



# Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Erfahrungen und Empfehlungen

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

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

[ESV.info/978 3 503 15439 5](http://ESV.info/9783503154395)

ISBN 978 3 503 15439 5

Alle Rechte vorbehalten

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

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

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

# Vorwort

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

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

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

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

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

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

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

Isabel Rothe

Präsidentin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

# Inhaltsverzeichnis

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

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

|  |            |
|--|------------|
| <b>Infoteil C:</b>   |            |
| <b>Handlungshilfen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung</b>                                    | <b>265</b> |
| <i>Wibke Leistner, Gabriele Richter</i>  |            |
| <b>Infoteil D:</b>   |            |
| <b>Ansprechpartner bei Unfallversicherungsträgern und Arbeitsschutzbehörden</b>                            | <b>267</b> |
| <i>Wibke Leistner, Gabriele Richter</i>  |            |
| D.1 Unfallversicherungsträger  | 268        |
| D.2 Arbeitsschutzbehörden der Länder   | 272        |
| <b>Literaturverzeichnis</b>  | <b>275</b> |
| <b>Verzeichnis der Autorinnen und Autoren</b>  | <b>284</b> |
| <b>Danksagung</b>  | <b>286</b> |
| <br>   |            |
| <b>Verzeichnis der Textboxen</b>   |            |
| Textbox 1: Begriffserläuterungen   | 20         |
| Textbox 2: Nutzen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Stimmen aus der Praxis                | 42         |
| Textbox 3: Bestimmung inhaltlicher Schwerpunkte bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung       | 54         |
| Textbox 4: Vorteile und Nachteile von Beobachtungsinterviews   | 59         |
| Textbox 5: Tipps zur Beurteilung von Fragebögen im Vorfeld ihres Einsatzes im Betrieb                      | 64         |
| Textbox 6: Befragungen als Hilfe bei der Schwerpunktsetzung  | 69         |
| Textbox 7: Vorteile von Mitarbeiterbefragungen und Gründe, die gegen ihren Einsatz sprechen                | 70         |
| Textbox 8: Funktionen, Vorteile und Voraussetzungen von Gruppendiskussionen bei der Gefährdungsbeurteilung | 79         |
| Textbox 9: Nutzen der Betrachtung von Beanspruchungsfolgen in Gefährdungsbeurteilungen                     | 88         |
| Textbox 10: Grundsätze menschengerechter Gestaltung der Arbeit   | 96         |
| Textbox 11: Beispiele für Maßnahmen zur Verminderung von Zeit- und Leistungsdruck                          | 98         |
| Textbox 12: Typische Fehler bei der Entwicklung und Planung von Maßnahmen                                  | 103        |
| Textbox 13: Anforderungen der GDA-Träger an die Dokumentation nach § 6 ArbSchG                             | 121        |



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

## Verzeichnis der Praxisbeispiele

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