

Psychische Gesundheit im Fokus

BGW-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung



FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN



Unternehmer/-innen

Psychische Gesundheit im Fokus

BGW-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung

Impressum

Psychische Gesundheit im Fokus

Stand 07/2025

© 2019 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Herausgegeben von

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung

Pappelallee 33/35/37

22089 Hamburg

Tel.: (040) 202 07 - 0

Fax: (040) 202 07 - 24 95

www.bgw-online.de

Artikelnummer

BGW 08-00-005

Text

Alexandra Gerstner, Elisabeth Ehrenburg, Matthias Wilhelm, BGW Hamburg

Redaktion

Markus Nimmesgern, BGW-Kommunikation

Fachliche Beratung

Andreas Boldt, Nicolas Stepanek, BGW-Präventionsdienste

Fotos

Titel: Kröger & Gross,

Seite 6: Fotolia/BillionPhotos, Seite 9, 16: Caiaimage/Rafal Rodzoch/Getty Images,

Seite 10: stock.adobe.com/InfiniteFlow, Seite 13: stock.adobe.com/Konstantin Postumitenko,

Seite 18: stock.adobe.com/contrastwerkstatt, Seite 20: stock.adobe.com/trueffelpix,

Seite 22: BGW, Seite 23: Jan Haeselich, Seite 24: Kröger & Gross,

Seite 25: stock.adobe.com/Ralf Geithe

Gestaltung und Satz

Creative Comp. – Iddo Franck

Druck

Druckzentrum Neumünster GmbH, Neumünster

Inhalt

1	Herausforderungen der Arbeitswelt	6
2	Psychische Belastungen ermitteln – Ziele und Grenzen.	8
3	Gestaltungsbereiche der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung	10
3.1	Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe	10
3.2	Arbeitsorganisation.	11
3.3	Arbeitszeit	11
3.4	Soziale Beziehungen	11
3.5	Arbeitsmittel	12
3.6	Arbeitsumgebung	12
4	Planung, Vorbereitung und Kommunikation	13
4.1	Transparenz und Kommunikation stärken	13
4.2	Ressourcen bereitstellen und Rahmenbedingungen setzen.	14
4.3	Strukturen schaffen – Rollen besetzen – Aufgaben verteilen	14
4.4	Ziele formulieren und Zeitplanung erstellen.	17
4.5	Die Analyse vorbereiten	17
5	Gefährdungsbeurteilung in sieben Schritten.	20
5.1	Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen	20
5.2	Belastungen ermitteln	21
5.3	Gefährdungen beurteilen	21
5.4	Maßnahmen festlegen	22
5.5	Maßnahmen durchführen	24
5.6	Wirksamkeit überprüfen	24
5.7	Gefährdungsbeurteilung fortschreiben	25
	Impressum	4
	Kontakt	26

1 Herausforderungen der Arbeitswelt



Zeitdruck und Arbeitsverdichtung, häufige Störungen und nicht originäre Zusatzaufgaben, ungünstige Arbeitsorganisation und unzureichende Kommunikation, Konflikte und mangelnde Wertschätzung – Stress und psychische Belastungen können Leistungsfähigkeit und Lebensqualität schmälern und auch ernsthaft krank machen.

Der Schutz der psychischen Gesundheit wurde 2013 im Arbeitsschutzgesetz besonders hervorgehoben. Seitdem sind Unternehmen gesetzlich verpflichtet, psychische Belastungen bei der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen.

Im Betrieb die psychischen Belastungen zu ermitteln, die Gesundheitsrisiken zu minimieren und gesundheitsfördernde

Arbeitsbedingungen zu schaffen, ist mitentscheidend für den langfristigen Erfolg von Unternehmen. Eine Gefährdungsbeurteilung ist ein grundlegender Bestandteil eines umfassenden betrieblichen Präventionskonzepts.

Handlungsleitfaden

Dieser Handlungsleitfaden führt Verantwortliche und Planende schrittweise durch die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung. Er beschreibt die Anwendung und Unterstützungsmaterialien, die die BGW für die einzelnen Schritte anbietet.

Ziele und Methodik werden erläutert. Tipps für die Praxis unterstützen bei Planung, Steuerung und Umsetzung mit Hinweisen zur Anpassung an Ihren Betrieb.

Komplettpaket „Ermittlung und Auswertung“

Die BGW bietet ein Komplettpaket zur Ermittlung und Auswertung der psychischen Belastungen ihrer Beschäftigten im Betrieb. Damit erledigen Sie die Erfassung der belastenden Faktoren und entwickeln gemeinsam mit den Beschäftigten Maßnahmen und Prozesse für nachhaltig gesündere Arbeitsbedingungen. Sie ermitteln zunächst in einem objektiven Verfahren die Belastungsschwerpunkte quantitativ. Anschließend unterstützen wir die qualitative Auswertung der Befragungsergebnisse in moderierten Workshops.

- Online-Fragebögen / schriftliche Befragung
 - Digitale Auswertung
 - Unterstützungsmaterialien für einen Auswertungsworkshop
- www.bgw-online.de/gb-psyche

Ressourcen und Belastungen

Arbeit kann für uns Menschen gleichzeitig Ressource sein und Risikofaktoren beinhalten. Auf der einen Seite bietet Arbeit die Möglichkeit, etwas zu gestalten, Selbstwirksamkeit und Sinn, Teamgeist und gegenseitige Unterstützung zu erleben. Andererseits erleben viele Menschen Arbeit als stressend. Komplexe und zeitlich enge Arbeitsprozesse und häufige Veränderungen stellen für viele Beschäftigte eine Überforderung dar. Zeit- und Entscheidungsdruck, hohe Arbeitsdichte, hohe Erwartungen und Erfolgsvorgaben können zur dauerhaften Belastung werden.

Gesundheitliche Folgen und gesellschaftliche Entwicklungen

Laut den jährlichen Gesundheitsberichten der Krankenkassen gehören psychische Erkrankungen seit Jahren zu den drei häufigsten Gründen für krankheitsbedingte Ausfälle. Dem liegt weniger eine generelle Entwicklung im Krankheitsgeschehen als eine gesellschaftliche Entwicklung zugrunde: Der Wert psychischer Gesundheit gerät zunehmend in den Fokus gesellschaftlicher und persönlicher Wahrnehmung; als eine grundlegende Voraussetzung für Motivation und Leistungsfähigkeit im Beruf. Heute sprechen Menschen offener über psychische Erkrankungen und Fehlbeanspruchungen.

Ärzte und Ärztinnen sind sensibilisierter und stellen Diagnosen wie Burn-out oder Depressionen häufiger als noch vor 20 Jahren. Dank dieser Entwicklungen werden psychische Erkrankungen auch im beruflichen Umfeld offener thematisiert und ernst genommen.

Neue Gestaltungsbereiche in der Prävention

Gesunde und attraktive Arbeitsbedingungen in einem Betrieb sind mehr denn je maßgeblich für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt erfordert es zunehmend, Fachkräfte und erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und ihre Leistungsfähigkeit das ganze Berufsleben lang zu erhalten.

Für die betriebliche Prävention entstehen neue Gestaltungsbereiche. Denn gesundheitsschädliche Folgen der psychischen Belastung lassen sich vermeiden. Und es gilt, Ressourcen zu nutzen und zu entwickeln. Das unterstützt die Leistungsfähigkeit, die Motivation und Resilienz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dank wirksamer Prävention lassen sich Fallzahlen von Erkrankungen aufgrund psychischer Belastung senken, Ausfallzeiten verkürzen und Wiedereingliederungen erleichtern.

2 Psychische Belastungen ermitteln – Ziele und Grenzen

Um die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, müssen alle Aspekte der Arbeitsbedingungen ganzheitlich betrachtet werden: Psychische und soziale Faktoren verdienen hierbei die gleiche Aufmerksamkeit wie physische Gefährdungen.

