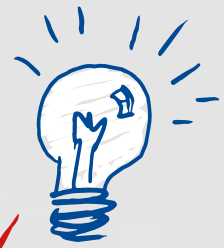


Psychische Belastung erfassen, gesunde Arbeit gestalten

Das Pegi Programm



Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung

So schaffen Sie gesunde
und sichere
Arbeitsbedingungen



BGHW

Berufsgenossenschaft
Handel und Warenlogistik

Über PegA

PegA („Psychische Belastung erfassen, gesunde Arbeit gestalten“) unterstützt Sie von Anfang bis Ende bei der strukturierten, vollständigen Durchführung der Gefährdungsbeurteilung mit Blick auf die psychische Belastung. Dabei stellen Ihnen die BGHW und die Initiative Neue Qualität der Arbeit mit Projektpartnern aus der Wissenschaft und mit Unterstützung der Sozialpartner ein komplettes Programm zur Verfügung. Es umfasst neben dem vorliegenden Ordner und den darin enthaltenen Instrumenten auch verschiedene Praxishilfen für den Einsatz in Ihrem Betrieb.



Psychische Belastung erfassen, gesunde Arbeit gestalten

Das PegA-Programm berücksichtigt die Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) sowie die Leitlinien und Empfehlungen der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (NAK) im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA).¹

Besonders wichtig für die praxisnahe Entwicklung von PegA war auch die tatkräftige Unterstützung verschiedener Mitgliedsbetriebe (in alphabetischer Reihenfolge):

- EDEKA Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mbH
- Galeria Kaufhof GmbH
- Hermes Fulfilment GmbH
- Hess Holding GmbH & Co. KG
- Hoberg & Driesch GmbH & Co. KG
- IKEA Distribution Services GmbH & Co. KG
- KOMSA Kommunikation Sachsen AG
- Lidl Stiftung & Co. KG
- real GmbH
- REWE Markt GmbH Logistik Vollsortiment
- Technilog Technik und Logistik GmbH
- TeeGschwender GmbH
- Wilhelm Klein GmbH
- Zalando Logistics SE & Co. KG

Herzlichen Dank an alle externen wie internen Kräfte, die sich beteiligt haben – ohne sie würde es PegA heute nicht geben!

¹Arbeitsschutz gemeinsam anpacken – Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Hrsg.: Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz, c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Ausgabe 01.2018). Die Broschüre kann unter www.gda-portal.de heruntergeladen werden.

Impressum:

Herausgeber:

BGHW - Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik
Direktion Mannheim, 68145 Mannheim
Eine Publikation in Kooperation mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Projektpartner:



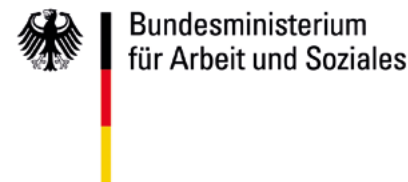
Gesellschaft für Gute Arbeit mbH,
Mietenkamer Straße 156, 83224 Grassau

Wir sind dabei!



Technische Universität Dresden, Fakultät Psychologie,
Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“, 01062 Dresden

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



[www.ZusammenWachsen-
ArbeitGestalten.de](http://www.ZusammenWachsen-ArbeitGestalten.de)
DAS DEMOGRAFIE- UND TARIFPROJEKT

Mit Unterstützung von:



© 2019 BGHW Mannheim, TU Dresden, GfGA München

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Die Urheber sind an einer Verbreitung der Werksinhalte interessiert. Auch gewerblich tätige Dienstleister im Präventionsfeld „Sicherheit und Gesundheit“ sind zur Nutzung berechtigt, sie sind jedoch verpflichtet, die fremde Urheberschaft an dem Werk deutlich kenntlich zu machen. Eine Weitergabe des Werks und seiner Teile gegen Entgelt ist nicht gestattet.

Änderungen des Werks sind ohne ausdrückliche Einwilligung der Urheber nicht zulässig. Verstöße gegen das Urheberrecht können unter anderem straf-/schadenersatzrechtliche Folgen haben.

Bildnachweis: BGHW, Umschlag: iko-Shutterstock, Daniel M Ernst-Shutterstock, wavebreakmedia-Shutterstock (zusammengefügt), Register: Kapitel 1: wavebreakmedia-Shutterstock, Kapitel 2: sirtravelalot-Shutterstock, Kapitel 3: Monkey Business Images-Shutterstock, Kapitel 4: G-Stock Studio-Shutterstock, Kapitel 5: gpointstudio-Shutterstock, Kapitel 6: Halfpoint-Shutterstock, Kapitel 7: Pressmaster-Shutterstock, Kapitel 8: baranq-Shutterstock, Kapitel 9: wavebreakmedia-Shutterstock, supersizer-istockphoto.com (zusammengefügt), Kapitel 10: Bloomicon-Shutterstock

Inhalt:

● **Kapitel 1: Grundsatzfragen**

Warum sollten Sie sich kümmern?.....	Seite 01
Worum geht es genau?.....	Seite 02
Wie geht es praktisch?.....	Seite 04
Warum sollte ich PegA nutzen?.....	Seite 05
Womit kann ich die psychische Belastung ermitteln?.....	Seite 06
Welche Ressourcen sind erforderlich?	Seite 10
Was ist für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen?.....	Seite 15

● **Kapitel 2: Drei Instrumente für mehr Klarheit**

● **Kapitel 3: Mit sieben Schritten zu sicheren Ergebnissen**

Grundsätzliche Vorbereitung.....	Seite 02
Schritt 1: Festlegung von Tätigkeiten und Arbeitsbereichen.....	Seite 09
Schritt 2: Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit	Seite 11
Schritt 3: Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit.....	Seite 13
Schritt 4: Festlegung von Maßnahmen.....	Seite 14
Schritt 5: Durchführung von Maßnahmen.....	Seite 27
Schritt 6: Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen.....	Seite 31
Schritt 7: Aktualisierung/Fortschreibung.....	Seite 36
Dokumentation.....	Seite 37
Der Blick zurück.....	Seite 39
Der Blick nach vorn.....	Seite 40

● **Kapitel 4: Entscheidungshilfe zur Instrumentenauswahl**

● **Kapitel 5: Details zum PegA-Expertencheck**

● **Kapitel 6: Details zur PegA-Befragung**

● **Kapitel 7: Details zuPegA-Team**

● **Kapitel 8: Gestaltungsempfehlungen**

● **Kapitel 9: Die PegA-Praxishilfen im Überblick**

● **Glossar**

Anhang



Foto: wavebreakmedia-Shutterstock

Kapitel 1: Grundsatzfragen

Warum Sie sich worum und wie kümmern sollten

Kapitel 1: Grundsatzfragen

In diesem Kapitel beantworten wir Ihnen die häufigsten Fragen zum Thema „Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung“ – damit Sie gewappnet sind für die praktische Durchführung.

Warum sollten Sie sich kümmern?

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Arbeitgeber, eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen vorzunehmen und auf dieser Basis zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind (§ 3 Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG). Dabei ist neben Gefährdungen zum Beispiel durch Arbeitsmittel oder physikalische Einwirkungen wie Lärm auch die psychische Belastung zu berücksichtigen (§ 5 ArbSchG). Ziel ist es, auf diese Weise die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit zu erhalten beziehungsweise weiter zu verbessern.

Bei der Gefährdungsbeurteilung geht es also letztlich um die dauerhafte Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn es darum nicht gut bestellt ist, kann dies viele Auswirkungen haben. Seelische und körperliche für den Einzelnen, aber auch wirtschaftliche Folgen für das Unternehmen, zum Beispiel durch krankheitsbedingte Fehltage oder eine verringerte Produktivität.

Eine systematische Gefährdungsbeurteilung für den Teilaspekt psychische Belastung ist aber weit mehr als eine gesetzliche Pflicht. Sie bietet – sofern auch Maßnahmen zur Verbesserung erkannter Handlungsbedarfe umgesetzt wurden – viele weitere Vorteile, wie beispielsweise:

- **Klarheit über Ressourcen und Stärken** des Unternehmens (über das, was bereits gut läuft)
- **Reduktion von Unfällen** durch sicherere Arbeitsbedingungen
- **Reduktion arbeitsbedingter Gefährdungen** wie zum Beispiel geringe Handlungsspielräume, ein ungenügendes Informationsmanagement und Probleme mit Arbeitsmitteln
- **Sicherstellung einer hohen Arbeitsqualität und Produktivität** durch optimal gestaltete, sichere Prozesse, bessere Abstimmungen untereinander und engagierte, leistungsfähige Beschäftigte
- **Steigerung der Mitarbeitermotivation** durch gute Arbeitsbedingungen und ein glaubhaftes Interesse des Arbeitgebers daran, dass die Beschäftigten langfristig gesund bleiben und gute Arbeitsbedingungen vorfinden
- **Wertschätzung für die Beschäftigten** durch die Möglichkeit, die Arbeitsbedingungen aktiv mitzugestalten – durch ihre Rückmeldungen und idealerweise auch die Einbindung in die Ableitung von Verbesserungsideen und Maßnahmen.

Worum geht es genau?

Mit psychischer Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse gemeint, die von außen auf den Menschen zukommen und diesen psychisch beeinflussen (DIN EN ISO 10075). Dabei sagt der Begriff „Belastung“ noch nichts darüber aus, ob diese Einflüsse, zum Beispiel die Arbeitsbedingungen, gut oder schlecht sind.



Konkret werden bei der Gefährdungsbeurteilung für den Faktor psychische Belastung folgende Aspekte unter die Lupe genommen:

Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	Arbeitsorganisation	Soziale Beziehungen	Arbeitsumgebung
<ul style="list-style-type: none"> • Vollständigkeit der Tätigkeit • Handlungsspielraum • Variabilität (Abwechslungsreichtum) • Information und Informationsangebot • Verantwortung • Qualifikation • Emotionale Inanspruchnahme 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit • Arbeitsablauf • Kommunikation und Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kolleginnen und Kollegen • Vorgesetzte 	<ul style="list-style-type: none"> • Physikalische und chemische Faktoren • Physische Faktoren • Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung • Arbeitsmittel

Die Arbeitsaufgabe, die Abläufe in Ihrem Unternehmen, das Miteinander, aber auch die Arbeitsumgebung mit bekannten Themen wie beispielsweise Lärm und Ergonomie wirken nicht nur körperlich, sondern auch psychisch auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Sie kennen das selbst: Dinge wie doppelte Arbeit wegen unklarer Absprachen, Streitigkeiten im Team oder zu wenig Bewegungsfreiheit am Arbeitsplatz „nerven“. Und das kann auf Dauer krank machen. Auf der anderen Seite können gut gestaltete Arbeitsbedingungen und abwechslungsreiche, interessante Arbeitsinhalte positive Auswirkungen haben: Man fühlt sich angemessen herausgefordert und ist zufrieden und motiviert. Diese individuellen – positiven oder negativen – Auswirkungen der psychischen Belastung bezeichnet man als psychische Beanspruchung (DIN EN ISO 10075).

§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

So ist das Gesetz



(1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.

(2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.

(3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch

1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes, (...)
6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

Mithilfe der Gefährdungsbeurteilung lassen sich in Ihrem Unternehmen Arbeitsbedingungen erkennen, die gesundheitsförderlich oder aber auf Dauer gesundheitsgefährdend sind. Und zwar mit Blick auf die unterschiedlichen Tätigkeiten und nicht auf einzelne Beschäftigte! Bei der Gefährdungsbeurteilung geht es demnach nicht darum, wie sich ein einzelner Kommissionierer an seinem Arbeitsplatz fühlt, sondern wie die Arbeitsbedingungen aller Kommissionierer gestaltet sind.

Wird festgestellt, dass eine Gefährdung besteht, müssen Maßnahmen ergriffen werden, um die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu gewährleisten und zu verbessern. Zu einer vollständigen Gefährdungsbeurteilung gehört es auch, die Wirksamkeit der Maßnahmen zu prüfen und alle Aktivitäten und Ergebnisse adäquat zu dokumentieren.

Im Sinne des Gesetzes und zur Gesunderhaltung der Beschäftigten ist es also Aufgabe des Arbeitgebers:

- Gefährdungen wie beispielsweise Lärm, unklare Zuständigkeiten oder fehlende Informationen zu reduzieren.
- Ressourcen wie zum Beispiel soziale Unterstützung und Entscheidungsspielräume zu stärken. Diese Ressourcen können auch in Ansätzen wie ein Schutzschild gegen den Einfluss von Gefährdungen wirken. Hierzu ein Beispiel: Im Unternehmen liegen psychische Gefährdungen vor, die nicht veränderbar sind, beispielsweise Arbeitsspitzen durch Kundenströme. Hier können eine bessere Personaleinsatzplanung und optimierte Arbeitsabläufe als „Puffer“ wirken und helfen, negativen Beanspruchungsfolgen entgegenzuwirken.

reduzieren!

stärken!

Für diese Aufgaben ist die Berücksichtigung der psychischen Belastung in der Gefährdungsbeurteilung ein sehr gutes Werkzeug.



Praxis-Beispiel

Martin Klanitz, Verkäufer in einer Buchhandlung, nutzt eine neue Kassensoftware. Durch flexiblere Bedienungsmöglichkeiten konnte sein Arbeitgeber die Arbeitsbedingungen im Kassenbereich deutlich verbessern: Die Beschäftigten können jetzt ganz einfach Waren ausbuchen, was Zeit spart und sich positiv auf die wartenden Kunden auswirkt. Sie sind entspannter, Störungen durch Softwareprobleme sind seltener und die professionelle Freundlichkeit an der Kasse fällt leichter. Durch die gut funktionierende Kassensoftware und das entspanntere Arbeiten hat sich auch die Atmosphäre im Team verbessert.

Durch eine einzige Maßnahme lassen sich also viele negativ wirkende Belastungsfaktoren reduzieren. Zusätzlich werden gesundheitsfördernde Ressourcen gestärkt.



Wie geht es praktisch?

Wie die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird, kann jedes Unternehmen grundsätzlich selbst entscheiden. Denn das konkrete Vorgehen ist seitens des Gesetzgebers nicht vorgeschrieben. In der Praxis haben sich jedoch sieben Schritte bewährt, die auch für die Gefährdungsbeurteilung anderer Faktoren genutzt werden.

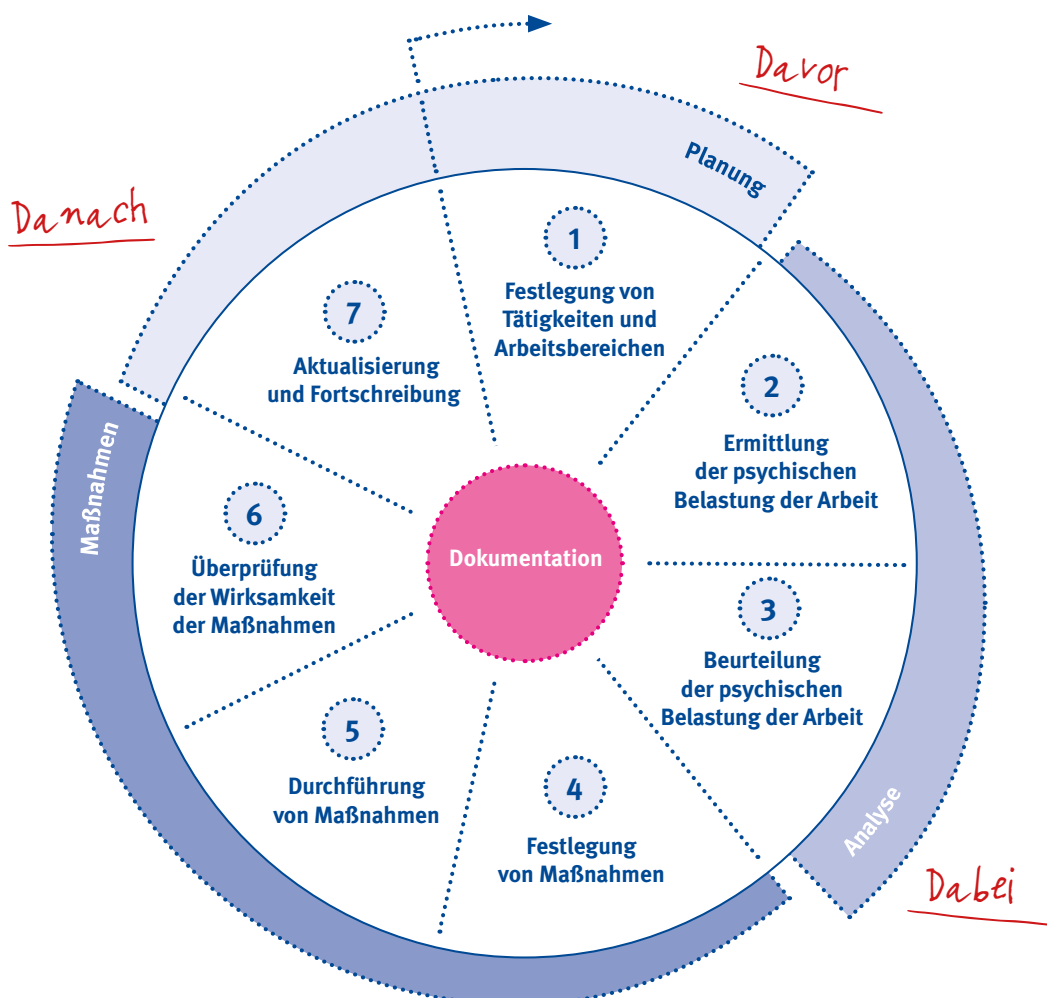
Die erstmalige Berücksichtigung der psychischen Belastung in der Gefährdungsbeurteilung ist dabei vergleichbar mit einem Projekt, das entsprechend geplant und gesteuert werden muss.

Eine detaillierte Beschreibung dieser Schritte finden Sie in Kapitel 3 „Mit sieben Schritten zu sicheren Ergebnissen“. Das PegA-Programm begleitet Sie durch den gesamten Prozess mit diesem Ordner, den darin enthaltenen Instrumenten und den separat erhältlichen Praxishilfen (siehe Kapitel 9).



Wer noch mehr wissen möchte: Weitere Hinweise und zum Teil auch Praxishilfen zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung sind auch in vielen Verordnungen sowie weiteren Quellen zu finden (zum Beispiel ASR V3).

Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation



Warum sollte ich PegA nutzen?

Mit PegA treffen Sie die richtige Wahl. Denn die PegA-Instrumente bieten viele Vorteile:

- **Branchenspezifisch:** Sie sind praxisnah auf die Bedürfnisse der Betriebe in Handel und Warenlogistik abgestimmt und helfen, die psychische Belastung adäquat in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen.
 - **Bedingungsbezogen:** Sie bewerten die Arbeitsbedingungen, und nicht die Beschäftigten.
 - **Kombinierbar:** Sie können miteinander kombiniert werden.
 - **Wissenschaftlich fundiert:** Sie wurden im Rahmen eines wissenschaftlichen Projekts entwickelt.
 - **Normativ verankert:** Sie berücksichtigen die geltenden DIN-Normen und sind damit normativ verankert.¹ Zudem sind sie an der GDA-Leitlinie und den geltenden GDA-Qualitätsgrundsätzen ausgerichtet.²
 - **Vergleichbar:** Durch die standardisierte Ergebnisdarstellung mittels der PegA-Auswertungsdateien können die Ergebnisse verschiedener Tätigkeiten, Standorte oder Zeitpunkte miteinander verglichen werden. Dies kann hilfreich sein, wenn es zum Beispiel um die Ableitung von abteilungs-/standortübergreifenden Maßnahmen oder die Nutzung von Synergieeffekten geht („Was könnte man sich von anderen abschauen?“). Die standardisierte Form schafft ferner eine Vergleichsgrundlage für die spätere Überprüfung von Verbesserungsmaßnahmen.
 - **Sie werden ergänzt um:**
 - Schritt-für-Schritt-Anleitungen für den gesamten Prozess von der Vorbereitung bis zur Nachbereitung
 - Praxishilfen, zum Beispiel für die interne Kommunikation und eine unkomplizierte Auswertung (siehe Kapitel 9)
 - Anregungen für Gestaltungsempfehlungen (siehe Kapitel 8)
- Damit erleichtert PegA die praktische Durchführung der Gefährdungsbeurteilung für die psychische Belastung und sichert zudem die Nachhaltigkeit Ihrer Aktivitäten.

¹ Grundlagen für die Instrumentenentwicklung: DIN EN ISO 6385 (Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen) und DIN EN ISO 10075-1 bis -3 (Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung)

² Arbeitsschutz gemeinsam anpacken – Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Hrsg.: Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz, c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Ausgabe 01.2018). Die Broschüre kann unter www.gda-portal.de heruntergeladen werden.

Womit kann ich die psychische Belastung ermitteln?

Für die Ermittlung der psychischen Belastung haben sich drei Methoden bewährt, für die es jeweils ein PegA-Instrument gibt.

Begehung (Beobachtung und Interview) mit dem PegA-Expertencheck

Die Ermittlung der psychischen Belastung erfolgt im Wesentlichen durch die Beobachtung der Tätigkeiten durch entsprechende Experten / geschulte Personen. Die Beobachtungen werden bei Bedarf ergänzt durch kurze Interviews, zum Beispiel mit den Beschäftigten am jeweiligen Arbeitsplatz.



Vorteile

- **Objektiv:** Weitgehend objektive Erfassung der Arbeitsbedingungen durch Personen, die in den Themen Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sowie psychische Belastung geschult sind und objektiv beobachten können; Nutzung konkret formulierter Antwortmöglichkeiten im strukturierten Beobachtungs-/Begehungsbogen; Vermeidung von Bewertungs- und Interpretationsprozessen der Beschäftigten.
- **Detailliert:** Es sind sehr detaillierte Arbeitsplatzanalysen möglich, was die Maßnahmenableitung im Nachgang erleichtert.
- **Für kleine Einheiten:** Gerade für kleine Einheiten sinnvoll, die aufgrund zu geringer Mitarbeiterzahlen nicht mittels PegA-Befragung oder PegA-Team analysiert werden können.
- **Bewährt:** Begehungen gehören zu den klassischen Methoden der Gefährdungsbeurteilung, die in vielen Betrieben bereits Anwendung finden. Dabei ist die Bewertung einer Tätigkeit stellvertretend für gleichartige Tätigkeiten möglich – so, wie es der Gesetzgeber erlaubt.

Zu beachten

- **Begrenzte Beobachtbarkeit:** Nicht alle Aspekte lassen sich beobachten (zum Beispiel soziale Beziehungen, Kommunikation und Führung). Daher sind die ergänzenden Interviews unabdingbar.
- **Kompetenz nötig:** Beobachtende müssen über ein solides Wissen im Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und zum Thema psychische Belastung verfügen.
- **Realistische Eindrücke:** Für eine fundierte Gefährdungsbeurteilung ist es elementar, dass alles während der Begehung so aussieht und abläuft, wie es im betrieblichen Alltag der Fall ist. Keinesfalls sollten im Vorfeld Instruktionen erteilt werden, zum Beispiel extra aufzuräumen, Anweisungen einzuhalten oder dergleichen, wenn dies nicht der alltäglichen Routine entspricht. Auch die Zuständigen für Dokumentenanalyse und Begehung sollten auf eine realistische Einschätzung der Arbeitsanforderungen/-bedingungen achten. Werden Pausenzeiten normalerweise nicht eingehalten oder die Arbeitsschutzausrüstung sonst nicht genutzt, ist genau das auch zu dokumentieren.

Befragung mit dem PegA-Fragebogen

Zur Erhebung der psychischen Belastung wird ein wissenschaftlich fundierter, standardisierter Fragebogen eingesetzt.



Vorteile	Zu beachten
<ul style="list-style-type: none"> • Partizipativ: Alle Beschäftigten sind als Experten für ihre Arbeitsbedingungen gefragt. Dies fördert auch eine positive Unternehmenskultur, sofern die Befragungsergebnisse genutzt werden, um Maßnahmen für etwaige Handlungsbedarfe abzuleiten. • Effizient: Gut geeignet für einen Überblick über die Gefährdungen und das Bestimmen von Problemschwerpunkten. • Anonym: Es sind keine Rückschlüsse auf den Einzelnen möglich. Dies erhöht erfahrungsgemäß die Offenheit der Beschäftigten für die Befragung und damit die Beteiligungsquote. • Bewährt: Befragungen sind eine bewährte und gern genutzte Methode, die sich relativ flexibel in den Arbeitsalltag der Beschäftigten integrieren lässt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwand: Je nach Vorerfahrung mit Befragungen zeitaufwendige Organisation vorab nötig. Für eine gute Beteiligung ist zudem eine umfassende Kommunikation nötig. Je nach Gesamt-Teilnehmerzahl entsteht auch ein hoher Zeitaufwand für das Eingeben ausgefüllter Fragebögen (pro Fragebogen je nach Geübtheit 5–7 Min.). • Richtiger Zeitpunkt: Die Befragung sollte zum Beispiel nicht bei saisonal starkem Arbeitsaufkommen oder in der Urlaubssaison stattfinden. • Beteiligung und Datenschutz: Es sollten sich pro Tätigkeit mindestens fünf Beschäftigte beteiligen, um die Anonymität der Befragten sicherzustellen. Schlechte Vorerfahrungen mit Befragungen wirken sich gegebenenfalls negativ auf die Beteiligungsquote aus. Zum Thema Datenschutz ist auch das Abstimmen mit dem Betriebsrat (sofern vorhanden) erforderlich. • Ergänzende Ursachenanalyse: In der Regel sind mit der Befragung noch keine Ursachenanalysen möglich. Sollten sich Hinweise auf Gefährdungen ergeben, sind zur Maßnahmenableitung vertiefende Verfahren oder Workshops mit Beschäftigten sinnvoll. • Sprachkenntnisse: Die Teilnahme an der Befragung erfordert gute Deutschkenntnisse.

Foto: Halfpoint-Shutterstock

Workshop mit PegA-Team

Beschäftigte mit vergleichbaren Tätigkeiten/Arbeitsbereichen analysieren unter Anleitung einer Moderatorin / eines Moderators die psychische Belastung an ihrem Arbeitsplatz und entwickeln direkt Maßnahmenvorschläge zur Bearbeitung erkannter Handlungsfelder.



Vorteile

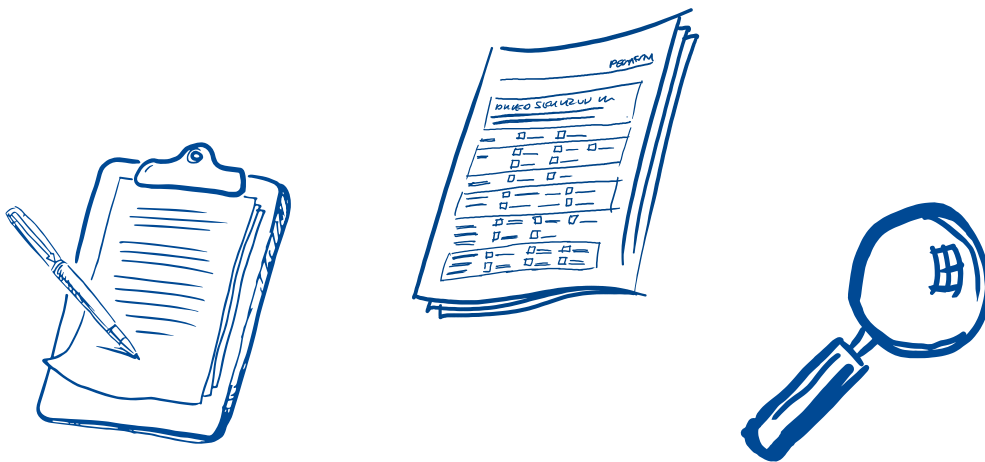
- **Partizipativ:** Die Beschäftigten sind intensiv in Belastungsanalyse und Lösungsentwicklung einbezogen. Das fördert die Motivation bei der Maßnahmenumsetzung, eine positive Unternehmenskultur und die Identifikation mit dem Unternehmen.
- **Individualisierbar:** Inhalte und Teilnehmerzusammensetzung können flexibel gestaltet sein, sodass spezifische Schwerpunktsetzungen möglich sind und zum Beispiel auch tätigkeitsübergreifende Probleme effektiv bearbeitet werden können. Die Methode eignet sich auch sehr gut für Führungskräfte.
- **Detailliert, schnell und effektiv:** Ergebnisse sind neben einer Detailanalyse der psychischen Belastung praxisnahe Maßnahmenvorschläge.
- **Universell:** Die Methode eignet sich sowohl für den Einsatz in Großunternehmen und mittelständischen Unternehmen als auch für kleine Unternehmen und für Unternehmen mit Filialstruktur beziehungsweise mehreren Standorten.
- **Kombinierbar:** Der PegA-Workshop kann auch nach dem Einsatz anderer Analyseinstrumente, zum Beispiel PegA-Expertencheck oder PegA-Befragung, durchgeführt werden.
- **Effizient:** Ermöglicht mit der begleitenden Praxishilfe „Moderationsbox PegA-Workshop“ eine strukturierte, effiziente Workshop-Moderation.

