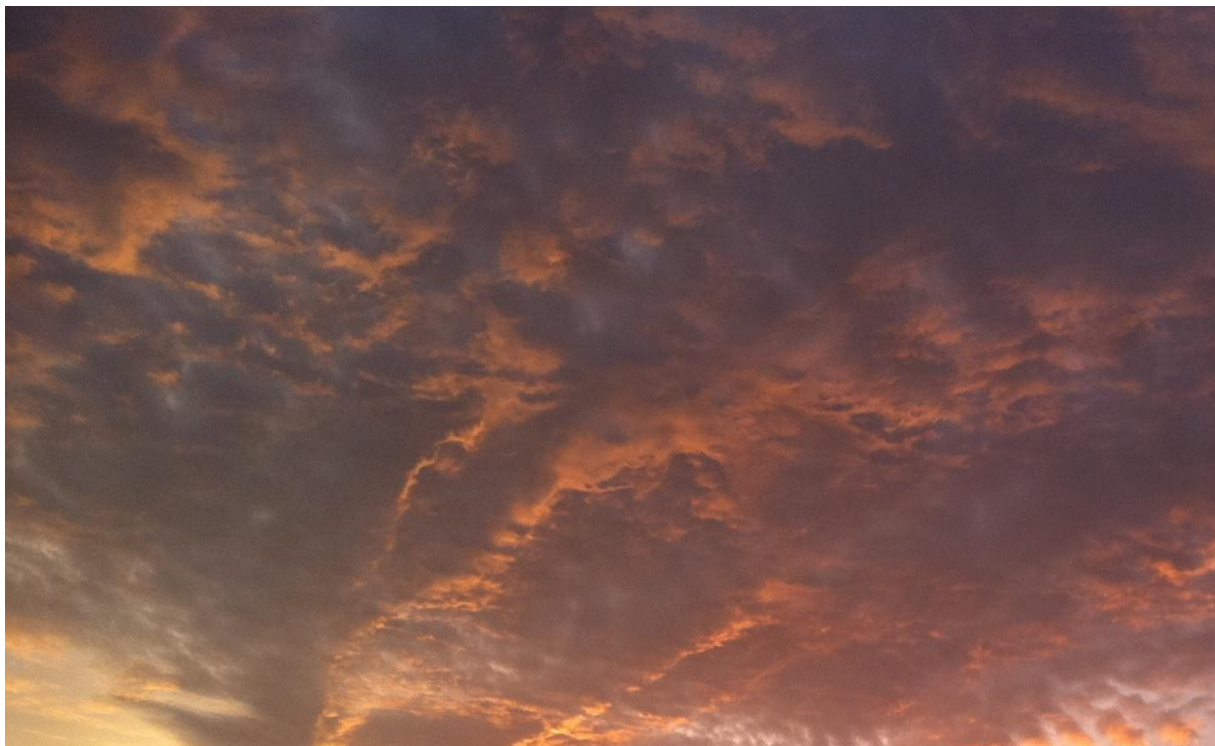


BIT

Erfahrungen aus 15 Jahren Beurteilung arbeitsbedingter psychischer Belastungen

Robert Schleicher



Bochum, Januar 2014

© BIT – Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung, Max-Greve-Straße 30, 44791 Bochum,
www.bit-bochum.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
1. Belastung und Beanspruchung.....	4
2. Psychische Belastungen und Gefährdungsbeurteilung.....	6
3. Erfassung und Beurteilung psychischer Belastungen:	8
3.1 Lösungsansätze allgemein.....	8
3.2 Das Verfahren zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und Sozialen Beziehungen (BAAM®).....	9
3.2.1 Klärung der Rahmenbedingungen und des Projektablaufs	10
3.2.2 Hausinterne Information I.....	11
3.2.3 Grobanalyse mit Fragebogen.....	11
3.2.4 Detailanalyse: moderierte Gruppenanalysen	13
3.2.5 Maßnahmenentwicklung	14
3.2.6 Hausinterne Information II.....	14
3.2.7 Maßnahmenumsetzung	14
3.2.8 Wirksamkeitsüberprüfung	15
4. Ein vorläufiger Rück- und Ausblick	15
4.1 Typische Belastungsschwerpunkte	15
4.2 Varianten.....	17
4.3 Ausblick.....	18

Einleitung

Psychische Belastungen sind seit einigen Jahren eines der „Top-Themen“ im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Dies gilt sowohl für die öffentliche Diskussion in den Medien als auch für die politisch-strategische Ebene: In der deutschen Arbeitsschutzstrategie für die kommenden Jahre sind psychische Belastungen ein wichtiger Schwerpunkt. In einer gemeinsamen „Erklärung zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt“ haben sich das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Sozialpartner (BDA und DGB) auf ein gemeinsames Grundverständnis geeinigt, die Bedeutung psychischer Belastungen für die Arbeitswelt betont und deutlich gemacht, dass psychische Belastungen Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung sind.

Schließlich hat der Gesetzgeber mit seiner Änderung des Arbeitsschutzgesetzes vom 19.10.2013 klargestellt, dass psychische Belastungen Bestandteil des gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind. Die Änderungen betreffen folgende Paragraphen des ArbSchG:

- § 4 Allgemeine Grundsätze: 1. Die Arbeit ist so zu gestalten, daß eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
- § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen: (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch...6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

Damit ist jetzt auch sprachlich im Arbeitsschutzgesetz deutlich verankert, dass alle Arbeitgeber verpflichtet sind, die Beurteilung psychischer Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung aufzunehmen.

Dies hat gute Gründe: Zeit-, Termin- und Leistungsdruck, häufige Störungen und Multi-Tasking (Lohmann-Haislah 2012), permanente Umstrukturierungen und Defizite im Führungsverhalten sowie das relativ neue Phänomen der ständigen Erreichbarkeit sind weit verbreitete Stressfaktoren. Verminderte Leistungsfähigkeit, gesundheitliche Beschwerden und innerbetriebliche Konflikte können die Folge sein.

Arbeitsbedingungen, in denen gestresste Mitarbeiter ständig am Limit arbeiten, verursachen unnötige Kosten, von denen Fehlzeiten nur der kleinste Teil sind: Produktivitätseinbußen durch anwesende, aber „eigentlich“ kranke Mitarbeiter („Präsentismus“), Unterbrechungen und Verzögerungen durch schlechte abteilungsübergreifende Abstimmungsprozesse, schlechtere Kundenorientierung und die Verschwendung von Ressourcen für innerbetriebliche „Grabenkämpfe“ sind auf Dauer teurer als Investitionen in den pfleglichen Umgang mit Menschen. Oder betriebswirtschaftlich gesprochen: Auch das „Humankapital“ will erhalten und in seinem Wert gesteigert werden.

Dieser Text hat das Ziel, nach rund 15 Jahren betrieblicher Erfahrung mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu vermitteln, wie die Beurteilung psychischer Belastungen im Betrieb erfolgreich durchgeführt werden kann.

Zunächst werfen wir jedoch einen Blick auf die arbeitswissenschaftlichen Grundlagen und Erkenntnisse zu diesem Thema.

1. Belastung und Beanspruchung

Verschiedene arbeitspsychologische „Schulen“ befassen sich mit der Frage, wie psychische Belastungen in der Arbeit zu beschreiben und zu bewerten sind. Den meisten dieser „Schulen“ ist gemein, dass sie die Begriffe „Belastung“ und „Beanspruchung“ (oder überwiegend synonym verwandte Begriffe) trennen. Dieses spiegelt sich im arbeitspsychologischen „Minimalkonsens“ wider, den die *DIN EN ISO 10.075: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung*¹ bildet.

