

Psychische Belastungen – Erfahrungen aus der betrieblichen Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung

Bettina Stein

Betriebsärztin in Bremen

Verband Deutscher Betriebs-und Werksärzte

VDBW

Psychische Belastungen

sind nach DIN EN ISO 10075 ein **wertneutraler Begriff** und umfassen alle äußeren Einflüsse



förderliche und schädigende Beanspruchungsfolgen

förderlich

- Bereicherung
- Kompetenzerweiterung
- Abwechslung
- neue Zusammenhänge
- Stolz

schädigend

- Überforderung
- Stress
- innere Kündigung
- Selbstwertzweifel
- Isolation

Belastungen

Beanspruchung

**Individuelle Voraussetzungen
+ betriebliche Ressourcen**

Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung

(nach Hacker 1984)

- Persönlichkeitsförderlichkeit
 - Zufriedenheit / Zumutbarkeit
 - Erträglichkeit
 - Ausführbarkeit

Welche Belastungen sind Fehlbelastungen?

diejenigen, die zu intensiv, zu lange und ohne unterstützende Rahmenbedingungen einwirken

- **Zeitdruck**
- **Leistungsdruck und Leistungsverdichtung**
- **Arbeitsintensivierung durch zu knappe Personalbemessung**
- **ständige Ausweitung und Verlängerung der Arbeitszeiten**
- **unzureichende Qualifizierung**
- **zu hohe Verantwortung bei fehlendem Entscheidungsspielraum**
- **fehlende soziale Unterstützung**
- **schlechtes Betriebsklima bzw. Vorgesetztenverhalten**
- **Lärm - schlechte ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes**
- **Unfallgefahren**

Schutzziele

aus ISO 10075-2 und arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen

Angemessen gestaltete Aufgaben sollen

- die Ausführung der Arbeit erleichtern
- die Gesundheit und Sicherheit der Benutzer sicherstellen
- ihr Wohlbefinden fördern
- Möglichkeiten zur Entwicklung ihrer Fertigkeiten und Fähigkeiten im Rahmen der Aufgabenstellung vorsehen

Zu vermeiden sind u. a.:

- Überforderung / Unterforderung
- Unangemessener Zeitdruck
- Einzelarbeit ohne Gelegenheit zu sozialen Kontakten

Methoden der Gefährdungsermittlung:

1. Anonymisierte Befragung der gesamten Belegschaft oder einzelner Abteilungen mittels standardisierter Fragebögen
2. Individuelle Exploration und Beurteilung mittels Einsatz standardisierter Fragebögen und Checklisten
3. Beobachtungsinterview
4. Befragung und moderierte Gruppendiskussion im Arbeitsteam

Methoden der Psychischen Gefährdungsanalyse

dazu gibt es aus der Toolbox der BAUA jede Menge erprobte Befragungs-Instrumente:

- KSZA
- COPSOQ
- IMPULS
- START
- WAI

Beispiel 1: psych. Gefährdungsbeurteilung in einer großen Pflegeeinrichtung

- Betriebsbarometer: Fragebogen für die Teams
- strukturiertes Interview von Multiplikatoren im Rahmen der Begehung > Protokoll
- statistische Auswertung der betriebsärztlichen Untersuchungen > Quartals-Statistik