Zu beachten

- **Offenheit nötig:** Gegenseitiges Vertrauen und eine offene Gesprächskultur sind nötig, damit sich die Beschäftigten schnell an die für einige ungewohnte oder neue Methode gewöhnen können und sich frei äußern.
- **Kompetenz nötig:** Es bedarf einer fachkundigen Moderation, um den Workshop ergebnisorientiert zu steuern und zum Beispiel Verzerrungen durch die Gruppendynamik zu vermeiden. Je nach Voraussetzung der Moderatorin / des Moderators ist eine ergänzende Qualifizierung sinnvoll.
- **Organisationsaufwand:** Workshops sind mit einer relativ hohen zeitlichen Investition und einem hohen Organisationsaufwand verbunden (Freistellung von Beschäftigten für den Workshop; Sicherstellung einer ausreichenden Besetzung für das Tagesgeschäft; ...).

Die drei PegA-Instrumente lassen sich einzeln oder kombiniert einsetzen. Es ist nicht erforderlich, im gesamten Unternehmen nur ein einziges Instrument zu nutzen oder auf alle drei Instrumente zurückzugreifen. Vielmehr kommt es darauf an, dass das gewählte Instrument zur jeweiligen Tätigkeit passt. So macht eine Befragung beispielsweise wenig Sinn, wenn nur drei Personen zum Arbeitsbereich gehören – denn dann wäre ihre Anonymität nicht gewährleistet. Ebenso ist es wenig sinnvoll, überall PegA-Team einzusetzen, wenn es unrealistisch ist, die erforderliche Beschäftigtenzahl für die Workshopteilnahme freizustellen.

Bei der Auswahl geeigneter Instrumente unterstützt Sie unsere Entscheidungshilfe für die Instrumentenauswahl (siehe Kapitel 4).



Welche Ressourcen sind erforderlich?



Für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung bedarf es insbesondere verschiedener engagierter Akteure und Zeit – es ist keine Ein-Personen-Aufgabe, die „mal eben nebenbei“ erledigt werden kann.

Zeitliche Ressourcen

Je nach spezifischen Gegebenheiten in Ihrem Unternehmen liegen erste Ergebnisse aus der Analyse der Arbeitsbedingungen nach etwa sechs bis acht Monaten vor. Der weitere Zeitaufwand für die Gefährdungsbeurteilung hängt stark davon ab, welche Maßnahmen abgeleitet werden. Einige Maßnahmen greifen schnell, andere erfordern eine längere Vorbereitung. Davon hängt wiederum der Zeitpunkt der Wirksamkeitskontrolle ab. Der zeitliche Aufwand für die Gefährdungsbeurteilung ist also nicht pauschal zu benennen, sondern ist abhängig von den individuellen Gegebenheiten in Ihrem Unternehmen.

Personelle Ressourcen

Zu den erforderlichen Akteuren gehört zu allererst der **Arbeitgeber**. Er ist für die Planung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung verantwortlich. Er muss dies aber nicht selbst übernehmen, sondern kann zuverlässige und fachkundige Personen damit beauftragen (§ 13 Abs. 2 ArbSchG).

Für die fachliche Beratung sieht der Gesetzgeber vor allem die **Fachkräfte für Arbeitssicherheit** sowie die **Betriebsärztinnen/Betriebsärzte** vor. Diese haben den Arbeitgeber, die für den Arbeitsschutz verantwortlichen Personen und den Betriebsrat bei der Planung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zu unterstützen und zu beraten (§§ 3, 6 und 9 Arbeitssicherheitsgesetz – ASiG¹).

In der Praxis wird häufig die **Fachkraft für Arbeitssicherheit** federführend mit der Gefährdungsbeurteilung betraut. Dies mag aufgrund der fachlichen Kompetenz durchaus sinnvoll sein. Die Gefährdungsbeurteilung endet jedoch nicht mit der Bewertung der Arbeitsbedingungen. Es geht auch um das Ableiten und Umsetzen von Maßnahmen. Und hier haben Fachkräfte für Arbeitssicherheit in ihrer Funktion nur begrenzte Handlungsmöglichkeiten. Sie besitzen keine Weisungsbefugnis den Beschäftigten und Führungskräften gegenüber. Dementsprechend können sie das Umsetzen von Maßnahmen und Veränderungen lediglich unterstützen, aber nicht durchsetzen. Daran scheitert in der Praxis teilweise die Nachhaltigkeit der Aktivitäten im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung. Daher gilt: Selbstverständlich kann die Fachkraft für Arbeitssicherheit bei der Gefährdungsbeurteilung unterstützen. Die tatsächliche Verantwortung liegt jedoch bei der Unternehmerin beziehungsweise dem Unternehmer. Diese müssen hinter den Aktivitäten stehen und die Umsetzung von Maßnahmen nachhaltig verfolgen.



¹ Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit



Foto: Pressmaster-Shutterstock

Es gehört zu den Aufgaben des **Betriebsrats**, darüber zu wachen, dass die Vorschriften zum Schutz der Arbeitnehmenden eingehalten werden (§ 80 Abs. 1 Nr. 1, Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG). Der Betriebsrat hat beim Organisieren und Durchführen der Gefährdungsbeurteilung zudem Mitbestimmungsrechte. Sofern also ein Betriebsrat im Unternehmen vorhanden ist, muss dieser frühzeitig und umfassend eingebunden werden.

Für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung ist auch die **Leitungsebene** gefragt. Denn neben der Unternehmerin beziehungsweise dem Unternehmer sind auch die Führungskräfte verantwortlich für die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher ist ihre Unterstützung im gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung unabdingbar. Sie sind dabei mitverantwortlich dafür, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren, für die Teilnahme an der Gefährdungsbeurteilung zu motivieren und Ansprechpartner bei Fragen zu sein. Sie können zudem die erforderlichen Mitarbeiterinformationen verteilen und die Aktivitäten zur Gefährdungsbeurteilung in Teambesprechungen thematisieren. Auch sollten sie die Ressourcen schaffen, damit sich die Beschäftigten zum Beispiel an der Befragung beteiligen können. Und natürlich sollten sie selbst bei der Ermittlung und Beurteilung der psychischen Belastung und dem weiteren Prozess mitwirken.

Hilfreich für den Prozess sind zudem Personen, die in der Organisation und Kommunikation/Information unterstützen. In den PegA-Materialien verwenden wir hierfür den Begriff „**Zuständige Person**“. Diese Personen tragen keine offizielle, gesetzliche Verantwortung im Bereich Sicherheit und Gesundheit, aber ihnen kommt bei der praktischen Gefährdungsbeurteilung eine Schlüsselrolle zu. Die Zuständige Person ...

- ... koordiniert und organisiert den Gesamtprozess.
- ... ist zentrale Schnittstelle zu den anderen betrieblichen Akteuren und damit Hauptansprechpartner für Beschäftigte und Führungskräfte.
- ... ist die Stelle, an der die organisatorischen Fäden zusammenlaufen.
- ... bereitet die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung für die Rückmeldung und weitere Nutzung auf.
- ... koordiniert die Ergebnissrückmeldung in Abstimmung mit dem Steuerkreis.
- ... übernimmt je nach genutztem PegA-Instrument auch weitere Aufgaben (Details siehe Kapitel 5–7).

Geeignete Personen für diese Funktionen können zum Beispiel sein: Gesundheitsmanagerin/Gesundheitsmanager, stellvertretende Marktleiterin / stellvertretender Marktleiter oder Assistentin/Assistent der Geschäftsführung. Die Zuständige Person sollte in jedem Fall über ausreichende zeitliche Ressourcen verfügen, um neben ihrer regulären Tätigkeit adäquat die Gefährdungsbeurteilung für die psychische Belastung begleiten zu können. Dafür benötigt sie zudem gute organisatorische Fähigkeiten.

Bei der Gefährdungsbeurteilung geht es um die Arbeitsbedingungen. Und dafür sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die eigentlichen Experten. Daher sollten die **Beschäftigten** in die Gefährdungsbeurteilung eingebunden werden. Sie sollten über alle Aktivitäten auf dem Laufenden gehalten werden. Vor allem aber sollten sie für aussagekräftige Ergebnisse und zielführende Veränderungen in das Ermitteln der Gefährdungen und das Ableiten von Maßnahmen einbezogen werden.



Für eine strukturierte, zielführende Gefährdungsbeurteilung empfehlen wir Ihnen, im Unternehmen oder vor Ort in der Filiale beziehungsweise am Standort einen **Steuerkreis** einzurichten. Die nachfolgende Tabelle fasst zusammen, wer warum idealerweise in den Steuerkreis eingebunden sein sollte.



Beteiligte Personen im Steuerkreis

WER? Verantwortliche/ Akteure	WAS? Rollen und Aufgaben	Gesetzliche Grundlage
Arbeitgeber/ Geschäftsführung	Ist verantwortlich für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb, auch für die Planung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung Auftraggeber für die Gefährdungsbeurteilung	§§ 3, 5, 6 ArbSchG
Führungskräfte	Sind verantwortlich für die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unterstützen die Geschäftsführung, gegebenenfalls in eigener Verantwortung für ihren Bereich oder für Teilaufgaben, bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung	§ 13 Abs. 1 ArbSchG
Betriebsrätinnen/ Betriebsräte	Sind Vertreter der Beschäftigten, haben Überwachungspflicht, dass Vorschriften zum Schutz der Beschäftigten eingehalten werden, und Mitbestimmungsrechte im Bereich Sicherheit und Gesundheit im Betrieb Wirken im Rahmen der Mitbestimmungsrechte beim Planen und Durchführen der Gefährdungsbeurteilung mit	§ 80 Abs. 1, Nr. 1 BetrVG § 87 Abs. 1, Nr. 7 BetrVG
Betriebsärztinnen/ Betriebsärzte	Sind fachkundig im Bereich Sicherheit und Gesundheit im Betrieb Unterstützen und beraten den Arbeitgeber und den Betriebsrat	§§ 2, 3, 4, 9 ASiG DGUV-Vorschrift 2
Fachkräfte für Arbeitssicherheit	Sind fachkundig im Bereich Sicherheit und Gesundheit im Betrieb Unterstützen und beraten den Arbeitgeber und den Betriebsrat	§§ 5, 6, 7, 9 ASiG DGUV-Vorschrift 2
Sicherheits- beauftragte	Sind selbst Beschäftigte vor Ort und haben räumliche und zeitliche Nähe zu den Beschäftigten Unterstützen den Arbeitgeber und sind Ansprechpartnerin/ Ansprechpartner für Beschäftigte vor Ort	§ 22 Sozialgesetzbuch (SGB VII) § 20 DGUV-Vorschrift 1
Weitere beauftragte Personen wie Gesund- heitsmanagerinnen/ Gesundheitsmanager	Sind verantwortlich für Aufgaben im Bereich Sicherheit und Gesundheit im Betrieb durch schriftliche Pflichtenübertragung Übernehmen Aufgaben der Geschäftsführung in eigener Verantwortung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung	§ 13 Abs. 2 ArbSchG

Personen, die bei Bedarf in den Steuerkreis einbezogen werden können

WER? Verantwortliche/ Akteure	WAS? Rollen und Aufgaben	Gesetzliche Grundlage
Datenschutzbeauftragte	Sind fachkundig auf dem Gebiet des Datenschutzes Beraten in Fragen zu Datenschutzgesetzen und -vorschriften, zum Beispiel beim Planen und Durchführen von Befragungen	§§ 6, 7 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), ergänzend: §§ 38, 39 Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)
Personalverantwortliche	Sind fachkundig in der Verwaltungsdokumentation und in Fragen des Personals, zum Beispiel Belegschaftsstruktur, Arbeitszeiten Unterstützen, zum Beispiel bei der Dokumentenanalyse oder beim personellen und zeitlichen Planen der Begehung	
Schwerbehinderten- vertreterinnen/Schwerbe- hindertenvertreter	Haben Unterrichts- und Anhörungspflicht Unterstützen bei der Berücksichtigung der besonderen Belange leistungsgewandelter Menschen im Hinblick auf Sicherheit und Gesundheit im Betrieb	§ 95 Sozialgesetzbuch (SGB) IX
Weitere interne Experten, zum Beispiel Gleichstel- lungsbeauftragte	Sind zuständig für das Fördern und Durchsetzen der Gleichberechtigung und Gleichstellung von Frauen und Männern Sollen insbesondere bei allen personellen, organisatorischen und sozialen Maßnahmen der Dienststelle mitwirken, die die Gleichstellung von Frauen und Männern, die Beseitigung von Unterrepräsentanzen, die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit sowie den Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz betreffen.	§ 25 Abs. 2 Bundesgleichstellungsgesetz (BGleIG)
Externe Beraterinnen/ Berater, Sachverständige (zum Beispiel Arbeits- psychologie)	Sind fachkundig auf speziellen Gebieten, zum Beispiel Konfliktmanagement Beraten und unterstützen auf speziellen Gebieten, zum Beispiel bei Fragen der Arbeitspsychologie	§ 13 Abs. 2 ArbSchG

Praxis-Tipp

Besteht Ihr Unternehmen aus mehr als 20 Beschäftigten, verlangt der Gesetzgeber einen Arbeitsschutzausschuss (ASA). Der ASA hat die Aufgabe, zu Anliegen des Arbeitsschutzes zu beraten (§ 11 ASiG). Auch dieser ASA kann als Steuerkreis genutzt werden. In vielen Filialunternehmen ist der ASA auf der Bezirks- oder Unternehmensebene angesiedelt. In diesen Fällen ist ein Steuerkreis vor Ort empfehlenswert.

Der Steuerkreis sollte sich regelmäßig zusammenfinden, um den Prozess der Gefährdungsbeurteilung kontinuierlich zu begleiten. Die konkreten Aufgaben des Steuerkreises sind:

- Schaffung der Rahmenbedingungen, zum Beispiel der Ressourcen und Kompetenzen für die Gefährdungsbeurteilung
- Planung des Einsatzes von Instrumenten zum Ermitteln und Beurteilen der psychischen Belastung
- Entscheidung über das weitere Vorgehen auf Basis der Ergebnisse der Gefährdungsermittlung
- Vorbereitung der Rückmeldung an Führungskräfte und Beschäftigte
- Mitwirkung beim Festlegen von Maßnahmen
- Steuerung und Kontrolle des Gesamtprozesses (läuft alles planmäßig?) – gemeinsam mit der Zuständigen Person
- Regelmäßiges Informieren aller Beteiligten und Schnittstellen im Unternehmen

Praxis-Tipp

Es empfiehlt sich ein einvernehmliches Vorgehen aller Akteure und der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung. Gemeinsam können die besten Ergebnisse erzielt werden.

Finanzielle Ressourcen

Hinsichtlich der erforderlichen finanziellen Ressourcen ist für die Gefährdungsbeurteilung keine pauschale Antwort möglich. Dies hängt unter anderem von der Unternehmensgröße sowie der Anzahl und Art der ermittelten Gefährdungen ab. Bestehen viele Handlungsbedarfe und sind mehr oder größere Maßnahmen erforderlich, kann dies natürlich mit höheren finanziellen Aufwänden verbunden sein als bei wenigen Handlungsbedarfen, die mit vergleichsweise kostengünstigen Maßnahmen behoben werden können.

Zu berücksichtigen sind ferner indirekte Kosten zum Beispiel durch den Arbeitsausfall, wenn Beschäftigte während der Arbeitszeit an Workshops zur Ermittlung der Gefährdungen teilnehmen oder Kolleginnen und Kollegen Begehungen der Arbeitsplätze durchführen.



Was ist für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen?

Die Erfahrung zeigt: Eine Reihe von Faktoren trägt zu einer erfolgreichen Berücksichtigung der psychischen Belastung in der Gefährdungsbeurteilung bei.

Partizipation: Beschäftigte und Führungskräfte werden kontinuierlich an der Planung, Durchführung, der Ableitung von Verbesserungsvorschlägen sowie Umsetzungs- und Wirksamkeitskontrolle beteiligt. Dieses Einbeziehen sorgt für die erforderliche Akzeptanz und für aussagekräftige Ergebnisse.

Kommunikation: Alle Beteiligten werden angemessen und frühzeitig über Anlass, Ziel, Verlauf und Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung mit Blick auf die psychische Belastung informiert. Es besteht ferner die Möglichkeit für Rückfragen und einen kontinuierlichen Austausch beispielsweise im Zuge regelmäßiger Besprechungen.

Gerade die Stichwörter „Beurteilung“ und „psychische Belastung“ können Beschäftigte und Führungskräfte verunsichern. So wird teilweise befürchtet, dass die individuelle Leistungsfähigkeit oder die psychische Verfassung geprüft werden soll. Es muss daher frühzeitig und klar kommuniziert werden, dass es lediglich um die Beurteilung der Arbeitsbedingungen geht. Eine sensible Kommunikation trägt dazu bei, dass die Fragen in den PegA-Instrumenten von den Beschäftigten offen und aufrichtig beantwortet werden.

Organisation: Das Vorbereiten, Durchführen und Nachbereiten der Gefährdungsbeurteilung erfolgt systematisch und gut strukturiert. Wesentliche Schritte und Verantwortlichkeiten werden verbindlich dokumentiert und kontinuierlich nachgehalten.

Qualifizierung: Die beteiligten Personen (Steuerkreis, Geschäftsführung/-leitung, Führungskräfte, Betriebsrat, Zuständige Person, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Beschäftigte etc.) besitzen ein gemeinsames Verständnis, worum es bei der psychischen Belastung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung geht. Sie kennen die hierfür genutzten Instrumente und besitzen die erforderlichen Kompetenzen, um die psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen.

Nachhaltigkeit: Für eine vollständige, erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung ist es wichtig, dass alle Schritte mit dem erforderlichen Nachdruck und kontinuierlichem Engagement begleitet werden. Es reicht daher nicht, nur die Gefährdungen zu beurteilen oder erste Maßnahmen anzustoßen. Für die Nachhaltigkeit ist es beispielsweise erforderlich, dass ein schriftlicher Auftrag von der Geschäftsführung für die Gefährdungsbeurteilung vorliegt. Zudem muss gewährleistet sein, dass die Unternehmerin / der Unternehmer bereit ist, notwendige finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen (vergleiche vorherigen Abschnitt). Diese Ressourcen sind sowohl für die Ermittlung der psychischen Belastung als auch für etwaige Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erforderlich.

Praxis-Tipp

.....

Für die Beurteilung der psychischen Belastung mit den PegA-Instrumenten (insbesondere PegA-Befragung und PegA-Team) ist die Teilnahmebereitschaft der Beschäftigten unabdingbar. Diese Teilnahmebereitschaft kann gesteigert werden durch ...

- ... ein hohes Engagement der Geschäftsführung und Führungskräfte vor Ort für die Gefährdungsbeurteilung.
 - ... die Beteiligung des Betriebsrats (sofern vorhanden).
 - ... eine spürbare Kooperation der verschiedenen Akteure, zum Beispiel der Führungskräfte, des Betriebsrats, der zentralen beziehungsweise örtlichen Fachkraft für Arbeitssicherheit.
 - ... die persönliche Ansprache der Beschäftigten („Bitte beteiligt euch!“, „Deine Meinung zählt!“).
 - ... ein offenes Klima im Unternehmen und ein gutes Vertrauensverhältnis.
 - ... das persönliche Überreichen zum Beispiel des PegA-Fragebogens, sofern damit gearbeitet wird (Bögen nicht nur auslegen).
 - ... das Zusenden der PegA-Instrumente an Abwesende (zum Beispiel Langzeiterkrankte, Kolleginnen und Kollegen in Elternzeit).
 - ... ausreichend Zeit für das Bearbeiten zum Beispiel des PegA-Fragebogens (je nach betrieblichen Bedingungen länger als die grundsätzlich empfohlenen zwei Wochen). Der Zeitraum sollte aber auch nicht zu lang sein. Das birgt das Risiko, dass der Fragebogen vergessen oder das Ausfüllen zu lange aufgeschoben wird.
-



Foto - sirtravelalot-Shutterstock

Kapitel 2: Drei Instrumente für mehr Klarheit

Ob Begehung, Befragung oder Workshop – hier sind Sie richtig

Kapitel 2: Drei Instrumente für mehr Klarheit

Mit PegA stellen wir Ihnen drei Instrumente für die Ermittlung und Beurteilung der psychischen Belastung zur Verfügung.

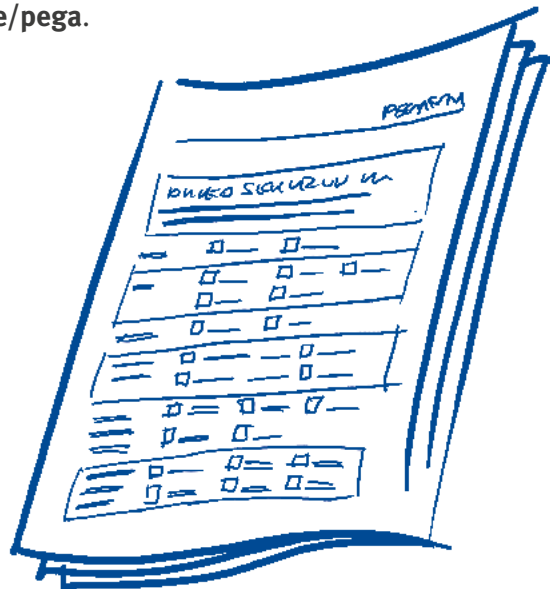
- PegA-Expertencheck: Dokumentenanalyse & Begehung
- PegA-Befragung: Fragebogen
- PegA-Team: Kurzbefragung & Workshop

Die Instrumente finden Sie nachfolgend. Die Entscheidungshilfe zur Instrumentenauswahl (siehe Kapitel 4) unterstützt Sie dabei, für Ihre unterschiedlichen Tätigkeiten im Unternehmen das jeweils passende Instrument auszuwählen.

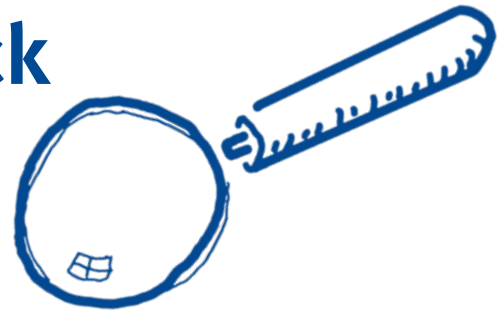
Bitte beachten Sie:

- Sie können die Instrumente in diesem Kapitel gerne als Kopiervorlage für den Einsatz in Ihrem Betrieb nutzen.
- Die Fragen/Aussagen in den Instrumenten wurden mit größter Sorgfalt und unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten erstellt. Und genau für diese Fragen wurden auch die elektronischen Auswertungsdateien entwickelt. Nehmen Sie daher bitte keine Änderungen an den Instrumenten vor. Sie verändern damit möglicherweise relevante Inhalte und können die PegA-Auswertungsdateien nicht mehr nutzen!

! Sie möchten gerne noch Ihr Unternehmenslogo einfügen? Das geht in der Dateiversion der Instrumente. Diese finden Sie im Kompendium Arbeitsschutz der BGHW unter <https://kompendium.bghw.de/pega>.



PegA-Expertencheck



Teil 1: Dokumentenanalyse¹

Datum:	Tätigkeit:	Arbeitsbereich:
Verantwortliche/r für Dokumentenanalyse:		
Unternehmen/Standort/Filiale:		

1 Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe

1.1 Vollständigkeit **Dokument: z. B. Anforderungsprofil, dokumentierte Arbeitsaufträge, Stellenbeschreibungen**

1.1.1 Ist die Arbeitsaufgabe vollständig?

- ja, neben ausführenden auch vorbereitende und ergebnisprüfende Teiltätigkeiten
 teilweise, neben ausführenden auch vorbereitende (z. B. Einholen von Informationen für die Aufgabenausführung) oder ergebnisprüfende Teiltätigkeiten (z. B. Überprüfen der Warenpräsentation oder Warenzusammenstellung)
 nein, nur ausführende Teiltätigkeiten

1.2 Handlungsspielraum **Dokument: z. B. Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Informationsmaterialien, Wertschätzungssysteme (Prämien, Boni, geldwerte Sachleistungen), Intranet-Informationen**

1.2.1 Gibt es ein betriebliches Vorschlagswesen (Regelungen, wie mit Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten umzugehen ist, z. B. bezüglich Organisation oder Technik)?

- ja und überwiegend Umsetzung der Anregungen und Rückmeldungen
 ja, aber überwiegend keine Umsetzung der Anregungen
 nein

1.2.2 Gibt es Regelungen zur Vergütung von Verbesserungsvorschlägen?

- Vergütung
 Vergütung möglich unter bestimmten Voraussetzungen
 keine Vergütung

¹Erforderliche Dokumente sind z. B. von der Geschäftsleitung zur Verfügung zu stellen.

1.4 Information und Informationsangebot Dokument: z. B. Arbeitsanweisung, Festlegungen zum Arbeitsablauf, Orga-Mitteilungen, Prozessablaufpläne, Protokolle, Informationsmaterial, Intranet-Informationen, Plakate, Poster, Broschüren, Unternehmensunterlagen (Organigramm)

1.4.1 Stehen den Beschäftigten schriftliche Informationen über Arbeitsabläufe zur Verfügung?

1.4.1.1 Arbeitsanweisungen
 ja nein

1.4.1.2 Prozessablaufpläne
 ja nein

1.4.1.3 Informationen zur Schichtübergabe
 ja nein nicht relevant, da nicht in Schichten gearbeitet wird

1.4.2 Stehen den Beschäftigten schriftliche Informationen über (neue) Produkte/Aktionen zur Verfügung?
 ja nein nicht relevant, da keine Informationen über (neue) Produkte/Aktionen benötigt werden

1.4.3 Stehen den Beschäftigten schriftliche Informationen über betriebliche Entwicklungen (z. B. Führungsstruktur, Veränderung der Stellenplanung) zur Verfügung?

1.4.3.1 Unternehmensleitbild
 ja nein

1.4.3.2 Stellenplanung
 ja nein

1.4.3.3 Organigramm
 ja nein

1.5 Verantwortung Dokument: z. B. Anforderungsprofil, Stellenbeschreibung, schriftliche Übertragung von Aufgaben

1.5.1 Sind Verantwortlichkeiten schriftlich festgehalten?
 ja, Verantwortlichkeiten sind klar und eindeutig schriftlich festgelegt teilweise, es gibt schriftliche Festlegungen, diese sind aber unkonkret oder lückenhaft nein, Verantwortlichkeiten sind nicht schriftlich festgelegt

1.6 Qualifikation Dokument: z. B. Weiterbildungskatalog/Bildungsprogramm, Qualifizierungskonzepte, Einarbeitungskonzepte

1.6.1 Gibt es fachspezifische betriebliche Fortbildungen (z. B. Warenkunde, Gabelstaplerausbildung)?
 ja, Fortbildungen werden angeboten, finanziert und als Arbeitszeit angerechnet ja, Fortbildungen werden angeboten, jedoch nicht finanziert oder nicht als Arbeitszeit angerechnet nein, es werden keine Fortbildungen angeboten

1.6.2 Gibt es fachübergreifende betriebliche Fortbildungen (z. B. zu organisatorischen Fähigkeiten, zur Arbeit im Team, zu Führungskompetenzen)?
 ja, Fortbildungen werden angeboten, finanziert und als Arbeitszeit angerechnet ja, Fortbildungen werden angeboten, jedoch nicht finanziert oder nicht als Arbeitszeit angerechnet nein, es werden keine Fortbildungen angeboten

1.6.3 Gibt es Einarbeitungs-/Einweisungskonzepte für neue Beschäftigte und Führungskräfte?
 ja, für alle ja, für einige nein

1.7 Emotionale Inanspruchnahme

Dokument: z. B. Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Leitlinien/Vereinbarungen, Handlungsleitfäden, Unterlagen zu Sicherheit und Gesundheit, Konzepte, Unterweisungen, Betreuungsangebote, Unternehmensleitbild, Betriebsvereinbarungen

1.7.1 Ist die Arbeit so gestaltet, dass der Kontakt zu externen Personen (z. B. Kundinnen und Kunden, Lkw-Fahrerinnen und -Fahrern) den überwiegenden Teil der Arbeitszeit (mehr als 75 %) ausmacht?

- nein
 ja
 nicht relevant, da kein Kontakt zu externen Personen

1.7.2 Gibt es eine Festlegung, wie mit Konflikten mit externen Personen (z. B. Kundinnen und Kunden, Lkw-Fahrerinnen und -Fahrern) umgegangen wird?

- verschriftlicht (z. B. im Unternehmensleitbild)
 durch mündliche Anweisungen
 nein
 nicht relevant, da kein Kontakt zu externen Personen

1.7.3 Sind Maßnahmen vorhanden, um Beschäftigte vor tätlichen Übergriffen oder Überfällen zu schützen?

1.7.3.1 Alarmknopf/Notruftaste

- ja
 nein
 nicht relevant für die Tätigkeit

1.7.3.2 Sicherheitsdienst

- ja
 nein
 nicht relevant für die Tätigkeit

1.7.3.3 Handlungsleitfäden (z. B. Vorgehensrichtlinien, Notfallplan)

- ja
 nein
 nicht relevant für die Tätigkeit

1.7.3.4 Unterweisungen zum Verhalten bei Überfällen

- ja
 nein
 nicht relevant für die Tätigkeit

1.7.3.5 Sicherheitskonzepte bei Überfällen

- ja
 nein
 nicht relevant für die Tätigkeit

1.7.3.6 Sonstige Maßnahmen:

1.7.4 Beinhaltet die Arbeit widersprüchliche Anforderungen (z. B. fehlerfreie Arbeit trotz enger Zeitvorgaben, umfassende Kundenberatung trotz begrenzter Gesprächsdauer, gegensätzliche Erwartungen unterschiedlicher Gesprächspartner)?