Die DIN EN ISO 10.075 und das Belastungs-Beanspruchungskonzept

Die Norm basiert auf dem Belastungs-Beanspruchungskonzept, welches ursprünglich auf technisch-naturwissenschaftliche Beschreibungen von Materialeigenschaften zurückgeht. Das Konzept lässt sich in einer einfachen Form folgendermaßen darstellen: Eine Belastung wirkt auf einen Gegenstand ein. Wie dieser Gegenstand reagiert, hängt vor allem von der Stärke und Dauer der Belastung, der Beschaffenheit des Materials und Umgebungsbedingungen ab². Das Material kann unterschiedlich reagieren: durchbiegen oder brechen, elastisch zurück schwingen oder sich verformen, allmählich ermüden.

Folgende Begriffsdefinitionen werden in der DIN EN ISO 10.075-1: 2000: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 1: Allgemeines und Begriffe, verwendet:

Psychische Belastung

„Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von Außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“

Der Begriff der „Psychischen Belastung“ wird hier in einem neutralen Verständnis gebraucht. Im Unterschied zur Alltagssprache und zu wichtigen arbeitspsychologischen Konzepten wie der „Handlungsregulationstheorie“³, in der „Belastung“ negativ besetzt ist, dient der Begriff hier als Beschreibungsdimension objektiv vorhandener Einflüsse auf den Menschen in der Arbeit. „Psychisch“ bezieht sich hier „auf kognitive, informationsverarbeitende und emotionale Vorgänge im Menschen,...die miteinander in Beziehung stehen und in der Praxis nicht getrennt behandelt werden können und sollten“. In diesem Sinn ist jede Arbeit „psychisch belastend“.

Der erste Teil der Norm unterscheidet vier Gruppen psychischer Belastungen:

- Anforderungen seitens der Aufgabe, z.B. Konzentrationsanforderungen
- Physikalische Bedingungen, z.B. Geräusche
- Soziale und organisationale Faktoren, z.B. Art der Arbeitsorganisation
- Gesellschaftliche Faktoren, wie z.B. Arbeitslosigkeit

¹ Normen spielen insofern eine wichtige Rolle im Arbeits- und Gesundheitsschutz, da sie zu den „sonstigen gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen“ gehören, an denen der Arbeitgeber sich lt. ArbSchG, § 4 Satz 3 bei den Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu orientieren hat.

² Die Übertragung dieses technisch-naturwissenschaftlichen Ansatzes auf den Menschen ist zu Recht von Arbeitspsychologen als zu einfach und deterministisch kritisiert worden. Nichtsdestotrotz bildet er die Grundlage der meisten arbeitswissenschaftlichen Ansätze zur Erklärung von psychischen Belastungen.

³ In der Handlungsregulationstheorie wird der Begriff „Belastung“ grundsätzlich negativ besetzt. Belastungen kennzeichnen Bedingungen, die eine sinnvolle Ausführung der Arbeitsaufgabe, die den Ausgangspunkt dieses theoretischen Ansatzes bildet, erschweren.

Der definitorische Begriff „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse“ macht deutlich, dass einzelne Belastungen nicht isoliert, sondern in ihrem Zusammenhang zu betrachten sind. Beispiel: Ein neues Projekt kann für Mitarbeiter oder Teams als positive Herausforderung wirken, das Lern- und Entwicklungschancen bietet. Stehen den Mitarbeitern aber nicht genügend zeitliche Ressourcen zur Verfügung, da die Projektarbeit neben der alltäglichen Arbeit geleistet werden muss, sind Termine unrealistisch eng gesetzt oder ist das Teamklima von Konkurrenz statt Kooperation bestimmt, wird aus der positiven Herausforderung eher ein negativer Stressor.

Psychische Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen

Psychische Belastungen wirken sich auf den Menschen aus, sie **beanspruchen** ihn. Die Art, Stärke und Dauer dieser Beanspruchungen wird näher bestimmt über individuelle und situative Merkmale: Die Beanspruchung (also die Wirkung psychischer Belastungen auf den Menschen) wird in der Norm als die „*unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien*“ definiert. Das Belastungs-Beanspruchungsmodell lässt sich also erweitern um individuelle Faktoren, die positive oder negative Auswirkungen auf die Belastungs-Beanspruchungs-Beziehung haben.

Die kurzfristigen **Beanspruchungsfolgen** lassen sich in positive (anregende) und negative (beeinträchtigende⁴) Effekte unterteilen:

+	-
Anregende Effekte	Beeinträchtigende Effekte
<p>Aufwärmeeffekt: Tätigkeit kann bald nach Beginn mit verminderter Anstrengung ausgeführt werden.</p> <p>Übungseffekt: überdauernde, mit Lernprozessen verbundene Veränderung der individuellen Leistung, als Folge der wiederholten Bewältigung einer psychischen Beanspruchung</p>	<p>Psychische Ermüdung: vorübergehende Beeinträchtigung psychischer und körperlicher Funktionstüchtigkeit → Müdigkeit, ungünstige Beziehung zwischen Leistung und Anstrengung, Fehlerhäufigkeit</p> <p>Monotonie: langsam reduzierte Aktivierung bei langandauernden, einformigen, sich wiederholenden Tätigkeiten → Schläfrigkeit, Leistungsabnahme/-schwankungen, verminderte Umstellungs- und Reaktionsfähigkeit, schwankende Herzschlagfrequenz</p> <p>herabgesetzte Wachsamkeit: wie Monotonie, aber hervorgerufen durch abwechslungsarme Beobachtungstätigkeiten</p>
+/-	
<p>Aktivierung: Innerer Zustand mit unterschiedlich hoher psychischer und körperlicher Funktionstüchtigkeit (optimale Aktivierung stellt höchste Funktionstüchtigkeit sicher)</p>	<p>Psychische Sättigung: Zustand der nervös-unruhigen, stark affektbetonten Ablehnung von Tätigkeit oder Situation; Gefühl, „auf der Stelle zu treten“, nicht weiter zu kommen → Verärgerung, Leistungsabfall, Müdigkeitsempfinden, Rückzugstendenz</p>

Abbildung 1: Psychische Beanspruchungen nach DIN EN ISO 10.075-1

„Stress“ wird in der Norm nicht als Beanspruchungsfolge⁵ definiert, ist aber als solche einhellig anerkannt.

⁴ Auch als „fehlbeanspruchende“ Effekte bezeichnet.

Die Beanspruchungsfolgen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nach Beendigung der auslösenden Belastung wieder verschwinden (analog zur „Material-Elastizität“). Geschieht dies nicht, weil ein Stressor (z.B. Überforderung) permanent vorhanden ist oder fehlende Handlungs- und Entscheidungsspielräume ständig zu einem Gefühl von Ohnmacht oder Verärgerung führen, besteht ein erhöhtes Risiko für arbeitsbedingte Erkrankungen⁶.

Die jeweilige Art, Dauer und Intensität der Beanspruchungsfolgen hängen mit dem Zusammenspiel der spezifischen Belastung mit anderen Einflussgrößen (z.B. Arbeitsmenge, Betriebsklima, Unterstützung) sowie den individuellen Merkmalen der jeweiligen Person zusammen. Solche Merkmale sind beispielsweise:

- Allgemeine Lebenseinstellungen und Bewältigungsstrategien, Selbstvertrauen, Motivation und ähnliche individuell unterschiedlich ausgeprägte allgemeine Lebenseinstellungen
- Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen
- Allgemeinzustand, Gesundheitliche Verfassung, körperliche Konstitution, Alter, Ernährung etc.
- Aktuelle Verfassung (Tagesform).