Betriebsbarometer Items

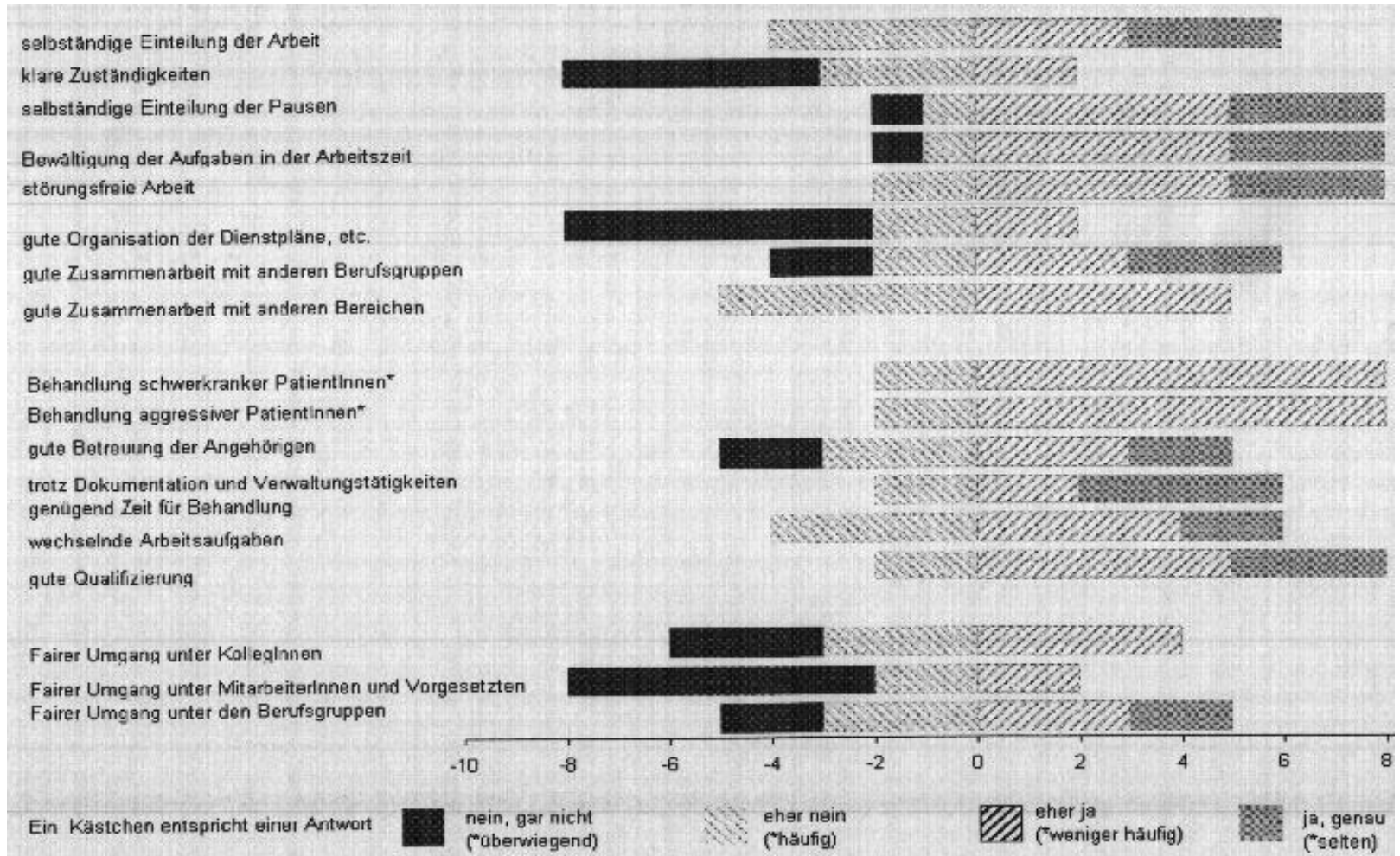
- klare Zuständigkeiten
- selbstständige Einteilung der Arbeit
- Bewältigung der Arbeit in der Arbeitszeit
- störungsfreie Arbeit
- gute Organisation der Dienstpläne
- Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen
- genügend Zeit für Behandlung trotz Dokumentation und Verwaltung
- gute Qualifizierung
- fairer Umgang unter KollegInnen
- Fairer Umgang unter Mitarbeitern
- fairer Umgang durch Vorgesetzte
- Behandlung schwerkranker oder aggressiver Patienten

Auswertung und Präsentation der Ergebnisse des Betriebsbarometers

- Auswertung durch QM (Prozessmanagement)
- Rückmeldung an Stationsleitung und GF
- Diskussion in der Arbeitsgruppe

- alle 2 Jahre Wiederholung der Befragung
- dadurch Tendenzen ablesbar

Ergebnisse:



inhaltliche Ergebnisse:

- hohe Arbeitsverdichtung
- unregelmäßige Dienstpläne
- Bewältigung der Arbeitsaufgaben in der Arbeitszeit oft nicht möglich
- nicht genügend Zeit für die Behandlung
- Arbeitszufriedenheit eingeschränkt
- vermehrte Erschöpfungszustände/ Reha- Anträge
Arbeitsunfähigkeit/ psychische Erkrankungen

abgeleitete Maßnahmen

- Teamhilfe (Beratung/ Supervision/ Coaching)
- Konfliktberatung
- Führungskräftebildung / Mitarbeiterschulung
- Ausschuss für betriebl. Gesundheitsförderung
- Betriebsvereinbarungen zu
 - Sucht ° psychischen Erkrankungen
 - BEM

Beispiel 2: Produktionsbetrieb

Ausgangssituation:

- Gefährdungsanalyse über physische Belastungen lag vor.
- schlechtes Betriebsklima
- unzufriedene Mitarbeiter
- hohe Fehlerquote
- hoher Krankenstand

Vorgehen:

Frage der GF an die Betriebsärztin:

- woran liegt der hohe Krankenstand?
- Erörterung der Analysemöglichkeiten im ASA
 - Befragung der Teams zu den Ursachen
 - dazu externe fachliche Hilfe notwendig
 - moderierte Gruppendiskussion beschlossen

Durchführung

- 6 moderierte Gruppendiskussionen a 3 Stunden
- externe Moderatorin hat die Diskussion moderiert, Betriebsärztin war anwesend und hat sich beteiligt
- erst langsames Auftauen der Teilnehmer
- langsame Vertrauensbildung
- Festhalten der Ergebnisse in 2 Protokollen, der Moderatorin und der Betriebsärztin
- Rückmeldung der Ergebnisse an das Team und (anonymisiert) an die Geschäftsleitung

inhaltliche Ergebnisse und Maßnahmen

- unklare Zuständigkeiten
- doppelte Vorgesetztenstruktur (Schichtmeister und fachlicher Vorgesetzter)
- schlechter, nicht wertschätzender Führungsstil der oberen und mittleren Führungsebene
- häufiger Ausfall der alten Maschinen
- schlechte Planung der Belieferung mit Material, dadurch Ausfallzeiten und Samstagsarbeit

Maßnahmen

- Versetzung des Betriebsleiters
- Teilweise Versetzungen in der mittleren Führungsebene
- leider keine Führungskräftebildungen
- Auflösung der Teams aus mehreren Berufsgruppen, klare Vorgesetztenstruktur
- klare Regeln für Pausen, Ordnung u. Ablösung
- bessere Planung

zu den wichtigsten **Erfolgsfaktoren** für eine gelungene Gefährdungsbeurteilung zählen:

- Einsetzen einer Steuerungsgruppe und eines Projektleiters
- Nutzung externer Beratung in der Anfangsphase
- Engagement der betrieblichen Interessenvertretung
 - Abschluss einer Betriebsvereinbarung
 - Gute Zusammenarbeit von Betriebsarzt und FaSi
 - Einbeziehung der gesamten Belegschaft (z.B. durch eine Mitarbeiterbefragung)
 - Gewinnen auch der mittleren Führungsebene für die Aktion

weiterhin wichtig:

- Erprobung des Vorgehens in Pilotbereichen
- Schnelle Rückmeldung von Analyseergebnissen und rasche Umsetzung von ersten Maßnahmen
 - Integration des Arbeitsschutzes in QM
 - Kontinuierliches Vorgehen mit Wirksamkeitskontrolle durchgeführter Gestaltungsmaßnahmen

Mitbestimmungsrecht bei der Gefährdungsanalyse

Das Bundesarbeitsgericht hat 2004 dem Betriebsrat das Mitbestimmungsrecht bei der Gefährdungsbeurteilung zugesprochen.

Die ausdrücklich im § 5 des Arbeitsschutzgesetzes genannten Belastungsfaktoren sind zu berücksichtigen:

Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalte, Arbeitszeit und Qualifizierung

Bei der Auswahl der einzusetzenden **Analyseverfahren**, wie etwa der Entwicklung eines **Mitarbeiterfragebogens** oder bei der **Qualifizierung** und Unterweisungen der Beschäftigten, sollte der Betriebsrat seine Positionen einbringen. Oft muss er den gesamten Prozess initiieren.