- nein
 ja

2 Arbeitsorganisation

2.1 Arbeitszeit **Dokument: z. B. Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen, Zeiterfassungssysteme, registrierte Schicht- und/oder Dienstpläne, Öffnungs- bzw. Servicezeiten**

2.1.1 Wird Mehrarbeit/werden Überstunden geleistet?
 selten mehrmals pro Monat mehrmals pro Woche

2.1.2 Wie werden Überstunden abgegolten?
 es liegt im Entscheidungsspielraum der Beschäftigten, wie Überstunden abgegolten werden Überstunden werden – je nach Unternehmensvorgabe – durch Sachleistungen, Freizeitausgleich oder Bezahlung abgegolten Überstunden werden nicht abgegolten

2.1.3 Inwieweit sind die Arbeitszeiten vorhersehbar? (Bekanntgabe des Dienstplans)
 mehr als 2 Wochen im Voraus 5 bis 13 Tage im Voraus 0 bis 4 Tage im Voraus

2.1.4 Wird Nacharbeit abgeleistet? (zwischen 23.00 und 6.00 Uhr)
 selten oder nie mehrmals pro Monat mehrmals pro Woche

2.1.5 Gibt es geteilte Dienste? (Schicht, die von einer Pause von mehr als 90 Minuten unterbrochen wird)
 nein ja

2.2 Arbeitsablauf **Dokument: z. B. IT-Systeme zur bedarfsgerechten Ressourcenplanung, Personalbesetzungsplan (u. a. unbesetzte Stellen), Krankheitsvertretung, Springerpläne, Pausenregelungen**

2.2.1 Gibt es Vorkehrungen, um Arbeitsdruck zu verhindern?

2.2.1.1 Personalbesetzungsplan entsprechend dem Arbeitsaufkommen
 ja nein nicht relevant für die Tätigkeit

2.2.1.2 Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen (z. B. Springereinsatz)
 ja nein nicht relevant für die Tätigkeit

2.2.1.3 Zusätzliche Beschäftigte (Zeitarbeit, geringfügig Beschäftigte, Wochenendkräfte etc.)
 ja nein nicht relevant für die Tätigkeit

2.3 Kommunikation und Kooperation **Dokument: z. B. Unterlagen der Personalabteilung oder des Betriebsrats**

2.3.7 Wird bei Konflikten mit anderen Personen (z. B. im Team oder mit betriebsfremden Personen) Unterstützung zur Verfügung gestellt (z. B. fester Ansprechpartner für Probleme, Sozialberatung)?
 ja teilweise (z. B. Unterstützung nur zu bestimmten Zeiten oder für bestimmte Themen) nein

3 Soziale Beziehungen

3.1 Kolleginnen und Kollegen

Dokument: z. B. Besprechungsprotokolle, Dokumentation von Aktivitäten, Protokolle des Arbeitsschutzausschusses, Qualifizierungsangebote, -pläne, -umsetzung, Anweisungen zur Sicherheit und Gesundheit, betriebsärztliche Angebote

3.1.1 Gibt es Aktivitäten zur Verbesserung des sozialen Klimas im Unternehmen/Arbeitsbereich (z. B. Betriebsausflüge, Feiern)?

 ja nein

3.1.2 Gibt es Möglichkeiten, Konflikte im Team zu besprechen (z. B. im Rahmen von Teambesprechungen oder mit der Personalvertretung)?

 ja nein

3.2 Vorgesetzte

Dokument: z. B. Weiterbildungskatalog/Bildungsprogramm, Qualifizierungskonzepte, Personalentwicklungskonzepte, Mitarbeiterbesprechungsleitfaden, Besprechungsprotokolle, Betriebsvereinbarung

3.2.1 Gibt es geplante Mitarbeitergespräche?

 ja, mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ja, aber entweder nur mit Führungskräften oder nur mit Beschäftigten nein

3.2.2 Wie häufig werden geplante Mitarbeitergespräche durchgeführt?

 jährlich oder öfter mindestens alle 2 Jahre nie

4 Arbeitsumgebung

4.4 Arbeitsmittel

Dokument: z. B. Betriebsvereinbarung

4.4.6 Werden Technologien für die Warenerkennung/-suche (z. B. mittels Barcodes, RFID²) zur Leistungskontrolle oder Überwachung der Beschäftigten genutzt?

 nein ja

²Technologie für die berührungslose Identifikation/Lokalisierung von Waren

Teil 2: Begehung – Beobachtung und Interview

Datum:	Uhrzeit:	Tätigkeit:	Arbeitsbereich:
--------	----------	------------	-----------------

Verantwortliche/r für Begehung:

Unternehmen/Standort/Filiale:

1 Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe

1.2 Handlungsspielraum

1.2.3 Können die Beschäftigten den Arbeitsinhalt (was sie machen) mitbestimmen?

ja teilweise nein

1.2.4 Haben die Beschäftigten die Möglichkeit, Einfluss auf die Menge ihrer Arbeit zu nehmen (z. B. weitere Kassen öffnen, Tempo von Förderanlagen verändern)?

ja teilweise nein

1.2.5 Können die Beschäftigten Einfluss auf die Reihenfolge ihrer Arbeitsschritte nehmen?

ja teilweise nein

1.2.6 Werden Wünsche von Beschäftigten bei der Dienst- bzw. Schichtplanung berücksichtigt?

ja nein

Anmerkungen:



1.3 Variabilität (Abwechslungsreichtum)

1.3.1 Wie abwechslungsreich ist die Gesamtaufgabe?

- abwechslungsreich, jede Teilaufgabe nimmt weniger als 50 % der Zeit in Anspruch
- teilweise abwechslungsreich, eine Teilaufgabe nimmt etwa 50 % der Zeit in Anspruch
- abwechslungsarm, eine Teilaufgabe nimmt mehr als 50 % der Zeit in Anspruch

Anmerkungen:

1.6 Qualifikation

1.6.4 Inwieweit können Kenntnisse und Fertigkeiten der beruflichen Qualifikation beim Erledigen der Arbeitsaufgaben angewendet werden?

- Kenntnisse und Fertigkeiten können vollumfänglich angewendet werden
- Kenntnisse und Fertigkeiten können in Teilen angewendet werden
- Kenntnisse und Fertigkeiten können wenig angewendet werden
- berufliche Qualifikation wird nicht vorausgesetzt (Anlern­tätigkeit)

1.6.5 Bietet die Arbeit Möglichkeiten, Neues hinzuzulernen?

- Arbeit bietet kontinuierlich Möglichkeiten, hinzuzulernen (Arbeitsinhalte verändern sich in regelmäßigen Abständen, z. B. durch neue Produkte, Arbeitsmittel oder Vorgehensweisen)
- Arbeit bietet ab und zu Möglichkeiten, hinzuzulernen (Arbeitsinhalte verändern sich in unregelmäßigen Abständen, z. B. durch neue Produkte, Arbeitsmittel oder Vorgehensweisen)
- Arbeit bietet keine oder sehr wenige Möglichkeiten, hinzuzulernen (es handelt sich um monotone, sich wiederholende Arbeitsvorgänge)

Anmerkungen:

1.7 Emotionale Inanspruchnahme

1.7.5 Müssen im Kontakt mit externen Personen (z. B. Kundinnen und Kunden, Lkw-Fahrerinnen und -Fahrern) oft Gefühle gezeigt werden, die den Gefühlen der Beschäftigten widersprechen (z. B. Freundlichkeit zeigen trotz unfreundlichem Kunden- oder Lieferantenverhalten)?

- nein
- ja
- nicht relevant, da kein Kontakt mit externen Personen

Anmerkungen:

2.2.3.3 ... die Arbeitsmenge?

nein

ja

2.2.3.4 ... Personalengpässe?

nein

ja

2.2.4 Werden die Beschäftigten bei Arbeiten gestört oder unterbrochen?

nein

ja, seltener als stündlich

ja, mehrfach stündlich

Anmerkungen:

2.3 Kommunikation und Kooperation

2.3.1 Besteht die Möglichkeit, dass sich die Beschäftigten abstimmen oder zusammenarbeiten?

ja, da i. d. R. Doppelbesetzung

teilweise
Wann nicht?

nein, da i. d. R. Einzelbesetzung oder Einzelarbeitsplatz

2.3.2 Existieren Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die Tätigkeit trotz Sprachbarrieren ausgeführt werden kann (z. B. durch mehrsprachige Aushänge, mehrsprachig ausgelegte Kommissioniersysteme)?

ja, Maßnahmen unterstützen die Tätigkeitsausführung bei Sprachbarrieren

teilweise
Wo/Wann nicht?

nein, Maßnahmen fehlen, Sprachbarrieren erschweren die Tätigkeitsausführung

nicht relevant

2.3.3 Erfolgt Zuarbeit von Kolleginnen und Kollegen termin- und qualitätsgerecht?

ja

nein

nicht relevant, da keine Zuarbeit erforderlich ist

2.3.4 Gibt es Möglichkeiten zum fachlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen (z. B. im Rahmen von Besprechungen/Schichtübergaben)?

bestehen uneingeschränkt, kaum räumliche Distanz und keine zeitliche Beschränkung

bestehen eingeschränkt, entweder zu große räumliche Distanz oder zeitliche Beschränkung

bestehen nicht, zu große räumliche Distanz und zeitliche Beschränkung

2.3.5 Gibt es Möglichkeiten zum fachlichen Austausch mit Führungskräften (z. B. im Rahmen von Besprechungen)?

bestehen uneingeschränkt, kaum räumliche Distanz und keine zeitliche Beschränkung

bestehen eingeschränkt, entweder zu große räumliche Distanz oder zeitliche Beschränkung

bestehen nicht, zu große räumliche Distanz und zeitliche Beschränkung

2.3.6 Wie häufig gibt es geplante Besprechungen (z. B. über Arbeitsabläufe, Produkte, Zusammenarbeit)?

in angemessenem Abstand, Weitergabe aller relevanten Informationen möglich

gelegentlich, es können nicht alle relevanten Informationen weitergegeben werden

nie

Anmerkungen:

3 Soziale Beziehungen

3.1 Kolleginnen und Kollegen

3.1.3 Bestehen Unterstützungsmöglichkeiten durch Kolleginnen und Kollegen (z. B. bei herausfordernden Arbeitssituationen)?

- ja teilweise nein

3.1.4 Ist die Arbeitsatmosphäre zwischen den Kolleginnen und Kollegen gekennzeichnet durch gegenseitige Akzeptanz, Wertschätzung und Vertrauen?

- ja teilweise nein

3.1.5 Treten zwischen den Kolleginnen und Kollegen im Arbeitsbereich Spannungen oder Konflikte auf?

- nein teilweise ja

3.1.6 Können Probleme oder heikle Themen im Arbeitsbereich offen angesprochen werden?

- ja teilweise nein

Anmerkungen:

3.2 Vorgesetzte

3.2.3 Trägt die Führungskraft des Arbeitsbereichs zu einer guten Arbeitsatmosphäre bei?

- ja teilweise nein

3.2.4 Vermittelt die Führungskraft des Arbeitsbereichs den Beschäftigten Wertschätzung und Anerkennung?

- ja teilweise nein

3.2.5 Erhalten die Beschäftigten arbeitsbezogene Rückmeldungen durch Führungskräfte?

- ja, hilfreiche Rückmeldungen (z. B. konkret, situationsbezogen) ja, aber keine hilfreichen Rückmeldungen (z. B. unkonkret, pauschalisierend) nein, keine Rückmeldungen

3.2.6 Bestehen Unterstützungsmöglichkeiten durch Führungskräfte (z. B. bei herausfordernden Arbeitssituationen)?

- ja teilweise nein

Anmerkungen:

Die folgenden Fragen sollten unter Beteiligung der Fachkraft für Arbeitssicherheit beantwortet werden:

4 Arbeitsumgebung

4.1 Physikalische und chemische Faktoren

4.1.1 Tritt bei der Arbeit Lärm durch Maschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge oder andere Arbeitsmittel auf?
 nein, nie teilweise, d. h. unregelmäßig ja, kontinuierlich
 Wo/Wann: Wo/Wann:

4.1.2 Tritt bei der Arbeit Lärm durch ausgestellte Waren (zum Beispiel TV-Geräte) auf?
 nein, nie teilweise, d. h. unregelmäßig ja, kontinuierlich keine Waren
 Wo/Wann: Wo/Wann: Wo/Wann:

4.1.3 Tritt bei der Arbeit Lärm durch Menschen auf?
 nein, nie teilweise, d. h. unregelmäßig ja, kontinuierlich
 Wo/Wann: Wo/Wann:

4.1.4 Ist das Licht für die Arbeitsaufgabe ausreichend?
 ja teilweise nein
 Wo/Wann nicht: Wo/Wann:

4.1.5 Kann die Arbeit ohne Einwirkung von Zugluft ausgeübt werden?
 ja, immer teilweise, d. h. unregelmäßig nein, nie
 Wo/Wann nicht: Wo/Wann:

4.1.6 Ist die Raumtemperatur der geforderten Arbeit angepasst?
 ja, immer teilweise, d. h. unregelmäßig nein, nie
 Wo/Wann nicht: Wo/Wann:

4.1.7 Ist die Luft sauber (staub- und rauchfrei, ohne unangenehme Gerüche)?
 ja, immer teilweise, d. h. unregelmäßig nein, nie
 Wo/Wann nicht: Wo/Wann:

4.1.8 Ist die Luftfeuchtigkeit ausreichend (d. h. ist die Luft nicht zu trocken)?
 ja, immer teilweise, d. h. unregelmäßig nein, nie
 Wo/Wann nicht: Wo/Wann:

Anmerkungen:

4.3 Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung

4.3.1 Ist der Arbeitsbereich übersichtlich gestaltet?

- ja
 teilweise
 Wo nicht:

- nein
 Wo nicht:.....

4.3.2 Ist der Arbeitsbereich sauber und ordentlich?

- ja
 teilweise
 Wo nicht:

- nein
 Wo nicht:

4.3.3 Können sich die Beschäftigten im Arbeitsbereich frei bewegen ohne anzustoßen?

- ja
 teilweise
 Wo/Wann nicht:

- nein
 Wo/Wann nicht:

4.3.4 Sind am Arbeitsplatz Anpassungen an verschiedene Körpermaße bzw. Körperhaltungen möglich (z. B. durch höherverstellbare Tische und/oder Stühle)?

- ja
 teilweise
 Wo/Wann nicht:

- nein
 Wo/Wann nicht:

4.3.5 Sind alle notwendigen optischen Warnsignale und Informationen am Arbeitsplatz vorhanden?

- ja
 nein
 Welche fehlen?

4.3.6 Sind notwendige optische Warnsignale und Informationen am Arbeitsplatz uneingeschränkt wahrnehmbar?

- ja
 nein
 Welche nicht?

4.3.7 Sind alle notwendigen akustischen Warnsignale und Informationen am Arbeitsplatz vorhanden?

- ja
 nein
 Welche fehlen?

4.3.8 Sind notwendige akustische Warnsignale und Informationen am Arbeitsplatz uneingeschränkt wahrnehmbar?

- ja
 nein
 Welche nicht?

Anmerkungen:

4.4 Arbeitsmittel

4.4.1 Stehen zum Ausüben der Arbeit erforderliche Arbeits- und Hilfsmittel (z. B. Material, Werkzeug, Maschinen, Geräte) zur Verfügung?

- uneingeschränkt verfügbar
 eingeschränkt verfügbar
 nicht verfügbar
 Welche fehlen?

4.4.2 Inwieweit sind die Arbeits- und Hilfsmittel vollständig funktionsfähig?

- alle funktionsfähig
 einige wenige nicht funktionsfähig
 mehrere nicht funktionsfähig
 Welche nicht?

4.4.3 Unterstützen die zur Verfügung stehenden Arbeits- und Hilfsmittel eine gesunde Körperhaltung?

- ja
 teilweise
 nein
 Welche nicht?

4.4.4 Steht zum Ausüben der Arbeit Arbeitsschutzbekleidung bzw. eine persönliche Schutzausrüstung bereit?

- ja, und diese wird genutzt
 ja, aber diese wird nicht genutzt
 nein, es steht keine Arbeitsschutzbekleidung bzw. persönliche Schutzausrüstung bereit
 Arbeitsschutzbekleidung bzw. persönliche Schutzausrüstung ist nicht notwendig

4.4.5 Bei Arbeit mit technischen Systemen (Kassen, Computer, Kommissioniersysteme, Maschinen oder andere technische Hilfsmittel):

Die Software/Technik ...

4.4.5.1 ... macht auf Bedienungsfehler aufmerksam (z. B. durch Signale oder Dialogfelder).

- ja
 teilweise
 nein
 Arbeit ohne Software/Technik

4.4.5.2 ... funktioniert zuverlässig ohne Programmabstürze.

- ja
 teilweise
 nein
 Arbeit ohne Software/Technik

4.4.5.3 ... ist selbsterklärend und vom Arbeitsplatzinhaber steuerbar.

- ja
 teilweise
 nein
 Arbeit ohne Software/Technik

4.4.5.4 ... bietet Hilfs- und Lernprogramme an bzw. es sind Schulungsunterlagen vorhanden.

- ja
 teilweise
 nein
 Arbeit ohne Software/Technik

4.4.5.5 ... passt zur Arbeitsaufgabe.

- ja
 teilweise
 nein
 Arbeit ohne Software/Technik

Anmerkungen:

PegA-Fragebogen

Die nächste Seite müssen Sie für Ihr Unternehmen anpassen. Nachfolgend finden Sie lediglich **Beispiele** für eine mögliche Unterteilung von Tätigkeiten/Arbeitsbereichen.



Nutzen Sie zum Anpassen gerne die elektronische Version des Fragebogens, die Sie hier herunterladen können:

<https://kompendium.bghw.de/pega>

Wichtig: Die Tätigkeiten/Arbeitsbereiche müssen ganz eindeutig formuliert sein, so dass die Beschäftigten sich korrekt zuordnen können und eine differenzierte Auswertung möglich ist.

Teil 1: Tätigkeit/Arbeitsbereich

Datum: _____

- | | | |
|---|--|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Kassenbüro | <input type="checkbox"/> Leergut | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Verkauf Frischeservice | <input type="checkbox"/> Info/Service | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Verkauf Non-Food | <input type="checkbox"/> Verwaltung | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Verkauf Food | <input type="checkbox"/> Führungstätigkeiten | <input type="checkbox"/> |

Beispiel
SB-Warenhaus

- | | | |
|--|--|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Empfang/
Pfortnerdienst | <input type="checkbox"/> Disposition | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Warenannahme | <input type="checkbox"/> Auslieferung | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Wareneinlagerung | <input type="checkbox"/> Retourenbearbeitung | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Warenentnahme/Kom-
missionierung/Picking | <input type="checkbox"/> Haustechnik | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Verpacken/Versand-
vorbereitung | <input type="checkbox"/> Entsorgung | |
| <input type="checkbox"/> Warenausgang | <input type="checkbox"/> Führungstätigkeiten | |

Beispiel
Lager/Lagerlogistik

Teil 2: Arbeitsbedingungen

Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	ja	eher ja	eher nein	nein	
1. Besteht Ihre Arbeitsaufgabe aus Tätigkeiten, die neben der Ausführung auch Vorbereitung (z. B. Einholen von Informationen für die Aufgabenausführung) und Ergebniskontrolle (z. B. Überprüfen der Warenzusammenstellung) umfassen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Haben Sie die Möglichkeit, bei betrieblichen Veränderungen mitzuwirken (z. B. im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Haben Sie die Möglichkeit, Einfluss auf die Menge Ihrer Arbeit zu nehmen (z. B. weitere Kassen öffnen, Tempo von Förderanlagen verändern)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Haben Sie die Möglichkeit, Einfluss auf die Reihenfolge Ihrer Arbeitsschritte zu nehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Werden Wünsche von Beschäftigten bei der Dienst- bzw. Schichtplanung berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Sind Ihre Arbeitsaufgaben abwechslungsreich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Stehen alle für Ihre Arbeit erforderlichen Informationen rechtzeitig und frei von Widersprüchen zur Verfügung (z. B. Informationen zur Arbeitsaufgabe, zum Arbeitsablauf, zum Betriebsgeschehen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Ist schriftlich festgehalten, wofür Sie bei Ihrer Arbeit verantwortlich sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>das ist mir nicht bekannt</i>
9. Haben Sie die Möglichkeit, betriebliche Fortbildungen während der Arbeitszeit zu nutzen (z. B. Gabelstaplerausbildung, Fortbildung zur Warenkunde, organisatorischen Fähigkeiten, Führungskompetenz)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Erfolgt eine Einarbeitung/Einweisung bei Übernahme neuer Tätigkeiten bzw. beim Wechsel von Tätigkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Haben Sie die Möglichkeit, Kenntnisse und Fertigkeiten Ihrer beruflichen Qualifikation bei der Arbeit anzuwenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>trifft nicht zu, da es sich um eine Anlern-tätigkeit handelt</i>
12. Bietet Ihre Arbeit Möglichkeiten, Neues dazuzulernen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Gibt es Festlegungen für den Umgang mit Konflikten mit externen Personen (z. B. Kundinnen und Kunden, Lkw-Fahrerinnen und -Fahrern)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>nicht relevant, da kein Kontakt mit externen Personen</i>
14. Gibt es Maßnahmen, um Beschäftigte vor tätlichen Übergriffen oder Überfällen zu schützen (z. B. Sicherheitskonzepte, Notruftaste, Unterweisungen zur Prävention)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>nicht relevant für die Tätigkeit</i>
15. Beinhaltet Ihre Arbeit widersprüchliche Anforderungen (z. B. fehlerfreie Arbeit trotz enger Zeitvorgaben, umfassende Kundenberatung trotz begrenzter Gesprächsdauer, gegensätzliche Erwartungen unterschiedlicher Gesprächspartner)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16. Müssen Sie im Kontakt mit externen Personen (z. B. Kundinnen und Kunden, Lkw-Fahrerinnen und -Fahrern) oft Gefühle zeigen, die Ihren eigenen Gefühlen widersprechen (z. B. Freundlichkeit zeigen trotz unfreundlichem Kunden- oder Lieferantenverhalten)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>nicht relevant, da kein Kontakt mit externen Personen</i>

Arbeitsorganisation	ja	eher ja	eher nein	nein	
17. Erfordert Ihre Arbeit mehrmals im Monat Mehrarbeit/Überstunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18. Werden Dienstpläne mindestens zwei Wochen im Voraus bekannt gegeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19. Erfordert Ihre Arbeit Nacharbeit (zwischen 23.00 und 06.00 Uhr)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20. Erfordert Ihre Arbeit geteilte Dienste (Schicht, die von einer Pause von mehr als 90 Minuten unterbrochen wird)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21. Erfordert Ihre Tätigkeit „Arbeit auf Abruf“ (Arbeiten je nach Bedarf)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22. Können Sie regelmäßig Pausen machen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23. Können Sie ungestört Pausen abhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24. Wird Personal, das längerfristig oder dauerhaft ausfällt (z. B. aufgrund von Langzeiterkrankung, Berentung, Elternzeit oder Kündigung), ersetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25. Sind Ihre Arbeitsaufgaben (Arbeitsmenge) in der vertraglichen Arbeitszeit zu bewältigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26. Tritt Arbeitsdruck durch Zielvorgaben (z. B. Stückzahlen pro Stunde, saisonale Vorgaben) auf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nicht relevant, da keine Zielvorgaben
27. Kommt es bei Ihrer Arbeit zu Störungen oder Unterbrechungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28. Ermöglicht Ihre Arbeit Abstimmung/Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29. Besteht die Möglichkeit zum fachlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen (z. B. im Rahmen von Besprechungen/Schichtübergaben)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30. Besteht die Möglichkeit zum fachlichen Austausch mit der direkten Führungskraft (z. B. im Rahmen von Besprechungen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31. Finden regelmäßig Teambesprechungen statt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32. Wird bei Konflikten mit anderen Personen (z. B. bei Problemen im Team oder mit betriebsfremden Personen) Unterstützung zur Verfügung gestellt (z. B. fester Ansprechpartner für Probleme, Sozialberatung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Soziale Beziehungen	ja	eher ja	eher nein	nein	
33. Gibt es Aktivitäten zur Verbesserung des sozialen Klimas im Unternehmen/Arbeitsbereich (z. B. Betriebsausflüge, Feiern)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
34. Gibt es in Ihrem Arbeitsbereich ausreichend Unterstützung unter den Kolleginnen und Kollegen (z. B. bei herausfordernden Arbeitssituationen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
35. Besteht zwischen den Kolleginnen und Kollegen in Ihrem Arbeitsbereich eine gute Arbeitsatmosphäre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 36. Treten zwischen den Kolleginnen und Kollegen in Ihrem Arbeitsbereich Spannungen oder Konflikte auf?
- 37. Können Sie Probleme oder heikle Themen in Ihrem Arbeitsbereich offen ansprechen?
- 38. Werden regelmäßig geplante Mitarbeitergespräche durchgeführt?
- 39. Trägt die Führungskraft Ihres Arbeitsbereichs zu einer guten Arbeitsatmosphäre bei?
- 40. Vermittelt die Führungskraft Ihres Arbeitsbereichs den Beschäftigten Wertschätzung und Anerkennung?
- 41. Gibt die Führungskraft in Ihrem Arbeitsbereich den Beschäftigten hilfreiche Rückmeldungen über ihre Arbeit?
- 42. Unterstützt die Führungskraft in Ihrem Arbeitsbereich die Beschäftigten (z. B. bei herausfordernden Arbeitssituationen)?

Arbeitsumgebung	ja	eher ja	eher nein	nein	
43. Ist Ihr Arbeitsplatz frei von beeinträchtigenden Umgebungsbedingungen (z. B. Lärm, unangenehme Temperatur, Staub, trockene Luft, unangenehme Gerüche, Zugluft, schlechte Beleuchtung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
44. Ermöglicht die Ausübung Ihrer Arbeitstätigkeit körperliche Abwechslung (Sitzen, Stehen und Gehen wechseln sich ab)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
45. Werden bei Ihrer Arbeit schwere körperliche Anstrengungen vermieden (z. B. schwere Gegenstände heben, tragen, ziehen, schieben)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
46. Besteht an Ihrem Arbeitsplatz ungehinderte Bewegungsfreiheit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
47. Sind an Ihrem Arbeitsplatz Anpassungen an verschiedene Körpermaße bzw. Körperhaltungen möglich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
48. Sind notwendige akustische und optische Warnsignale und Informationen an Ihrem Arbeitsplatz uneingeschränkt wahrnehmbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
49. Stehen erforderliche Arbeits- und Hilfsmittel zur Ausübung Ihrer Tätigkeit uneingeschränkt zur Verfügung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
50. Sind die Arbeits- und Hilfsmittel zur Ausübung Ihrer Tätigkeit funktionsfähig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
51. Ist die erforderliche Arbeitsschutzbekleidung bzw. persönliche Schutzausrüstung verfügbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> keine Arbeitsschutzbekleidung bzw. Schutzausrüstung erforderlich
52. Ist die Software/Technik der Kasse/des Computers/der verwendeten Maschinen oder anderer technischer Hilfsmittel funktionstüchtig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
53. Werden Technologien für die Warenerkennung/-suche (z. B. mittels Barcodes, RFID) ausschließlich für diesen Zweck genutzt – und <u>nicht</u> zur Leistungskontrolle oder Überwachung der Beschäftigten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> solche Technologien kommen nicht zum Einsatz

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

¹Technologie für die berührungslose Identifikation/Lokalisierung von Waren

PegA-Team



Unternehmen/Standort/Filiale:

Tätigkeit/Arbeitsbereich: Befragungszeitraum:

Nr.	Thema	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	größter Handlungsbedarf
1	Zu meinen Aufgaben gehört neben der Ausführung auch, die Arbeit vorzubereiten (z. B. Informationen für die Aufgabenausführung einholen) und das Ergebnis zu kontrollieren (z. B. Überprüfen der Warenzusammenstellung).					
2	Bei der Ausführung meiner Tätigkeit kann ich Einfluss auf das Arbeitstempo, die Arbeitsmenge und/oder die Reihenfolge der einzelnen Arbeitsschritte nehmen.					
3	Die Wünsche von Beschäftigten werden bei der Dienst- bzw. Schichtplanung berücksichtigt.					
4	Meine Arbeitsaufgaben sind abwechslungsreich.					
5	Alle für meine Arbeit erforderlichen Informationen stehen rechtzeitig und frei von Widersprüchen zur Verfügung (z. B. Informationen zur Arbeitsaufgabe, zum Arbeitsablauf, zum Betriebsgeschehen).					
6	Die Verantwortlichkeiten in meinem Arbeitsbereich sind schriftlich festgehalten.					
7	Es gibt Möglichkeiten, während der Arbeitszeit an betrieblichen Fortbildungen teilzunehmen.					
8	Bei meiner Arbeit können vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten angewendet werden.					
9	Es gibt Maßnahmen, um Beschäftigte in Problemsituationen (z. B. Beschimpfungen, tätliche Übergriffe, Überfälle) zu unterstützen bzw. zu schützen.					
10	Bei meiner Arbeit müssen im Kontakt mit externen Personen (z. B. Kundinnen und Kunden, Lkw-Fahrerinnen und -Fahrern) nur selten Gefühle gezeigt werden, die den eigenen Gefühlen widersprechen (z. B. Freundlichkeit zeigen trotz unfreundlichem Kunden- oder Lieferantenverhalten).					
11	Die Arbeitszeitgestaltung gewährleistet Erholung und unterstützt den Erhalt der Gesundheit (z. B. störungsfreie, regelmäßige Pausen, vorhersehbare Arbeitszeiten, keine Arbeit auf Abruf, keine geteilten Dienste, Vermeidung von Nacht- und Mehrarbeit/Überstunden).					
12	Meine Arbeitsaufgaben (Arbeitsmenge) können in der vertraglichen Arbeitszeit bewältigt werden.					
13	Meine Arbeit kann störungs- und unterbrechungsfrei erledigt werden.					
14	Teamarbeit ist möglich (z. B. Abstimmung/Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, Teambesprechungen, fachlicher Austausch).					
15	Es gibt in meinem Arbeitsbereich ausreichend Unterstützung unter den Kolleginnen und Kollegen.					
16	Zwischen den Kolleginnen und Kollegen in meinem Arbeitsbereich besteht eine gute Arbeitsatmosphäre und es treten selten Spannungen oder Konflikte auf.					
17	In meinem Arbeitsbereich kann ich Probleme oder heikle Themen offen ansprechen.					
18	Es werden regelmäßig geplante Mitarbeitergespräche durchgeführt.					
19	Die Führungskraft in meinem Arbeitsbereich trägt zu einer guten Arbeitsatmosphäre bei und vermittelt den Beschäftigten Wertschätzung und Anerkennung.					
20	Die Führungskraft in meinem Arbeitsbereich gibt den Beschäftigten ausreichend Unterstützung und hilfreiche Rückmeldungen über ihre Arbeit.					
21	Mein Arbeitsplatz ist frei von beeinträchtigenden Umgebungsbedingungen (z. B. Lärm, unangenehme Temperatur, Staub, trockene Luft, unangenehme Gerüche, Zugluft, schlechte Beleuchtung).					
22	Bei meiner Arbeit werden schwere körperliche Anstrengungen und einseitige Körperhaltungen vermieden.					
23	An meinem Arbeitsplatz ist ungehinderte Bewegungsfreiheit gegeben, und Anpassungen an verschiedene Körpermaße bzw. Körperhaltungen sind möglich.					
24	Funktionsfähige Arbeits- und Hilfsmittel stehen uneingeschränkt zur Verfügung.					
25	Technologien für die Warenerkennung/-suche (z. B. mittels Barcodes, RFID ¹) werden ausschließlich für diesen Zweck genutzt – und <u>nicht</u> zur Leistungskontrolle oder Überwachung der Beschäftigten.					
26	Sonstige					

¹ Technologie für die berührungslose Identifikation/Lokalisierung von Waren

Unternehmen/Standort/Filiale:
Tätigkeit/Arbeitsbereich: Workshopdatum:
Nr. / Thema:

Situationsbeschreibung

Ist

Was genau ist das Problem? Wie, wann und wo genau äußert es sich? Wer tut dabei was? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?