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht relativiert der Umstand der individuell jeweils unterschiedlich intensiv wirkenden Beanspruchungsfolgen allerdings nicht die grundsätzliche Schädlichkeit fehlbeanspruchend gestalteter Arbeitsbedingungen: Monotone, ermüdende, sättigende oder stressende Arbeitsbedingungen sind grundsätzlich zu vermeiden.

Aus dem Belastungs- und Beanspruchungsmodell lassen sich verschiedene, kombinierbare Verfahrensweisen der Diagnose und Intervention psychischer Belastungen ableiten:

- Belastungsorientiert durch Erfassung, Beurteilung und Optimierung der Verhältnisse, wie sie z.B. im Arbeitsschutzgesetz und der Bildschirmarbeitsverordnung gefordert werden (Verhältnisprävention),
- personenorientiert durch Stärkung individueller Ressourcen, z.B. durch Maßnahmen der Gesundheitsförderung, um Belastungen besser verarbeiten und negative Beanspruchungsfolgen vermeiden oder minimieren zu können (Verhaltensprävention)

Diese Strategien und Richtungen spielen auch eine wichtige Rolle, wenn es um die Erhebung psychischer Belastungen und Beanspruchungen und die entsprechende Instrumentenauswahl geht.

2. Psychische Belastungen und Gefährdungsbeurteilung

Die gesetzliche Grundlage für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist das seit 1996 geltende Arbeitsschutzgesetz:

⁵ Der Begriff „stress“ bezeichnet im Englischen „Belastung“, während das Wort „Stress“ in der deutschen Sprache sowohl eine Belastung (durch sogenannte Stressoren) als auch eine Beanspruchungsfolge bezeichnet.

⁶ Dieses gilt vor allem dann, wenn zu pathogenen Arbeitsbedingungen zusätzlich persönliche Probleme, z.B. mangelnde soziale Beziehungen, oder gesundheitsschädliche Bewältigungsstrategien, z.B. erhöhter Alkohol- oder Medikamentenkonsum hinzukommen.

„Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind“ (§ 5 Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG).

„Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit (§ 2 ArbSchG)“.

Die Arbeit ist auch unter dem Gesichtspunkt „Psychische Belastungen“ an den Menschen anzupassen. Menschengerechte Gestaltung der Arbeit bedeutet nicht nur die Abwehr von Gefährdungen: Arbeit soll möglichst dazu beitragen, Gesundheit zu erhalten oder sogar zu fördern.

Damit Arbeit gesundheitsfördernd sein kann, muss sie unter anderem⁷:

- vollständig sein, d.h. nicht nur einige kleine Teilaspekte einer Aufgabe enthalten,
- inhaltliche und zeitliche Handlungsspielräume enthalten, d.h. nicht in ein enges Korsett von Vorgaben gepresst sein
- Abwechslung und (inhaltliche) Entwicklungsmöglichkeiten bieten
- Kommunikation mit anderen ermöglichen
- in einem wertschätzenden Klima geleistet werden
- unter erträglichen Umgebungsbedingungen und mit angemessenen Ressourcen ausgestattet sein
- ausreichende Erholungspausen ermöglichen
- realistische Vorgaben/Ziele enthalten

Um den Gestaltungsbedarf von Arbeit abschätzen zu können, ist die Beurteilung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung unverzichtbar.

Die Beurteilung arbeitsbedingter psychischer Belastungen ist Pflicht und gleichzeitig unter gesundheitlichen und ökonomischen Gesichtspunkten vernünftig. Gerade in Zeiten des demografischen Wandels, in dem die vorhandene Belegschaft immer älter wird und auf der anderen Seite der vielbeschworene „Kampf um Talente“ Unternehmen geradezu zwingt, sich als attraktiver Arbeitgeber mit auf Dauer „gesunden“ Arbeitsbedingungen zu präsentieren, sollte die Beurteilung psychischer Belastungen und die sorgfältige Pflege des „Humankapitals“ eine Selbstverständlichkeit sein.

Dem ist jedoch nicht so: Eine Gefährdungsbeurteilung, in die auch psychische Belastungen integriert sind, haben nach verschiedenen Befragungen weniger als 20% der Betriebe in Deutschland durchgeführt (Beck et al. 2012).

Die „Brisanz des Themas (59%), fehlendes Wissen/Qualifikationen (55%), fehlende Zeit- und Personalressourcen (54%) sowie mangelndes Problembewusstsein (51%)“ (ebd.) sind nach einer europäischen Umfrage die Hauptursache dafür sein, die psychischen Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung nicht zu behandeln.

Es gibt keine verbindliche gesetzliche Vorgabe darüber, auf welche Art und Weise psychische Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilungen zu beurteilen sind. Das Augenmerk der Überwachungsbehörden, die zunehmend die psychischen Belastungen auf

⁷ Vgl. unter anderem: BMAS/BDA/DGB: Gemeinsame Erklärung zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt

der Agenda haben, wird sich auf die „Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung“ sowie auf die „Prozessqualität der Gefährdungsbeurteilung“ richten (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie: Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Berlin 2012). Zur Prozessqualität gehören natürlich Verfahrensweisen, Methoden und Instrumente, die den Anspruch des Arbeitsschutzgesetzes, die Arbeit „menschengerecht“ zu gestalten, auch unterstützen können. Dies betrieblich zu gewährleisten, ist zunächst Aufgabe des Arbeitgebers, der sich dafür mit seinem Mitbestimmungspartner zu einigen hat, z.B. nach § 87.1.7 BetrVG.

3. Erfassung und Beurteilung psychischer Belastungen

3.1 Lösungsansätze allgemein

Es gibt eine kaum überschaubare Anzahl von Instrumenten, die für sich in Anspruch nehmen, psychische Belastungen erfassen bzw. beurteilen zu können. In der „Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen“ (Richter 2010) der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sind ca. 100 Instrumente verzeichnet – vom Kurzfragebogen zur ganzheitlichen Analyse von Mensch, Technik und Organisation. Viele dieser Instrumente zielen allerdings speziell auf bestimmte Berufsgruppen oder Fragestellungen, sind also nicht universell einsetzbar.

Letztlich laufen aber alle diese Instrumente auf eine überschaubare Anzahl von Methoden hinaus, die zur Ermittlung psychischer Belastungen grundsätzlich zur Verfügung stehen:

- Fragebögen, die die Beteiligung aller Mitarbeiter an der Ermittlung psychischer Belastungen ermöglichen und eine erste Abschätzung erlauben, welche Belastungen in welchen Arbeitsbereichen besonders verbreitet sind bzw. in welchem Umfang sie als negativ oder positiv wahrgenommen werden. Fragebögen allein erlauben aber nur in eingeschränktem Maße die Ableitung konkreter Maßnahmen zur Vermeidung oder zur Verringerung psychischer Belastungen.
- Checklisten, die z.B. im Rahmen von Begehungen auf der Grundlage von Beobachtungen durch Experten ausgefüllt werden. Als Alternative zu Fragebögen in solchen Unternehmen, in denen Mitarbeiterbefragungen möglicherweise als Methode „verbrannt“ sind, können solche Checklisten für die Grobanalyse in Erwägung gezogen werden. Sie erfordern allerdings Expertenwissen und unterliegen der Gefahr, dass zum Teil lediglich Momentaufnahmen erhoben werden und unter Umständen die längerfristige, typische Arbeitssituation nicht erfassen. Zudem ist die Erfassung des arbeitsplatz- und tätigkeitsbezogenen Expertenwissens der Mitarbeiter nicht immer gewährleistet, was als erhebliches Manko solcher Instrumente zu betrachten ist.
- Umfangreiche Beobachtungsinterviews auf der Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Detailanalyse: Diese sind sicherlich das stärkste Instrument, wenn es um „objektive“ Ergebnisse und Gestaltungshinweise geht, erfordern aber einen teilweise sehr hohen Aufwand (4-8 Stunden pro Tätigkeit) und sind daher kaum flächendeckend einsetzbar. In einzelnen Arbeitssystemen können solche Interviews aber sehr sinnvoll und praktikabel sein.