Begriffsbestimmung

Psychische Belastung: Nach der Norm EN ISO 10075 bezeichnet dieser Begriff „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Im Gegensatz zur Alltagssprache wird „Belastung“ neutral definiert.

Psychische Beanspruchung: Dieser Begriff beschreibt die individuellen, unmittelbaren Auswirkungen der psychischen Belastung auf den Menschen. Die Auswirkungen auf die Aufmerksamkeit, Wahrnehmung, das Denken und Fühlen hängen von individuellen Voraussetzungen und Bewältigungsstrategien ab. Diese kurzfristigen Auswirkungen können positiv oder negativ sein. Man spricht dann von „Anregung“ beziehungsweise „Beeinträchtigung“. Ein Beispiel: Eine anspruchsvolle, aber lösbare Aufgabe kann anregend und motivationsfördernd wirken. Dauerhafte Unterbrechungen oder unklare Verantwortlichkeiten hingegen führen häufig zu Beeinträchtigungen.

Nicht alle negativen Folgen einer psychischen Belastung lassen sich verhindern. Dies ist weder umsetzbar noch zielführend, da Belastungen ein natürlicher Bestandteil der Arbeitswelt sind. Und: Herausfordernde Situationen stellen nicht per se eine Gesundheitsgefährdung dar. Vielmehr ist die Fähigkeit zur Bewältigung eine entscheidende Grundlage für persönliche und berufliche Weiterentwicklung, Motivation und innere Stärke.

Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist es, die Arbeitsbedingungen zu analysieren – nicht die individuelle Belastbarkeit oder das persönliche Befinden.

Vielleicht stellen Sie sich die Frage, ob die Erhebung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu weit geht und in die Privatsphäre der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingreift. Die klare Antwort darauf lautet Nein: Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist es, die Arbeitsbedingungen zu analysieren – nicht die individuelle Belastbarkeit oder das persönliche Befinden. Ähnlich wie beim Lärmschutz geht es um die Bewertung der Arbeitsumgebung, nicht um die Hörfähigkeit einzelner Beschäftigter.

Auch werden sensible Fragen des sozialen Miteinanders und der Arbeitszufriedenheit berührt. Und nicht zuletzt verbinden viele Menschen mit dem Begriff „Psyche“ sehr persönliche Aspekte. Für viele Unternehmen erscheint das zunächst eine hohe Hürde zu sein.

Systematisch vorgehen – nachhaltig wirken

Dabei zählt es sich aus, die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen als kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu etablieren: Sie können die Arbeitsbedingungen in Ihrem Unternehmen nachhaltig verbessern, die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fördern und ihre Motivation stärken.

Die Handlungshilfe der BGW: Schritt für Schritt zur Umsetzung

Psychische Belastungen können – anders als etwa Lärm oder das Heben schwerer Lasten – nicht einfach mit technischen Geräten gemessen werden. Solche Belastungen können jedoch mit bestimmten Methoden objektiv, qualitativ und quantitativ erfasst werden.

Unsere Handlungshilfe bietet Ihnen praxiserprobte Werkzeuge, mit denen Sie die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen erfolgreich durchführen können. Schritt für Schritt begleiten wir Sie bei der Vorbereitung, Durchführung und Bewertung:

- Vorbereiten: Strukturen schaffen, Rollen klären, Aufgaben verteilen, Beteiligte qualifizieren und informieren
- Ermitteln: Datenerhebung durch standardisierten Fragebogen (Grobscreening)
- Beurteilen: Ergebnisse auswerten und in Workshops vertiefen
- Handeln: Maßnahmen ableiten, umsetzen und regelmäßig überprüfen

Die Bausteine der BGW-Handlungshilfe



- BGW-Handlungshilfe



- Ausdruckbare Fragebögen
- Online-Fragebögen



- Workshop
- Arbeitsmaterial

3 Gestaltungsbereiche der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung



Mit der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung werden diejenigen Faktoren identifiziert, die für die Mehrzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Gesundheitsrisiken darstellen können.

Die Belastungsfaktoren lassen sich in sechs Themenfelder gruppieren. Diese Handlungshilfe orientiert sich an den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) zu den Gestaltungsbereichen der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung:

- Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit
- soziale Beziehungen
- Arbeitsmittel und Schutzausrüstung
- Arbeitsumgebung

3.1 Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe

Vollständigkeit der Aufgabe

- Beinhaltet die Aufgabe alle Aspekte von der Vorbereitung über die Ausführung bis hin zur Kontrolle?
- Oder sind es nur einzelne Aspekte wie beispielsweise ausschließlich vorbereitende oder ausführende oder kontrollierende Tätigkeiten?
- Ist nachvollziehbar, welchen Anteil Aufgabe und Tätigkeiten an der Gesamtleistung des Unternehmens haben?

Handlungsspielraum

- Haben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Einfluss auf den Arbeitsinhalt und darauf, wie viel zu tun ist?
- Haben sie Handlungsspielräume hinsichtlich der Entscheidung für Arbeitsmethoden und -verfahren?
- Können sie die Reihenfolge der Tätigkeiten eigenverantwortlich wählen?
- Haben Führungskräfte (insbesondere der mittleren Ebene) angemessenen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum?
- Sind Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar geregelt?
- Kommt es durch unklare Strukturen und Prozesse häufiger zu Missverständnissen und Konflikten?

Abwechslungsreichtum

- Sind die Tätigkeiten abwechslungsreich oder eher einseitig?
- Erfordert die Arbeit mehrere gleichzeitige Tätigkeiten?

Information und Informationsangebot

- Fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend und rechtzeitig informiert?
- Oder nehmen sie gar ein Informationsüberangebot als Reizüberflutung wahr?
- Wird die Information in geeigneter Art und Weise vermittelt?

Qualifikation

- Passen die Tätigkeiten zu den Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend qualifiziert?
- Sind sie angemessen eingewiesen, unterwiesen und eingearbeitet?
- Oder sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Tätigkeiten überqualifiziert oder fühlen sich häufig unterfordert?

Emotionale Inanspruchnahme

- Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig mit emotional stark berührenden Ereignissen konfrontiert (wie Angst, Trauer und Wut)?
- Müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständig auf die Bedürfnisse anderer eingehen?
- Müssen sie dabei häufig Emotionen darstellen, die ihrem tatsächlichen Empfinden nicht entsprechen?
- Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Belästigungen, Übergriffen oder einem erhöhten Risiko durch Aggression und Gewalt ausgesetzt?
- Haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter traumatische Ereignisse bei der Arbeit erlebt?

3.2 Arbeitsorganisation

Arbeitsintensität

- Sind die Arbeitsmenge, Aufgabenvielfalt sowie -komplexität ausgewogen in der verfügbaren Zeit?

Störungen und Unterbrechungen

- Kommt es zu häufigen oder längeren Unterbrechungen sowie Störungen bei der Arbeit?
- Können die Arbeitsabläufe von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachvollzogen werden?

Kommunikation und Kooperation

- Gibt es ausreichende Möglichkeiten für einen fachlichen Austausch?
- Werden in Ihrem Betrieb regelmäßig Teambesprechungen durchgeführt?
- Welche Kommunikationsregeln und -strukturen haben sich etabliert?
- Wie werden in den Teams Entscheidungen getroffen?
- Sind die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche definiert und den Beteiligten bekannt?

Kompetenzen und Zuständigkeiten

- Sind die Kompetenzen, Verantwortungsbereiche sowie Rollen eindeutig geklärt und festgelegt?
- Sind die Zuständigkeiten und Befugnisse ausreichend für die angemessene Ausführung und Erfüllung der Tätigkeit?
- Gibt es widersprüchliche Arbeitsanforderungen?