Hindernisse

Warum wurde bisher nichts geändert? Was erhält das Problem aufrecht? Was wird durch das Problem verhindert?

Veränderungsziel

Soll

Formulieren Sie dieses Ziel so präzise wie möglich. Dabei können Ihnen folgende Leitfragen helfen:

Wie genau wäre die Situation, wenn das Problem gelöst wäre?
Was genau ist anders?

Welcher Nutzen ergibt sich für alle Beteiligten, wenn das Ziel erreicht ist?

Woran ist erkennbar/messbar, dass das Ziel erreicht ist?

Ist das Ziel mit den vorhandenen Mitteln (Zeit, Finanzen, Personal, Kompetenzen) erreichbar?

Das Ziel in einem Satz:

Vorschlag zur Lösung/Verbesserung:

Vorschlag zur Lösung/Verbesserung:

Lösungsweg

Wer mit wem?

Termin:

Wer mit wem?

Termin:

Kontrolle

Kontrolle

Wer kontrolliert, was aus dem Vorschlag geworden ist?

Wann:

Wer kontrolliert, was aus dem Vorschlag geworden ist?

Wann:

Ergebnis der Kontrolle

Wird im Nachgang des Workshops bearbeitet

Ergebnis der Kontrolle

Wird im Nachgang des Workshops bearbeitet



Foto: Monkey Business Images-Shutterstock

Kapitel 3: Mit sieben Schritten zu sicheren Ergebnissen

Mit diesen Empfehlungen navigieren Sie erfolgreich durch den Prozess

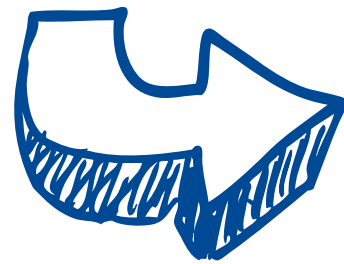
Kapitel 3: Mit sieben Schritten zu sicheren Ergebnissen

Der Gesetzgeber definiert das Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung nur sehr grob. Als Unternehmerin oder Unternehmer müssen Sie die einzelnen Schritte festlegen.

Dabei haben sich sieben Handlungsschritte bewährt. Diese berücksichtigen die Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes sowie die Leitlinien und Empfehlungen der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (NAK) im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Das Vorgehen bietet Ihnen daher einen Rahmen für die Erfüllung gesetzlicher Pflichten bei der Gefährdungsbeurteilung.

Wie bereits gesagt: Die erstmalige Berücksichtigung der psychischen Belastung in der Gefährdungsbeurteilung ist keine Sache, die in einem Termin abgehakt ist. Sie ist vergleichbar mit einem größeren Projekt und dauert – je nach Unternehmensgröße und Rahmenbedingungen – mehrere Monate. Aber: Sie ist mit entsprechender Vorbereitung und Struktur sehr gut machbar und wird Sie einen großen Schritt weiterbringen auf dem Weg zu gesunden und sicheren Arbeitsbedingungen für Ihr wichtigstes Gut – Ihre Beschäftigten.

Mit dem PegA-Programm unterstützen wir Sie im gesamten Prozess.



Grundsätzliche Vorbereitung

Bevor Sie mit den klassischen sieben Schritten der Gefährdungsbeurteilung starten können, gibt es noch einige vorbereitende Aufgaben.



Steuerkreis einrichten

Hierfür empfiehlt sich eine Zusammensetzung gemäß der Beschreibung in Kapitel 1. Auch der Arbeitsschutzausschuss (ASA) Ihres Unternehmens kann gut als Steuerkreis eingesetzt werden. Für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung ist es in jedem Fall wichtig, verbindlich Verantwortliche für den gesamten Prozess festzulegen, die sich in regelmäßigen und sinnvollen Abständen absprechen.



Zuständige Person bestimmen

Als Zuständige Person sollte in jedem Fall jemand ausgewählt werden, der ausreichende zeitliche Ressourcen erhält, um neben seinen regulären Tätigkeiten die Gefährdungsbeurteilung angemessen begleiten zu können. Sie fungiert als Hauptansprechpartnerin, und bei ihr laufen alle Fäden zusammen (weitere Details siehe Kapitel 1, Seite 12).



Arbeitsweise des Steuerkreises planen

Für den Erfolg der Gefährdungsbeurteilung ist die richtige Zusammensetzung des Steuerkreises ebenso wichtig wie eine koordinierte Zusammenarbeit. Die Aufgabenstellung für die Planung der Arbeitsweise im Steuerkreis lautet daher:

- Grundsätzliche Zusammenarbeit im Steuerkreis klären. Klassische Fragen sind hier zum Beispiel: Was ist das Ziel unserer Zusammenarbeit? Welches Verständnis haben wir von unserer Zusammenarbeit?
- Wie definieren wir die einzelnen Rollen im Steuerkreis?
- Wie gehen wir mit Meinungsverschiedenheiten zwischen den Beteiligten im Steuerkreis um?
Im Gegensatz zur Mehrheitsentscheidung trägt ein Konsens dazu bei, dass alle Beteiligten über den gesamten Ablauf der Gefährdungsbeurteilung im Boot bleiben und hinter den getroffenen Entscheidungen stehen.
- Wann, wie häufig und wie lange treffen wir uns in den kommenden Wochen und Monaten?
Zu berücksichtigen sind dabei auch die wichtigen Projekt-Meilensteine, die sich wiederum aus der Planung des Gesamtprozesses ergeben.
- Wie werden die Sitzungen dokumentiert? Wer protokolliert?
- Wie gehen wir mit Vorschlägen der Beschäftigten und Führungskräfte im Prozess um?

Beispiel:

Hier sehen Sie ein Beispiel für die Planung der Steuerkreissitzungen.

Termin	Themen
15. Januar 9–12 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> Hintergrundinformationen zum Thema psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung Planung der Arbeitsweise im Steuerkreis
15. Februar 9–16 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> Planung Gesamtprozess Planung Einsatz PegA-Instrument/e
15. Mai 9–11 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> Kurzinformation über Status quo der Analyse Kontrolle, ob der Prozess wie geplant läuft
15. Juni 9–12 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> Vorstellung und Beurteilung der Ergebnisse Ggf. Festlegung von Maßnahmen zur Bearbeitung identifizierter Handlungsfelder Rückmeldung an Führungskräfte und Beschäftigte vorbereiten
...	...

Für die Vorbereitung und den weiteren Prozess müssen selbstverständlich sämtliche Personengruppen (Führungskräfte, Beschäftigte etc.) und Gremien (Geschäftsführung, Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat etc.) ins Boot geholt werden.



Gesamtprozess planen

Erstellen Sie für den Gesamtprozess einen detaillierten, verbindlichen Projektplan. Für eine realistische Planung sollten Sie im Wesentlichen folgende Aspekte berücksichtigen (vergleiche Kapitel 1, Seite 10ff).

Zeitliche Ressourcen, zum Beispiel:

- Wie viel Zeit benötigen Sie für die interne Vorbereitung?
- Wie viel Zeit benötigen Sie realistischer Weise von Beginn der Auswertung bis zur Ergebnisrückmeldung?

Personelle Ressourcen, zum Beispiel:

- Kann die psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung mit internen Kräften ermittelt werden, oder ist die Einbindung eines externen Partners/Instituts erforderlich/gewünscht?
- Wer ist genau für was verantwortlich?
- Wer kontrolliert fortlaufend die planmäßige Durchführung der Gefährdungsbeurteilung (zum Beispiel, ob alle Begehungen erfolgt sind, alle ihren Fragebogen erhalten haben)?
- Wer prüft die Umsetzung der Maßnahmen?

Finanzielle Ressourcen, zum Beispiel:

- Stehen Gelder für spätere Maßnahmen zur Verfügung?

Neben der Umsetzungskontrolle ist auch die spätere Wirksamkeitskontrolle wichtig. Hier geht es um die Prüfung, inwiefern die ergriffenen Maßnahmen zur Verbesserung erkannter Handlungsfelder führten. Diese Wirksamkeitskontrolle können Sie noch zu einem späteren Zeitpunkt konkretisieren, aber Sie sollten dieses Thema zumindest schon zu Beginn Ihrer Planungen berücksichtigen.

Neben diesen grundsätzlichen Fragen sind bei der Planung des Gesamtprozesses viele weitere Aspekte zu berücksichtigen, wie die Entscheidungen zur Auswertung, die Planung des Informationsflusses, die Qualifizierung etc. (siehe Folgeseiten). Je nachdem, welches Instrument beziehungsweise welche Instrumente Sie nutzen, sind ferner einige weitere Dinge zu klären. Diese finden Sie in den instrumentenspezifischen Kapiteln 5-7.

Praxis-Tipp

.....
Für jedes PegA-Instrument stehen Vorlagen für Projektpläne zur Verfügung (siehe Kapitel 9). Diese unterstützen Sie bei der Planung des Gesamtprozesses.
.....

- Entscheidungen zur Auswertung treffen**
Zu klären ist: Möchten Sie die PegA-Auswertungsdateien nutzen (siehe Kapitel 9)? Kann die Auswertung intern erfolgen (zeitliche und personelle Ressourcen erforderlich!), oder benötigen Sie externe Unterstützung?
- Zusammenarbeit mit anderen Standorten/Filialen/Abteilungen planen**
Binden Sie die Kolleginnen und Kollegen beispielsweise aus der Personalabteilung, dem Marketing und anderen Standorten/Filialen/Abteilungen frühzeitig ein, damit Verantwortlichkeiten, Aufgaben und die Zeitplanung klar sind. Das erleichtert eine kooperative Zusammenarbeit im weiteren Prozess, zum Beispiel wenn es um die Bereitstellung von Dokumenten oder die Planung interner Veranstaltungen (beispielsweise zur Ergebnismeldung) geht.
- Umgang mit den Ergebnissen planen**
Berücksichtigen Sie dabei Geschäftsführung, Steuerkreis, Betriebsrat, Führungskräfte und Beschäftigte als Kommunikationspartner. Überlegen Sie, wie die Ergebnisse präsentiert werden sollen. Machen Sie sich am besten auch schon an dieser Stelle Gedanken darüber, wie nach der Ergebnispräsentation der Prozess der Maßnahmenableitung/-festlegung ablaufen soll. Die Alternativen zum Vorgehen werden unter Schritt 4 in diesem Kapitel ausführlich erläutert (siehe Seite 14ff).
- Informationsfluss planen**
Eine gute, umfassende Kommunikation ist elementar für den Erfolg der Gefährdungsbeurteilung. Daher gilt es, den Informationsfluss innerhalb des Unternehmens beziehungsweise der Standorte/Filialen entsprechend zu planen. Erstellen Sie einen umfassenden Kommunikationsplan, damit alle Beteiligten – insbesondere die Führungskräfte sowie Beschäftigten – zur richtigen Zeit über die wichtigen Punkte informiert sind. Stellen Sie dabei sicher, dass die Führungskräfte einen entsprechenden Informationsvorsprung haben und ein umfassendes Hintergrundwissen besitzen, um Fragen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beantworten zu können.

Falls der Betriebsrat nicht im Steuerkreis vertreten ist, denken Sie bitte unbedingt daran, diesen auch entsprechend zu informieren! Gleiches gilt für einen möglicherweise vorhandenen Gesamtbetriebsrat.

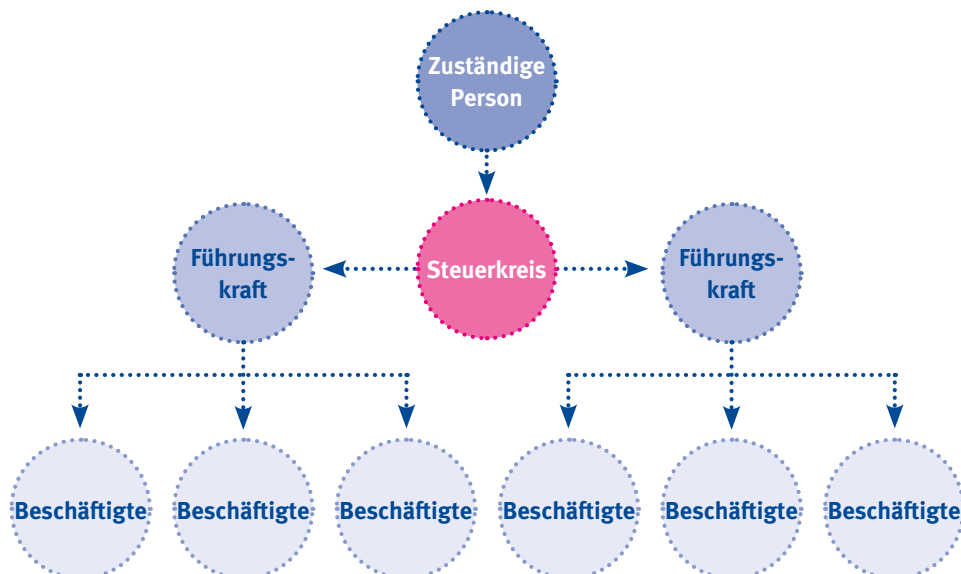
Mögliche Kommunikationskanäle sind neben dem persönlichen Gespräch beispielsweise: Betriebsversammlungen, Informationsveranstaltungen, Flyer, E-Mails, Aushänge, Beiträge im Intranet oder in der Mitarbeiterzeitschrift. Durch die Kommunikation schaffen Sie für den Ablauf der Gefährdungsbeurteilung mehr Transparenz und Vertrauen.

Beispiel:

Hier sehen Sie einen Ausschnitt aus einem unternehmensweiten Kommunikationsplan (Vorlage, siehe Kapitel 9).

Welche Informationen? (gilt es zu kommunizieren)	Wer? (ist für das Informieren zuständig)	Wen? (gilt es zu informieren)	Wann? (sollte informiert werden: wöchentlich, monatlich, ...)	Wie? (werden die Informationen kommuniziert: E-Mail, Telefon, ...)	Anmerkung
Start der Gefährdungsbeurteilung	Herr Schulz (Standortleiter)	(Gesamt-)Betriebsrat	Meeting 3. Februar	(Gesamt-)Betriebsratssitzung	Informationsmaterialien vorbereiten
Start der Gefährdungsbeurteilung	Herr Schulz (Standortleiter)	Alle Führungskräfte	Meeting 4. Februar	Führungskräfte-Meeting	Informationsmaterialien für Führungskräfte und Beschäftigte vorbereiten
Ablauf & Inhalte der Gefährdungsbeurteilung	Herr Mikusch (Führungskraft Abteilung A)	Beschäftigte in Abteilung A	bis zum 1. März	Aushang, Ansprache der Beschäftigten	Information über das geplante Vorgehen, Klärung von Fragen der Beschäftigten
Ablauf & Inhalte der Gefährdungsbeurteilung	Frau Brecht (Führungskraft Abteilung B)	Beschäftigte in Abteilung B	bis zum 1. März	Aushang, Ansprache der Beschäftigten	Information über das geplante Vorgehen, Klärung von Fragen der Beschäftigten

Der Informationsfluss könnte so aussehen:



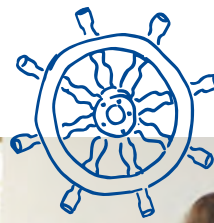


Foto: Monkey Business Images - Shutterstock

Wichtig

Betonen Sie allen Akteuren gegenüber, dass das Ziel der Gefährdungsbeurteilung ein realistisches Bild davon ist, was bereits gut läuft (Ressourcen) und was noch nicht (Gefährdung). Dies bedeutet für die Ermittlung und Beurteilung der psychischen Belastung: Die Beteiligten sollen ...

... bestätigen, was aus ihrer Sicht bereits gut gestaltet ist. So wird klar, wo die Stärken liegen und warum das Unternehmen beispielsweise auch ein attraktiver Arbeitgeber ist. Vermutlich werden die Stärken nicht für alle Tätigkeiten/Arbeitsbereiche gleich ausfallen. Diese Unterschiede können Sie sich bei der Maßnahmenableitung zunutze machen: Was kann man von Tätigkeiten/Arbeitsbereichen mit besseren Ergebnissen lernen, was wird hier anders gemacht?

... kritische Rückmeldungen zu Arbeitsbedingungen geben, bei denen Handlungsbedarf besteht. Und zwar auch dann, wenn diese vermeintlich erst einmal nicht veränderbar erscheinen. Denn es geht zunächst um die Ermittlung der psychischen Belastung („Wie ist die Situation aktuell?“) und nicht um die Einschätzung, ob die Situation verändert werden kann oder nicht. Die Ableitung von Maßnahmen erfolgt in einem gesonderten Schritt!



Qualifizieren

Für eine effiziente Gefährdungsbeurteilung kann es notwendig sein, dass sich einige oder alle beteiligten Personen zu ausgewählten Themen fortbilden. Halten Sie daher in einem Qualifizierungsplan fest, welche Beteiligten welches Wissen und welche Art der Qualifizierung (zum Beispiel Informationsveranstaltung, Weiterbildung, PegA-Materialien) benötigen. Bei Bedarf sollten auch externe Experten eingebunden werden.

Sinnvolle Leitfragen zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs sind:

- Sind die gängigen Begriffe in diesem Bereich (Belastung, Beanspruchung) bekannt – sprechen wir dieselbe Sprache?
- Kennen die Mitglieder des Steuerkreises die Bedeutung der ermittelten Arbeitsanforderungen für die Gesundheit der Beschäftigten (also zum Beispiel, warum eine vielfältige Arbeitsaufgabe gesundheitsfördernd ist und ein niedriger Handlungsspielraum als gesundheitsgefährdend gilt)?

In Kapitel 8 finden Sie detaillierte Informationen zu den 16 Tätigkeitsmerkmalen, die bei der Ermittlung der psychischen Belastung üblicherweise zu berücksichtigen sind. Es wird jeweils ein Belastungsfaktor vorgestellt und seine wissenschaftlich belegte Wirkung auf den Menschen (positiv wie negativ) skizziert.

- Kennen die Entscheider die Instrumente zur Beurteilung der psychischen Belastung, und ist klar, warum sie sich für welches Instrument beziehungsweise welche Instrumente entschieden haben?
- Können die Führungskräfte den Beschäftigten Rede und Antwort stehen zu dem/den gewählten Instrument/en?
- Verfügen die Personen, die mit den PegA-Auswertungsdateien arbeiten, über die entsprechende Erfahrung im Umgang mit Excel?
- Können die Mitglieder des Steuerkreises auf Basis der Ergebnisse über das weitere Vorgehen entscheiden?
- Und je nach gewähltem PegA-Instrument:
 - Besitzen die Begehungs-Beauftragten die erforderlichen Kompetenzen, um die Begehungen sachkundig durchzuführen?
 - Besitzen die Moderatorinnen und Moderatoren die erforderlichen Kompetenzen, um die Workshops durchzuführen? Benötigen sie weitere Unterstützung, um sich auch sicher zu fühlen bei der Moderation „heikler“ Handlungsbedarfe, beispielsweise mit Blick auf das Führungsverhalten?

Beispiel:

Hier sehen Sie ein Beispiel für einen Qualifizierungsplan.

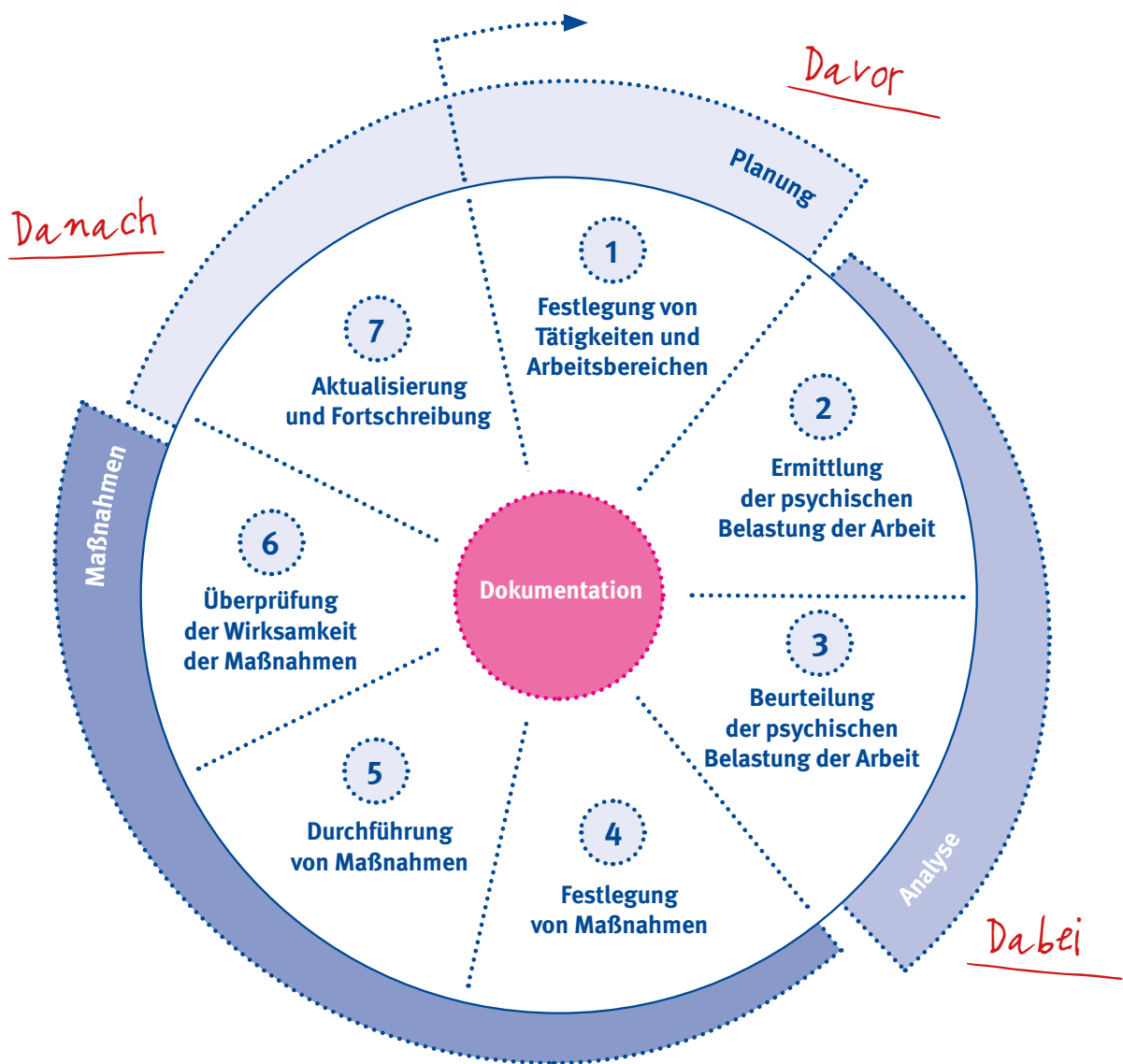
Adressat	Wissen	Maßnahme	Zeitpunkt
Steuerkreis	Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung, Begrifflichkeiten, Instrumente mit ihren Vor- und Nachteilen, Prozess (7 Schritte)	PegA-Ordner zur Verfügung stellen	Vor dem ersten Steuerkreistreffen
Verantwortliche/r für die Eingaben in die PegA-Auswertungsdateien	Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung, Instrumente, Nutzung der Auswertungsdateien	Auswertungsdateien kennenlernen	Vor beziehungsweise zu Beginn der Durchführung



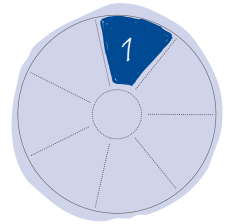
Dokumentation planen

Der Gesetzgeber schreibt vor, dass der Arbeitgeber über Unterlagen verfügen muss, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind (§ 6 Ziffer 1, ArbSchG). Um innerbetrieblich (zum Beispiel gegenüber dem Betriebsrat), aber auch außerbetrieblich (zum Beispiel gegenüber staatlichen Gewerbeaufsichtsämtern und Berufsgenossenschaft) die erforderliche Transparenz zu schaffen, ist es jedoch hilfreich, Ihre Aktivitäten im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung umfassender zu dokumentieren (Details siehe S. 37f).

Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation



Der gesamte Prozess wird nachfolgend umfassend erläutert.



Schritt 1: Festlegung von Tätigkeiten und Arbeitsbereichen

Dieser Schritt bestimmt maßgeblich das weitere Vorgehen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung und – was noch entscheidender ist – die Qualität Ihrer Ergebnisse. Es lohnt sich also, Zeit dafür zu investieren und eine wohlüberlegte Einteilung von Tätigkeiten und Arbeitsbereichen vorzunehmen.

Empfehlungen für die Festlegung von Tätigkeiten und Arbeitsbereichen

- Die Gefährdungsbeurteilung muss für alle verschiedenen Tätigkeiten im Unternehmen erfolgen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit allerdings ausreichend (§ 5 Abs. 2 ArbSchG).

Arbeiten alle Beschäftigten im Kundenservice mit gleichen Aufgaben und Arbeitsmitteln in einem Team unter derselben Führungskraft, würde also die Beurteilung der psychischen Belastung an einem Arbeitsplatz im Kundenservice ausreichen.

- Es ist sinnvoll, die Einteilung gleichartiger Tätigkeiten und/oder Arbeitsbereiche in Einheiten in einem Gremium wie dem Steuerkreis vorzunehmen. Als Orientierung für die Einteilung können zum Beispiel Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen, Organigramme sowie Darstellungen der Ablauforganisation dienen. Die gewählten Einheiten müssen hinsichtlich der psychischen Belastung gleichartig sein. Sie müssen daher nicht zwangsläufig mit den für die Gefährdungsbeurteilung anderer Faktoren definierten Einheiten übereinstimmen.

Haben Sie zum Beispiel bisher „alle Bildschirmarbeitsplätze“ als eine Einheit unter die Lupe genommen, ist dies für die psychische Belastung wenig sinnvoll. An Bildschirmen arbeiten beispielsweise Beschäftigte aus der Personalabteilung, verschiedene Führungskräfte oder auch Disponenten. Diese Arbeitsplätze unterscheiden sich jedoch hinsichtlich Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, sozialen Beziehungen und vermutlich auch Arbeitsumgebung.

- Ein Zusammenfassen unterschiedlicher Tätigkeiten, um zum Beispiel die Zahl der zu betrachtenden Einheiten gering zu halten oder die Zahl der berücksichtigten Beschäftigten pro Einheit zu erhöhen und damit den Aufwand für die Beurteilung zu reduzieren, ist nicht zielführend. Sie erhalten ein undifferenziertes Bild, aus dem Sie weder ein sinnvolles Ergebnis noch Maßnahmen ableiten können. Zudem widerspricht dieses Vorgehen der gesetzlichen Verpflichtung nach einer tätigkeitsbezogenen Gefährdungsbeurteilung.