- Moderierte Gruppenanalysen/Gesundheitszirkel/Gruppeninterviews oder ähnliche Gruppenverfahren zur Detailanalyse: Diese haben den Vorteil, dass sie mit (repräsentativen) Teilgruppen der Belegschaft durchgeführt werden können, also vom Aufwand her vertretbar sind. Ein weiterer Vorteil ist, dass Mitarbeiter hier eine zentrale Rolle bei der Problembeschreibung und der Lösungsentwicklung spielen können, was, wenn Lösungsvorschläge tatsächlich auch umgesetzt werden, die Akzeptanz der Maßnahmen sichert und als ernstgemeintes Partizipationsangebot für sich schon gesundheitsförderliche Wirkungen haben kann.
- Physiologische Messungen (z.B. Pulsfrequenz, Cortisolkonzentration) von Beanspruchungen durch Ärzte: Mit diesen können Auswirkungen psychischer Belastungen erhoben, nicht jedoch die Belastungen selber ermittelt werden. Der Vorteil hierbei ist, dass auf Grundlage solcher Messungen individuelle Maßnahmen der Prävention empfohlen werden können. Ein ergänzender Einsatz solcher Methoden kann also durchaus sinnvoll sein, ersetzt aber nicht die Gefährdungsbeurteilung.

In der Praxis werden in der Regel verschiedene Methoden miteinander kombiniert, wie im Folgenden beschrieben.

3.2 Das Verfahren zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und Sozialen Beziehungen (BAAM[®])

Das BAAM-Verfahren ist ein Ergebnis aus dem europäischen Forschungsprojekt „Entwicklung und Erprobung von Handlungshilfen zur Integration des Arbeitsumwelt- und Gesundheitsschutzes in die betriebliche Organisations- und Personalentwicklung“ (07/1996 – 12/2000).⁸

Der Entwicklungsauftrag für das BAAM-Verfahren lautete: psychische Belastungen sollten

- im Betrieb,
- maßnahmenorientiert,
- partizipativ,
- mit vertretbarem Aufwand und
- klaren betrieblichen Regelungen (Spielregeln)

bearbeitet werden können. Betriebe sollten damit den Anforderungen des damals noch neuen Arbeitsschutzgesetzes gerecht werden können.

Ein Verlagshaus mit Druckerei (1998) und ein öffentlicher Versorgungsbetrieb (1999) waren die ersten Unternehmen, in denen BAAM eingesetzt wurde.

BAAM war von vornherein so angelegt, dass es in allen Unternehmen, gleich welcher Branche eingesetzt werden kann.

Konzeptionelle Hintergründe des BAAM-Verfahrens sind zum einen das Belastungs-Beanspruchungskonzept aus der Norm ISO EN DIN 10.075 (s.o.), zum anderen die

⁸ Unterstützt aus Mitteln der Europäischen Gemeinschaftsinitiative ADAPT und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Qualifikation und Technologie NRW. Autoren: Dr. Andreas Blume, Robert Schleicher, Ralf Bellmann, Karin Jürgen, Dr. Petra Abele

Handlungsregulationstheorie. Diese besagt stark zusammengefasst, dass psychische Belastungen immer negativ zu bewerten sind, da sie die Möglichkeiten des eigenen Handelns einschränken. Sie wirken dadurch belastend, dass das Ziel arbeitsbezogenen Handelns nicht oder nur unter erschwerten Bedingungen erreicht werden kann. Im folgenden Text wird der Begriff „psychische Belastungen“ im kritischen Sinne der Handlungsregulationstheorie gebraucht.

Die Untersuchungsgegenstände des BAAM-Verfahrens umfassten neben den im Titel genannten Themen auch die gesundheitlichen Beschwerden der Mitarbeiter und die Ziele, die den jeweiligen Arbeitsbereichen von deren Leitungen gesetzt wurden. Es zielte und zielt auf differenzierte Analysen, die je nach Arbeitsbereich, Tätigkeit und gegebenenfalls nach weiteren Merkmalen wie Alter, Geschlecht oder Arbeitszeitmodell durchgeführt werden. Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation und die Themen Führung und Soziale Beziehungen spielen in allen Arbeitssystemen eine wichtige Rolle als mögliche Belastung bzw. als mögliche Ressource.

Im Laufe der bis heute immer wieder aktualisierten Entwicklung des BAAM-Verfahrens kamen weitere Untersuchungsgegenstände hinzu, die je nach Tätigkeit betrachtet werden können. Beispielsweise führte der Einsatz des Verfahrens in einem Call-Center dazu, dass ein weiteres Modul – personenbezogene Dienstleistungen bzw. Arbeit mit Kunden – in das BAAM-Verfahren eingeführt wurde. Die zunehmende Verbreitung von Zielvereinbarungen führte zu einem weiteren Modul, das sich speziell mit diesem Thema beschäftigte. Die Erfahrung, dass immer mehr Unternehmen nahezu permanent umstrukturieren, war Anlass, die Themen „Unternehmenskultur“ und „Veränderungsprozesse“ in das BAAM-Verfahren aufzunehmen.

Bis heute wurde das BAAM-Verfahren in über 100 Unternehmen und anderen Organisationen (z.B. Schulen, Stadtverwaltungen, Polizei) eingesetzt – sowohl in produzierenden (z.B. Metallverarbeitung, Brauereien, Baubranche) Unternehmen als auch im Dienstleistungsbereich (z.B. Finanzdienstleistungen, Forschung und Entwicklung, Alten- und Krankenpflege, Unternehmensberatung).

Das BAAM-Verfahren stellt eine Kombination aus Fragebogenerhebung zur Grobanalyse, moderierten Gruppenanalysen zur partizipativen Detailanalyse sowie der Beurteilung der Ergebnisse durch einen entscheidungs- und fachkompetenten Steuerungskreis dar.

Das Verfahren BAAM umfasst den vollständigen Zyklus (von der Erhebung bis zur Wirksamkeitsüberprüfung), der von der Gefährdungsbeurteilung verlangt wird. Alle Schritte können von externen Experten begleitet und unterstützt werden.

Mit diesem Vorgehen erfüllt das BAAM-Verfahren die Forderungen an die Prozessqualität von Gefährdungsbeurteilungen, wie sie von der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie formuliert werden.

3.2.1 Klärung der Rahmenbedingungen und des Projektablaufs

Ein entscheidungsbefugter Steuerkreis entscheidet über die jeweiligen Rahmenbedingungen des Verfahrens im Betrieb (z.B. Bestimmung eines Pilotbereichs, Anpassung des

Fragebogens, Verfahrens- und Datenschutzregeln, Informationsflüsse, Aufgaben der externen Durchführenden). In diesem sind auf jeden Fall die Geschäftsleitung und der Betriebs- bzw. Personalrat im Rahmen der geltenden Mitbestimmungsregelungen vertreten.

3.2.2 Hausinterne Information I

Die Führungskräfte und Mitarbeiter werden über das Verfahren und die Ziele der Gefährdungsbeurteilung sowie über den Fragebogeninhalt informiert. Meist geschieht dies im Rahmen von Betriebs- oder Abteilungsversammlungen. Dieses Verfahren hat sich bewährt, da es hierbei für die Führungskräfte und Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, Fragen zu stellen. Eventuelle Unklarheiten oder Bedenken, z.B. über den Schutz personenbezogener Daten, können so ausgeräumt werden.

3.2.3 Grobanalyse mit Fragebogen

In der ersten Erhebungsstufe wird mittels eines flächendeckend eingesetzten Fragebogens erfasst, welche Belastungsschwerpunkte unternehmens-, betriebs-, arbeitsbereichs- oder tätigkeitsbezogen verbreitet vorliegen und als Belastung bzw. Arbeitshindernis wahrgenommen und daher im Detail bearbeitet werden müssen.

Der Fragebogen umfasst verschiedene Bestandteile, die je nach Untersuchungsbereich eingesetzt bzw. angepasst werden können:

- Angaben zu Person und Arbeitsplatz/Tätigkeit
- Beurteilung der Arbeitsinhalte
- Beurteilung der Arbeitsorganisation
- Beurteilung der Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen
- Beurteilung der Arbeit als Führungskraft
- Beurteilung der Arbeit mit Kunden
- Beurteilung der Softwareergonomie
- Beurteilung von Zielen oder Zielvereinbarungen
- Beurteilung von Unternehmenskultur und Veränderungsprozessen
- Erfassung gesundheitlicher Beschwerden

Die Fragebögen zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen enthalten positiv formulierte Merkmale einer menschengerecht gestalteten Arbeit. Der Blickwinkel ist also nicht nur auf die krankmachenden (pathogenen) Aspekte von Arbeit gerichtet, sondern umfasst auch gesundheitsfördernde (salutogene) Faktoren.

Das Antwortschema umfasst drei Aspekte: Das positive Merkmal „trifft überwiegend zu/überwiegend nicht zu“, „Dieser Umstand belastet mich – ja/nein“, „Dieser Umstand erschwert die Erledigung der Aufgaben – ja/nein“.

Eine weitere Ausdifferenzierung der Antwortmöglichkeiten, z.B. durch eine 5- oder 6-stufige Antwortskala erfolgt bewusst nicht: Die Antwortenden müssen sich somit entscheiden, ob die Ausprägung eines Merkmals aus ihrer Sicht „menschengerecht“ gestaltet ist oder nicht.

Beurteilung der Arbeitsorganisation (Auszug)		A		B		C	
Nr.	Bewertungsmerkmal	Trifft über- wiegend zu...	Trifft über- wiegend nicht zu...	Dieser Umstand belastet mich.		Dieser Umstand erschwert die Erledigung der Aufgaben.	
				ja	nein	ja	nein
2	Bei Bedarf erhalte ich Unterstützung für meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Die organisatorischen Abstimmungen zwischen meinem und anderen Arbeitsbereichen funktionieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Für meine Aufgabenerfüllung stehen mir die notwendigen Informationen zur Verfügung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Meine Arbeitszeitregelung lässt genügend Spielraum für Privatleben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Meine Freizeit (Feierabend, Wochenende, Urlaub) ist frei von Arbeitsanforderungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Die geforderte Arbeitsmenge kann ich gut bewältigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Ich habe den Handlungsspielraum, der zur Erfüllung meiner Aufgabe erforderlich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 3: Auszug aus einem BAAM-Fragebogen

Die Auswertung des Fragebogens enthält ein klares Kriterium, wo und für welche Aspekte eine Detailanalyse erforderlich ist: üblicherweise wird für eine erstmalige Gefährdungsbeurteilung festgelegt, dass ab einer Schwelle von 40% kritischer Antworten („trifft überwiegend nicht zu“ bzw. „belastet mich: ja“ bzw. „erschwert die Erledigung der Aufgaben: ja“) das jeweilige Bewertungsmerkmal Gegenstand der Detailanalyse sein muss.

Anteil problematischer Antworten: Arbeitsorganisation (II)

Alle Befragten, N = 56

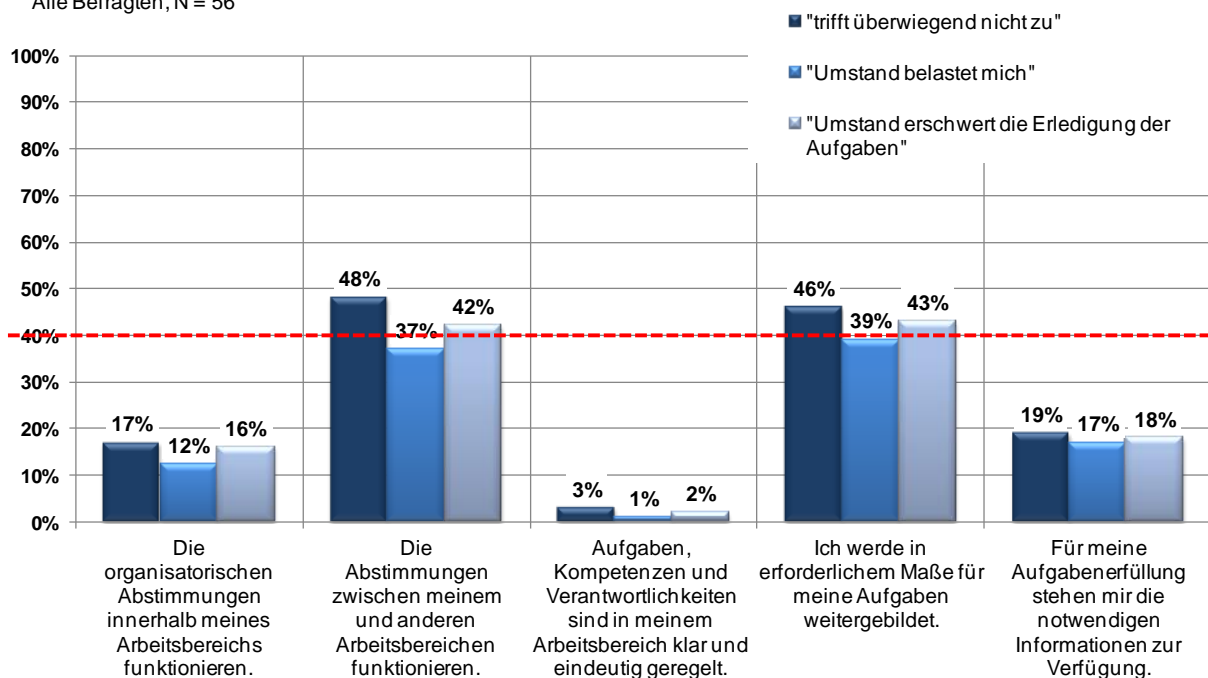


Abbildung 4: Ergebnisse aus BAAM-Befragung (Auszug)

Die Entscheidung für diese Schwelle hat sich aus zwei Gründen bewährt:

- Da die Auswertung anonym erfolgt, kann nicht rückverfolgt werden, welche Mitarbeiter/innen persönlich unter bestimmten Belastungen leiden, die ansonsten kaum jemanden betreffen. Unter Umständen weisen also einzelne Mitarbeiter/innen ein Belastungsprofil auf, das auf dem üblichen Weg nicht erfasst wird und somit zielgerichtete Maßnahmen somit nicht ermöglicht. Es kann aber ein Weg vereinbart werden, den Mitarbeiter persönlich beschreiten können, um hier Abhilfe zu schaffen: Ein Mitarbeiter kann z.B. auf seine Führungskraft, den Betriebs- oder Personalrat zugehen, um einzelne Probleme zu klären. Manche Betriebe verfügen darüber hinaus auch über Stellen wie beispielsweise Sozialberatungen, die Mitarbeitern bei Schwierigkeiten weiterhelfen können.
- Die Konzentration auf Prioritäten, die sich aus der weiten Verbreitung bestimmter Belastungen ergeben, ist sinnvoll, damit die Organisation sich nicht mit einer unüberschaubaren Menge einzelner Aspekte und Maßnahmen verzettelt..

Die Ergebnisse der Befragung werden nach Arbeitsbereichen, Tätigkeiten und, falls sinnvoll, nach weiteren Merkmalen wie Geschlecht oder Altersgruppen, dem Steuerungskreis präsentiert. Dieser entscheidet darüber, in welchen Organisationseinheiten oder bei welchen Tätigkeiten eine Detailanalyse erforderlich ist. Das entsprechende Instrument dafür ist im BAAM-Verfahren die „moderierte Gruppenanalyse“.

3.2.4 Detailanalyse: moderierte Gruppenanalysen

Diese Gruppen werden unter Anleitung eines Moderators auf einer Hierarchieebene mit einem möglichst repräsentativen Teil der Belegschaft bzw. des Untersuchungsbereichs durchgeführt. Die Belastungen, deren Ursachen und Auswirkungen werden hier näher beschrieben und Lösungsmöglichkeiten zur Vermeidung oder Verminderung von Belastungen oder zumindest zur Kompensation entwickelt. Für die Maßnahmen wird jeweils die Priorität aus Sicht der Mitarbeiter angegeben. Die moderierte Gruppenanalyse ist also ein ganz zentraler Bestandteil des Verfahrens, da hier die konstruktive Bearbeitung psychischer Belastungen im Mittelpunkt steht.

In kleinen Untersuchungsbereichen (bis ca. 12 Personen) kann das ganze Team daran teilnehmen, wenn sich dies organisieren lässt. In größeren Bereichen wird auf eine repräsentative Gruppe zurückgegriffen. Hierbei einigen sich in den meisten Fällen die Mitarbeiter untereinander, wer von ihnen an der moderierten Gruppenanalyse teilnimmt und damit für sein bzw. ihr Team spricht.

Dafür ist ein Zeitaufwand von durchschnittlich ca. 4 Stunden zu veranschlagen.

Die Sichtweise von Führungskräften des Arbeitsbereichs wird in der Regel durch Interviews erhoben, die zeitlich vor der moderierten Gruppenanalyse erfolgen.

Damit liegen umfangreiche Erläuterungen zu Problemkomplexen aus Sicht von Mitarbeiter/innen und Führungskräften und oft sehr konkrete Verbesserungsvorschläge vor, die zum Abbau unnötiger Belastungen dienen können.

Unter Umständen ist für spezielle Problemstellungen die Ergänzung um ein Expertenverfahren erforderlich. Dies gilt z.B. für Probleme mit der Software-Ergonomie, die

mit solch einem beteiligungsorientierten Verfahren meist nur sehr begrenzt, besonders in Hinsicht auf Lösungsmöglichkeiten, bearbeitet werden können.

Das Thema „Führung als Belastungsschwerpunkt“ wird in der Regel aus moderierten Gruppenanalysen herausgenommen und in einem gesonderten dialogischen „Mediationsprozess“ angegangen, der einen betrieblichen „Pranger“ für Führungskräfte vermeiden und eine konstruktive Bearbeitung von Führungsthemen ermöglichen soll. In diesem wird mit Unterstützung eines Mediatoren zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen nach Lösungen gesucht. Dies geschieht außerhalb der „betrieblichen Öffentlichkeit“ in vertraulicher Atmosphäre. Dem Steuerungskreis wird lediglich gemeldet, ob ein Dialog durchgeführt wurde und ob dadurch die Führungsprobleme gelöst werden konnten. Ist dies nicht der Fall, muss der Steuerungskreis über das weitere Verfahren entscheiden.

3.2.5 Maßnahmenentwicklung

Der Steuerungskreis, in der Regel bestehend aus Geschäftsleitung und Arbeitnehmersvertretung sowie optional beratend aus hausinternen Experten mit beratender Funktion (Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit etc.) bewertet die Ergebnisse und Lösungsvorschläge hinsichtlich Ihrer Relevanz und Praktikabilität und entscheidet über einen Maßnahmenplan und die entsprechenden Umsetzungsmodalitäten. Alle Lösungsvorschläge aus der bzw. den moderierten Gruppenanalysen werden bearbeitet. Werden Lösungsvorschläge aus den Gruppen abgelehnt, ist dies zu begründen. Gegebenenfalls werden im Steuerungskreis auch zusätzliche Maßnahmen beschlossen, die zur Reduzierung psychischer Belastungen geeignet scheinen.

Die Entscheidungen umfassen die Zuweisung von Verantwortung für die Umsetzung einzelner Maßnahmen, den angestrebten Zeitpunkt der Umsetzung sowie die Art und Weise der Wirksamkeitsüberprüfung, die obligatorischer Bestand der Gefährdungsbeurteilung ist.

3.2.6 Hausinterne Information II

Führungskräfte und Mitarbeiter werden über alle Ergebnisse, also auch über den Maßnahmenplan und das weitere Vorgehen informiert. Von besonderer Bedeutung sind hier die Ergebnisse für den eigenen Arbeitsbereich, da der Teil der Maßnahmenumsetzung, der nicht zentrale bzw. bereichsübergreifende Aktivitäten umfasst, auf dieser „lokalen“ Ebene zu erfolgen hat. Die persönliche Information von Führungskräften und Mitarbeitern ist hierbei der empfehlenswerte Weg, da dies zum einen Wertschätzung für die geleistete Arbeit signalisiert und zum anderen die Motivation zur Übernahme von Verantwortung für die Umsetzung von Maßnahmen durch Führungskräfte bzw. Mitarbeiter stärkt.

3.2.7 Maßnahmenumsetzung

Diese erfolgt in einem durch den Steuerungskreis geplanten Zeitrahmen je nach Lage der Beschlüsse zur Maßnahmenplanung. Ob bzw. für welche Maßnahmen weitere externe Unterstützung erforderlich ist, unterliegt der Entscheidung des Steuerungskreises.

3.2.8 Wirksamkeitsüberprüfung

Ca. 6 Monate nach Verabschiedung des Maßnahmenplans erfolgt die Wirksamkeitsüberprüfung. Hier hat sich folgendes Verfahren bewährt:

Eine qualitative Bewertung der Maßnahmen durch Führungskräfte und Mitarbeiter in einem „Ampelsystem“: „Grün“ bedeutet, dass die Maßnahme wirksam ist und die Fehlbelastung abgebaut wurde. „Gelb“ zeigt an, dass die Maßnahme teilweise wirksam ist, aber noch Verbesserungsbedarf besteht. Mit „Rot“ sind Maßnahmen zu bewerten, die nicht wirksam waren und entsprechende Fehlbelastungen nach wie vor vorkommen. Für „gelb“ und „rot“ bewertete Maßnahmen sind Alternativen zur bisherigen Maßnahmenplanung zu entwickeln.

Die Wirksamkeitsüberprüfung bietet die Möglichkeit, nachzusteuern, falls bestimmte Maßnahmen nicht wirksam sind und die Chance, den Prozess der Gefährdungsbeurteilung noch einmal ins Bewusstsein zu rufen und einen stetigen Verbesserungsprozess zu planen und einzuleiten.

Alle Ergebnisse werden gemäß § 6 Arbeitsschutzgesetz dokumentiert.

4. Ein vorläufiger Rück- und Ausblick

4.1 Typische Belastungsschwerpunkte

Nach ca. 100 Einsätzen, an denen ungefähr 9.000 Beschäftigte zumindest in Form der Fragebogenerhebung am BAAM-Verfahren teilgenommen haben, wollen wir keinen Anspruch auf Repräsentativität für die Belastungssituation in der Arbeitswelt insgesamt erheben. Unsere Befunde decken sich jedoch weitgehend mit groß angelegten repräsentativen Erhebungen, wie sie z.B. im „Stressreport Deutschland 2012“ beschrieben werden. Starker Zeit-, Termin- und Leistungsdruck und häufige Störungen gehören auch in den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen mit BAAM zu den häufig genannten „Stressoren“. Einige Aspekte seien hier kurz beschrieben:

Nach wie vor spielt die **Arbeitsumgebung** in Form von Lärm, klimatischen Bedingungen oder mangelhafter Beleuchtung eine wichtige Rolle: Sowohl im produzierenden Gewerbe als auch an Büroarbeitsplätzen fühlen sich oft eine Mehrheit der Beschäftigten dadurch belastet bzw. in der Erledigung ihrer Aufgaben beeinträchtigt.

Häufige Störungen werden ebenfalls als Grund für Belastungen und besonders für Arbeitsbehinderungen genannt: Seien es lange Wartezeiten, bis die EDV endlich auf die Eingabe reagiert, Software-Programme, die sich ohne Speicherung des Arbeitsergebnisses verabschieden, wenn sie einen definierten Zeitraum lang nicht bedient worden sind, hereinplatzende Kollegen, Führungskräfte oder Schüler, Lärm, Abstimmungsmängel oder andere Störungen: Fast in jeder Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen treffen wir auf einzelne oder mehrere dieser Phänomene...

...die sich umso negativer auswirken, wenn zusätzlich **Zeitdruck** als Belastung genannt wird – und dies ist eher die Regel als die Ausnahme. Als Ursache für Zeitdruck wird oft „Personalmangel“ genannt – und in manchen Fällen drängt sich der Eindruck tatsächlich auf, dass die Ausdünnung von Personaldecken ein Ausmaß erreicht hat, dass ein

Aufrechterhalten der Funktionsfähigkeit von Arbeitsbereichen nur mit einem ständigen Einsatz an der Leistungsgrenze der wenigen verbliebenen Mitarbeiter gewährt werden kann. Zeitdruck ist aber oft auch das Ergebnis einer Kombination vorgelagerter Belastungsfaktoren, z.B. aus häufigen Störungen und Unterbrechungen, komplizierter organisatorischer Abstimmungen sowie aufwändiger Informationsbeschaffung.

Schwierige bzw. nicht funktionierende **organisatorische Abstimmungen**, v.a. team- oder bereichsübergreifender Art bilden ein weiteres weit verbreitetes Problem. Typisch sind hier z.B. unvollständige Informationsflüsse zwischen Vertrieb, Produktion, Materialwirtschaft und Logistik, die gerade in Zeiten, in denen termintreue Lieferung verlangt wird, immer wieder zu enormen Zeitdruck, „Kopf-Schütteln“ oder Verärgerung führen. In globalisierten Unternehmen werden immer wieder Probleme in der Abstimmung mit Einheiten in anderen Staaten genannt („Bis Sie in Neu Delhi jemanden kriegen, brennt hier längst alles“). Häufige betriebliche Umstrukturierungen führen oft dazu, dass funktionierende bereichsübergreifende Kooperationen und Abstimmungen „ausgebremst“ werden – und mühsam wieder neu aufgebaut werden müssen.

Auch wenn die Arbeit oft mit **Lernerfordernissen** verbunden ist (was auf den ersten Blick positiv erscheint), so führt dies in vielen Fällen dazu, dass Arbeitnehmer sich gerade dadurch belastet fühlen. In Kombination mit Zeitdruck oder mangelnden Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb wird diese Aussage verständlich.

Information und Kommunikation liegen ebenfalls häufig im Argen: Seien es fehlende Transparenz über die abzuarbeitenden Aufträge in Produktionsunternehmen, nicht oder verspätet ankommende Informationen über geänderte Produktspezifika oder Geschäftsbedingungen im Finanzsektor, oder Unsicherheit über wichtige Details anstehender Re-Strukturierungen: Die zielgerichtete Steuerung von Informationen zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Empfänger ist auch in Zeiten fortgeschrittener Informations- und Kommunikationstechnologien ein großes Thema. Dies gilt zum einen für die schiere Nicht-Weitergabe von Informationen, zum anderen für die Informationsflut, die es schwer macht, aus der Menge an E-Mails, Internet- und Intranetnachrichten, Meetings etc. die relevanten Informationen herauszufischen (und dies oft unter Zeitdruck...). Gerüchte, Missverständnisse, Konflikte und Unzufriedenheit könnten in vielen Fällen durch eine bessere Informationssteuerung vermieden werden.

Schließlich das Thema „**Führung**“: Mangelnde Beteiligung an der Gestaltung der Arbeit, nicht ausreichende Förderung durch die direkten Vorgesetzten, mangelnde Anerkennung und Wertschätzung für geleistete Arbeit, z.T. auch die schiere Abwesenheit von Führung sind Mängel, die häufig genannt werden. Dies liegt in den meisten Fällen nicht am bösen Willen von Führungskräften, sondern an strukturellen Mängeln: Wenn Führungskräfte permanent in Veränderungsprojekten arbeiten, ein Meeting das nächste jagt oder die Führungskraft „Feuerwehr“ spielen muss, um das operative Geschäft aufrecht zu erhalten, sind die Möglichkeiten zur Ausfüllung einer sinnvollen Führungsrolle auch für Führungskräfte eng begrenzt. Damit wird auch eine mögliche Ressource nicht genutzt, denn gute Führung kann manch anderen Belastungsfaktor abmildern.

Es gibt einen starken Zusammenhang zwischen der Bewertung der eigenen Arbeitssituation und angegebenen gesundheitlichen Beschwerden: Auch wenn es keine direkten eindeutigen Ursache-Wirkungsketten zwischen psychischer Belastung und Gesundheitszustand gibt, zeigen unsere Erfahrungen mit dem BAAM-Verfahren: Je mehr arbeitsbezogene Bewertungsmerkmale als problematisch angezeigt werden, desto häufiger treten statistisch Gesundheitsbeschwerden auf – sowohl psychischer als auch körperlicher Art. In der folgenden Abbildung wird z.B. der Zusammenhang von Gesundheitsbeschwerden, (fehlenden) Handlungsspielräumen und (fehlender) arbeitsbezogener Unterstützung deutlich:

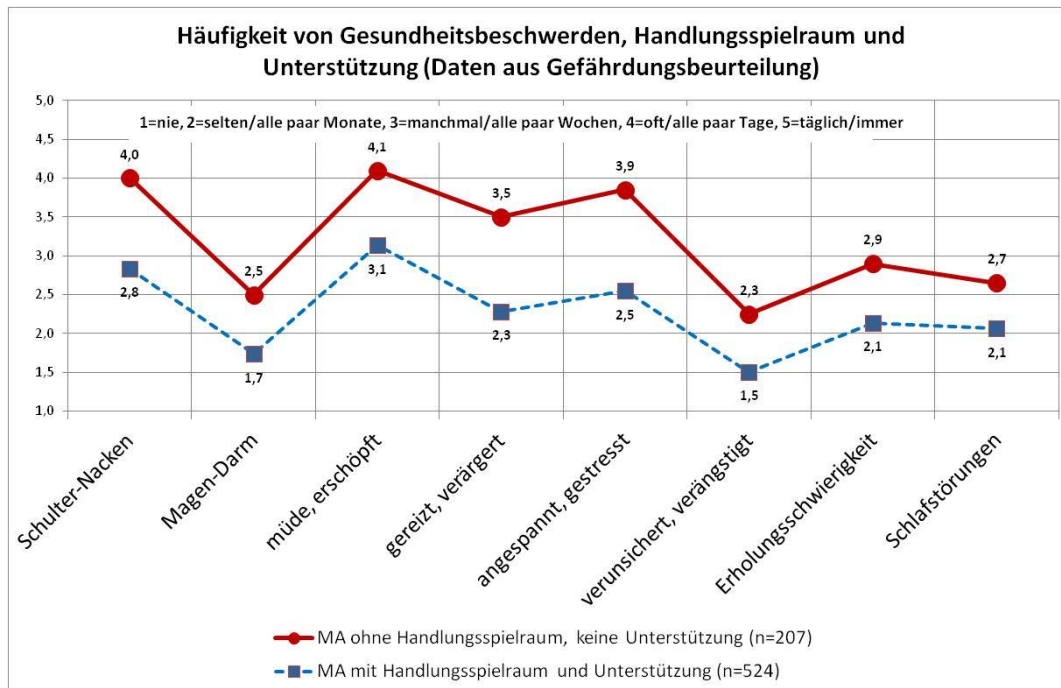


Abbildung 5: Gesundheit und Arbeitsgestaltung (Beispiel); Quelle: BIT e.V., eigene Erhebungen

4.2 Varianten

BAAM ist in der oben beschriebenen Form grundsätzlich in allen Betrieben anwendbar. In manchen Betrieben ist allerdings das Instrument der Mitarbeiterbefragung „verbrannt“ oder aus bestimmten anderen Gründen nicht umsetzbar. Deshalb hat BIT e.V. alternative Vorgehensweisen entwickelt:

Unter Umständen können die Ergebnisse vorhandener Mitarbeiterbefragungen genutzt werden, um direkt in eine Detailanalyse mit moderierten Gruppen einzusteigen. Zwei Voraussetzungen müssen aber gegeben sein:

- die Daten müssen hinreichend aktuell sein
- die Qualität des eingesetzten Fragebogens muss für den Zweck geeignet sein.

Liegen keine Befragungsergebnisse vor und ist eine Mitarbeiterbefragung grundsätzlich unerwünscht oder unmöglich, setzt BIT e.V. geschulte Experten für Beobachtungen und Beobachtungsinterviews im Arbeitsbereich ein, um Belastungen, Gestaltungsbedarfe und

Lösungsvorschläge ermitteln bzw. entwickeln zu können. Die Ergebnisse daraus können wiederum als Grundlage für moderierte Gruppenanalysen genutzt werden.

In sehr kleinen Betrieben, in denen eine Mitarbeiterbefragung aus Datenschutzgründen nicht sinnvoll ist, ergibt sich auch die Möglichkeit, mit dem gesamten oder einem größeren Teil des Teams die Arbeitsabläufe durch die gesamte Prozesskette hin auf Störungen und Belastungen zu „durchleuchten“. Dieses Verfahren („Beurteilung von Belastungen aus Arbeitsprozessen – BBAP bzw. „Störungsanalyse“) ist z.B. in kleinen Handwerksbetrieben gut einsetzbar, um vermeidbare Stressoren aus den Arbeitsabläufen zu identifizieren.

4.3 Ausblick

Unternehmen, die auf Dauer in einem Wettbewerbsumfeld bestehen wollen, dass nicht „komfortabler“ wird, werden in einem Land mit einer älter werdenden und schrumpfenden Bevölkerung eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit als Chance ansehen.

Ziel von BAAM ist ja der Abbau oder zumindest die Reduzierung von psychischen Belastungen. Dieses wird einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der betroffenen Mitarbeiter haben. Allein dies bedeutet abgesehen von dem humanitären Aspekt auch einen ökonomischen Vorteil. Ein weiterer Effekt wird aber in einer verbesserten Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter zu finden sein und zwar nicht erst aufgrund der gefundenen Maßnahmen sondern bereits mit der Durchführung des Verfahrens, da durch die Beteiligung der Mitarbeiter und das Thematisieren ihrer Probleme aus ihrer Sicht Wertschätzung und „ernst genommen werden“ zum Ausdruck kommt.

Vielleicht der größte Vorteil des Verfahrens geht jedoch deutlich über den Mitarbeiterbezug hinaus. Die von den Mitarbeitern angestoßenen Maßnahmen sind sehr häufig von übergeordnetem Nutzen. Dazu gehören Verbesserungen von Abläufen, Informationsflüssen, der Zusammenarbeit oder des Services gegenüber dem Kunden. Änderungen, die im Interesse aller und nicht zuletzt des Arbeitgebers sind.

Die Verbesserung der „weichen Faktoren“ zahlt sich meistens nach kurzer Zeit auch in „harten“ Zahlen aus.

Eine gute durchdachte und umgesetzte Gefährdungsbeurteilung ist so gesehen eine sinnvolle Investition in eine sowohl humane als auch ökonomische Unternehmens- bzw. Organisationsentwicklung.

Sowohl die nun noch deutlicher gewordene Notwendigkeit der Umsetzung arbeitsschutzgesetzlicher Vorgaben als auch der damit verbundene Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter sollten dazu führen, dass die Beurteilung psychischer Belastungen für alle Arbeitgeber zur Selbstverständlichkeit wird.

Literatur:

- Beck, D. u.a. (2012): Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland. Verbreitung, hemmende und fördernde Bedingungen, in: Prävention und Gesundheitsförderung 7, S. 115-119
- BMAS/BDA/DGB: Gemeinsame Erklärung zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt (2013)
- DIN EN ISO 10075-1 und 2: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 1: Allgemeines und Begriffe; Teil 2: Gestaltungsgrundsätze.
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2012): Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz; Berlin
- Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz- ArbSchG)
- Lohmann-Haislah, A. (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)
- Richter, G. (2010): Toolbox Version 1.2 - Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)
- Schleicher, R. (2009): Gefährdungsbeurteilung, in: Badura, B., Walter, U., Hehlmann, T.: Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, 2. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 213-221

BIT

ARBEIT GESUNDHEIT LERNEN

FIT FÜR DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL

BESSERE ARBEIT

BIT e.V. unterstützt Unternehmen bei der Gestaltung humaner und wirtschaftlicher Arbeitsbedingungen auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Arbeit und Gesundheit

- Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung
- Gefährdungs- und Belastungsbeurteilungen
- Beurteilung psychischer Belastungen
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Konformitätsbewertungsverfahren von Maschinen und Anlagen

Arbeit und Lernen

- Führung und Beteiligungsprozesse gestalten
- Transfer von Erfahrungswissen
- Handlungsorientiertes Lernen
- Einsatz virtuell-interaktiver Lernmedien
- Neue Wege in die Ausbildung

KONTAKT

BIT - Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V.
Max-Greve-Straße 30, 44791 Bochum
www.bit-bochum.de
0234 92231-0
info@bit-bochum.de