3.3 Arbeitszeit

- Werden die Arbeitszeiten entsprechend gesetzlicher Vorgaben eingehalten?
- Werden die gesetzlich vorgeschriebenen Erholungszeiten eingehalten?
- Werden die Vorgaben zur Schichtarbeit eingehalten?
- Ist die Arbeitszeit ausreichend vorhersehbar und planbar?

3.4 Soziale Beziehungen

Kolleginnen und Kollegen

- Können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend sozial austauschen?
- Sind Beschäftigte stark eingeschränkt in ihren Möglichkeiten, Kontakt zu Kolleginnen oder Kollegen zu haben?
- Wie sind der Zusammenhalt und die Unterstützung im Team?
- Wird die gegenseitige Wertschätzung innerhalb des Teams gefördert?
- Gibt es Rollenkonflikte oder persönliche Konflikte?
- Kommt es häufig zu Streitigkeiten oder Aggressionen?
- Wie beeinflussen strukturelle Faktoren und Hierarchieebenen die Umgangsformen?
- Begünstigen diese Strukturen Konflikte oder Mobbing?
- Können die Beschäftigten auf professionelle Unterstützung in Form von Supervision, Coaching oder kollegiale Beratung zurückgreifen?

Vorgesetzte und Mitarbeitende

- Wie sind die Führungsstile der Führungskräfte?
- Wie sind die Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren direkten Führungskräften?
- Werden Entscheidungen transparent gemacht?
- Gibt es angemessene Rückmeldung und Anerkennung zu Leistungen und Ergebnissen?
- Wie ist der Umgang mit Konflikten und Fehlern?
- Wie wird die gegenseitige Wertschätzung zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert?

- Wie beeinflussen strukturelle Faktoren und Hierarchieebenen die Umgangsformen?

3.5 Arbeitsmittel

- Stehen die für eine Aufgabe benötigten Arbeitsmittel in der erforderlichen Qualität und Quantität zur Verfügung?
- Ist die Bedienbarkeit der Arbeitsmittel an die Erfordernisse der Anwender und Anwenderinnen angepasst?
- Sind Signale und Hinweise ausreichend gestaltet?
- Wie ist der Arbeitsplatz hinsichtlich der Informationsverarbeitung gestaltet (Mensch-Maschine-Interaktion, beispielsweise Häufigkeit und Dauer von Alarmen, Signalen, Hinweisen durch Computer-Anwendungen und Geräte)?
- Sind die persönlichen Schutzausrüstungen sicher zu verwenden, ohne dass ungünstige Belastungen entstehen?

3.6 Arbeitsumgebung

Physikalische, chemische und biologische Faktoren

- Erzeugt eine ständige Geräuschkulisse Stress?
- Stören Raumklima, Gerüche oder Lichtverhältnisse das Wohlbefinden?
- Können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Einfluss auf die Umgebungsbedingungen nehmen?
- Kommt es zu einem Umgang mit gefährlichen biologischen und chemischen Stoffen?

Ergonomische Faktoren

- Sind die Arbeitsräume und Arbeitsplätze in einer angemessenen Größe?
- Sind die Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet?

4 Planung, Vorbereitung und Kommunikation



Eine strukturierte Planung, gründliche Vorbereitung und offene Kommunikation schaffen die Grundlage für einen erfolgreichen Projektverlauf. Die Ankündigung, den psychischen Belastungen im Betrieb auf den Grund gehen zu wollen, löst häufig Erwartungen und Hoffnungen auf Verbesserungen aus. Bleiben konkrete Ergebnisse jedoch aus, kann dies die Enttäuschung verstärken und das Betriebsklima zusätzlich belasten. Gleichzeitig besteht mitunter die Sorge, das Projekt könnte dazu genutzt werden, individuelle Leistungsdefizite offenzulegen.

Stellen Sie von Beginn an das Ziel in den Vordergrund: die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

4.1 Transparenz und Kommunikation stärken

Im Unternehmen können unterschiedliche Erwartungen bestehen. Transparenz und Kommunikation sind entscheidend für den

Erfolg des Projekts. Wichtig ist, die Ziele des Projekts eindeutig zu formulieren: Es geht um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen – nicht um die Beurteilung der individuellen Belastungen einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Machen Sie deutlich, wer welche Informationen erhält, wie die Anonymität der Befragung sichergestellt wird und wie mit den Ergebnissen der Befragung und der Workshops umgegangen wird. So lassen sich Bedenken abbauen und die Beteiligungsbereitschaft stärken. Nehmen Sie die Sorgen der Mitarbeitenden ernst und nennen Sie klar die Ansprechpersonen im Steuerungsgremium.

Nutzen Sie die in Ihrem Haus etablierten Kommunikationswege. Interne Medien wie Plakate, Newsletter oder Artikel im Intranet können über Fortschritte informieren. Berichte über erfolgreiche Maßnahmen als Beispiele guter Praxis können die Motivation stärken.

Informieren Sie Ihre Beschäftigten regelmäßig über den Fortschritt des Projekts, insbesondere bei Verzögerungen. So signalisieren Sie, dass das Thema nicht in Vergessenheit gerät. Teambesprechungen oder Personalversammlungen bieten den Raum für Fragen, Feedback und Austausch.

Stellen Sie zu Beginn die Beteiligten und deren Rollen vor. Auch der Projektplan wird zu Beginn präsentiert. Treten später zeitliche Verzögerungen auf, soll auch das offen kommuniziert werden, denn kein Vorhaben kann perfekt geplant werden:

- Die Ergebnisse aus der Befragung und aus den Workshops sollen klar und zielgruppenorientiert an die Führungskräfte kommuniziert werden.
- Die Ergebnisse sollen allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zugänglich gemacht werden, um den weiteren Verlauf transparent zu machen.
- Verfahren und Entscheidungen sollen kontinuierlich transparent gemacht werden, sodass die Beteiligten die Ergebnisse nachvollziehen, akzeptieren und in der Praxis umsetzen können.

4.2 Ressourcen bereitstellen und Rahmenbedingungen setzen

Die Geschäftsführung trägt die Verantwortung für den Prozess und die wirksame Umsetzung der Ergebnisse. Sie gestaltet maßgeblich die Rahmenbedingungen:

- die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen bereitstellen
- die Projektleitung einsetzen und das Steuerungsgremium besetzen
- die Entscheidungswege festlegen
- die Ergebnisse dokumentieren und entsprechende Maßnahmen umsetzen

Dabei sollten naheliegende Projektrisiken in die Überlegungen einbezogen werden: Identifizieren und bewerten Sie frühzeitig, förderliche und störende Einflüsse. Eine realistische Zeit- und Ressourcenplanung macht es leichter, rechtzeitig auf Abweichungen zu reagieren.

Berücksichtigen Sie dazu Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten. Gibt es Erkenntnisse aus früheren Mitarbeitendenbefragungen? Woran lässt sich eventuell anknüpfen? Welche anderen Projekte oder anstehenden Veränderungen könnten das Vorhaben beeinflussen?

4.3 Strukturen schaffen – Rollen besetzen – Aufgaben verteilen

Welche Strukturen, Rollen und Aufgabenverteilungen zielführend und praktikabel sind, hängt von den jeweiligen Gegebenheiten im Unternehmen ab.

Bei der Planung können Sie auf bestehende Strukturen zurückgreifen, um Ressourcen zu sparen. Beispiele hierfür sind der Arbeitsschutzausschuss oder Qualitätszirkel. Alternativ können neue Ansätze erprobt werden, insbesondere wenn bestehende Strukturen als mögliche Ursache für Probleme gelten.

Struktur und Größe eines Unternehmens beeinflussen, wie Rollen und Aufgaben verteilt werden. In großen Unternehmen können Strukturen für die Organisation und Durchführung des gesamten Prozesses definiert und die Rollen mit der erforderlichen Anzahl von Mitarbeitenden besetzt werden. In kleineren Unternehmen kann es effizienter sein, Aufgaben rund um die Befragung einfach an die beteiligten Personen zu delegieren.

Die Projektleitung einsetzen

Die Projektleitung erstellt den Projektplan, koordiniert die einzelnen Aktivitäten, steuert und kontrolliert den zeitlichen Ablauf, achtet auf mögliche Risiken und berichtet an die Geschäftsführung. Gemeinsam mit der Geschäftsführung werden zu Beginn des Projekts Entscheidungs- und Kommunikationswege festgelegt. Dabei soll insbesondere geklärt werden, wie weit die Entscheidungskompetenzen der Projektleitung reichen und wie der Feedback-Prozess gestaltet wird.

Ein Steuerungsgremium bilden

Das Steuerungsgremium wird je nach Unternehmensgröße in Zusammensetzung und Größe variieren. Das Gremium sorgt dafür, dass die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen berücksichtigt werden und die erforderlichen Fach- und Entscheidungskompetenzen im Projekt vertreten sind. In kleinen Unternehmen kann es eine flexible Arbeitsgruppe sein, die bei Bedarf Fachkompetenzen wie externe betriebsärztliche Dienste oder die Fachkraft für Arbeitssicherheit hinzuzieht.

Das Steuerungsgremium unterstützt die Projektleitung in allen Phasen von der Planung und Erhebung bis zur Umsetzung und bei der Fortschreibung. Es entwickelt ein gemeinsames Verständnis der Begriffe, definiert Ziele und legt das Vorgehen fest, bevor die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen informiert werden. Außerdem plant das Gremium den Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen, die für die Umsetzung der Maßnahmen notwendig sind.

Falls bereits ein Arbeitsschutzausschuss existiert, kann dieser die Aufgabe des Steuerungsgremiums übernehmen. Alternativ kann eine separate Steuerungsgruppe gebildet werden.

Im Steuerungsgremium sollten mindestens diese Funktionen abgebildet und folgende Rollen vertreten sein:

- die Geschäftsführung
- Personen aus dem Kreis der Mitarbeitenden, gegebenenfalls Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung
- die betrieblichen Arbeitsschutzverantwortlichen

Die betriebliche Interessenvertretung

Die betriebliche Interessenvertretung ist im Rahmen der Mitbestimmung von Anfang an in den Prozess einzubinden. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, gemeinsame Ziele und ein Konsens über das Vorgehen sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

Die betriebliche Interessenvertretung kann darauf achten, dass die Teilnahmemöglichkeiten so gestaltet sind, dass Anonymität und Freiwilligkeit gewährleistet sind. Sie ist außerdem Anlaufstelle für Fragen der Mitarbeitenden.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen ist essenziell für den Erfolg. Sie kennen ihre Arbeitsrealität und können häufig praxisorientierte, realistische Vorschläge machen. Häufig sind dies ganz pragmatische Maßnahmen, die ihren Arbeitsalltag nachhaltig verbessern.

Die aktive Beteiligung erhöht die Motivation und die Akzeptanz der Maßnahmen. Die Beschäftigten fühlen sich ernst genommen und wertgeschätzt. Gemeinsam entwickelte Verbesserungsvorschläge können den Zusammenhalt im Team fördern.



Die Führungskräfte

Führungskräfte befinden sich in einer Doppelrolle: Einerseits sind sie selbst psychischer Belastung ausgesetzt, andererseits tragen sie Mitverantwortung für die Arbeitsbedingungen im eigenen Bereich. Dadurch wird auch ihr eigenes Führungsverhalten zum Gegenstand der Betrachtung – eine Herausforderung, die sensibel begleitet werden sollte.

Bieten Sie Ihren Führungskräften einen geschützten Rahmen, um mit möglicherweise kritischen Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung umzugehen. Dafür ist ein konstruktiver und wertschätzender Austausch ohne Schuldzuweisungen oder Vorwürfen notwendig. Die Führungskräfte sollten möglichst früh die Gelegenheit erhalten, selbst eine Gefährdungsbeurteilung ihrer psychischen Belastung durchzuführen. So werden Verbesserungspotenziale für ihre eigene Arbeitssituation sichtbar. Gleichzeitig lernen sie das Verfahren in der Praxis kennen. Das kann Befürchtungen abbauen und zum Erfolg des Projekts beitragen.

Betriebsarzt und Betriebsärztin

Im Rahmen ihrer Aufgabe unterstützen sie die Auswertung der Befragungsaktion und beraten bei der Planung und Umsetzung der Maßnahmen.

Externe Beratung und Moderation

Externe Beratung kann die Prozessgestaltung und Methodenwahl begleiten und bei der Moderation und Kommunikation unterstützen.

BGW-Angebote für Führungskräfte

Seminar für Führungskräfte: Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung kompetent meistern (Seminarkürzel PSY).

Ziel dieses BGW-Seminars ist es, Führungskräfte dabei zu unterstützen, Klarheit über ihre Rolle und ihre Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung zu gewinnen. Neben Zahlen, Daten und Fakten zu psychischer Belastung werden Erfolgsfaktoren und Strategien zum Umgang mit Ergebnissen diskutiert und entwickelt.

BGW-Broschüre: Gesund und motivierend führen | BGW 04-07-011

Unterstützung für die Führungskräfte

- Informieren Sie die Führungskräfte umfassend und beteiligen Sie sie aktiv am Verfahren.
- Bieten Sie einen geschützten Rahmen für konstruktive kritische Rückmeldungen ohne Schuldzuweisungen.
- Fördern Sie einen wertschätzenden Austausch.
- Bieten Sie Weiterbildungen in gesundheitsorientiertem Führen, in Kommunikation und Gesprächsführung oder im Konfliktmanagement an.
- Coachingangebote oder die Implementierung von kollegialer Beratung können einen Rahmen zur Reflexion der Führungsrolle geben.
- Externe Beratung fördert die Reflexion von Führungs- und Kommunikationsmustern, erleichtert Perspektivwechsel und motiviert, neue Kommunikationsformen auszuprobieren.

4.4 Ziele formulieren und Zeitplanung erstellen

Das Steuerungsgremium erstellt eine Zielplanung mit realistischen Terminen und definiert Erfolgskriterien, um die Wirksamkeit kontrollieren zu können. Ein termintreuer Ablauf trägt zur Motivation der Beteiligten bei. Eine gründliche Vorbereitung zahlt sich in der Umsetzungsphase immer aus.

Wie viel Zeit das ganze Projekt in Anspruch nehmen wird, ist von verschiedenen Faktoren abhängig, zum Beispiel von der Betriebsgröße, von den formulierten Zielen, vom Umfang der beschlossenen Maßnahmen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Für ein mittelgroßes Unternehmen mit rund 200 Beschäftigten ist ein Zeitrahmen von 18 Monaten von der Vorbereitung bis zur Wirksamkeitsprüfung realistisch.

Vorbereitungsphase

Je nach Betriebsgröße sollten etwa drei bis sechs Monate für die Vorbereitung eingeplant werden. Eine methodische oder fachliche Qualifizierung von Beteiligten sollte, sofern erforderlich, in dieser Vorbereitungsphase erfolgen.

Durchführung

Vom Start mit der Information der Führungskräfte und der Mitarbeitenden bis zur Auswertung der Befragung und Durchführung der Workshops sollten Sie weitere drei bis sechs Monate einplanen.

Die Beschäftigten haben in der Regel ein starkes Interesse daran, Verbesserungen ihrer Arbeitssituation zu erreichen. Damit diese Motivation aufrechterhalten bleibt, sollte die Befragung nach der Ankündigung zeitnah erfolgen. Auch zwischen der Befragung und dem Auswertungsworkshop sollte wenig Zeit vergehen. Vier Wochen sind ein guter Richtwert.