Gehören zu einem Tätigkeitsbereich nur drei Mitarbeiter, ist die Anonymität der Beschäftigten bei einer Befragung nicht gewährleistet und die Berechnung von Mittelwerten wenig aussagekräftig. Fassen Sie unterschiedliche Tätigkeiten mit wenigen Beschäftigten nicht zu einer größeren Einheit zusammen, sondern wählen Sie ein anderes Instrument als die Befragung!



- Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung lassen sich nicht einfach von einem Standort auf andere übertragen. Selbst wenn die Arbeitsinhalte und -abläufe vergleichbar wären: Die örtlichen Gegebenheiten unterscheiden sich meist, auch Teams und Führung sind anders.

Notwendig ist also ein Blick in jede einzelne Filiale und jeden Standort. Bei Unternehmen mit zahlreichen Standorten/Filialen lässt sich der Aufwand durch folgende Vorgehensweise reduzieren:

- Wählen Sie verschiedene Standorte aus, die repräsentativ für andere Standorte sind. Achten Sie darauf, dass Ihre Auswahl alle Aspekte der anderen Standorte abdeckt. Beurteilen Sie für jeden dieser Standorte die Gefährdungen durch psychische Belastung.

Haben Sie beispielsweise kleine und große Filialen mit etablierten oder gerade neu zusammengesetzten Teams in ländlichen Gegenden und an sozialen Brennpunkten in Großstädten, dann sollten Sie genau diese Aspekte auch bei der Auswahl der Filialen für Ihre Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen. Denn die Arbeitsbedingungen in einer kleinen ländlichen Filiale mit neuem Team unterscheiden sich von den Arbeitsbedingungen eines alteingesessenen Teams in einer Großstadtfiliale.

- Gehen Sie mit den Ergebnissen an die jeweils vergleichbaren Standorte beziehungsweise in die vergleichbaren Filialen und besprechen sie mit den Führungskräften und Beschäftigten vor Ort. Geben Sie diesen die Möglichkeit, die Ergebnisse zu diskutieren und zu prüfen, ob sie tatsächlich auf den eigenen Standort übertragbar sind. Dokumentieren Sie Abweichungen und berücksichtigen Sie diese bei der Ableitung von Maßnahmen.

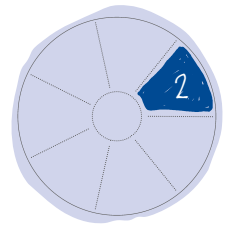
Die sauberste und aussagekräftigste Lösung ist und bleibt es aber, für jeden Standort eine individuelle Gefährdungsbeurteilung durchzuführen!

Beispiel:

Hier noch einige Beispiele für die Einteilung von Tätigkeiten/Arbeitsbereichen:

Tätigkeit/Arbeitsbereich	Sinnvolle Einheit, wenn ...	Keine sinnvolle Einheit, wenn ...	Alternative Einteilung zum Beispiel
Kommissionierung	... alle Beschäftigten in diesem Arbeitsbereich in einem Team, mit denselben Arbeitsmitteln und in demselben Verantwortungs- und Aufgabenfeld arbeiten.	... einige Beschäftigte: - Zusatzaufgaben wie die „Klärung von Problemen“ oder „Teamleitung“ übernehmen. - in unterschiedlichen Lagerbereichen arbeiten (zum Beispiel Kühl- versus Trockenlager; alte versus neue Lagerhalle). - unterschiedliche Arbeitsmittel verwenden (zum Beispiel automatisches Kleinteilelager versus Kommissionierung mit FFZ und Pick-by-Voice).	- Kommissionierung - Kommissionierung und Ansprechpartner für Probleme - Führungsaufgaben im Kommissionierbereich - Kommissionierung Kühllager - Kommissionierung Trockenlager
Kasse	... alle Beschäftigten in diesem Arbeitsbereich dieselbe Tätigkeit (Kassieren) ausführen und in derselben Filiale tätig sind.	... die Beschäftigten: - zwischenzeitlich noch die Warenverräumung oder andere Aufgaben wie die Betreuung der Backstation im Markt übernehmen. - in unterschiedlichen Filialen tätig sind.	- Kassieren - Warenverräumung - Betreuung Backstation

Legen Sie in diesem Schritt auch fest, in welcher Reihenfolge die Tätigkeiten/Arbeitsbereiche betrachtet werden sollen. Beginnen Sie gegebenenfalls mit ausgewählten Pilotbereichen. So können Sie erste Erfahrungen sammeln und davon im weiteren Prozess profitieren.



Schritt 2: Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit

In diesem Schritt wird die psychische Belastung für die gewählten Tätigkeiten/ Arbeitsbereiche ermittelt. Dabei sind alle Belastungsfaktoren einzubeziehen, die bei der jeweiligen Tätigkeit / im Arbeitsbereich auftreten können. Diese zeigt exemplarisch die nachfolgende Tabelle.¹

1. Merkmalsbereich „Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe“	Mögliche kritische Ausprägung
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	Tätigkeit enthält: <ul style="list-style-type: none"> • nur vorbereitende oder • nur ausführende oder • nur kontrollierende Handlungen
1.2 Handlungsspielraum	Beschäftigte haben keinen Einfluss auf: <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsinhalt • Arbeitspensum • Arbeitsmethoden/-verfahren • Reihenfolge der Tätigkeiten
1.3 Variabilität (Abwechslungsreichtum)	Einseitige Anforderungen: <ul style="list-style-type: none"> • wenige ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel • häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen in kurzen Takten
1.4 Information und Informationsangebot	<ul style="list-style-type: none"> • zu umfangreich (Reizüberflutung) • zu gering (lange Zeiten ohne neue Information) • ungünstig dargeboten • lückenhaft (wichtige Informationen fehlen)
1.5 Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
1.6 Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten (Über-/Unterforderung) • unzureichende Einweisung/Einarbeitung in die Tätigkeit
1.7 Emotionale Inanspruchnahme	<ul style="list-style-type: none"> • durch das Erleben emotional stark berührender Ereignisse (zum Beispiel Umgang mit schwerer Krankheit, Unfällen, Tod) • durch das ständige Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (zum Beispiel Kunden, Patienten, Schüler) • durch permanentes Zeigen geforderter Emotionen, unabhängig von eigenen Empfindungen • Bedrohung durch Gewalt durch andere Personen (zum Beispiel Kunden, Patienten)
2. Merkmalsbereich „Arbeitsorganisation“	Mögliche kritische Ausprägung
2.1 Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> • wechselnde oder lange Arbeitszeit • ungünstig gestaltete Schichtarbeit, häufige Nacharbeit • umfangreiche Überstunden • unzureichendes Pausenregime • Arbeit auf Abruf
2.2 Arbeitsablauf	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck / hohe Arbeitsintensität • häufige Störungen/Unterbrechungen • hohe Taktbindung
2.3 Kommunikation und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • isolierter Einzelarbeitsplatz • keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen • keine klar definierten Verantwortungsbereiche

¹ Quelle: Arbeitsschutz in der Praxis – Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Hrsg.: Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche, c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Ausgabe 01.2018). Die Broschüre kann unter www.gda-psyche.de heruntergeladen werden.

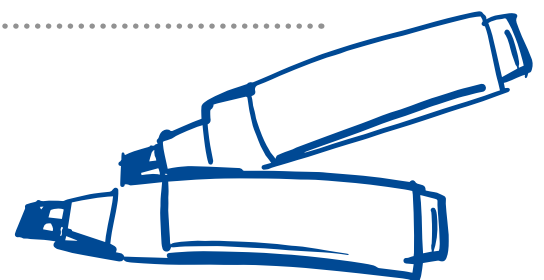
3. Merkmalsbereich „Soziale Beziehungen“	Mögliche kritische Ausprägung
3.1 Kolleginnen und Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> • zu geringe / zu hohe Zahl sozialer Kontakte • häufige Streitigkeiten und Konflikte • Art der Konflikte: soziale Drucksituationen • fehlende soziale Unterstützung
3.2 Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> • keine Qualifizierung der Führungskräfte • fehlendes Feedback, fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen • fehlende Führung, fehlende Unterstützung im Bedarfsfall
4. Merkmalsbereich „Arbeitsumgebung“	Beispiele für negative Wirkungen
4.1 Physikalische und chemische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Lärm • unzureichende Beleuchtung • Gefahrstoffe
4.2 Physische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • ungünstige ergonomische Gestaltung • schwere körperliche Arbeit
4.3 Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • ungünstige Arbeitsräume, räumliche Enge • unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen
4.4 Arbeitsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • fehlendes oder ungeeignetes Werkzeug bzw. Arbeitsmittel • ungünstige Bedienung oder Einrichtung von Maschinen • unzureichende Softwaregestaltung
5. Merkmalsbereich „Neue Arbeitsformen“	Beispiele für negative Wirkungen
Diese Merkmale sind nicht Gegenstand des Aufsichtshandelns, spielen aber für die Belastungssituation der Beschäftigten eine Rolle.	<ul style="list-style-type: none"> • räumliche Mobilität • atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe • zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben

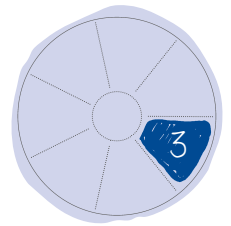
Für die Ermittlung der psychischen Belastung stehen Ihnen mit PegA drei Instrumente zur Verfügung. Details zu diesen Instrumenten finden Sie in Kapitel 2 „Drei Instrumente für mehr Klarheit“ sowie in den Kapiteln 5–7 mit den instrumentenspezifischen Details.

Wichtig

Sie müssen nicht alle potenziellen Gefährdungen neu erheben! Liegen Ihnen bereits Informationen über die Ausprägung psychischer Belastung vor, dann nutzen Sie diese bitte. Diese Informationen können zum Beispiel stammen aus:

- Tätigkeitsbeschreibungen, Stellenprofilen, Arbeitsablaufbeschreibungen
- Arbeitsplatzbegehungen, beispielsweise mit dem Blick auf Ergonomie
- Lärmmessungen
- Mitarbeiterbefragungen
- Rückmeldungen zu Qualitätsmängeln und Problemen
- Statistiken über Unfälle, Krankenstände oder Fluktuation





Schritt 3: Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit

In diesem Schritt wird anhand der ermittelten psychischen Belastung festgestellt, ob Maßnahmen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit im Betrieb erforderlich sind. Das ist mit den drei PegA-Instrumenten unkompliziert, da für jedes Instrument eine elektronische Auswertungsdatei zur Verfügung steht (siehe Kapitel 9). Die dort hinterlegten Ampelfarben sind arbeitswissenschaftlich begründet und zeigen, ob Handlungsbedarf besteht.

grün = Die Arbeitsbedingung wird im Mittel sehr positiv bewertet. Es besteht kein Handlungsbedarf.

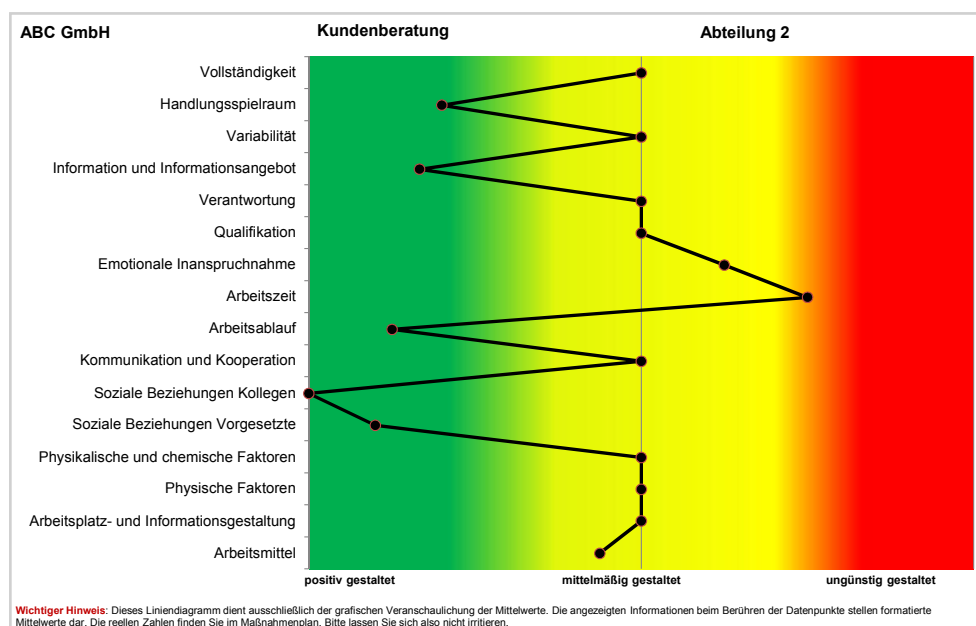
Die arbeitswissenschaftlichen Gestaltungsempfehlungen sind erreicht. Der Aspekt hat den Charakter einer gesundheitsfördernden Ressource.

gelb = Die Arbeitsbedingung wird als mittelmäßig gestaltet bewertet. Es besteht Handlungsbedarf.

Die arbeitswissenschaftlichen Gestaltungsempfehlungen sind noch nicht erreicht. Es sind entsprechende Maßnahmen erforderlich, um daraus eine gesundheitsfördernde Ressource zu entwickeln.

rot = Die Arbeitsbedingung wird als ungünstig oder mangelhaft gestaltet bewertet. Es besteht dringender Handlungsbedarf.

Die arbeitswissenschaftlichen Gestaltungsempfehlungen sind nicht erreicht. Es sind dringend Maßnahmen erforderlich, um die Arbeitsbedingung gesundheitsförderlich zu gestalten.





Schritt 4: Festlegung von Maßnahmen

Haben Sie im Rahmen der Beurteilung Handlungsbedarfe identifiziert, müssen Sie geeignete Maßnahmen festlegen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dabei gilt mit Blick auf die PegA-Ampellogik:

Priorität 1: Handlungsfelder im roten Bereich

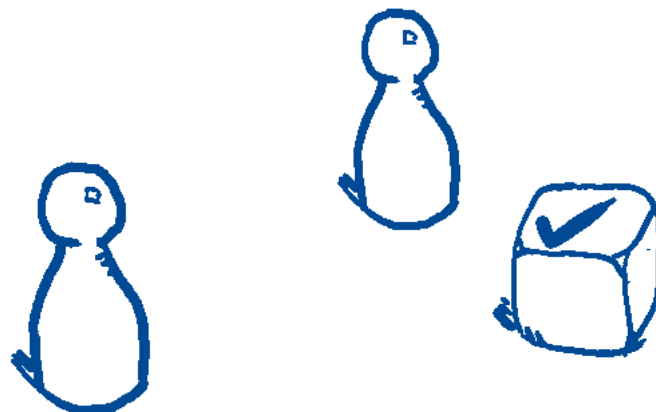
Priorität 2: Handlungsfelder im gelben Bereich

Beim Entwickeln und Umsetzen von Maßnahmen hat sich der Arbeitgeber an Grundsätzen zu orientieren, die in § 4 ArbSchG beschrieben sind. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird. Dabei gilt: Die Gefahren, die von der Belastung ausgehen, sind vorrangig an ihrer Quelle zu bekämpfen. Maßnahmen, die sich auf die Verhältnisse wie Organisation, Struktur, Prozesse und Tätigkeiten beziehen, sind dabei Maßnahmen vorzuziehen, die auf das Verhalten oder generell nur einzelne Beschäftigten abzielen.

Zum Festlegen von Maßnahmen sind unterschiedliche Vorgehensweisen möglich, wie die nachfolgende Abbildung zeigt. Im Wesentlichen gibt es zwei Varianten.

Variante 1: Startpunkt PegA-Expertencheck, PegA-Befragung oder andere Instrumente

Variante 2: Startpunkt PegA-Workshop (Teil von PegA-Team)



Möglicher Ablauf zur Festlegung von Maßnahmen

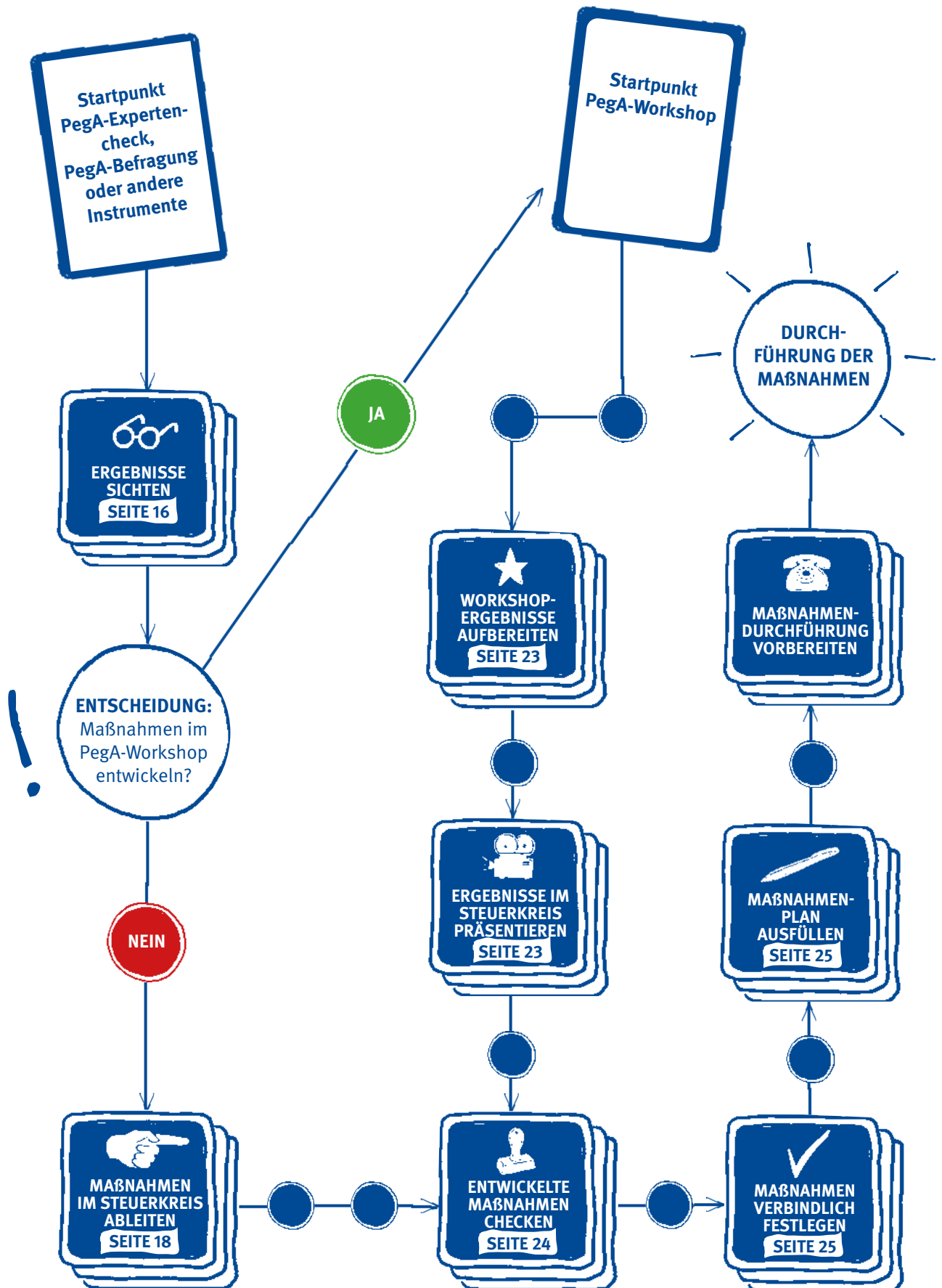




Foto: Halfpoint-Shutterstock

Variante 1: Startpunkt PegA-Expertencheck, PegA-Befragung oder andere Instrumente

Sie haben mit dem PegA-Expertencheck, der PegA-Befragung oder einem anderen Instrument gearbeitet? Dann gehen Sie bitte wie folgt vor:



Ergebnisse sichten

Setzen Sie sich im Steuerkreis/ASA und/oder mit der Geschäftsführung zusammen und besprechen Sie die Ergebnisse. Welche Arbeitsbedingungen wurden positiv bewertet und stellen Ressourcen dar? Wo hingegen besteht Handlungsbedarf aufgrund von Gefährdungen? Insbesondere der Blick auf die Stärken zeigt Ihnen, was das Unternehmen / die Tätigkeit stark macht, und hilft, auch problematische Arbeitsbedingungen ein Stück weit aufzufangen und auszugleichen.

Wenn Sie mit dem PegA-Expertencheck oder der PegA-Befragung gearbeitet haben, gibt Ihnen die Ergebnis-Übersicht aus den Auswertungsdateien mit ihrem Ampelschema einen ersten Überblick, welche der untersuchten Tätigkeitsmerkmale im grünen, gelben oder roten Bereich liegen.



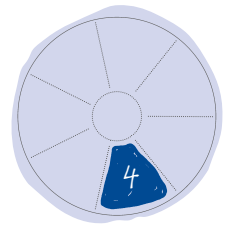
	1. Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe							2. Arbeitsorganisation			3. Soz. Beziehungen		4. Arbeitsumgebung			
	Vollständigkeit	Handlungsspielraum	Variabilität (Abwechslungsreichtum)	Information und Informationsangebot	Verantwortung	Qualifikation	Emotionale Inanspruchnahme	Arbeitszeit	Arbeitsablauf	Kommunikation und Kooperation	Kolleginnen und Kollegen	Vorgesetzte	Physikalische und chemische Faktoren	Physische Faktoren	Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung	Arbeitsmittel
Disposition	3,00	2,75	3,25	2,50	2,50	3,19	2,86	2,61	2,13	2,30	3,10	2,30	1,75	1,50	2,50	2,35

Dies allein reicht natürlich nicht aus, um Maßnahmen abzuleiten. Hierfür sollten Sie sich in Ergänzung die Detailauswertung ansehen. Die untenstehende Zusammenfassung enthält exemplarisch Fragen des PegA-Fragebogens. Eine vergleichbare Zusammenfassung existiert auch für den PegA-Expertencheck. Pro Frage zeigt das bekannte Ampelschema, welche Arbeitanforderungen als kritisch (rot), mittelmäßig (gelb) oder positiv (grün) gestaltet bewertet wurden. Diese Kennzeichnung liefert Ihnen schon relativ konkrete Hinweise, wo Handlungsbedarf besteht.

Beispiel:

Die nachstehende Abbildung aus der PegA-Befragung zeigt, dass beim Tätigkeitsmerkmal „Arbeitszeit“ konkret folgende Probleme bestehen: Die Beschäftigten müssen mehrmals im Monat Überstunden leisten, und regelmäßige sowie störungsfreie Pausen sind nicht immer möglich.

Die Ergebnisse im Detail			
2. Arbeitsorganisation		Frage	Mittelwerte
17	Arbeitszeit	Erfordert Ihre Arbeit mehrmals im Monat Mehrarbeit/Überstunden?	1,67
18		Werden Dienstpläne mindestens zwei Wochen im Voraus bekannt gegeben?	3,67
19		Erfordert Ihre Arbeit Nacharbeit (zwischen 23.00 und 06.00 Uhr)?	4,00
20		Erfordert Ihre Arbeit geteilte Dienste (Schicht, die von einer Pause von mehr als 90 Minuten unterbrochen wird)?	3,33
21		Erfordert Ihre Tätigkeit „Arbeit auf Abruf“ (Arbeiten je nach Bedarf)?	3,33
22		Können Sie regelmäßig Pausen machen?	1,67
23		Können Sie ungestört Pausen abhalten?	1,67



Beispiel:

Ebenso lassen sich aus den Antwortkategorien des PegA-Expertenchecks bereits Maßnahmen erkennen:

3	Soziale Beziehungen
3.2	Vorgesetzte
3.2.5	Erhalten die Beschäftigten arbeitsbezogene Rückmeldungen durch Führungskräfte?
	<input type="checkbox"/> ja, hilfreiche Rückmeldungen (z. B. konkret, situationsbezogen) <input type="checkbox"/> ja, aber keine hilfreichen Rückmeldungen (z. B. unkonkret, pauschalisierend) <input type="checkbox"/> nein, keine Rückmeldungen

Wurde „nein, keine Rückmeldungen“ oder „ja, aber keine hilfreichen Rückmeldungen (z. B. unkonkret, pauschalisierend)“ angekreuzt, lässt sich daraus für die Maßnahmen der Hinweis ableiten, dass Rückmeldungen zur Arbeit konkret und situationsbezogen sein sollten.

Alle kritischen Ergebnisse sollten im Steuerkreis/ASA oder einem vergleichbaren Gremium besprochen werden. Eventuell stellt sich in der Diskussion heraus, dass bereits Maßnahmen zur Reduzierung der identifizierten Gefährdung bestehen (siehe Praxis-Beispiel).

Die Beschäftigten in der Filiale eines großen Supermarkts üben jeden Tag unterschiedliche Teiltätigkeiten aus. Je nach Bedarf sind sie an der Kasse, bei der Warenverräumung, im Leergutbereich oder an der Backstation eingesetzt. Wie es der Gesetzgeber fordert, wurde die Gefährdungsbeurteilung für jede dieser Tätigkeiten durchgeführt. Also nicht für die Gesamttätigkeit „Filialmitarbeit“, sondern für die Teiltätigkeiten „Betreuung Backstation“, „Kassieren“, „Warenverräumung“ etc. Der PegA-Expertencheck ergab eine kritische Beurteilung des Tätigkeitsmerkmals „Abwechslungsreichtum“ für alle Teiltätigkeiten. Warum bestand hier dennoch kein Handlungsbedarf? Weil der Arbeitgeber durch die Kombination der Teiltätigkeiten für die Beschäftigten der Filiale (keiner übt nur eine der Tätigkeiten aus) bereits eine arbeitsorganisatorische Maßnahme für mehr Abwechslungsreichtum umgesetzt hatte!

Praxis-Beispiel



Entscheidung: Maßnahmen im PegA-Workshop entwickeln?

Ihr weiteres Vorgehen hängt von einer wesentlichen Entscheidung ab: Möchten Sie PegA-Workshops mit Beschäftigten und/oder Führungskräften durchführen, um für die erkannten Gefährdungen geeignete Maßnahmen abzuleiten? Die Beschäftigten sind Experten für ihre Arbeitsplätze, und es ist sinnvoll, ihr Erfahrungs- und Gestaltungswissen für die Ableitung von Maßnahmen zu nutzen. Die Beschäftigten zu beteiligen, sichert übrigens auch die Akzeptanz der Maßnahmen. Da sie selbst an der Entwicklung mitgewirkt haben, werden sie die Maßnahmen vermutlich motivierter annehmen und umsetzen. Vergessen Sie bitte auch nicht, die zuständigen Führungskräfte und – soweit vorhanden – den Betriebsrat in den Prozess der Maßnahmenfestlegung einzubeziehen!



Wenn Sie Maßnahmen nicht im PegA-Workshop ableiten möchten



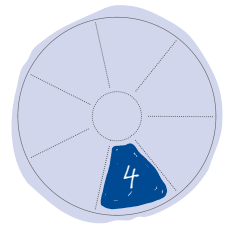
Maßnahmen im Steuerkreis ableiten

1. Priorisierung der Tätigkeiten

Erstellen Sie zunächst eine Übersicht über alle Tätigkeiten, die in Ihrem Unternehmen untersucht wurden. Entscheiden Sie dann gemeinsam, in welcher Reihenfolge Sie diese Tätigkeiten bearbeiten möchten. Eine sinnvolle Entscheidungshilfe ist hier der Handlungsbedarf bei den einzelnen Tätigkeiten (Wo liegen viele Merkmale im roten Bereich?).

2. Priorisierung der Handlungsbedarfe

Ausgangsbasis für die Ableitung von Maßnahmen sind die konkreten Ergebnisse der Analyse. Wenn Sie mit der Bearbeitung einer Tätigkeit beginnen, sollten Sie zunächst eine Liste mit allen Handlungsbedarfen erstellen, die sich aus der Analyse ergeben haben. Priorisieren Sie diese entsprechend ihrer Dringlichkeit, und bearbeiten Sie diese dann sukzessive. Diese strukturierte Vorgehensweise ist sinnvoll, um zügig zu Ergebnissen zu kommen.



Beispiel:

Priorisierung Tätigkeiten:

- Kommissionierung (1)
- Warenannahme (3)
- Disposition (4)
- Versand (2, 5)
- Retoure
- Haustechnik (6)
- ...

Tätigkeit: Kommissionierung

Priorisierung Handlungsbedarfe:

- Handlungsspielraum (1)
- Information und Informationsangebot (4)
- Vorgesetzte (2)
- Arbeitsmittel (3)

3. Ursachenanalyse

Wenn Sie mit der Bearbeitung des ersten Handlungsbedarfs beginnen, liefern die Fragen aus den eingesetzten Instrumenten gute Hinweise darauf, an welchen Stellen konkrete Probleme bestehen. Ausgehend hiervon ist die erste elementare Frage: **Worin liegen die Ursachen für das jeweilige Ergebnis?**

Für unser Beispiel zum Merkmal „Handlungsspielraum“ lautet die Frage konkret: Warum können die Beschäftigten keinen Einfluss auf die Reihenfolge ihrer Tätigkeiten nehmen? Die Antwort könnte zum Beispiel lauten: Die Führungskraft des entsprechenden Arbeitsbereichs gibt detailliert vor, wann wer welche Arbeitsschritte zu erledigen hat.

Dieses Beispiel macht bereits deutlich: Die Ursachenanalyse ist nur möglich, wenn man den entsprechenden Arbeitsbereich gut kennt. Und diese Kenntnisse besitzen die Mitglieder des Steuerkreises/ASA nicht immer im ausreichenden Maß – was ja auch ganz normal ist. Daher empfehlen wir das Einbeziehen der Führungskräfte und Beschäftigten für das Ableiten von Maßnahmen. Sie kennen ihre Tätigkeit / ihren Arbeitsbereich umfassend und können detaillierte Aussagen zu den konkreten Bedingungen vor Ort und den Ursachen für kritische Ergebnisse im Rahmen der Beurteilung der psychischen Belastung machen. Dieses betriebsnahe Know-how ist unabdingbar für die Ableitung zielführender Maßnahmen.

4. Definition Veränderungsziel

Die nächste wichtige Frage lautet: **Was genau soll durch die Maßnahmen erreicht werden?** Hier geht es darum, ein konkretes Veränderungsziel zu formulieren.

Dafür empfiehlt sich die Orientierung an den SMART-Kriterien.

Spezifisch?

Zunächst muss das Ziel konkret und eindeutig beschrieben werden.

Leitfrage: Was genau ist anders, wenn das Problem nicht mehr besteht?

Messbar?

Hier wird überprüft, wie und woran die Zielerreichung gemessen werden kann. Nur so kann später aufgezeigt werden, ob die durchgeführten Maßnahmen zur Erreichung des Ziels geführt haben.

Leitfrage: Woran genau ist erkennbar, woran merken Sie, dass dieses Ziel erreicht ist?

Attaktiv?

Nur eine attraktive Veränderung hat Aussicht auf Akzeptanz, Unterstützung und aktive Beteiligung des Unternehmens.

Leitfrage: Was genau ist der positive Anreiz und der Nutzen für die Kolleginnen und Kollegen sowie das Unternehmen, der durch die Erreichung des Ziels gegeben ist?

Realistisch?

Hier geht es um die Umsetzbarkeit: Passt das Ziel zu unserem Unternehmen?

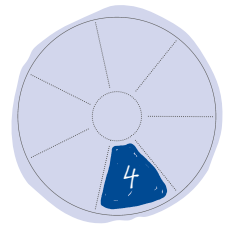
Leitfragen: Ist das formulierte Ziel für uns erreichbar? Können wir das mit unseren Möglichkeiten leisten (Zeit, Finanzen, Personal und Kompetenzen)?

Dabei sollten erforderliche Maßnahmen nicht aus Ressourcengründen dem Rotstift zum Opfer fallen. Es geht vielmehr darum, eine realistische Einschätzung vorzunehmen, ob die Maßnahme zu den Rahmenbedingungen im Unternehmen passt und die erforderlichen Mittel bereitgestellt werden können.

Terminiert?

Es muss ein konkreter Termin für die Zielerreichung definiert werden. Zielformulierung und Umsetzung sollten zudem zeitlich nah beieinanderliegen.

Leitfrage: Bis wann genau soll das Ziel erreicht werden?



Das Formulieren von Zielen nach diesem Prinzip fällt anfangs vielleicht noch etwas schwer. Aber je klarer das Ziel ist, desto einfacher können Sie passgenaue Maßnahmen entwickeln, mit denen sich die Arbeitsbedingungen optimieren lassen.

Fassen Sie abschließend bitte Ihr Ziel entsprechend den SMART-Kriterien in 1–2 Sätzen zusammen. Achten Sie dabei auf eine Formulierung des Ziel-Zustands im Präsens, also in der Gegenwart. Also: „Wie IST die Situation nachher?“ statt „Wie WÄRE die Situation nachher?“

5. Entwicklung von Maßnahmen

Auf Basis dieser konkreten, „SMART“ formulierten Ziele können Sie Ideen für geeignete Maßnahmen entwickeln. Dabei können Sie von folgenden Quellen profitieren:

- ➔ **Ihre Erfahrungen und Fachkenntnisse:** Alle Mitglieder des Gremiums, in dem Sie an der Maßnahmenentwicklung arbeiten, verfügen über unterschiedliche Erfahrungen und Fachkenntnisse – auch zum Thema psychische Belastung und Arbeitsgestaltung. Gerade diese Verschiedenheit der Perspektiven ist wertvoll bei der Entwicklung von Maßnahmen. So ergeben sich gute Antworten auf Fragen wie: Wie könnte man die Arbeitsbedingung verbessern? Welche Lösungen sind zum Beispiel für ähnliche Situationen bekannt?
- ➔ **Rückgriff auf die Gestaltungsempfehlungen:** In Kapitel 8 dieses Ordners werden die 16 Tätigkeitsmerkmale, die im Fokus der Gefährdungsbeurteilung für die psychische Belastung stehen, noch einmal erläutert. Hier werden auch allgemeine Empfehlungen ausgesprochen, wie die entsprechende Arbeitsbedingung idealerweise gestaltet sein sollte. Diese Empfehlungen zur Arbeitsgestaltung beruhen auf aktuellen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und bieten Ihnen eine Orientierung für Ihre eigenen Maßnahmen.
- ➔ **Blick auf andere Arbeitsbereiche/Standorte:** Sie haben die Gefährdungsbeurteilung für den Teilaspekt psychische Belastung für unterschiedliche Tätigkeiten/Arbeitsbereiche beziehungsweise auch Standorte durchgeführt. Die Ergebnisse werden sicherlich unterschiedlich ausgefallen sein. Nutzen Sie diese Unterschiede, und schauen Sie auf Abteilungen/Standorte, die positivere Ergebnisse in den bei Ihnen kritischen Handlungsbereichen erzielt haben. Wenn zum Beispiel an einem Standort das Merkmal „Handlungsspielraum“ positiv bewertet wurde (grüner Ampelbereich), können Sie dort nachfragen: „Was machen Sie anders? Wie schaffen Sie es, dass die Beschäftigten bei Ihnen größere Handlungsspielräume besitzen?“



Auch wenn an anderen Standorten / in anderen Abteilungen schon Maßnahmen abgeleitet wurden, lohnt sich der Austausch. Denn Sie arbeiten alle in einem Unternehmen, und warum sollten Sie sich doppelte Arbeit machen? Lassen Sie sich erläutern, wie genau die Situation andernorts war und welche Maßnahmen entwickelt wurden. War die Ausgangslage vergleichbar mit Ihrer? Könnten die Maßnahmen auch bei Ihnen gut funktionieren? Falls ja, dann übernehmen Sie diese gerne in Absprache mit den Beschäftigten der jeweiligen Tätigkeit beziehungsweise des Arbeitsbereichs. Nutzen Sie die Synergien! So profitieren Sie von der Vorarbeit und den Erfahrungen anderer und sparen gleichzeitig Ressourcen.

6. Planung Zuständigkeiten

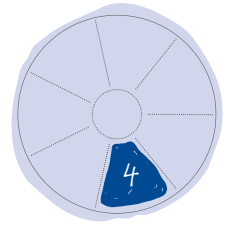
Wenn Sie auf diesem Wege ein Paket von Maßnahmen entwickelt haben, machen Sie sich als nächstes Gedanken zu den Zuständigkeiten. Wer kann die Umsetzung der jeweiligen Maßnahme sinnvollerweise übernehmen? Wer hat sowohl die Kompetenz als auch die Ressourcen für diese Aufgabe? Wer kann am ehesten sicherstellen, dass die Maßnahme auch nachhaltig umgesetzt wird? Gerade wenn Ihr Unternehmen verschiedene Standorte hat, ist eine zentrale Steuerung der Maßnahmenumsetzung nicht sinnvoll. Selbstverständlich muss jemand – beispielsweise die Zuständige Person – zentral „den Hut aufhaben“. Aber die operative Umsetzung der Maßnahmen könnten zum Beispiel viel eher die örtlichen Führungskräfte übernehmen.

Wenn Sie auf diese Weise das erste Handlungsfeld bearbeitet haben, können Sie nach demselben Prinzip alle weiteren Handlungsfelder angehen.



Variante 2: Startpunkt PegA-Workshop

Sie haben als Analyseinstrument PegA-Team eingesetzt? Beschäftigte und/oder Führungskräfte haben in den PegA-Workshops Ideen für Maßnahmen entwickelt (Details zum Workshop finden Sie in Kapitel 7)?



Dann gehen Sie bitte wie folgt vor:



Workshop-Ergebnisse aufbereiten

Die Moderatorin beziehungsweise der Moderator der PegA-Workshops leitet alle Ergebnisse (das heißt PegA-Anforderungsbarometer und Plakate „PegA-Workshop“) an die Zuständige Person weiter. Diese bereitet die Ergebnisse bei Bedarf unter Rückgriff auf die Praxishilfe „Entscheidungsvorlage Maßnahmen PegA-Workshop“ weiter auf (siehe Kapitel 9).



Ergebnisse im Steuerkreis präsentieren

Präsentieren Sie die Ergebnisse und Maßnahmevorschläge aus den PegA-Workshops dem Steuerkreis, ASA oder der Geschäftsführung, und diskutieren Sie das weitere Vorgehen. Die Präsentation der Ergebnisse kann dabei zum Beispiel durch die Zuständige Person erfolgen. Auch eine Unterstützung durch die Moderatorin / den Moderator oder alle beziehungsweise ausgewählte Teilnehmende des jeweiligen PegA-Workshops ist denkbar und sinnvoll. Letztere können Verständnisfragen aus erster Hand beantworten. Gleichzeitig erfahren sie eine direkte Wertschätzung ihrer konstruktiven Mitarbeit bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen.



Foto: Asier Romero-Shutterstock



Foto: Jacob Lund-Shutterstock

Unabhängig von Ihrem Startpunkt geht es so weiter

✓ Entwickelte Maßnahmen checken

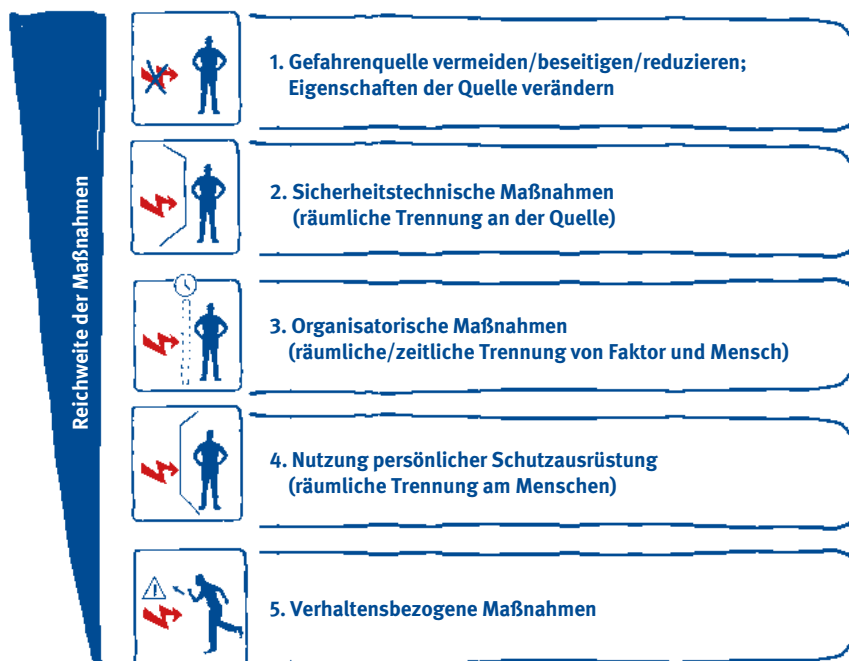
Wenn Ihnen verschiedene Vorschläge für Maßnahmen vorliegen, sollten diese vor der verbindlichen Vereinbarung einer sorgfältigen Prüfung unterzogen werden.



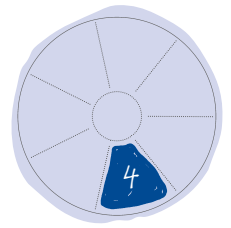
Prüfen Sie,

... ob alle Maßnahmen tatsächlich konsequent auf Basis von Zielen im Sinne der SMART-Kriterien abgeleitet wurden (siehe Kasten S. 20).

... ob die Maßnahmen die Maßnahmenhierarchie (siehe nachfolgende Abbildung) berücksichtigen. Oberste Priorität haben immer Maßnahmen, die auf eine Veränderung der Arbeitsbedingungen und die Beseitigung, Vermeidung oder zumindest Reduzierung der Gefahrenquelle / kritischen Belastung abzielen (zum Beispiel größere Handlungsspielräume für Beschäftigte, bessere Beleuchtung). Je nach Gefährdung können aber auch verhaltensorientierte, auf den einzelnen Beschäftigten bezogene Maßnahmen (zum Beispiel Seminare, Unterweisungen) eine adäquate Lösung sein.



... ob eine gute Mischung zwischen kurz-, mittel- und langfristig umsetzbaren und wirkenden Maßnahmen besteht. Mit dieser Mischung können Sie zum einen schon kurzfristig erste Erfolge erzielen, die alle Beteiligten (oder Betroffenen) für den weiteren Prozess motivieren. Zum anderen kann es so eher gelingen, die bestehenden Handlungsfelder nachhaltig zu bearbeiten.



... ob Sie die Konsequenzen, die sich aus den Maßnahmen ergeben können, ausreichend bedacht haben. Denn: Dreht man – sinnbildlich – an einem „Rädchen“, dann verändert sich meist auch an anderer Stelle etwas. Sie sollten also gut überlegen, wie sich die vorgeschlagenen Maßnahmen auswirken: Ändern sich damit zum Beispiel die Zuständigkeiten von Beschäftigten oder die schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit? Hat die Änderung gegebenenfalls Nachteile für einen anderen Arbeitsplatz/Bereich? Wird durch die Änderung möglicherweise der normale Arbeitsfluss beeinträchtigt?

... ob die zur Umsetzung der Maßnahmen erforderlichen zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können. In diesem Zusammenhang sollten Sie auch abschätzen, ob das Aufwand-Nutzen-Verhältnis für die einzelnen Maßnahmen angemessen ist.

Sofern diese nicht Teil des Steuerkreises/ASA sind, beziehen Sie in die Maßnahmendiskussion möglichst auch die örtliche Fachkraft für Arbeitssicherheit und die Betriebsärztin bzw. den Betriebsarzt mit ein. Von diesen örtlichen Akteuren erhalten Sie häufig noch wertvolle Hinweise zur Umsetzbarkeit oder Eignung der angedachten Maßnahmen.

Selbstverständlich ist auch der Betriebsrat mit einzubeziehen, der im gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung – also auch bei der Entscheidung über Maßnahmen – ein Mitbestimmungsrecht besitzt (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG).

Eine andere wichtige Personengruppe sind in dieser Phase die Führungskräfte und Beschäftigten der entsprechenden Tätigkeiten/Arbeitsbereiche. Falls diese nicht ohnehin in die Maßnahmenentwicklung einbezogen wurden, sollten Sie sie unbedingt jetzt ins Boot holen. Denn sie sind meist direkt an der Maßnahmenumsetzung beteiligt oder sogar dafür verantwortlich. Daher sollten sie die Änderungsvorschläge für sinnvoll und nützlich erachten und hinter den beschlossenen Maßnahmen stehen.

Maßnahmen verbindlich festlegen

Wenn Sie die Maßnahmenvorschläge sorgfältig geprüft haben, entscheiden Sie gemeinsam (idealerweise in Rücksprache insbesondere mit den Führungskräften der betroffenen Tätigkeiten/Arbeitsbereiche), welche Maßnahmen in welcher Reihenfolge und in welchem Zeitraum umgesetzt werden sollen.



Maßnahmenplan ausfüllen

Halten Sie alle beschlossenen Maßnahmen im Maßnahmenplan fest (siehe Kapitel 9). Damit haben Sie eine klare Orientierung für die nächsten Schritte (wer macht was bis wann mit welchem Ziel, und wer kontrolliert wann?). Sollten Sie Aufgaben an Personen außerhalb Ihres Entscheidergremiums vergeben wollen, fragen Sie frühzeitig nach, ob dies tatsächlich möglich ist (je nach Position auch die übergeordnete Führungskraft einbinden!).

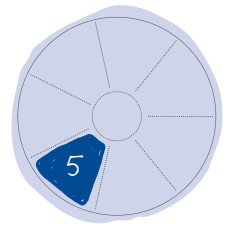


Klären Sie zudem nachfolgende Fragen:

- Inwiefern stehen zum Beispiel größere unternehmerische Veränderungen an, die mit den Maßnahmen kollidieren könnten oder die für die Geschäftsführung in Kürze wichtiger sind als die Maßnahmen aus der Gefährdungsbeurteilung?
- An wen kann man sich bei Problemen in der Umsetzungsphase wenden? Besitzen alle Beteiligten zur Begleitung der Maßnahmendurchführung die erforderlichen Handlungs-/Entscheidungsspielräume? Was benötigen diese gegebenenfalls noch? Es ergibt zum Beispiel keinen Sinn, jemanden mit der Begleitung von Maßnahmen zu betrauen, der überhaupt keinen Einfluss auf die betreffende Tätigkeit beziehungsweise den Arbeitsbereich nehmen kann oder der für jeden Teilschritt erst die Zustimmung seiner Führungskraft benötigt.
- In welchen Abständen wollen Sie sich treffen, um den aktuellen Status quo zu besprechen?

.....
Vergessen Sie nicht die erkannten Ressourcen! Sicherlich haben Sie im Rahmen der Beurteilung der psychischen Belastung auch an einigen Stellen sehr gute Arbeitsbedingungen vorgefunden. Diese sollten keinesfalls unter den Tisch fallen. Präsentieren Sie diese vielmehr offen und werben Sie intern damit („Hier sind wir schon gut!“). Diese Botschaft ist einerseits wichtig und motivierend für die Beschäftigten, andererseits können alle positiven Aspekte auch als Beispiele guter Praxis dienen. Unternehmensbereiche oder Standorte mit weniger guten Ergebnissen in den entsprechenden Themenfeldern können von diesen guten Beispielen lernen.
.....

Schritt 5: Durchführung von Maßnahmen



Arbeitsbedingte Gefährdungen werden idealerweise durch die zuvor entwickelten Maßnahmen reduziert oder beseitigt – das ist das Herzstück der Gefährdungsbeurteilung.

Nutzen Sie für die Durchführung von Maßnahmen die Vorlagen für Maßnahmenpläne in den PegA-Auswertungsdateien. Damit können Sie die Umsetzung der Maßnahmen optimal nachhalten.

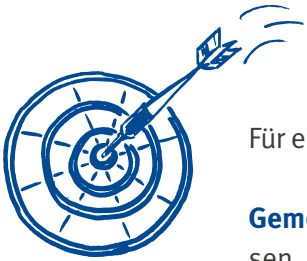
Praxis-Tipp

Arbeiten Sie nicht mit den PegA-Auswertungsdateien, finden Sie bei den Praxis-hilfen auch einen separaten Maßnahmenplan (siehe Kapitel 9). Falls Sie PegA-Workshops durchgeführt haben, können Sie das „Ergebnis der Kontrolle“ auch dort in den entsprechenden Feldern nachhalten.

Die besten Maßnahmen haben nur dann einen Effekt, wenn sie richtig umgesetzt werden. Für den gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung – also auch die Umsetzung der Maßnahmen – brauchen Sie daher ein gutes Projektmanagement. Hierzu gehören beispielsweise klare Strukturen, verbindliche Verantwortlichkeiten und definierte Meilensteine. Denn es gibt Dinge, die eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen/Maßnahmen gefährden können:

- Zu viel Zeit zwischen dem Ermitteln der psychischen Belastung und dem Umsetzen erster Maßnahmen
- Fehlende Unterstützung wichtiger Entscheider/Multiplikatoren
- Fehlende Nachhaltigkeit / nachlassendes Interesse und Engagement der Beteiligten
- Fehlendes Eingehen auf mögliche Kritiker der Maßnahmen sowie fehlender Weitblick hinsichtlich der Konsequenzen, die sich aus den Maßnahmen ergeben („Drehe ich an einem Rädchen, passiert auch woanders im Unternehmen etwas.“).





Für eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen sollten Sie Folgendes beachten:

Gemeinsames Verständnis zu Grundsatzthemen: Alle Beteiligten müssen wissen, was psychische Belastung eigentlich ist, was das Ziel der Gefährdungsbeurteilung für den Teilaspekt psychische Belastung ist usw.

Eine gute Vorarbeit: Im Rahmen der Maßnahmenableitung und -festlegung sollten Sie strukturiert vorgegangen sein und die entsprechenden Hinweise zu Schritt 4 in diesem Kapitel berücksichtigt haben (frühzeitige Einbindung der Führungskräfte und Beschäftigten; klare Ziele für die Maßnahmen; wohlüberlegte, verbindliche Planung etc.). Damit ist der wichtigste Grundstein für die Phase der Maßnahmenumsetzung gelegt.

Klare Zuständigkeiten für die Umsetzung: Es sollte neben den Verantwortlichen pro Tätigkeit/Arbeitsbereich idealerweise auch noch einen übergeordneten Koordinator geben, der die Zügel in der Hand hält und bei Problemen nachsteuert. Eine Vertretungsregelung ist ebenfalls sinnvoll.

Umfassende Kommunikation und Transparenz: Alle Beteiligten (Führungskräfte, Betriebsrat, Beschäftigte ...) müssen wissen, weshalb was wann durch wen und mit welchem Ziel gemacht und in welchen Schritten vorgegangen wird. Dies kann zum Beispiel über Betriebsversammlungen oder im persönlichen Gespräch geschehen.

Realistische Erwartungen: Es muss klar sein, dass sich mit den Maßnahmen nicht über Nacht Veränderungen einstellen.

Fortlaufende Motivation: Das Umsetzen von Maßnahmen ist ein Prozess. Alle Beteiligten müssen durchgängig motiviert bleiben. Dies gelingt zum Beispiel über eine fortlaufende Information und eine werbende Berichterstattung über Maßnahmenenerfolge und positive Veränderungen. Die Motivation der Beschäftigten obliegt hier insbesondere den Führungskräften.

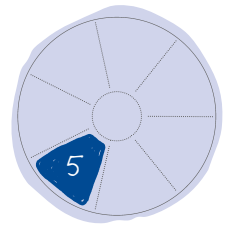
Zeitnahes Umsetzen erster Maßnahmen: Eine Differenzierung von Maßnahmen nach kurz-, mittel- und langfristiger Umsetzung ist empfehlenswert. Maßnahmen, die schnell erste Erfolge bringen, motivieren für den weiteren Prozess und zeigen allen Beteiligten (auch möglichen Kritikern!): „Die Gefährdungsbeurteilung ist keine lästige Pflicht, sondern bringt positive Veränderungen für unsere Arbeit.“

Kalkulieren Sie Skepsis ein: Egal, wie sinnvoll die Maßnahmen sind – es wird Menschen geben, die darauf eher mit Ablehnung oder Skepsis reagieren. Holen Sie daher mögliche Sceptiker frühzeitig ins Boot (zum Beispiel über Teambesprechungen oder persönliche Gespräche).

Ressourcen bereitstellen: Nicht alle Maßnahmen erfordern finanzielle Investitionen, aber es bedarf zumindest personeller und zeitlicher Ressourcen.

Nachhaltigkeit sichern

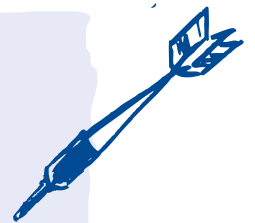
Selbst wenn die Maßnahmen sinnvoll sind und ihre Umsetzung gut vorbereitet ist, können sie an fehlender Nachhaltigkeit scheitern.



So können Sie das vermeiden:

Klare Positionierung der Geschäftsführung

Wenn die Geschäftsführung nicht dahintersteht – wer dann?! Die oberste Führungsebene muss hinter dem gesamten Vorhaben der Gefährdungsbeurteilung stehen und dafür einstehen, dass die Maßnahmen vollständig umgesetzt und auch in ihrer Wirksamkeit überprüft werden.



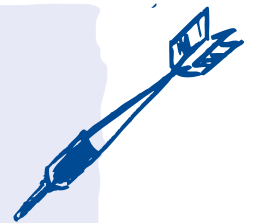
Führungskräfteverantwortung

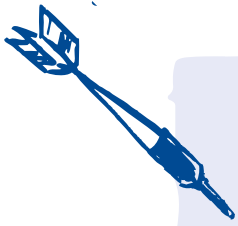
Den Führungskräften kommt im gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung eine Schlüsselrolle zu. Sie müssen ihre Beschäftigten für die Veränderungen motivieren, im direkten Kontakt auf Sorgen und Widerstände eingehen und die Maßnahmenumsetzung kontinuierlich begleiten. Und sie sollten natürlich als Vorbilder agieren, wenn es zum Beispiel um das Umsetzen von Veränderungen und das Einlassen auf neue Wege oder Verhaltensweisen geht. Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte, damit diese ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Prozess angemessen begleiten können!



Kontinuierliche Information

Sinnvoll sind laufende Status-Updates. Das Thema Gefährdungsbeurteilung kann zum Beispiel ein fester Tagesordnungspunkt in Führungskräfte-, Abteilungs-, Filial- oder Teambesprechungen werden. Selbst wenn es nur kleine Neuigkeiten gibt: So bleibt das Thema präsent!



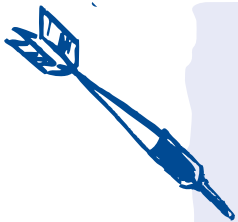


Nicht die „Macht der Gewohnheit“ unterschätzen

Der Mensch ist ein „Gewohnheitstier“. Nicht jeder ändert gerne eingespielte Verhaltensmuster und Vorgehensweisen. Richten Sie sich darauf ein, dass es einige Zeit dauert und Nachdruck und Überzeugungsarbeit erfordert, bis die Beschäftigten sich auf die mit den Maßnahmen verbundenen Neuerungen einlassen und alte Vorgehensweisen über Bord werfen.

Wertschätzung

Am gesamten Prozess sind viele Menschen beteiligt: Mitglieder des Steuerkreises/ASA, Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebsratsmitglieder und viele mehr. Auch das Umsetzen der Maßnahmen in den einzelnen Unternehmensbereichen erfordert die Mitwirkung vieler Beteiligter. Äußern Sie Wertschätzung für deren Engagement – das motiviert für die Zukunft!

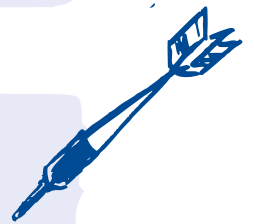


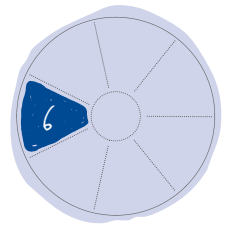
Professioneller Umgang mit Misserfolgen oder Planänderungen

Trotz bester Vorbereitung kann es sein, dass sich Ihr ursprünglicher Plan nicht einhalten lässt oder Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg bringen. Kommunizieren und begründen Sie dies, und zeigen Sie auf, wie es jetzt alternativ weitergeht.

Erfolge kommunizieren

Nichts motiviert mehr als die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen. Kommunizieren Sie diese Erfolge, und zeigen Sie so allen Beteiligten, dass sich das Dranbleiben lohnt, und dass die Maßnahmen tatsächlich helfen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern.





Schritt 6: Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen

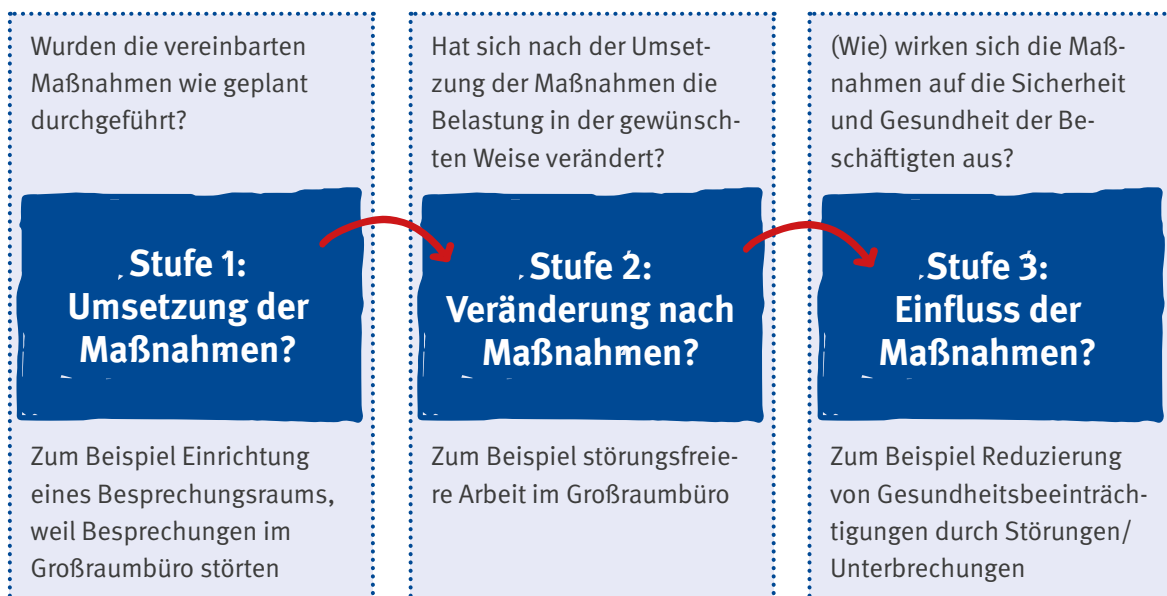
Zu den Grundpflichten des Arbeitgebers gehört es, getroffene Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen (§ 3 Abs. 1 ArbSchG). Dazu gehört die Beurteilung, ob sich die Arbeitsbedingungen nach Umsetzung der Maßnahmen in der gewünschten Weise verändert hat. So kann beispielsweise eine Maßnahme, die den störungsfreien Arbeitsablauf zum Ziel hat, daran gemessen werden, ob und wie stark die Anzahl der Störungen zurückgegangen ist.

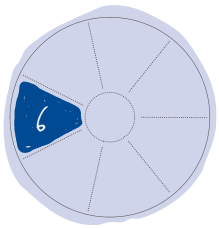
Die Wirksamkeitskontrolle sollte bereits im Zuge der Maßnahmenableitung vorbereitet werden. Dabei sind insbesondere folgende Aspekte wichtig:

- **Verbindliche, konkrete Ziele für jede Maßnahme:** Was soll damit erreicht werden?
- **Klarheit über Faktoren, anhand derer man die Zielerreichung prüfen kann:** Was muss sich wie verändert haben?
- **Realistische Vorstellungen zu den Instrumenten der Wirksamkeitskontrolle:** Womit kann man am besten beurteilen, ob die Gefährdung ausgeschaltet beziehungsweise reduziert werden konnte?
- **Verbindliche Termine und Verantwortlichkeiten:** Wann kann/soll durch wen die Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahme geprüft werden?

Stufen der Wirksamkeitskontrolle

Grundsätzlich können drei Stufen der Wirksamkeitskontrolle unterschieden werden:





Methoden der Wirksamkeitskontrolle

So unterschiedlich die abgeleiteten Maßnahmen und Stufen der Wirksamkeitskontrolle sind, so unterschiedlich sind auch die Methoden zur Wirksamkeitskontrolle. Es gibt nicht **die eine** Methode, um die Wirksamkeit von Maßnahmen zu prüfen.

• Wirksamkeitskontrolle Stufe 1

Diese Kontrolle gelingt am einfachsten, wenn Sie vorher mit unserem Maßnahmenplan gearbeitet haben (enthalten in den PegA-Auswertungsdateien oder als separate Datei, siehe Kapitel 9). Wenn Sie dort vorab festgehalten haben, wer die Maßnahmenumsetzung wann kontrollieren soll, müssen Sie in dieser Phase nur noch die Kontrolle vornehmen und entsprechend dokumentieren, ob die Maßnahme tatsächlich durchgeführt wurde.

.....
! Wenn Sie PegA-Team eingesetzt und die Maßnahmen ausschließlich auf den Plakaten der PegA-Workshops dokumentiert haben, sollten Sie das Ergebnis der Kontrolle selbstverständlich dort nachhalten (siehe unterste Zeilen auf dem Plakat PegA-Workshop).
.....

• Wirksamkeitskontrolle Stufe 2

Hier bieten sich insbesondere folgende Methoden an:

- **Vorher-Nachher-Beurteilungen:** Sie können zum Beispiel durch den erneuten Einsatz der PegA-Instrumente prüfen, ob hinsichtlich der Gefährdungen die gewünschten Verbesserungen erzielt wurden.
- **Kurzbefragungen:** Eine Kurzbefragung gibt einen ersten Eindruck darüber, inwiefern sich die Arbeitsbedingungen aus Sicht der Experten für die jeweilige Tätigkeit beziehungsweise den Arbeitsbereich durch die Maßnahmen verbessert haben.
- **Workshops:** Auch Workshops bieten einen idealen Rahmen, um Beschäftigte und/oder Führungskräfte die Wirksamkeit durchgeführter Maßnahmen beurteilen zu lassen. Mit einer einfachen Klebepunktabfrage können die Workshop-Teilnehmenden einschätzen, inwiefern sich die als kritisch beurteilte Arbeitsbedingung geändert hat (Beispiel 1 auf der Folgeseite) und wie nützlich die verschiedenen Maßnahmen aus ihrer Sicht jeweils für diese Veränderung waren (Beispiel 2 auf der Folgeseite). Eine derartige Beurteilung kann selbstverständlich auch im Rahmen regulärer (Team-/Dienst-)Besprechungen im Unternehmen erfolgen. Denkbar ist auch das Einbeziehen der Betriebsräte, der Fachkräfte für Arbeitssicherheit und/oder der Betriebsärzte. Diese bringen häufig noch eine andere Perspektive in die Wirksamkeitskontrolle ein.

Beispiel:

Die Einschätzungen im Workshop könnten so aussehen:

Einschätzung der <u>Veränderung</u> im Merkmalsbereich Arbeitsorganisation → Arbeitsablauf: Störungen/Unterbrechungen					
Identifizierte Ursachen	deutlich schlechter	schlechter	gleich	besser	deutlich besser
Viele Telefonanrufe			•	•••••	
Spontane Besprechungen im Großraumbüro			••	•••••	

Einschätzung der <u>Veränderung</u> im Merkmalsbereich Arbeitsumgebung → Physikalische und chemische Faktoren: Lärm					
Lärm durch Drucker		•••	••		
...					

Einschätzung der <u>Nützlichkeit</u> durchgeführter Maßnahmen im Merkmalsbereich Arbeitsorganisation → Arbeitsablauf: Störungen/Unterbrechungen	
Durchgeführte Maßnahmen	Nützlichkeit der Maßnahmen aus Sicht der Befragten
Eingang von Telefonaten an zentraler Rufnummer	•••••
Bereitstellung eines kleinen Besprechungsraums	•••••

Einschätzung der <u>Nützlichkeit</u> durchgeführter Maßnahmen im Merkmalsbereich Arbeitsumgebung → Physikalische und chemische Faktoren: Lärm	
Drucker-Stellplatz ändern (statt mitten im Raum nun am Eingang)	•

● **Wirksamkeitskontrolle Stufe 3**

Dies ist sicherlich die anspruchsvollste und schwierigste Art der Wirksamkeitskontrolle. Natürlich können Sie die Zahl der Fehl- und Krankentage, Zahlen zum Unfallgeschehen, zum Betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement oder ähnliche Kennzahlen nachhalten. Aspekte wie beispielsweise eine verringerte Arbeitsmotivation, Fehler bei der Arbeit, Anwesenheit trotz gesundheitlicher Einschränkungen werden dann aber noch nicht berücksichtigt. Es kann auch sein, dass die Anzahl der Fehltage gar nicht auffällig hoch ist. Und dennoch sind die Arbeitsbedingungen nicht optimal gestaltet oder entsprechen nicht den gesetzlichen Anforderungen. Kennzahlen sind also nur bedingt aussagekräftig. Sinnvoller als eine reine Kennzahlenbetrachtung kann es sein, zum Beispiel über Gesundheitszirkel oder Befragungen der Beschäftigten zu versuchen, in Erfahrung zu bringen, inwiefern sich die Sicherheit und Gesundheit verbessert hat. Aber bitte bedenken Sie auch hier: Ob sich Veränderungen einstellen, hängt nicht nur von den Arbeitsbedingungen ab – hier spielen viele weitere, zum Teil auch sehr individuelle Einflüsse seitens der Beschäftigten eine Rolle.

Eine fehlende Veränderung/Verbesserung muss nicht immer heißen, dass die Maßnahme ungeeignet war. Vielleicht ist noch zu wenig Zeit vergangen, um die Auswirkung der Maßnahme wahrnehmen zu können. Oder es gab andere Einflüsse, die die Wirksamkeit der Maßnahme beeinträchtigt haben (zum Beispiel ein saisonal bedingtes hohes Arbeitsaufkommen, ein plötzlicher Krankheitsfall oder eine Kündigung ...). Dies kann zum Beispiel über die gemeinsame Diskussion im Rahmen von Workshops/Besprechungen geklärt werden (vergleiche Wirksamkeitskontrolle Stufe 2).

Nutzen Sie den Austausch auch, um zu prüfen, inwiefern sich durch die Maßnahme/n eventuell neue oder andere Gefährdungen ergeben haben. Sie erinnern sich: „Dreht man an einem Rädchen, dann verändert sich meist auch an anderer Stelle etwas.“ Hat die Maßnahme Nachteile mit sich gebracht? Laufen die Arbeitsprozesse unverändert reibungslos? Falls sich in der Folge der Maßnahmenumsetzung neue Probleme oder potenzielle Gefährdungen ergeben haben, könnten Sie schnell gegensteuern und unter Einbindung der Beschäftigten alternative Maßnahmen entwickeln.

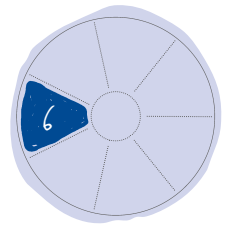
Praxis-Tipp

In vielen Fällen werden die Veränderungen nicht direkt nach der Umsetzung einer Maßnahme spürbar. Welche Zeitfenster sollte man also berücksichtigen? Es sind vielfältige Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Unternehmen denkbar, und die Umsetzung sowie die dadurch möglichen Veränderungen sind abhängig von den spezifischen Bedingungen in Ihrem Unternehmen. Daher ist es nicht möglich, pauschal zu sagen, zu welchem Zeitpunkt eine Wirksamkeitskontrolle sinnvoll ist. Nach etwa drei Monaten lohnt sich in jedem Fall eine erste Kontrolle – dann lässt sich zumindest schon die Frage beantworten, ob die ersten Maßnahmen angestoßen beziehungsweise umgesetzt wurden (Stufe 1 der Wirksamkeitskontrolle).





Wirksamkeitskontrolle – und jetzt?



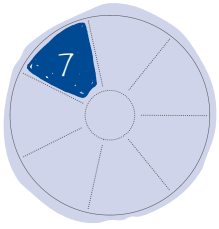
Nach der Wirksamkeitskontrolle haben Sie ein klares Bild davon, ob die Maßnahmen wie geplant umgesetzt wurden und inwiefern die Arbeitsbedingungen in der gewünschten Weise verändert werden konnten. Wie geht es nun weiter?

Die Maßnahmen waren erfolgreich

- Kommunizieren Sie die Erfolge, und machen Sie diese im Unternehmen bekannt.
- Nutzen Sie erfolgreiche Maßnahmen als „Best Practise“ – so können auch andere Bereiche/Standorte davon profitieren und sich für die Umsetzung im eigenen Bereich etwas abschauen (Was hat sich bewährt?).

Einige Maßnahmen waren nicht erfolgreich

- Analysieren Sie die Ursachen für den Misserfolg. Leitfragen sind zum Beispiel:
 - Wurden die Maßnahmen konsequent aus der Beurteilung der Arbeitsbedingungen abgeleitet?
 - War das Ziel ausreichend definiert?
 - Wurden alle wichtigen Personen frühzeitig informiert/einbezogen?
 - Waren die Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten für die Maßnahmenumsetzung eindeutig geregelt?
 - War der Zeitplan realistisch?
 - Standen die erforderlichen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung?
 - Kollidierten die Maßnahmen mit anderen betrieblichen Veränderungen?
 - War der Zeitpunkt gut gewählt?
 - ...
- Verzichten Sie auf Schuldzuweisungen, sondern denken Sie zukunftsorientiert:
 - Kann man korrigierend eingreifen, um die Maßnahme doch noch zum Erfolg zu führen, oder muss eine alternative Maßnahme entwickelt werden?
 - Was lässt sich aus dem Misserfolg für die Zukunft lernen? Was sollte zukünftig anders laufen?
- Lassen Sie andere auch an Misserfolgen teilhaben: Es ist keine Schande, dass etwas nicht optimal gelaufen ist. Von Ihren Erfahrungen – egal, ob positiv oder negativ – können auch andere Bereiche/Standorte profitieren und so den Erfolg der eigenen Maßnahmen sicherstellen (Worauf sollte man unbedingt achten?).
- Seien Sie realistisch: Auch bei guter Vorbereitung kann es vorkommen, dass Maßnahmen nicht erfolgreich sind. Keinesfalls sollte ein Misserfolg dazu führen, dass Sie resignieren. Lernen Sie stattdessen daraus, und nutzen Sie das neue Wissen für Ihre weitere Arbeit.



Schritt 7: Aktualisierung/Fortschreibung

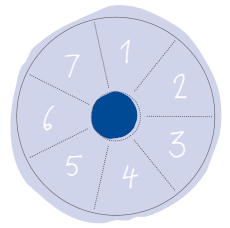
Die Arbeitsbedingungen verändern sich stetig. Deshalb muss die Gefährdungsbeurteilung regelmäßig aktualisiert werden und sich auf die aktuellen Gegebenheiten beziehen (§ 3 Abs. 7 BetrSichV).

Bitte legen Sie also frühzeitig fest, wann und bei welchem Anlass die Gefährdungsbeurteilung aktualisiert werden muss und halten Sie diese Termine entsprechend ein.

Die Anlässe für eine Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung können vielfältig sein:

- Sicherheitsrelevante Veränderungen der Arbeitsbedingungen, zum Beispiel durch Restrukturierungen oder die Reorganisation von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen
- Anschaffung neuer Arbeitsmittel und technischer Anlagen
- Neue Informationen, wie zum Beispiel
 - neue Erkenntnisse aus dem Unfallgeschehen oder aus der arbeitsmedizinischen Vorsorge
 - Anstieg der Fluktuation
 - Signale, wie zum Beispiel erhöhte Fehlerquoten oder Beschwerden der Beschäftigten, die auf Gefährdungen durch die psychische Belastung bei der Arbeit hindeuten
- Neue Arbeitsschutzvorschriften oder arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse
- Erkenntnis, dass die bislang festgelegten Schutzmaßnahmen nicht wirksam oder nicht ausreichend sind

Dokumentation



Stellen Sie sicher, dass Sie alle relevanten Aspekte Ihrer Gefährdungsbeurteilung adäquat dokumentieren. Der Gesetzgeber schreibt vor, dass der Arbeitgeber über Unterlagen verfügen muss, aus denen zumindest das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind (§ 6 Abs. 1 ArbSchG).

Um innerbetrieblich (zum Beispiel gegenüber dem Betriebsrat), aber auch außerbetrieblich (zum Beispiel gegenüber staatlichen Gewerbeaufsichtsämtern und der Berufsgenossenschaft) die erforderliche Transparenz zu schaffen, ist es jedoch hilfreich, Ihre Aktivitäten im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung umfassender zu dokumentieren.

Eine vollständige Dokumentation beinhaltet folgende Aspekte¹:

- **Beurteilte Tätigkeiten und Arbeitsbereiche**
- **Beurteilung der Gefährdung**
(Datum der Ermittlung, Verantwortliche, verwendete Methoden, Ergebnis der Beurteilung)
- **Festgelegte und durchgeführte Arbeitsschutzmaßnahmen**
(einschließlich Terminen und Verantwortlichen)
- **Wirksamkeitskontrolle**
(inklusive Datum der Kontrolle, Verantwortlichen, Methode und Ergebnis der Kontrolle)
- **Datum der Erstellung/Aktualisierung**
(inklusive Verantwortlichen sowie Adressaten/Verteiler)

¹Quelle: Arbeitsschutz gemeinsam anpacken – Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation, Hrsg.: Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz, c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Ausgabe 01.2018). Die Broschüre kann unter www.gda-portal.de heruntergeladen werden.

Sofern Sie mit den PegA-Auswertungsdateien gearbeitet haben, haben Sie einen Großteil der oben genannten Dokumentationsanforderungen bereits prozessbegleitend erfüllt. Zum Schluss der Gefährdungsbeurteilung ist es dann wichtig, die vorhandene Dokumentation zu prüfen, zu ergänzen und sie den Beteiligten (zum Beispiel Steuerkreis/ASA, Geschäftsführung, Betriebsrat) zur Verfügung zu stellen.



Es gibt auch einige weitere, konkretisierende Gesetze und Vorschriften, die unter Umständen eine umfangreichere Dokumentation erforderlich machen, um rechtssicher zu sein (zum Beispiel § 6 Abs. 8 GefStoffV). Informieren Sie sich zum Beispiel bei Ihrer BGHW, inwiefern Sie bei Ihrer Dokumentation weitere Anforderungen berücksichtigen müssen.

Praxis-Tipp

.....

Es gibt keine Rechtsgrundlage, die explizit eine Unterschrift der Unternehmerin beziehungsweise des Unternehmers auf der Gefährdungsbeurteilung fordert. Allerdings verlangen Aufsichtsbehörden teilweise Unterschriften. Daher unser Tipp: Lassen Sie die Gefährdungsbeurteilung unterschreiben. Auch wenn dies nicht zwingend erforderlich ist, kann eine Unterschrift die Bedeutung der Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen unterstreichen und verdeutlichen, dass die Unternehmerin / der Unternehmer dahintersteht.

.....

Der Blick zurück

Wenn Sie die psychische Belastung erstmalig in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt und nun auch die Dokumentation abgeschlossen haben, ist es Zeit, im Steuerkreis/ASA (oder einem vergleichbaren Gremium) den gesamten Prozess Revue passieren zu lassen. Daraus lassen sich oft wertvolle Hinweise für zukünftige Aktivitäten im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung oder auch für andere betriebliche Projekte ableiten.

Leitfragen zur Prozessbewertung

- Was lief gut? Was sollte auch zukünftig unbedingt beibehalten werden?
- Was lief weniger gut, wo traten Probleme auf?
- Was können/sollten wir nächstes Mal besser machen? Wen oder was benötigen wir dafür gegebenenfalls?

Es kann auch vertiefend nachgefragt werden:

- Konnte die ursprüngliche zeitliche und inhaltliche Planung eingehalten werden, und hat sich diese als zielführend erwiesen?
- Hat das Informationsmanagement reibungslos funktioniert?
- Verfügten alle Beteiligten über die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen zur Mitarbeit?
- Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten und Stellen im Unternehmen?
- Haben sich die innerbetrieblichen Strukturen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als zielführend erwiesen?
- Wie gut ist die Integration der psychischen Belastung in die Gefährdungsbeurteilung gelungen?
- Welche Veränderungen konnten im Bereich Sicherheit und Gesundheit in unserem Betrieb realisiert werden?

.....
Wichtig ist in jedem Fall: Sofern Schwierigkeiten im Prozess thematisiert werden, geht es nicht darum, Schuldzuweisungen vorzunehmen. Stattdessen sollte nach Lösungen für die Zukunft gesucht werden. Also: Wie können wir zukünftig ein solches Problem vermeiden?
.....

Der Blick nach vorn

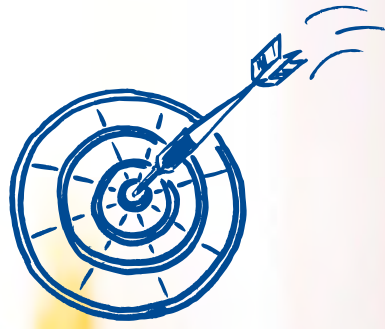
Die Durchführung der Beurteilung psychischer Belastung sollte – wie auch die Gefährdungsbeurteilung für alle anderen Faktoren – ein kontinuierlicher, fest im Unternehmen verankerter Prozess werden.

Machen Sie die Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen sowie die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen, die die Gefährdungen vermeiden/reduzieren, zum regulären Bestandteil Ihrer Aktivitäten im Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

Einerseits kann dies gelingen, indem Sie das Thema Gefährdungsbeurteilung beispielsweise jedes Quartal zum festen Tagesordnungspunkt in ASA-Sitzungen oder Führungskräfte-Meetings machen.

Andererseits erfordert diese feste Verankerung auch eine kulturelle Veränderung. Alle betrieblichen Akteure müssen den Sinn und die Vorteile der Gefährdungsbeurteilung verinnerlichen und davon überzeugt sein, dass diese weit mehr ist als eine gesetzliche Pflicht. Nämlich eine echte Chance, die Arbeitsbedingungen kontinuierlich zu verbessern und so die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und damit auch des Unternehmens langfristig zu erhalten oder sogar zu verbessern!

Genau dafür wurde das PegA-Programm entwickelt: als Unterstützung für die erfolgreiche Integration der psychischen Belastung in Ihre Gefährdungsbeurteilung und für die Umsetzung von Maßnahmen, die die Sicherheit und Gesundheit in Ihrem Unternehmen gewährleisten beziehungsweise optimieren.



Kapitel 4: Entscheidungshilfe zur Instrumentenauswahl

Keine Qual der Wahl – nutzen Sie unsere Entscheidungshilfe

Kapitel 4: Entscheidungshilfe zur Instrumentenauswahl

Mit PegA stehen Ihnen drei Methoden und zugehörige Instrumente zur Verfügung:

- Begehung mit dem PegA-Expertencheck
- Befragung mit dem PegA-Fragebogen
- Workshop mit PegA-Team

Für alle drei PegA-Instrumente gilt:

Sie können nur aussagekräftige Ergebnisse liefern und damit zu sicheren und gesunden Arbeitsbedingungen beitragen, wenn Sie in Ihrem Unternehmen die grundsätzlichen Empfehlungen zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen. Dabei spielen die Aspekte Partizipation, Kommunikation, Organisation, Qualifizierung und Nachhaltigkeit eine elementare Rolle (siehe Kapitel 1, Seite 15f). Ebenso sind zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen erforderlich (siehe Kapitel 1, Seite 10ff sowie die Hinweise in den instrumentenspezifischen Kapiteln 5–7). Zudem muss das genutzte Instrument beziehungsweise müssen die genutzten Instrumente zu den Rahmenbedingungen der jeweiligen Tätigkeit und dem Unternehmen passen.

Jede Methode und jedes Instrument ist auf unterschiedliche Rahmenbedingungen ausgerichtet und hat besondere Stärken. Es ist nicht sinnvoll, pauschal für alle Tätigkeiten im Unternehmen dasselbe Instrument zu wählen. Die Instrumente können auch kombiniert eingesetzt werden.

Die nachfolgende Entscheidungshilfe unterstützt Sie bei der richtigen Entscheidung für eines oder mehrere Instrumente, damit Sie für die unterschiedlichen Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen eine fundierte Gefährdungsbeurteilung mit Blick auf die psychische Belastung vornehmen können. Dabei gibt es:




1. Voraussetzungen, die in Ihrem Unternehmen unbedingt erfüllt sein müssen, damit Sie ein bestimmtes PegA-Instrument grundsätzlich einsetzen können.
2. Kriterien, die – sofern Ihnen diese wichtig sind – die Nutzung eines bestimmten PegA-Instruments nahelegen.



.....
Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen in der Entscheidungshilfe, um das richtige Instrument **für jede einzelne Tätigkeit** zu finden.
.....

1. Unabdingbare Voraussetzungen

Sind die nachfolgenden Voraussetzungen in Ihrem Unternehmen nicht gegeben, ist der Einsatz des entsprechenden PegA-Instruments nicht sinnvoll.

<p>Gibt es intern mindestens eine sachkundige Person, die in den Themen Sicherheit und Gesundheit sowie psychische Belastung qualifiziert und in der vorurteilsfreien Beobachtung geübt ist?</p> <p>Ist es alternativ möglich, eine interne Person entsprechend zu qualifizieren oder eine externe Person zu beauftragen?</p>	<p>Nein PegA-Expertencheck nicht möglich</p> <p>Ja PegA-Expertencheck möglich</p> 
<p>Können für die Tätigkeit mindestens 10 Fragebögen verteilt werden, und ist ein Rücklauf von mindestens 50 % (also 5 Fragebögen) zu erwarten? <i>Berücksichtigen Sie bei Ihrer Schätzung unbedingt auch die betriebliche Vertrauenskultur und eine eventuelle Befragungsmüdigkeit (zum Beispiel, weil bei bisherigen Befragungen aus Sicht der Beschäftigten nicht adäquat mit den Ergebnissen weitergearbeitet wurde).</i></p>	<p>Nein PegA-Befragung nicht möglich (Anonymität nicht gewährleistet)</p> <p>Ja PegA-Befragung möglich</p> 
<p>Können gleichzeitig drei oder mehr Beschäftigte, die diese Tätigkeit ausüben, für 2–2,5 Stunden freigestellt werden? <i>Bitte berücksichtigen Sie auch den Außendienst und organisatorische Hindernisse.</i></p> <p>Ist mindestens eine Person im Unternehmen bereit und kompetent (siehe auch Kapitel 7), die Moderation der PegA-Workshops zu übernehmen? Stehen alternativ finanzielle Ressourcen für eine externe Moderation der PegA-Workshops zur Verfügung?</p>	<p>Nein PegA-Team nicht möglich</p> <p>Ja PegA-Team möglich</p> 

Fotos: Oben: gpointstudio-Shutterstock, Mitte: Halfpoint-Shutterstock, Unten: Pressmaster-Shutterstock












Haben Sie ein PegA-Instrument gefunden, dessen Einsatz möglich wäre?

Dann haben Sie das passende Instrument für diese Tätigkeit gefunden!

Haben Sie mehrere PegA-Instrumente gefunden, deren Einsatz möglich wäre?

Dann beantworten Sie bitte die weiterführenden Fragen in der untenstehenden Tabelle („2. Kriterien, die den Einsatz eines bestimmten PegA-Instruments nahelegen“). Zählen Sie anschließend, wie häufig Sie jede Farbe eingekreist haben. Interessant sind dabei selbstverständlich nur die Instrumente, die überhaupt für Ihr Unternehmen infrage kommen (vergleiche Tabelle mit unabdingbaren Voraussetzungen).

2. Kriterien, die den Einsatz eines bestimmten PegA-Instruments nahelegen

Sind in nächster Zeit Begehungen geplant? <i>Darin ließe sich die Erfassung der psychischen Belastung integrieren.</i>	
Ist für die nächsten 12 Monate eine Mitarbeiterbefragung geplant? <i>Hier könnten Fragen zur Ermittlung der psychischen Belastung integriert werden.</i>	
Finden regelmäßige Teambesprechungen in den Abteilungen statt, die auch als Rahmen für die PegA-Workshops genutzt werden könnten?	
Sollen möglichst alle Beschäftigten in die Bewertung der Arbeitsbedingungen einbezogen werden?	 
Soll eine sachkundige Person mit Spezialwissen zum Thema psychische Belastung die Analyse vornehmen?	
Möchten Sie Maßnahmenvorschläge für erkannte Handlungsbedarfe durch die Beschäftigten entwickeln lassen? <i>Bitte beachten Sie, dass der Workshop von PegA-Team selbstverständlich auch im Nachgang des PegA-Expertenchecks sowie der PegA-Befragung durchgeführt werden kann.</i>	
Soll die Ermittlung von Gefährdungen bereits Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen?	 
Könnten Sprachbarrieren aufseiten der Befragten die Beantwortung des Fragebogens oder den Austausch im Workshop erschweren?	
Arbeiten viele Beschäftigte im Außendienst, an mobilen Arbeitsplätzen oder im Homeoffice, sodass es zum Beispiel unrealistisch ist, diese für einen Workshop an einem Ort zu versammeln oder eine Begehung der Arbeitsplätze vorzunehmen?	

Ergibt sich auch daraus keine eindeutige Antwort, welches Instrument Sie für die jeweilige Tätigkeit einsetzen könnten?

Dann diskutieren Sie intern in Steuerkreis/ASA oder einem vergleichbaren Gremium beispielsweise unter Einbezug des Betriebsrats noch einmal: Was passt Ihrer Meinung nach am ehesten zur Tätigkeit und zu Ihrem Unternehmen? Sie können die Instrumente selbstverständlich auch miteinander kombinieren.

Gibt es kein Instrument, bei dem Sie alle Fragen bejahen konnten?

Dann prüfen Sie bitte noch einmal sorgfältig die Optionen. Nachfolgend einige Beispiele dazu.

- Gibt es intern keine sachkundige Person, kann auch niemand entsprechend geschult werden und stehen auch keine Gelder für die Beauftragung einer externen Person zur Verfügung? Erläutern Sie den Budgetverantwortlichen noch einmal das erstrebenswerte Ziel der Gefährdungsbeurteilung und begründen Sie, warum dafür unbedingt eine sachkundige Person erforderlich ist.
- Ist aufgrund bisheriger schlechter Rückläufe zu Mitarbeiterbefragungen in Ihrem Unternehmen zu befürchten, dass sich auch an der PegA-Befragung nur wenige beteiligen? Prüfen Sie, ob die Beteiligungsquote vielleicht über eine geänderte, fundierte Information zu Hintergrund/Ziel der Befragung oder durch die Nutzung anderer Kommunikationskanäle erhöht werden kann.
- Ist die Freistellung von Beschäftigten für den PegA-Workshop während der Arbeitszeit nicht möglich? Prüfen Sie, ob der Workshop nicht auch in bezahlter Freizeit stattfinden könnte.

.....
Sind Sie unsicher, ob ein Instrument tatsächlich die richtige Wahl ist, empfiehlt sich eine Pilot-Durchführung für eine Tätigkeit. So können Sie prüfen, ob das Instrument passt und Ihr Vorgehen stimmig ist.

Praxis-Tipp

Eine Pilotierung kann zudem helfen, mögliche interne Kritiker zu überzeugen. Denn die Vorteile der Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung werden praktisch deutlich. Nämlich dann, wenn Ressourcen aufgezeigt, aber auch erfolgreich Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen umgesetzt wurden. Das überzeugt von der Sinnhaftigkeit des Vorhabens!

.....



Kapitel 5: Details zum PegA-Expertencheck

So bringen Begehungen wertvolle Ergebnisse

Kapitel 5: Details zum PegA-Expertencheck

Für die Beurteilung der psychischen Belastung bei der Arbeit werden bei diesem Instrument die Methoden Dokumentenanalyse und Begehung kombiniert.

Aufbau des PegA-Expertenchecks

Das Instrument besteht aus zwei Teilen:

Teil 1: Dokumentenanalyse

Hier werden bereits im Unternehmen vorhandene Dokumente und Informationen zur Tätigkeit, zum Beispiel zur Arbeitsaufgabe, zur Arbeitszeit und zum Qualifikationsangebot, mittels 41 Fragen analysiert. Als Informationsquellen dienen beispielsweise Stellenbeschreibungen, Tarifverträge oder Arbeitsanweisungen. Aufwand für die Dokumentenanalyse pro Tätigkeit: ca. 30 Minuten



PegA-Expertencheck

PegA-Expertencheck

Teil 1: Dokumentenanalyse¹

Datum: _____ Tätigkeit: _____ Arbeitsbereich: _____

Verantwortliche/r für Dokumentenanalyse: _____

Unternehmen/Standort/Filiale: _____

1 Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe

1.1 Vollständigkeit Dokument: z. B. Anforderungsprofil, dokumentierte Arbeitsaufträge, Stellenbeschreibungen

1.1.1 Ist die Arbeitsaufgabe vollständig?
 ja, neben ausführenden auch vorbereitende und ergebnisprüfende Teiltätigkeiten teilweise, neben ausführenden auch vorbereitende (z. B. Einholen von Informationen für die Aufgabenausführung) oder ergebnisprüfende Teiltätigkeiten (z. B. Überprüfen der Warenpositionierung oder Warenzusammensetzung) nein, nur ausführende Teiltätigkeiten

1.2 Handlungsspielraum Dokument: z. B. Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Informationsmaterialien, Wertschätzungssysteme (Prämien, Boni, geldwerte Sachleistungen), Intranet-Informationen

1.2.1 Gibt es ein betriebliches Vorschlagswesen (Regelungen, wie mit Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten umzugehen ist, z. B. bezüglich Organisation oder Technik)?
 ja und überwiegend Umsetzung der Anregungen und Rückmeldungen ja, aber überwiegend keine Umsetzung der Anregungen nein

1.2.2 Gibt es Regelungen zur Vergütung von Verbesserungsvorschlägen?
 Vergütung Vergütung möglich unter bestimmten Voraussetzungen keine Vergütung

01 | 14

PegA-Expertencheck

Teil 2: Begehung – Beobachtung und Interview

Datum: _____ Uhrzeit: _____ Tätigkeit: _____ Arbeitsbereich: _____

Verantwortliche/r für Begehung: _____

Unternehmen/Standort/Filiale: _____

1 Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe

1.2 Handlungsspielraum

1.2.3 Können die Beschäftigten den Arbeitsinhalt (was sie machen) mitbestimmen?
 ja teilweise nein

1.2.4 Haben die Beschäftigten die Möglichkeit, Einfluss auf die Menge ihrer Arbeit zu nehmen (z. B. weitere Aufgaben abgeben, Tempo von Förderanlagen verstellen)?
 ja teilweise nein

1.2.5 Können die Beschäftigten Einfluss auf die Reihenfolge ihrer Arbeitsschritte nehmen?
 ja teilweise nein

1.2.6 Werden Wünsche von Beschäftigten bei der Dienst- bzw. Schichtplanung berücksichtigt?
 ja nein

Anmerkungen: _____

06 | 14

Teil 2: Begehung

Nach der Dokumentenanalyse wird für die jeweilige Tätigkeit eine Begehung durchgeführt. Dabei begleiten ein oder zwei fachkundige Personen eine Beschäftigte oder einen Beschäftigten und beobachten die Arbeitsbedingungen vor Ort. Zur Orientierung dienen 67 Leitfragen.

Bei Bedarf werden in einem Interview Fragen zum Beispiel an die Arbeitsplatzinhaber oder die zuständige Führungskraft gestellt, um ein klares Bild von der arbeitsbedingten psychischen Belastung zu erhalten.

Aufwand für die Begehung pro Tätigkeit: ca. 2 Stunden



Der PegA-Expertencheck ist das richtige Instrument für eine Tätigkeit, wenn diese Voraussetzung gegeben ist:

Es stehen – intern oder extern – kompetente, gegebenenfalls extra geschulte Personen für die Durchführung der Arbeitsplatz-Begehungen zur Verfügung.

Dies könnten zum Beispiel die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder die Betriebsärztin / der Betriebsarzt sein. Auch eine Begehung durch zwei Personen – beispielsweise mit Beteiligung von Betriebsrat oder Führungskräften – ist denkbar. Allerdings sollte die Führungskraft nicht aus dem betreffenden Arbeitsbereich stammen.

Für die Begehungen sind folgende Kompetenzen erforderlich:

- **Fachkompetenz**
 - Berufserfahrung, zum Beispiel als Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsärztin/Betriebsarzt oder Arbeitspsychologin/Arbeitspsychologe
 - Wissen über Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, über psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung und über den PegA-Expertencheck
 - Fähigkeit und Wissen zur Durchführung von wertneutralen/vorurteilsfreien Beobachtungen und Interviews
 - Excel-Grundkenntnisse (bei Nutzung der Auswertungsdatei)
- **Methodenkompetenz**
 - Selbstständige, strukturierte und konstruktive Arbeitsweise
 - Kenntnisse und Erfahrung mit Begehungen, Beobachtungstechniken und in der Gesprächsführung
- **Sozialkompetenz**
 - Unvoreingenommene, offene und wertschätzende Grundhaltung
 - Einsatzbereitschaft, Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein
 - Zielführender Kommunikationsstil für verschiedene Hierarchieebenen im Unternehmen

Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, dann ist der PegA-Expertencheck nicht das richtige Instrument für die Gefährdungsbeurteilung einer Tätigkeit. Nutzen Sie in diesem Fall bitte die Entscheidungshilfe zur Instrumentenauswahl (siehe Kapitel 4) und prüfen Sie, ob nicht PegA-Befragung oder PegA-Team besser geeignet ist.

Beteiligte am PegA-Expertencheck

Für eine fundierte Gefährdungsbeurteilung braucht es mehr als eine Person. Insbesondere Arbeitgeber, Steuerkreis, Leitungsebene, Betriebsrat, aber auch Beschäftigte sind gefragt (vergleiche Kapitel 1).

Für den PegA-Expertencheck sollten außerdem eingebunden werden:

Zuständige Person: In Ergänzung zu den allgemeinen Aufgaben (vergleiche Kapitel 1, Seite 12) sollte diese im Zuge des PegA-Expertenchecks idealerweise folgende Aufgaben übernehmen:

- Durchführen der Dokumentenanalyse (diese Aufgabe können aber auch die Begehungs-Beauftragten übernehmen)
- Fortlaufend kontrollieren, ob alles planmäßig läuft
- Dokumentieren der Ergebnisse aus den Begehungen (zum Beispiel in der PegA-Expertencheck-Auswertungsdatei)

Begehungs-Beauftragte: Diese führen die Begehungen durch und nehmen dabei die Ermittlung und Beurteilung der psychischen Belastung für die jeweilige Tätigkeit vor. Sie können selbstverständlich auch die Dokumentenanalyse im Vorfeld durchführen.



... planen, wann die Dokumente gesichtet werden.

... eventuell einen Raum für die Dokumentenanalyse reservieren, damit diese in Ruhe durchgeführt werden kann.



Begehungen vorbereiten: Im Zuge dessen sollten Sie ...

... entscheiden, welche Tätigkeit wann von wem beobachtet wird.

... die Begehungen zeitlich so terminieren, dass ein realistisches Bild der Arbeitsbedingungen entstehen kann. So sollten zum Beispiel auch Stoßzeiten im Arbeitsaufkommen beobachtbar sein.

... die Zeitplanung intern entsprechend zu kommunizieren.

... klären, wer für die jeweilige Tätigkeit der Ansprechpartner für die Zuständige Person beziehungsweise die Begehungs-Beauftragten ist.

... festlegen, welche Personen interviewt werden. Vereinbaren Sie idealerweise feste Termine für die Interviews, sofern nicht die Beschäftigten direkt am beobachteten Arbeitsplatz interviewt werden.

Treten bei einigen Fragen im PegA-Expertencheck Unklarheiten oder Unstimmigkeiten auf, können auch mehrere Personen befragt werden.

Die Auswahl der zu interviewenden Personen trifft die Zuständige Person beziehungsweise treffen die Begehungs-Beauftragten in Rücksprache mit der jeweils verantwortlichen Führungskraft.

Beispiel:


Datum	Uhrzeit	Abteilung	Arbeitsplatz	Begehungs-Beauftragte/r	Ansprechpartner/in Arbeitsbereich (Führungskraft)	Interviewpartner/in
15. August	09.00–10.00	Kasse	Teil 1: Kassenzone	Herr K.	Frau L.	Frau A.
	10.15–11.15		Teil 2: Kassenbüro	Herr K.		Frau A.
	11.45–12.45	Info-Point	Info/Service	Herr B.		Herr Y.
	12.45–13.45			Mittagspause		
	13.45–14.45		Info/Service	Herr B.		Herr Y.
	14.45–16.45	Verwaltung	Telefonzentrale	Frau S.	Herr V.	Frau D.
16. August	09.15–11.15	Frische	Metzgerei	Herr K.	Frau F.	Frau F.

Für die Interviews gilt: Es sollte die Person interviewt werden, die die Fragen zur jeweiligen Tätigkeit am besten beantworten kann. In den meisten Fällen ist das entweder ...

... die Person, die die Tätigkeit tagtäglich ausübt – also die/der Beschäftigte,

... die Person, die den besten Überblick über alle Arbeitstätigkeiten hat – also die zuständige Führungskraft, oder

... die Person, die sich ebenfalls mit möglichen Gefährdungen beschäftigt – also die Fachkraft für Arbeitssicherheit. Falls die Fachkraft für Arbeitssicherheit selbst den PegA-Expertencheck durchführt, kann sie also auch ihr eigenes Wissen über die Tätigkeit einbringen.

 **Auswertung planen:** Neben den grundsätzlichen Fragen hierzu (siehe Kapitel 3, Seite 4) müssen Sie entscheiden, ob die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und der Begehungen direkt in die Auswertungsdatei eingetragen werden sollen (zum Beispiel am Tablet). Beachten Sie in diesem Fall bitte zwei Dinge:

- Die Personen, die diese Aufgabe übernehmen, sollten sich vorher intensiv mit dem Instrument und auch der Handhabung der Auswertungsdatei vertraut machen.
- Für die praktische Durchführung ist ein leistungsstarkes Tablet mit einer langen Akkulaufzeit erforderlich.

Alternativ kann zunächst mit einem Ausdruck des PegA-Expertenchecks gearbeitet werden (Kopiervorlage siehe Kapitel 2).



Spezifische Hinweise zur Durchführung



Dokumentenanalyse und Begehung durchführen: Die Bewertung der Arbeitsbedingungen im Zuge der Dokumentenanalyse und der Begehungen muss unbedingt unvoreingenommen durchgeführt werden. Deshalb sind beim PegA-Expertencheck die Antwortmöglichkeiten verbal fest umschrieben und lassen wenig Interpretationsspielraum.

Darüber hinaus helfen den Begehungs-Beauftragten folgende Tipps, wertneutral zu bewerten:

- Machen Sie sich mögliche Verzerrungen durch Ihre Erwartungen, eigene Interessen und Ziele, Ihre körperliche und emotionale Verfassung etc. bewusst (Selbstreflexion)!
- Betrachten Sie jede einzelne Tätigkeit vorurteilsfrei!
- Stützen Sie sich nicht auf den ersten Eindruck, sondern nehmen Sie die Ermittlung der Arbeitsbedingungen Frage für Frage gewissenhaft vor!
- Schließen Sie von der Einschätzung einer Arbeitsbedingung nicht auf andere Arbeitsbedingungen. Das heißt, beantworten Sie jede Frage einzeln – schließen Sie nicht von einer Antwort auf die nächste!
- Machen Sie sich regelmäßig Notizen – sowohl bei der Dokumentenanalyse als auch bei der Beobachtung und den Interviews!
- Verschaffen Sie sich ein umfassendes Bild! Fragen Sie bei vermeintlichen Widersprüchen noch weitere Personen (zum Beispiel andere Beschäftigte oder Führungskräfte)!
- Nehmen Sie eine realistische Einschätzung zu allen Aspekten vor und beurteilen Sie die Dinge so, wie sie im Arbeitsalltag wirklich sind beziehungsweise ablaufen. Wenn beispielsweise Pausen gewöhnlich nicht mustergültig verlaufen, sondern Unterbrechungen an der Tagesordnung sind, ist dies ebenso festzuhalten wie Defizite in der Kommunikation und Information oder dergleichen.

Führen Sie gerade die ersten Begehungen zu zweit durch. Die durchführenden Personen gewinnen so Sicherheit im Umgang mit dem PegA-Expertencheck. Dazu ist der „Doppel-Check“ gerade zu Anfang hilfreich für eine gegenseitige Überprüfung der Einschätzung.

Praxis-Tipp



Ergebnisse dokumentieren: Wir empfehlen, dass die Begehungs-Beauftragten direkt mit der Auswertungsdatei zum Beispiel auf einem Tablet arbeiten. Die Beobachtungen und Interviewergebnisse können so während der Begehung direkt in die Auswertungsdatei eingetragen werden. Dieses Vorgehen spart später Zeit, weil die Ergebnisse für die Auswertung nicht erst übertragen werden müssen.



Foto: Halfpoint-Shutterstock

Kapitel 6: Details zur PegA-Befragung

So erhalten Sie aussagekräftige Ergebnisse durch die Mitarbeiterbefragung

Kapitel 6: Details zur PegA-Befragung

Für die Beurteilung der psychischen Belastung bei der Arbeit kommt hier ein klassischer Fragebogen zum Einsatz.

Aufbau des PegA-Fragebogens

Das Instrument besteht aus zwei Teilen:

Teil 1: Angabe von Tätigkeit/Arbeitsbereich

Diese Angaben benötigen Sie für die spätere Zuordnung der Ergebnisse zu den jeweiligen Tätigkeiten/Arbeitsbereichen. Ohne Zuordnung zu den einzelnen Tätigkeiten können Sie keine adäquate Gefährdungsbeurteilung vornehmen und keine passenden tätigkeitsspezifischen Maßnahmen ableiten. Unseren PegA-Fragebogen müssen Sie an dieser Stelle an Ihre konkreten Tätigkeiten und Arbeitsbereiche im Unternehmen anpassen. Nutzen Sie hierzu die bearbeitungsfähige Version des Fragebogens (<https://kompodium.bghw.de/pega>).

Übrigens:

Arbeit ist vielfältig. Um diese Vielfalt abzubilden, erfasst der Fragebogen sowohl Tätigkeiten (zum Beispiel Kommissionieren) als auch Arbeitsbereiche (zum Beispiel Trockenlager). Achten Sie bitte unbedingt auf eine klare Abgrenzung der einzelnen Tätigkeiten beziehungsweise Arbeitsbereiche, damit alle Beschäftigten wissen, wo sie sich einordnen sollen.

1.

PegA-Fragebogen

Teil 1: Tätigkeit/Arbeitsbereich

Datum:

<input type="checkbox"/> Kassenbüro	<input type="checkbox"/> Leergut	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Verkauf Frischeservice	<input type="checkbox"/> Info/Service	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Verkauf Non-Food	<input type="checkbox"/> Verwaltung	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Verkauf Food	<input type="checkbox"/> Führungstätigkeiten	<input type="checkbox"/>

Beispiel SB-Warenhaus

<input type="checkbox"/> Empfang/Pförtnerdienst	<input type="checkbox"/> Disposition	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Warenannahme	<input type="checkbox"/> Auslieferung	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Wareneinlagerung	<input type="checkbox"/> Retourenbearbeitung	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Warenentnahme/Kommissionierung/Picking	<input type="checkbox"/> Haustechnik	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Verpacken/Versandvorbereitung	<input type="checkbox"/> Entsorgung	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Warenausgang	<input type="checkbox"/> Führungstätigkeiten	<input type="checkbox"/>

Beispiel Lager/Lagerlogistik

Teil 2: Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Dies ist das Kernstück des Fragebogens, in dem es um die Analyse der Arbeitsbedingungen geht. Die Beurteilung erfolgt anhand der Antworten auf 53 Fragen zu Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Sozialen Beziehungen und Arbeitsumgebung. Dieser Teil des PegA-Fragebogens ist unverändert zu übernehmen.

Aufwand zur Bearbeitung des Fragebogens: pro Mitarbeiterin/Mitarbeiter ca. 30 Minuten

Aufwand für die spätere Dateneingabe in die Auswertungsdatei: pro Fragebogen je nach Geübtheit 5–7 Minuten



Das Bearbeiten des Fragebogens sollte während der Arbeitszeit möglich sein oder als Arbeitszeit angerechnet werden.

2.

PegA-Fragebogen

Teil 2: Arbeitsbedingungen

Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	ja	teils/ja	teils/nein	nein	
1. Besteht Ihre Arbeitsaufgabe aus Tätigkeiten, die neben der Ausführung auch Vorbereitung (z. B. Einholen von Informationen für die Aufgabenausführung) und Ergebniskontrolle (z. B. Überprüfen der Warenzusammenstellung) umfassen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Haben Sie die Möglichkeit, bei betrieblichen Veränderungen mitzuwirken (z. B. im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Haben Sie die Möglichkeit, Einfluss auf die Menge Ihrer Arbeit zu nehmen (z. B. weitere Kassen öffnen, Tempo von Förderanlagen verändern)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Haben Sie die Möglichkeit, Einfluss auf die Reihenfolge Ihrer Arbeitsschritte zu nehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Werden Wünsche von Beschäftigten bei der Dienst- bzw. Schichtplanung berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Sind Ihre Arbeitsaufgaben abwechslungsreich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Stehen alle für Ihre Arbeit erforderlichen Informationen rechtzeitig und frei von Widersprüchen zur Verfügung (z. B. Informationen zur Arbeitsaufgabe, zum Arbeitsablauf, zum Betriebsgeschehen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Ist schriftlich festgehalten, wofür Sie bei Ihrer Arbeit verantwortlich sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> das ist mir nicht bekannt
9. Haben Sie die Möglichkeit, betriebliche Fortbildungen während der Arbeitszeit zu nutzen (z. B. Fachlehrgangs- oder Fortbildung zur Warenkunde, organisatorischen Fähigkeiten, Führungskompetenz)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Erfolgt eine Einarbeitung/Einweisung bei Übernahme neuer Tätigkeiten bzw. beim Wechsel von Tätigkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Haben Sie die Möglichkeit, Kenntnisse und Fertigkeiten Ihrer beruflichen Qualifikation bei der Arbeit anzuwenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> oft nicht zu, da es sich um eine Routine-tätigkeit handelt
12. Bietet Ihre Arbeit Möglichkeiten, Neues dazulernen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Gibt es Festlegungen für den Umgang mit Konflikten mit externen Personen (z. B. Kundinnen und Kunden, Lkw-Fahrerinnen und -Fahrer)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nicht relevant, da kein Kontakt mit externen Personen
14. Gibt es Maßnahmen, um Beschäftigte vor tätlichen Übergriffen oder Überfällen zu schützen (z. B. Sicherheitskonzepte, Notrufaste, Unterweisungen zur Prävention)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nicht relevant für die Tätigkeit
15. Beinhaltet Ihre Arbeit widersprüchliche Anforderungen (z. B. fehlerfreie Arbeit trotz enger Zeitvorgaben, umfassende Kundenberatung trotz begrenzter Gesprächsdauer, gegenwärtliche Erwartungen unterschiedlicher Gesprächspartner)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16. Müssen Sie im Kontakt mit externen Personen (z. B. Kundinnen und Kunden, Lkw-Fahrerinnen und -Fahrer) oft Gefühle zeigen, die Ihren eigenen Gefühlen widersprechen (z. B. Freundlichkeit zeigen trotz unfreundlichem Kunden- oder Lieferantenverhalten)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nicht relevant, da kein Kontakt mit externen Personen

© 2009 Berghausmannschaft Handel und Warenhandel, Gesellschaft für Gute Arbeit mbH und Technische Universität Dresden
Mit Unterstützung von BfA, BfA, HDL, und Z und BfA

2 | 4

Die PegA-Befragung ist das richtige Instrument für eine Tätigkeit, wenn diese Voraussetzungen gegeben sind:

1. Die Tätigkeit wird von mehr als 10 Beschäftigten ausgeübt. Ein Rücklauf von mindestens 5 Fragebögen ist unbedingt erforderlich – sonst ist die Anonymität der Befragten nicht gesichert.

2. **Es ist ein Rücklauf von mindestens 50 Prozent zu erwarten.** Je mehr Beschäftigte bei der Befragung mitmachen, desto besser. Je höher die Beteiligung, desto höher ist auch die Aussagekraft der Ergebnisse. So erhalten Sie ein realistisches Bild von den Ressourcen und Gefährdungen im Unternehmen. Auf dieser Basis können Sie bei Bedarf auch passgenaue Maßnahmen ableiten.

3. **Die Beschäftigten besitzen die erforderlichen Deutschkenntnisse, um den Fragebogen zu verstehen und adäquat beantworten zu können.** Ist dies nicht gegeben, ist es schwer, fremdsprachige Beschäftigte für die Teilnahme an der Befragung zu gewinnen. Eine Übersetzung des Fragebogens ist grundsätzlich denkbar. Allerdings birgt eine Übersetzung das Risiko, dass die Fragen leicht verändert werden und die Ergebnisse dann nicht 1:1 vergleichbar sind. Auch könnten Befragte Bedenken hinsichtlich der Anonymität haben, da die Rückgabe eines fremdsprachigen Fragebogens einen Hinweis auf die oder den Antwortenden gibt. Eine tatsächliche Gefahr für die Anonymität besteht aber eigentlich nicht. Denn nur der zuständige Auswerter sollte Zugriff auf die Original-Fragebögen haben – und dieser sollte sich zur Wahrung der Anonymität verpflichtet haben.

Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, dann ist die PegA-Befragung nicht das richtige Instrument für diese Tätigkeit. Nutzen Sie in diesem Fall bitte die Entscheidungshilfe zur Instrumentenauswahl (siehe Kapitel 4) und prüfen Sie, ob nicht PegA-Expertencheck oder PegA-Team besser geeignet sind.

Beteiligte an der PegA-Befragung

Für eine fundierte Gefährdungsbeurteilung braucht es mehr als eine Person. Insbesondere Arbeitgeber, Steuerkreis, Leitungsebene und Betriebsrat sind gefragt (vergleiche Kapitel 1).

Für die PegA-Befragung sollten außerdem eingebunden werden:

Zuständige Person: In Ergänzung zu den allgemeinen Aufgaben (vergleiche Kapitel 1, Seite 12) sollte diese im Zuge der PegA-Befragung idealerweise folgende Aufgaben übernehmen:

- Hauptansprechpartner und „Motor“ für die gesamte PegA-Befragung sein
- Die operative Durchführung der PegA-Befragung begleiten:
 - das Verteilen/Einsammeln der Fragebögen koordinieren
 - das ordnungsgemäße Aufstellen der Wahlurnen sicherstellen
 - etwaige Rückfragen klären
 - kontinuierlich kontrollieren, ob alles wie geplant läuft und gegebenenfalls korrigierend eingreifen.

Beschäftigte: Sie sind die eigentlichen Hauptpersonen der PegA-Befragung. Sie sind als Expertinnen und Experten für ihre Arbeitsbedingungen unverzichtbar für die Durchführung der PegA-Befragung und bewerten ihre Arbeitsbedingungen mit dem PegA-Fragebogen.

Auswerter (optional): Sofern die Fragebogeneingabe und das Auswerten der Befragung intern vorgenommen wird, sollten hierfür ein oder zwei Personen bestimmt werden. Zu zweit klappt die Dateneingabe später schneller, und die beiden können sich zur Auswertung austauschen. Erfolgt die Auswertung mit unserer PegA-Befragung-Auswertungsdatei, so sind für diese Aufgabe – neben einer hohen Sorgfalt und Genauigkeit bei der Dateneingabe – lediglich grundlegende Excelkenntnisse und ausreichend Zeit (circa 5–7 Minuten pro Fragebogen) erforderlich.

Spezifische Hinweise zur Vorbereitung

Alle allgemeingültigen Hinweise zur Vorbereitung der Gefährdungsbeurteilung für den Teilaspekt psychische Belastung finden Sie in Kapitel 3. Ergänzend sind für die Vorbereitung der PegA-Befragung folgende Aspekte zu berücksichtigen:



Gesamtprozess planen: Speziell mit Blick auf die PegA-Befragung sollten Sie bei der Planung folgende Fragen beantworten:

- Welcher Zeitpunkt eignet sich für die PegA-Befragung? Folgende Hinweise dazu:
 - Die letzte Mitarbeiterbefragung sollte schon eine Weile zurückliegen.
 - Es laufen keine großen, betrieblichen Veränderungsprozesse parallel.
 - Es herrscht der normale Arbeitsalltag – keine Urlaubszeit oder stressige saisonale Hochphasen.



Wenn Sie ohnehin eine Mitarbeiterbefragung in den nächsten 12 Monaten planen, können darin selbstverständlich auch die Fragen des PegA-Fragebogens integriert werden.

- Welche Materialkosten entstehen voraussichtlich (zum Beispiel für das Vervielfältigen des PegA-Fragebogens oder das Erstellen von Kommunikationsmitteln wie Plakaten, Briefen oder Flyern)?
- Welche personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen sind erforderlich für das Bereitstellen und Verteilen der Fragebögen? Welche für die Auswertung? Welche für die Kommunikation?

- Wo füllen die Beschäftigten den Fragebogen aus – bei einer Betriebsversammlung oder am Arbeitsplatz?
- Wo werden die Fragebögen gesammelt (zum Beispiel in Wahlurne beim Betriebsrat)?
- Wie kann die Beteiligung von Abwesenden (zum Beispiel aufgrund von Urlaub oder Krankheit) ermöglicht werden?
- Wie kommen die Fragebögen zur zentralen Stelle „Dateneingabe/-auswertung“?
- Wie lange soll die PegA-Befragung laufen? (Empfehlung: mindestens zwei Wochen)
- Wer erinnert alle Beschäftigten während des Befragungszeitraums an das Ausfüllen der Fragebögen?

Für jedes PegA-Instrument stehen Vorlagen für Projektpläne zur Verfügung (siehe Kapitel 9). Diese unterstützen Sie bei der Planung des Gesamtprozesses.

Praxis-Tipp



Teil 1 des Fragebogens anpassen: Die Beschäftigten müssen genau wissen, welche Tätigkeiten/Arbeitsbereiche beziehungsweise Tätigkeitskonstellationen sie im PegA-Fragebogen ankreuzen sollen. Bei einem Kassensarbeitsplatz im Einzelhandel kann dies zum Beispiel bedeuten: Sowohl die Einzeltätigkeit „Kassieren“ muss angekreuzt werden können als auch unterschiedliche Teiltätigkeiten („Kassieren“, „Servicekasse“, „Warenverräumung“). Dementsprechend ist Teil 1 des Fragebogens an die spezifischen Bedingungen in Ihrem Unternehmen anzupassen. Bitte beachten Sie hierbei auch die Hinweise in Kapitel 3, Seite 9f.

Frühzeitig und umfassend informieren: Die generelle Wichtigkeit einer guten Information wurde bereits im Abschnitt über die „Grundlegenden Vorbereitungen“ (siehe Kapitel 3, Seite 2ff) betont. Gerade für eine hohe Beteiligung bei der PegA-Befragung ist es elementar, dass Sie alle Beteiligten frühzeitig und umfassend informieren. Machen Sie immer deutlich, dass es nicht um die individuelle Leistungsfähigkeit oder die psychische Verfassung des Einzelnen geht, sondern ausschließlich um sichere und gesunde Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Informieren Sie zum Beispiel auf Betriebsversammlungen, in Informationsschreiben oder auch im persönlichen Gespräch. Unsere PegA-Praxishilfen unterstützen Sie dabei (siehe Kapitel 9).

Auswertung planen: Möchten Sie unsere Auswertungsdatei nutzen? Verfügen Sie über einen unternehmensinternen Bereich, der die erforderlichen Kompetenzen zur Auswertung der Befragungsdaten besitzt? Hat dieser auch zeitliche Kapazitäten nach Ablauf der Befragung für Dateneingabe und -auswertung? Oder möchten Sie einen externen Dienstleister damit beauftragen? Stehen die hierfür erforderlichen finanziellen Ressourcen zur Verfügung?

Materialien organisieren: Organisieren Sie den Druck der Fragebögen und beschaffen Sie rechtzeitig zum Beispiel Wahlurnen, um die Fragebögen in einer fest verschlossenen Box einsammeln zu können. Organisieren Sie ferner das Aufstellen der Wahlurnen an einem festen Ort, der für alle gut erreichbar ist. Nicht vergessen: Es handelt sich hier um wichtige und vertrauliche Unterlagen. Daher sollte die Box sicher aufgestellt sein und am besten auch an einem Ort, der nicht von anderen eingesehen werden kann. