleichzeitig Lösungsvorschläge der Beschäftigten festgehalten werden. Dabei sollte gegenüber den Beschäftigten deutlich gemacht werden, dass es sich um Vorschläge handelt.

Die Beobachtung findet zweckmäßiger Weise vor Ort statt. Wenn es aber am Arbeitsplatz selbst zu laut ist oder die Befragung durch Gäste und Kundschaft gestört wird, sollte das zugehörige Gespräch in einem geeigneten Raum oder einem ruhigen Platz abseits des Arbeitsplatzes ohne Hektik durchgeführt werden.

Die Ergebnisse aus der Beobachtung und Befragung sollten im Anschluss besprochen und eine Beurteilung anhand der 4-stufigen Skala in der BGN-Beurteilungshilfe getroffen werden. Anhand der Beurteilungsergebnisse wird deutlich, wo Handlungsbedarf besteht bzw. wo Maßnahmen festgelegt und umgesetzt werden müssen. Bei Bewertungen im rot markierten Bereich sollten in jedem Fall Maßnahmen gesucht werden, um die Belastungen zu reduzieren.

Die Beurteilung von Arbeitsbelastungen und die daraus resultierende Entscheidung, ob Handlungsbedarf besteht oder nicht, kann durch folgende Fragen geleitet werden:

- Wie stark sind die einzelnen Belastungen?
- Wie häufig treten die Belastungen auf?
- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass gesundheitliche Folgen entstehen?
- Welche Belastungen beeinflussen die Gesundheit am stärksten und sollten möglichst bald reduziert werden?

**Beispiele: Beurteilung von Ergebnissen**

Bei der Befragung von Beschäftigten einer Bäckereifiliale nennen einige Beschäftigte den Lärm im Verkaufsbereich als große Belastung. Es wird berichtet, dass sie aufgrund der ständig laufenden Backöfen und Kühleinrichtungen oft gestresst und auch unkonzentriert seien. Die Kundschaft könne manchmal nicht richtig verstanden werden, was zusätzliche Konzentration erfordere. Einige Beschäftigte berichten von Kopfschmerzen und Abgeschlagenheit aufgrund der Lärmbelastung. Die Beschäftigten und Führungskräfte beurteilen das Risiko für Gesundheitsbeeinträchtigungen als hoch (häufiges Auftreten, hohe Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Folgen). Eine Veränderung ist aus Sicht der Unternehmensleitung nur mittelfristig möglich, soll aber bei der Umbauplanung berücksichtigt werden.

In einem Hotelbetrieb berichten Beschäftigte von Ihren Ängsten, allein in den Abend- und Nachtstunden in der Bar zu arbeiten. Eine Kollegin wurde von einem Gast schon massiv belästigt, konnte sich aber mithilfe eines Kollegen sicher aus der Situation retten. Die Projektgruppe bzw. die Beschäftigten und Führungskräfte beurteilen das Risiko für eine Gesundheitsbeeinträchtigung als hoch. Zwar tritt ein solches Ereignis eher selten auf, die gesundheitlichen Auswirkungen dagegen sind sehr hoch. Es besteht deutlicher Handlungsbedarf.

**3.1.3 Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen**

Lösungsvorschläge sollten nach dem TOP-Prinzip festgelegt werden:

- T** Technische Maßnahmen vor
- O** Organisatorische Maßnahmen vor
- P** Personenbezogene Maßnahmen

Die ausgewählten Maßnahmen sind sinnvoll miteinander zu vernetzen, z. B. müssen die Beschäftigten über die Wirkungs- und Funktionsweisen technischer Maßnahmen Bescheid wissen. Unterweisungen diesbezüglich sollten sorgfältig geplant werden (Organisatorische Maßnahmen). Im Rahmen der Unterweisung sollte dann das richtige Verhalten vermittelt und eingeübt werden (Personenbezogene Maßnahmen) und der Umgang damit ist zu erläutern. Die Ideen der Beschäftigten, die während der Beobachtung aufgenommen wurden, sollten so weit wie sinnvoll und möglich aufgegriffen und auf Umsetzbarkeit geprüft werden.

Die Maßnahmen werden mit Umsetzungsdatum, Zuständigkeit und Termin für die Wirkungskontrolle im Maßnahmenplan festgehalten (siehe Dokumentation).

**Tipp:**

**Für die Motivation der Beschäftigten ist eine möglichst zeitnahe Umsetzung von Maßnahmen wichtig.**

**Es empfiehlt sich daher, einzelne Maßnahmen schnell und für alle sichtbar umzusetzen, so dass die Belegschaft erkennen kann, dass ihre Ideen aufgegriffen wurden und es Veränderungen zum Positiven gibt. Man spricht hier von sog. „Leuchtturm-Maßnahmen“.**

Manche psychischen Belastungen können nicht komplett beseitigt werden. Daher sollte es Ziel der Maßnahmen sein, die psychischen Belastungen bei der Arbeit möglichst zu reduzieren und die Arbeitssituation zu optimieren.

### Beispiel: Festlegung und Umsetzung von Maßnahmen

Umgang mit schwierigen Gästen im Gastgewerbe

Dieser Aspekt wurde von den Beschäftigten einer Gaststätte als kritisch bewertet. Die Maßnahmen zur Reduzierung der Belastungen zielen darauf ab, den Einzelnen beim Umgang mit schwierigen Gästen mehr Sicherheit zu geben.

Mögliche Maßnahmen könnten daher sein:

- Für vorhersehbare schwierige Situationen gibt es klare Regelungen („Was tun, wenn...“).
- Die Beschäftigten haben einen gewissen Handlungsspielraum, um in kritischen Situationen (bei Reklamationen o. ä.) deeskalierend handeln zu können.
- Festlegung von kritischen Verhaltensweisen, bei denen die Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen oder die Führungskraft in Anspruch genommen werden kann.
- Training kritischer Situationen (s. auch Kapitel 4).

### Tipp:

**Können einzelne Maßnahmen nicht bzw. nur teilweise umgesetzt werden, sollten die Beschäftigten darüber informiert werden, warum eine Umsetzung nicht oder nur eingeschränkt möglich ist. Die Beschäftigten können somit erkennen, dass ihre Bewertungen und Vorschläge aufgegriffen wurden. So werden sie auch zukünftig bereit sein, eigene Ideen zur Verbesserung einzubringen.**

In Kapitel 4 finden Sie eine Übersicht für Lösungsansätze zu verschiedenen Belastungsfaktoren. Lösungen sind immer betriebs- und auch situationspezifisch. Eine vollständige Auflistung aller denkbaren Lösungen ist daher nicht möglich.

### 3.1.4 Wirksamkeitskontrolle

Bei jeder Maßnahme muss eine Wirksamkeitskontrolle durchgeführt werden. Dabei wird überprüft, ob Maßnahmen auch die beabsichtigte Wirkung zeigen. Das könnte z. B. durch Nachfrage bei den Betroffenen überprüft werden.

### 3.1.5 Dokumentation

Die Dokumentation muss grundsätzlich schriftlich erfolgen. Eine gute Dokumentation kann helfen, den Prozess der Gefährdungsbeurteilung zu steuern. Vor allem ist die Dokumentation der Maßnahmen wichtig, um deren Umsetzung übersichtlich und nachvollziehbar planen, begleiten und auch kontrollieren zu können. Die Ergebnisse der Beurteilung arbeitsbedingter psychischer Belastungen müssen immer dann überprüft

werden, wenn es Anlässe gibt oder wenn sich die Verhältnisse an den Arbeitsplätzen ändern. Die BGN stellt übrigens auch themenspezifisch vertiefende Informationen zur Verfügung (z. B. die ASI 9.02 „Gewalt und Extremereignisse“).

### 3.2 Die BGN Ideen-Treffen

Ideen-Treffen sind eine Methode zur Durchführung regelmäßiger Besprechungen, die nach einem festgelegten Muster ablaufen. Ziel ist die gemeinsame Suche nach Lösungen für bestehende Schwierigkeiten oder Probleme. Die Methode kann auch für die Beurteilung psychischer Belastungen sehr gut eingesetzt werden (als sog. „Analyse-

workshop“). Ideen-Treffen sind für drei bis acht Personen geeignet, neben dem Moderierenden nehmen betroffene Beschäftigte daran teil.

#### 3.2.1 Vorbereitung

Bei der Beurteilung psychischer Belastungen mit Hilfe der Ideen-Treffen wird der Betrieb zunächst ebenfalls in geeignete Betrachtungseinheiten aufgeteilt (s. Kapitel 3.1.1). Verschiedene Arbeitsbereiche können durch vergleichbare Belastungen gekennzeichnet sein. Darüber hinaus können Ideen-Treffen auch zur Lösungssuche bei bereichsübergreifenden Problemen genutzt werden.



Abb. 3: Broschüre „So geht’s mit Ideen-Treffen“

**Beispiel:**

In einem Restaurant gibt es die Arbeitsbereiche Küche, Spülküche, Service und Reinigung. In der Vergangenheit gab es immer wieder Probleme bei der Bestellung und Anlieferung von Waren. Daher wurde beschlossen dieser Tätigkeit ein eigenes Ideen-Treffen zu widmen. Beschäftigte aus verschiedenen Bereichen, die bei dieser Tätigkeit eingebunden sind, werden bei der Suche nach Lösungen beteiligt.

**3.2.2 Durchführung**

Der Betrieb bzw. die Teilnehmenden sollten zuerst anderweitige Erfahrungen mit der Durchführung von Ideen-Treffen sammeln, bevor sie die Methode gezielt für die Beurteilung psychischer Belastungen einsetzen.

Zu Beginn des Ideen-Treffens werden die wesentlichen psychischen Belastungen der Beschäftigten gesammelt. Jede Nennung sollte dann dem entsprechenden Merkmalsbereich (Arbeitsinhalt/-aufgabe; Arbeitsorganisation, Soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung, neue Arbeitsformen – siehe Kapitel 4) zugeordnet werden. Es muss sichergestellt werden, dass alle fünf Merkmalsbereiche betrachtet worden sind. Dieser Überblick über alle wesentlichen psychischen Belastungen ist die Grundlage für das weitere Vorgehen.

Anschließend werden Themen (= Belastungen, Problemfelder) ausgewählt, die im Rahmen der Ideen-Treffen als Erstes bearbeitet werden sollen.

Folgende Fragen können bei der Auswahl der Themen helfen:

- Welche der Themen sind für die Beschäftigten und den Betrieb besonders wichtig?
- Für welche Themen kann schnell eine Lösung gefunden werden?

Durch die Bearbeitung der einzelnen Themen werden nach und nach für alle relevanten Belastungen Maßnahmen zur Verringerung oder Beseitigung gesucht und schnellstmöglich umgesetzt.

Die Beurteilung psychischer Belastungen mit Hilfe der Ideen-Treffen erfolgt nach einem festgelegten Muster:

1. Es wird gemeinsam überlegt: Was läuft gut? Was sollte verbessert werden?
2. Es wird entschieden, welches Thema zunächst bearbeitet werden soll.
3. Für das festgelegte Thema werden Lösungsvorschläge gesammelt.
4. Maßnahmen werden in einem Maßnahmenplan festgehalten: Wer macht was bis wann?
5. Ab dem zweiten Treffen wird ein weiterer Schritt ergänzt. Hier wird besprochen, was sich seit dem letzten Mal getan hat bzw. was zusätzlich festgelegt werden sollte.

In der Broschüre „DGV Information 206-007 - So geht's mit Ideen-Treffen für Wirtschaft, Verwaltung und Handwerk“ finden sich weiterführende Informationen zu dieser Methode. Außerdem können zwei Erklärfilme genutzt werden, die das Vorgehen veranschaulichen ([www.bgn.de](http://www.bgn.de), Shortlink 1520).



### Hinweise für die Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastungen mit Hilfe der Ideen-Treffen:

- Die Teilnahme an den Ideen-Treffen sollte freiwillig sein.
- Für die Moderation der Ideen-Treffen sollte eine geeignete Person festgelegt werden.
- Am leichtesten redet es sich über Arbeitsabläufe und die Arbeitsorganisation. Ideen für die Verbesserung der Zusammenarbeit und der Kommunikation lassen sich schnell und meist auch problemlos finden. Daher sollten diese Themen zuerst besprochen werden.
- Über Probleme mit Kolleginnen und Kollegen wird meist nicht so gerne offen geredet. Durch die Klärung organisatorischer Probleme werden jedoch auch oftmals Schwierigkeiten untereinander behoben.
- Kann ein Punkt in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht abschließend besprochen werden, wird er beim nächsten Treffen nochmals auf die Tagesordnung gesetzt.

#### 3.2.3 Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen

Die Umsetzung der Maßnahmen aus den Ideen-Treffen ist Aufgabe der Unternehmensleitung. Die Vorschläge zur Maßnahmenumsetzung aus Kapitel 3.1.3 gelten hier gleichermaßen.

#### 3.2.4 Wirksamkeitskontrolle

Werden die Ideen-Treffen regelmäßig wiederkehrend durchgeführt, dann ist die Wirksamkeitskontrolle automatisch in die Abläufe integriert. Die festgelegten Maßnahmen werden bei den folgenden Treffen auf ihre Umsetzung bzw. auf mögliche Probleme hin überprüft und falls erforderlich werden die Maßnahmen geändert, ergänzt oder angepasst.

#### 3.2.5 Dokumentation

Für die Dokumentation der Maßnahmen eignet sich die Vorlage im Anhang der Broschüre [DGUV Information 206-007 - „So geht’s mit Ideen-Treffen für Wirtschaft, Verwaltung und Handwerk“](#).



## 4. Vorschläge für Maßnahmen

Die folgende Tabelle beinhaltet Beispiele für psychische Belastungen und mögliche Maßnahmen zur Reduzierung dieser Belastungen.

1. Merkmalsbereich: „Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe“	Psychische Belastungen	Mögliche Maßnahmen
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	Einseitige Tätigkeiten z. B. nur vorbereitende, ausführende oder nur kontrollierende Handlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Eigenverantwortlichkeit stärken,</li> <li>• Mischung von geistig fordernden Aufgaben mit Routineaufgaben,</li> <li>• Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Bereichen</li> </ul>
1.2 Handlungsspielraum	Kein Einfluss auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsinhalt,</li> <li>• Arbeitspensum,</li> <li>• Arbeitsmethoden /- verfahren,</li> <li>• Reihenfolge der Tätigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsbefugnisse (zeitlich und inhaltlich) erhöhen,</li> <li>• Spielräume und Mitgestaltung ermöglichen</li> </ul>
1.3 Variabilität (Abwechslungsreichtum)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel,</li> <li>• häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen in kurzen Takten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenbereiche erweitern,</li> <li>• Aufgabenerweiterung,</li> <li>• Aufgabenwechsel,</li> <li>• wechselnde Körperhaltungen ermöglichen</li> </ul>
1.4 Information/ Informationsangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu umfangreich,</li> <li>• zu gering,</li> <li>• ungünstig dargeboten,</li> <li>• lückenhaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische und organisatorische Lösungen für die Informationsübermittlung schaffen,</li> <li>• rechtzeitige Informationen,</li> <li>• Raum für Diskussionen</li> </ul>

1.5 Verantwortung	Unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen und Verantwortlichkeiten klären,</li> <li>• Qualifikation an die Aufgaben und Verantwortlichkeiten anpassen</li> </ul>
1.6 Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten (Über- bzw. Unterforderung),</li> <li>• unzureichende Einweisung / Einarbeitung in die Tätigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben entsprechend der Qualifikation zuweisen,</li> <li>• Beschäftigte angemessen schulen,</li> <li>• regelmäßige Unterweisungen,</li> <li>• Einarbeitungen gewährleisten und begleiten</li> </ul>
1.7 Emotionale Inanspruchnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleben emotional stark berührender Ereignisse,</li> <li>• ständiges Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen,</li> <li>• Bedrohung oder Gewalt durch andere Personen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Unterstützung (z. B. Fortbildungen, Erfahrungsaustausche),</li> <li>• Mögliche Gewaltsituationen ermitteln und technische, organisatorische Maßnahmen ableiten,</li> <li>• Unterweisung zum richtigen Verhalten in Gewaltsituationen,</li> <li>• Betreuungshilfen für Notfallsituationen zur Verfügung stellen</li> </ul>
<b>2. Merkmalsbereich: „Arbeitsorganisation“</b>		
	<b>Psychische Belastungen</b>	<b>Mögliche Maßnahmen</b>
2.1 Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wechselnde oder lange Arbeitszeit,</li> <li>• ungünstig gestaltete Schichtarbeit,</li> <li>• häufige Nachtarbeit,</li> <li>• umfangreiche Überstunden,</li> <li>• unzureichendes Pausenregime,</li> <li>• Arbeit auf Abruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überstundenphasen zeitlich begrenzen,</li> <li>• Möglichkeiten zum Zeitausgleich schaffen,</li> <li>• Pausen ermöglichen,</li> <li>• transparentes Schichtsystem mit Einflussmöglichkeiten für die Beschäftigten,</li> <li>• flexible Arbeitszeitregelungen</li> </ul>

<p>2.2 Arbeitsablauf</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitdruck/hohe Arbeitsintensität,</li> <li>• häufige Störungen/ Unterbrechungen,</li> <li>• hohe Taktbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenverteilung bzw. Notwendigkeit von Aufgaben prüfen,</li> <li>• inhaltliche und zeitliche Freiräume schaffen (Zeitpuffer),</li> <li>• personelle Unterstützung schaffen,</li> <li>• Störungsursachen ermitteln,</li> <li>• regelmäßige Wartungen,</li> <li>• guter Zustand der Arbeitsmittel,</li> <li>• zuverlässige Zulieferunternehmen/Geschäftspartner wählen,</li> <li>• störungsfreie Arbeitszeiten einrichten</li> </ul>
<p>2.3 Kommunikation/ Kooperation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolierter Einzelarbeitsplatz,</li> <li>• keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Kolleginnen/Kollegen und Führungskräfte,</li> <li>• keine klar definierten Verantwortungsbe-reiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelarbeit vermeiden, Notfall-meldungen ermöglichen,</li> <li>• Kommunikationsregeln und Strukturen schaffen,</li> <li>• Austausch und Besprechungen ermöglichen,</li> <li>• technische Voraussetzungen für Kommunikation schaffen,</li> <li>• Verantwortlichkeiten klar formulieren</li> </ul>
<p><b>3. Merkmalsbereich: „Soziale Beziehungen“</b></p>		
<p>3.1 Führungskräfte</p>	<p><b>Psychische Belastungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Qualifizierung der Führungskräfte,</li> <li>• fehlendes Feedback,</li> <li>• fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen,</li> <li>• fehlende Führung,</li> <li>• fehlende Unterstützung im Bedarfsfall</li> </ul>	<p><b>Mögliche Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche mit Beschäftigten suchen,</li> <li>• regelmäßige Mitarbeitergespräche,</li> <li>• Qualifizierung der Führungskräfte,</li> <li>• Zeit für Führungstätigkeiten einplanen,</li> <li>• Führungsleitlinien gemeinsam entwickeln und kommunizieren</li> </ul>

3.2 Kolleginnen und Kollegen

- Zu geringe/zu hohe Zahl sozialer Kontakte,
  - häufige Streitigkeiten und Konflikte,
  - Art der Konflikte: soziale Drucksituationen,
  - fehlende soziale Unterstützung
- Regelmäßige Besprechungen bzw. Austauschmöglichkeiten schaffen,
  - erreichbare Ziele festlegen,
  - Gegenseitige Wertschätzung fördern,
  - Konflikte ansprechen und nach gemeinsamen Lösungen suchen,
  - Fehlerkultur entwickeln,
  - Zusammenarbeit fördern,
  - Ideen der Beschäftigten berücksichtigen,
  - über Angebote der arbeitsmedizinischen und sozialen Dienste informieren

**4. Merkmalsbereich: „Arbeitsumgebung“**

**Psychische Belastungen**

**Mögliche Maßnahmen**

4.1 Physikalische und chemische Faktoren

- Lärm,
  - Beleuchtung,
  - Gefahrstoffe,
  - Kälte,
  - Hitze
- Ermitteln von kritischen Werten,
  - Substitution gesundheitsgefährdender Stoffe prüfen,
  - technische und organisatorische Lösungen entwickeln,
  - persönliche Schutzmaßnahmen zur Verfügung stellen und Beschäftigte bei Auswahl mit einbeziehen,
  - individuelle Beeinträchtigungen berücksichtigen,
  - Unterweisungen durchführen,
  - Arbeitszeit und Pausenregelung festlegen,
  - arbeitsmedizinische Vorsorge anbieten

<p>4.2 Physische Faktoren</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ungünstige ergonomische Gestaltung,</li> <li>• schwere körperliche Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergonomische Hilfen zur Verfügung stellen,</li> <li>• individuell anpassbare Arbeitsplätze schaffen,</li> <li>• Pausengestaltung beachten,</li> <li>• Tätigkeiten körperlich abwechslungsreich gestalten,</li> <li>• gesundheitsfördernde Maßnahmen anbieten,</li> <li>• Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen.</li> </ul>
<p>4.3 Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungünstige Arbeitsräume,</li> <li>• räumliche Enge,</li> <li>• unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische Regeln für Betriebssicherheit einhalten,</li> <li>• arbeitswissenschaftliche und ergonomische Erkenntnisse für die Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung berücksichtigen.</li> </ul>
<p>4.4 Arbeitsmittel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes oder ungeeignetes Werkzeug bzw. Arbeitsmittel,</li> <li>• ungünstige Bedienung oder Einrichtung von Maschinen,</li> <li>• unzureichende Softwaregestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische Regeln für Arbeitsstätten einhalten,</li> <li>• geeignete Arbeitsmittel zur Verfügung stellen und pflegen,</li> <li>• ergonomische Arbeitsmittel auswählen,</li> <li>• Beschäftigte bei der Auswahl und Entwicklung von Arbeitsmitteln einbeziehen ggfs. Nachschulungen an Geräten und Maschinen anbieten</li> </ul>

<p><b>5. Merkmalsbereich: „Neue Arbeitsformen“</b></p>	<p><b>Psychische Belastungen</b></p>	<p><b>Mögliche Maßnahmen</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Räumliche Mobilität,</li> <li>• atypische Arbeitsverhältnisse,</li> <li>• diskontinuierliche Arbeitsverläufe,</li> <li>• zeitliche Flexibilisierung,</li> <li>• reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßigen Austausch zwischen Beschäftigten ermöglichen,</li> <li>• Anbindung an betriebliche Strukturen sicherstellen,</li> <li>• Zeitkorridor für Erreichbarkeit begrenzen</li> </ul>

## Literaturhinweise

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV): DGUV Information 206-007 - „So geht’s mit Ideen-Treffen für Wirtschaft, Verwaltung und Handwerk“, 2022

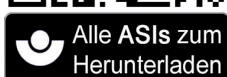
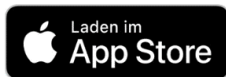
DGUV Information 206-026 Psychische Belastung - der Schritt der Risikobeurteilung

Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung - Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017); Deutsche Fassung Ausgabe 2018-01

Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche: Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, 3., überarbeitete Auflage, 2017

Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (GDA) Dr. Jana May-Schmidt, Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie; Mensch und Arbeit im Einklang (2019). Abgerufen von [www.gda-portal.de](http://www.gda-portal.de)

Diese und alle anderen verfügbaren ASIs finden Sie hier zum Download:



**Berufsgenossenschaft  
Nahrungsmittel und Gastgewerbe**

Dynamostraße 7 - 11  
68165 Mannheim  
[www.bgn.de](http://www.bgn.de)