Vermeiden Sie Befragungen und Workshops in der Haupturlaubszeit oder in Phasen mit erhöhtem Arbeitsaufkommen, um eine hohe Beteiligung zu erreichen.

4.5 Die Analyse vorbereiten

Mit unserem Komplettpaket zur Ermittlung und Auswertung erfassen Sie zunächst in einem objektiven Verfahren die Belastungsschwerpunkte quantitativ. Der Fragebogen der BGW ist ein Screening-Instrument zur systematischen Betrachtung der Arbeitsbedingungen. Im anschließenden Workshop nutzen Sie unsere Unterstützungsmaterialien zur Auswertung der Befragungsergebnisse.

Wichtig: der Teamaspekt

Wenn Themen wie Teamkonflikte und Führungsverhalten nicht behandelt werden, ist die Gefahr groß, dass sich die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen frustriert aus dem Geschehen zurückziehen. Im Steuerungsgremium sollten neben den Arbeitsschutzfachleuten Personen vertreten sein, die das Betriebsklima in dieser Hinsicht beurteilen können.

Organisation und Kommunikation

Legen Sie klare Rahmenbedingungen für die Befragung fest: An welchen Orten und über welche Geräte kann die Online-Befragung erfolgen? Wo werden ausgefüllte Fragebögen einer möglichen schriftlichen Variante abgegeben? In allen Phasen gilt es sicherzustellen, dass die Anonymität der Teilnehmenden jederzeit gewahrt bleibt.

Verschiedene Ansprechpersonen sollten benannt werden: für Fragen der Teilnehmenden, der Führungskräfte, der für die Durchführung Verantwortlichen.

Die Workshops vorbereiten

Die moderierten Workshops setzen die Analysephase fort. Dieses Vorgehen hat sich als lösungsorientiert und ressourcenschonend erwiesen. Hier werden die Ergebnisse der Befragung gemeinsam gesichtet, bewertet und konkrete Maßnahmenvorschläge entwickelt.

Entscheidend ist dabei, einen geschützten Raum zu schaffen, in dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer offen auch über kritische Aspekte der Arbeitsorganisation oder des sozialen Miteinanders sprechen können, ohne Nachteile befürchten zu müssen. Die Qualität der Workshops hängt auch wesentlich vom Vertrauen der Teilnehmenden in die Neutralität und Allparteilichkeit der Moderation ab. Die sorgfältige Auswahl der Moderatorin oder des Moderators trägt also maßgeblich zum Erfolg bei.

Moderatoren und Moderatorinnen sind für den Prozess verantwortlich – nicht für die inhaltlichen Ergebnisse. In größeren Einrichtungen kann es sinnvoll sein, mehrere Personen einzusetzen. Das erhöht die Flexibilität und ermöglicht Tandemmoderationen. Die Möglichkeit zum kollegialen Austausch unter den Moderatoren und Moderatorinnen wirkt motivierend und unterstützend.

In der Vorbereitungsphase sollten Sie entscheiden, ob die Workshops intern von dafür qualifizierten und akzeptierten

Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern moderiert werden sollen oder ob eine externe Moderation sinnvoll ist.



Interne Moderation

Interne Moderation bietet den Vorteil, dass die Personen bereits mit den betriebsinternen Strukturen und Prozessen vertraut sind. Das Methoden- und Prozess-Knowhow bleibt im Unternehmen und kann weiterentwickelt werden: ein Schritt in Richtung einer lernenden Organisation.

Kompetenzen und Kenntnisse für eine erfolgreiche Moderation

- Methodenkompetenz in der Moderation und Konfliktklärung
- Erfahrungen in der Moderation von Gruppenprozessen
- Arbeitspsychologische Grundkenntnisse
- Unterscheidung zwischen Belastung und Beanspruchung
- Kenntnis der Strukturen und Entscheidungswege im Unternehmen
- Tiefes Verständnis der Gefährdungsbeurteilung und Ableitung von Schutzziele für die relevanten Gestaltungsbereiche

Wägen Sie jedoch sorgfältig ab: Können die internen Moderatorinnen oder Moderatoren neutral agieren? Ungelöste Konflikte oder persönliche Beziehungen können eine allparteiliche Moderation erschweren oder

aufseiten der Teilnehmenden das Vertrauen in die Neutralität beeinträchtigen. Wer diese Rolle übernimmt, sollte ausreichend Zeit für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Workshops erhalten.

Qualifizierung zur innerbetrieblichen Moderation von Workshops zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung

Die BGW bietet – im Rahmen eines Beratungsprozesses – auch eine Qualifizierung zur Moderation von Workshops an. Die Qualifizierung besteht aus einer Präsenz- und einer Praxisphase.

Präsenzphase:

In der Präsenzphase werden die Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung vermittelt:

- der Ablauf in der Einrichtung
- die Rollen und Verantwortlichkeiten im Prozess
- die BGW-Handlungshilfe „Psychische Gesundheit im Fokus“
- Selbstfürsorge, Haltung, Kompetenzen, Erfolgsfaktoren in der Moderation

Praxisphase:

In der Praxisphase moderieren die Teilnehmenden eigenverantwortlich Workshops in ihrer Einrichtung. Sie können ihr Wissen praktisch umsetzen und ihre Erfahrungen reflektieren.

- Austausch mit anderen Teilnehmenden sowie Dozenten und Dozentinnen
- Vertiefung der Methodenkompetenz
- Reflexion des Prozesses aus der eigenen Perspektive
- Feedback an den Steuerkreis oder die Prozessberatung

Mehr Information:

www.bgw-online.de/organisationsberatung

Tel.: +49 40 20207-4862

Das Training kann ausschließlich im Rahmen einer Beratung gebucht werden.

Externe Moderation

Externe Moderation bietet sich an, wenn eine unabhängige Perspektive gewünscht ist, wenn interne Kapazitäten fehlen oder wenn die Sicherstellung von Neutralität und Allparteilichkeit eine besondere Bedeutung hat. Der externe Blick kann Impulse setzen und Vertrauen stärken, insbesondere in sensiblen Situationen.

Externe Beratung

Auf Wunsch vermitteln wir qualifizierte Moderatorinnen oder Moderatoren für die Workshops.

Tel.: +49 40 20207-4862

www.bgw-online.de/gb-psyche

5 Gefährdungsbeurteilung in sieben Schritten



Mit der Gefährdungsbeurteilung können Sie die betriebliche Prävention systematisch planen und steuern. Beurteilen Sie die Arbeitsbedingungen und gestalten Sie ein gesundheitsförderndes und motivierendes Umfeld.

Dokumentation – prozessbegleitend Know-how sichern

Die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung ist Teil der gesamten Gefährdungsbeurteilung. Dokumentieren Sie die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung, die Ziele und Maßnahmenpläne, den gesamte Prozessablauf. Die Dokumentation sichert auch das Prozess-Know-how, fördert so die Entwicklung einer lernenden Organisation und unterstützt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

5.1 Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen

Im ersten Schritt werden geeignete Betrachtungseinheiten für die Beurteilung definiert – die Arbeitsbereiche. Für die Bewertung psychischer Belastungen kann es sinnvoll sein, von der üblichen Struktur der allgemeinen Gefährdungsbeurteilung abzuweichen. In diesem Fall ist es oft empfehlenswert, sich an den bestehenden Teams oder funktionalen Einheiten zu orientieren.

Teams als Arbeitsbereiche

Teams können als Betrachtungseinheiten festgelegt werden. Statt sich ausschließlich an Fachdisziplinen zu orientieren, können spezifische Belastungen einzelner Teams und der Führungskräfte erfasst werden.

Arbeitsbereiche und Gefährdungsbeurteilung

- Arbeitsbereiche können räumliche Bereiche, Abteilungen oder Arbeitsplätze sein.
- Gleichartige Tätigkeiten, zusammenhängende Abläufe oder Fachdisziplinen können zu Arbeitsbereichen zusammengefasst werden.
- In größeren Unternehmen ist es sinnvoll, Führungsebenen als eigene Arbeitsbereiche zu betrachten.

Arbeitssituationsanalyse

Die Arbeitssituationsanalyse ist ein Gruppendiskussionsverfahren, das einen schnellen Überblick über die wichtigsten psychischen Belastungen bei der Arbeit ermöglicht. Auch Ressourcen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden in diesem Workshop betrachtet. Ausgehend von diesen Überlegungen lassen sich einfache und effektive Verbesserungsmaßnahmen ableiten.

www.bgw-online.de/arbeits-situations-analyse

Tipps für eine hohe Teilnahmequote

- Ziele und Mehrwert veranschaulichen
- Unterstützung durch die Geschäftsführung sichtbar machen
- Führungskräfte aktiv einbinden
- Anonymität und Datenschutz transparent kommunizieren
- Das Ausfüllen zu Hause ermöglichen und Zeitgutschrift anbieten
- Befragungszeitraum außerhalb typischer Urlaubszeiten und Arbeitsspitzen planen
- Einfache und klar verständliche Teilnahmewege (online und schriftlich) sicherstellen

5.2 Belastungen ermitteln

Um die Belastungen der Beschäftigten zu ermitteln, bietet sich eine Befragung an. Die BGW bietet Ihnen eine Paketlösung für eine solche Befragung an, die eine effiziente und objektive Analyse der Ergebnisse ermöglicht. Der Fragebogen kann wahlweise digital oder in Papierform ausgefüllt werden. Die digitale Auswertung erfolgt anschließend automatisch. Der Fragebogen orientiert sich an den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) und deckt sechs zentrale Gestaltungsbereiche ab:

- Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit
- soziale Beziehungen
- Arbeitsmittel
- Arbeitsumgebung

Damit können psychische Belastungen systematisch sowohl qualitativ als auch quantitativ erfasst werden. Der Befragungszeitraum sollte rund drei bis vier Wochen umfassen und frühzeitig angekündigt werden. Die Teilnahme dauert in der Regel etwa zehn Minuten.

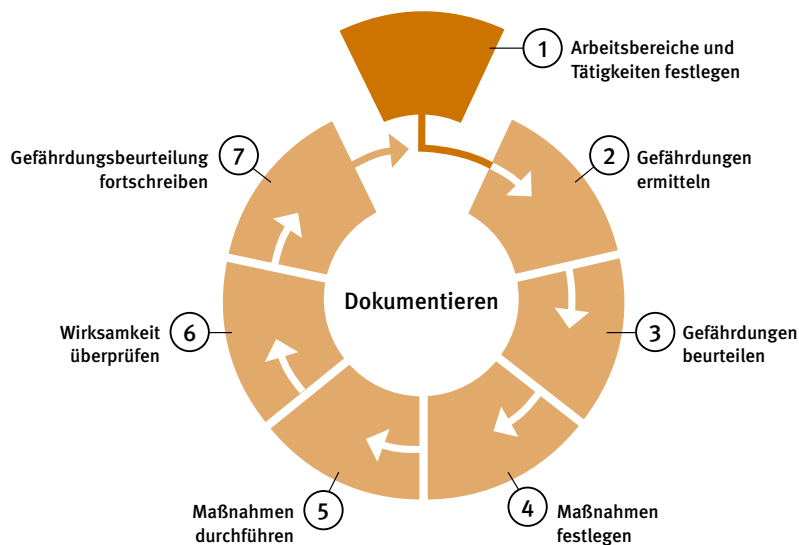
5.3 Gefährdungen beurteilen

Die Auswertung der Fragebögen wird nach Abschluss der Befragung automatisch erzeugt. Die Fragebögen werden für die definierten Arbeitsbereiche separat ausgewertet. Die jeweiligen Ergebnisse sichten Sie mit den zuständigen Führungskräften und präsentieren sie anschließend den Teams. Im nächsten Schritt können die Ergebnisse in Workshops vertieft und Schlussfolgerungen gezogen werden.

Online-Fragebogen zur psychischen Belastung

Arbeitshilfe zum Ermitteln und Auswerten: Mit dieser Befragung im Betrieb können Sie die psychischen Belastungen ermitteln, die bei der Arbeit auftreten, und einschätzen, wie diese auf Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wirken.

www.bgw-online.de/goto/psychBelErmitteln



5.4 Maßnahmen festlegen

Nach der Ermittlung der Belastungsfaktoren finden die moderierten Workshops statt. Hier werden Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation erarbeitet. Diese Workshops werden mit einer möglichst repräsentativen Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Führungskräften der jeweiligen Arbeitsbereiche durchgeführt.

Gestaltung und Ablauf der Workshops

Die Ergebnisse der Befragung werden im Workshop weiter vertieft und bewertet. Im Team werden Ideen ausgetauscht und Vorschläge erarbeitet, um die Belastungen zu reduzieren. Die Möglichkeit, sich aktiv und gestaltend einzubringen, zu Arbeitsbedingungen gehört und an Problemlösungen beteiligt zu werden, zeigt Wertschätzung für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. So sind die Teilnehmer und Teilnehmerinnen motiviert, für eine nachhaltige Akzeptanz der Maßnahmen zu werben.

Die Moderatoren und Moderatorinnen lenken den Kommunikationsprozess und schaffen eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre, sodass ein offener, konstruktiver und lösungsorientierter Austausch stattfinden kann. Die Moderatoren und Moderatorinnen sichten die Befragungsergebnisse und bereiten den Workshop inhaltlich vor.

Der Workshop ist optimal geeignet für Gruppen mit 8 bis 16, maximal 20 Personen. Erfahrungen zeigen, dass größere Gruppen nicht mehr oder bessere Ergebnisse erzielen, im Gegenteil, die Qualität und Dynamik des offenen Austauschs nimmt meistens ab.

Die Workshops sollten in einem störungsfreien Raum stattfinden, der ausreichend Platz bietet – idealerweise für die Arbeit an zwei bis drei Moderationswänden. Die Ergebnisse der vorangegangenen Befragung sollten gut sichtbar präsentiert werden, zum Beispiel über einen großen Bildschirm oder über eine Leinwand.

Workshopdauer und Einstieg

Für die Workshops sind etwa zwei bis drei Stunden einzuplanen. Zu Beginn stellt die Moderation die Ergebnisse aus der Befragung vor. Anschließend reflektieren die Teilnehmenden diese aus ihrer Perspektive, bewerten sie gemeinsam und diskutieren ihre Relevanz. Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis der Ergebnisse zu entwickeln.

Da nicht alle Themen im Detail behandelt werden können, werden in einem nächsten Schritt Prioritäten gesetzt. Die Teilnehmenden markieren individuell die für sie wichtigsten Themen. Anschließend werden die drei meistgenannten Themen ausgewählt und vertiefend bearbeitet.

Zunächst wird ein Thema anhand von Beispielen konkretisiert und veranschaulicht. Eine moderierte Diskussion mit Rückfragen und Anregungen fördert Perspektivwechsel und unterstützt die Reflexion.

Ziele und Erfolgskriterien vorschlagen

Auf Basis der Diskussionen werden realistische, umsetzbare Ziele vereinbart, die mit klaren Erfolgskriterien und einem Zeitrahmen versehen sind. Diese fördern lösungsorientiertes Arbeiten und unterstützen die Entwicklung tragfähiger Maßnahmen.

Verbesserungsmaßnahmen entwickeln

Im nächsten Schritt entwickeln die Teilnehmenden konkrete Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen. Aufgabe der Moderation ist es, Ideen und Vorschläge zu strukturieren, unterschiedliche Perspektiven vorzustellen und Lösungswege aufzuzeigen. Die Moderation thematisiert die Machbarkeit und Umsetzbarkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen sowie die möglichen Auswirkungen auf andere Bereiche. Ein Anteil von Maßnahmen, die sich schnell und wirksam umsetzen lassen, sogenannte Quick Wins, bieten zeitnah motivationsfördernde Erfolgserlebnisse.

Transparenz und Weiterbearbeitung

Wichtig ist die transparente Kommunikation: Die entwickelten Maßnahmenvorschläge werden im Nachgang vom Steuerungsgremium geprüft und in den Gesamtkontext aller Workshops eingeordnet. Es ist daher möglich, dass nicht jeder Vorschlag – zumindest nicht sofort – umgesetzt werden kann.

Nicht bearbeitete, aber genannte Themen werden dokumentiert und ebenfalls an das Steuerungsgremium weitergeleitet.

Ressourcen stärken

Zum Abschluss des Workshops sammeln die Teilnehmenden alle positiven Aspekte ihrer Arbeit, die sie als entlastend oder stärkend empfinden. Diese Ressourcen wirken als Schutzfaktor und sollten bewusst weiterentwickelt werden.

Workshop-Leitfaden

Zur eigenständigen Planung und Durchführung der Workshops hat die BGW ein strukturiertes Konzept für ein methodisch fundiertes Vorgehen erarbeitet.

www.bgw-online.de/gb-psyche



Steuerungsgremium: Ziele setzen – Maßnahmen planen

Das Steuerungsgremium erhält die Dokumentation und Protokolle. Auf Grundlage der eingebrachten Vorschläge werden konkrete Zielvereinbarungen formuliert und weitere, bereichsübergreifende Maßnahmen geplant. Die später anstehende Wirksamkeitsprüfung setzt voraus, dass die Ziele klar definiert und messbare Erfolgskriterien aufgestellt sind.

Für die Umsetzung werden der Handlungsspielraum der Beteiligten und der Handlungsbedarf auf höheren Hierarchieebenen beschrieben. Die geplanten Schritte werden priorisiert, Verantwortlichkeiten festgelegt und verbindliche Fristen für die Umsetzung definiert.

Die einzelnen Arbeitsbereiche übernehmen dann die weitere Ausarbeitung und Umsetzung der internen Maßnahmen.

Der Erfolg dieses Vorhabens wird durch die aktive Unterstützung der Geschäftsführung gesichert. Diese signalisiert ihre Bereitschaft, eingebrachte Vorschläge konstruktiv zu bewerten und Ressourcen für die Umsetzung bereitzustellen.

Führen die Maßnahmen zu den angestrebten Verbesserungen, stärkt das zugleich das Empfinden der Selbstwirksamkeit bei den beteiligten Personen.

5.5 Maßnahmen durchführen

Die Umsetzung der Maßnahmen ist der nächste Schritt im Prozess der Gefährdungsbeurteilung. Die Glaubwürdigkeit des gesamten Vorhabens hängt maßgeblich davon ab, mit welchem Engagement die Unternehmensleitung und die Führungskräfte die vereinbarten Maßnahmen umsetzen.



Bereichsinterne Maßnahmen

Erfahrungen zeigen, dass viele Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation im direkten Einflussbereich der jeweiligen Führungskraft liegen. Sie trägt die Verantwortung für die nächsten Schritte und die Einhaltung der vereinbarten Ziele.

Bereichsübergreifende Maßnahmen

Wurden Befragungen und Workshops in mehreren Arbeitsbereichen durchgeführt, ist eine bereichsübergreifende Auswertung sinnvoll. So lassen sich Belastungsfaktoren identifizieren, Synergien nutzen und Ressourcen effizient bündeln.

Zusammenarbeit fördern: Manche Herausforderungen, wie Konflikte zwischen Arbeitsbereichen, erfordern die enge Kooperation mehrerer Abteilungen. Spürbare Verbesserungen, insbesondere bei Prozessen oder Schnittstellen, sind häufig nur dann möglich, wenn alle Beteiligten gemeinsam an Lösungen arbeiten.

Regelmäßige Reviews

Für eine wirksame Umsetzung ist es entscheidend, den Fortschritt regelmäßig zu überprüfen. Der Stand der Maßnahmen und der Grad der Zielerreichung sollten ein fester Bestandteil regelmäßiger Teambesprechungen sein.

5.6 Wirksamkeit überprüfen

Überprüfen Sie die Wirksamkeit der Maßnahmen zu den jeweils festgelegten Terminen oder definierten Anlässen und danach regelmäßig in bestimmten Abständen. Im Anschluss an die Umsetzung wird geprüft, ob die Maßnahmen die gewünschte Wirkung entfalten. Möglicherweise wirken manche Maßnahmen anders als geplant – Anlass, um bei den Maßnahmen nachzusteuern. Voraussetzung für eine objektive Bewertung

ist, dass die Ziele klar definiert und die Erfolgskriterien messbar formuliert wurden.

Viele Maßnahmen zur Reduktion psychischer Belastungen entfalten ihre Wirkung erst nach längerer Zeit. Beispiele hierfür sind die Optimierung von Schnittstellen, die Klärung von Verantwortlichkeiten oder die Verbesserung der Koordination – sie erfordern häufig die Zusammenarbeit mehrerer Personen über Bereichsgrenzen hinweg. Eine gemeinsame Lösung entsteht oft erst nach intensiver Abstimmung. Aus diesen Gründen ist ein ausgewogener Mix aus schnell wirksamen Maßnahmen (sogenannte Quick Wins) und langfristigen Veränderungen empfehlenswert, damit die Mitarbeitenden zeitnah von Verbesserungen profitieren und die Akzeptanz erhalten bleibt.

5.7 Gefährdungsbeurteilung fortschreiben

Die Gefährdungsbeurteilung muss regelmäßig aktualisiert werden. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess trägt dazu bei, dass erreichte Fortschritte dauerhaft wirksam bleiben und auf Herausforderungen zeitnah reagiert werden kann. Auch sollte der Prozess regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Darüber hinaus können betriebliche Änderungen Anlass für eine Aktualisierung sein:

- Restrukturierungen im Unternehmen
- Reorganisationen von Tätigkeiten oder Abläufen
- Anschaffung neuer Maschinen und Arbeitsmittel
- neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse oder gesetzliche Änderungen im Arbeitsschutz

Weitere Auslöser für eine Aktualisierung:

- steigende oder anhaltend hohe Fluktuation der Belegschaft
- vermehrte Beschwerden über Gesundheitsbeeinträchtigungen
- steigender oder anhaltend hoher Krankenstand



Kontakt – Ihre BGW-Standorte und Kundenzentren

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung
Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg
Tel.: +49 40 20207-0
Fax: +49 40 20207-2495
www.bgw-online.de

Diese Übersicht wird bei jedem Nachdruck aktualisiert.
Sollte es kurzfristige Änderungen geben, finden Sie
diese hier:



www.bgw-online.de/kontakt

Berlin · Spichernstraße 2–3 · 10777 Berlin

Bezirksstelle	Tel.: +49 30 89685-3701	Fax: -3799
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 30 89685-0	Fax: -3625
schu.ber.z*	Tel.: +49 30 89685-3696	Fax: -3624

Bochum · Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum

Bezirksstelle	Tel.: +49 234 3078-6401	Fax: -6419
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 234 3078-0	Fax: -6249
schu.ber.z*	Tel.: +49 234 3078-0	Fax: -6379
studio78	Tel.: +49 234 3078-6478	Fax: -6399

Bochum · Gesundheitscampus-Süd 29 · 44789 Bochum

campus29	Tel.: +49 234 3078-6333	Fax: –
----------	-------------------------	--------

Delmenhorst · Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst

Bezirksstelle	Tel.: +49 4221 913-4241	Fax: -4239
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 4221 913-0	Fax: -4225
schu.ber.z*	Tel.: +49 4221 913-4160	Fax: -4233

Dresden · Gret-Palucca-Straße 1 a · 01069 Dresden

Bezirksverwaltung	Tel.: +49 351 8647-0	Fax: -5625
schu.ber.z*	Tel.: +49 351 8647-5701	Fax: -5711
Bezirksstelle	Tel.: +49 351 8647-5771	Fax: -5777
	Königsbrücker Landstraße 2 b · Haus 2	01109 Dresden
BGW Akademie	Tel.: +49 351 28889-6110	Fax: -6140
	Königsbrücker Landstraße 4 b · Haus 8	01109 Dresden

Hamburg · Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg

Bezirksstelle	Tel.: +49 40 4125-2901	Fax: -2997
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 40 4125-0	Fax: -2999
schu.ber.z*	Tel.: +49 40 7306-3461	Fax: -3403
	Bergedorfer Straße 10 · 21033 Hamburg	
BGW Akademie	Tel.: +49 40 20207-2890	Fax: -2895
	Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg	

Hannover · Anderter Straße 137 · 30559 Hannover

Außenstelle von Magdeburg
Bezirksstelle Tel.: +49 391 6090-7930 Fax: -7939

Karlsruhe · Philipp-Reis-Straße 3 · 76137 Karlsruhe

Bezirksstelle	Tel.: +49 721 9720-5555	Fax: -5576
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 721 9720-0	Fax: -5573
schu.ber.z*	Tel.: +49 721 9720-5527	Fax: -5577

Köln · Bonner Straße 337 · 50968 Köln

Bezirksstelle	Tel.: +49 221 3772-5356	Fax: -5359
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 221 3772-0	Fax: -5101
schu.ber.z*	Tel.: +49 221 3772-5300	Fax: -5115

Magdeburg · Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg

Bezirksstelle	Tel.: +49 391 6090-7920	Fax: -7922
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 391 6090-5	Fax: -7825

Mainz · Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz

Bezirksstelle	Tel.: +49 6131 808-3902	Fax: -3997
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 6131 808-0	Fax: -3998
schu.ber.z*	Tel.: +49 6131 808-3977	Fax: -3992

München · Helmholtzstraße 2 · 80636 München

Bezirksstelle	Tel.: +49 89 35096-4600	Fax: -4628
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 89 35096-0	Fax: -4686
schu.ber.z*	Tel.: +49 89 35096-0	

Würzburg · Röntgenring 2 · 97070 Würzburg

Bezirksstelle	Tel.: +49 931 3575-5951	Fax: -5924
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 931 3575-0	Fax: -5825
schu.ber.z*	Tel.: +49 931 3575-5855	Fax: -5994

*schu.ber.z = Schulungs- und Beratungszentrum

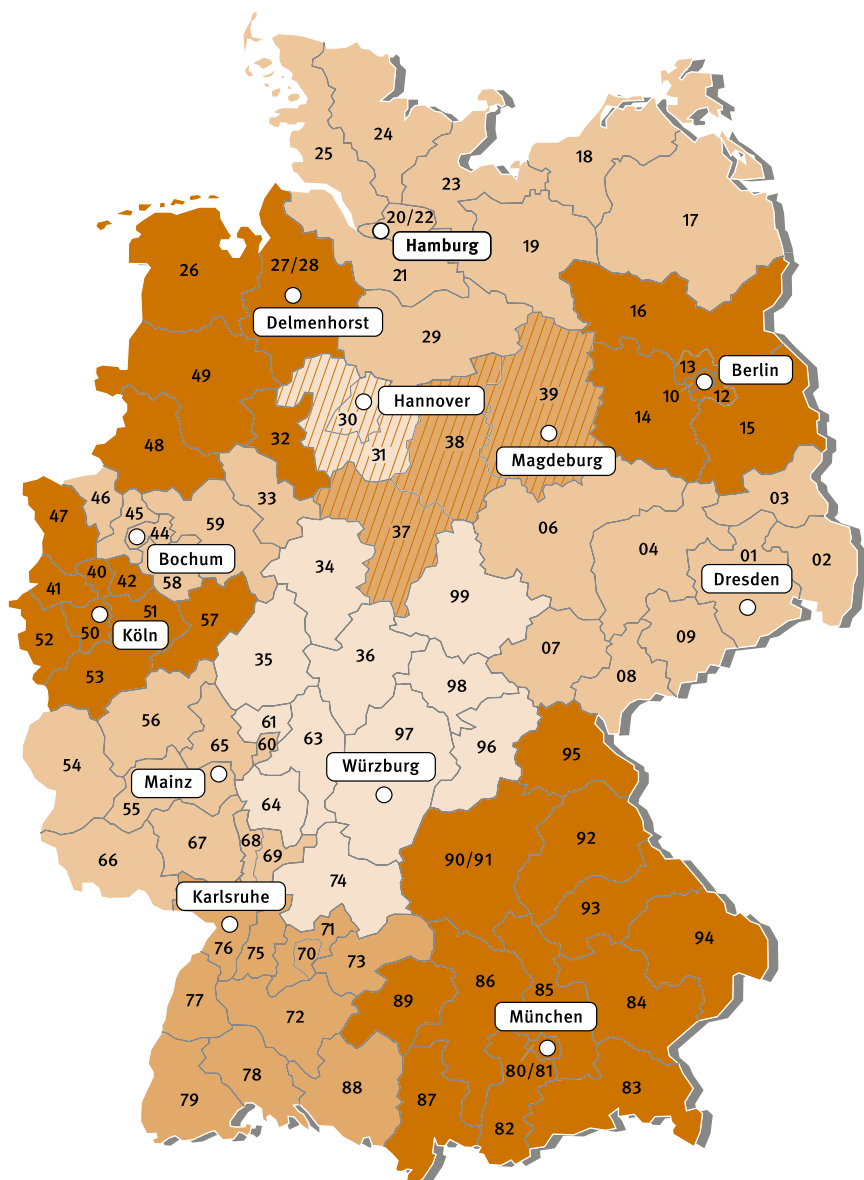
So finden Sie Ihr zuständiges Kundenzentrum

Auf der Karte sind die Städte verzeichnet, in denen die BGW mit einem Standort vertreten ist. Die farbliche Kennung zeigt, für welche Region ein Standort zuständig ist.

Jede Region ist in Bezirke unterteilt, deren Nummer den ersten beiden Ziffern der dazugehörigen Postleitzahl entspricht.

Ein Vergleich mit Ihrer eigenen Postleitzahl zeigt, welches Kundenzentrum der BGW für Sie zuständig ist.

Auskünfte zur Prävention erhalten Sie bei der Bezirksstelle, Fragen zu Rehabilitation und Entschädigung beantwortet die Bezirksverwaltung Ihres Kundenzentrums.



Beratung und Angebote

Versicherungs- und Beitragsfragen

Tel.: +49 40 20207-1190

E-Mail: beitraege-versicherungen@bgw-online.de

Unsere Servicezeiten finden Sie unter:



www.bgw-online.de/beitraege



BGW-Medien

Tel.: +49 40 20207-4846

E-Mail: medienangebote@bgw-online.de

Das umfangreiche Angebot finden Sie online in unserem Medien-Center.



www.bgw-online.de/medien



BGW-Beratungsangebote

Tel.: +49 40 20207-4862

Fax: +49 40 20207-4853

E-Mail: orga@bgw-online.de

Modellvorhaben und Kongresse

BGW campus29

Gesundheitscampus Süd 29

44801 Bochum

E-Mail: campus29@bgw-online.de

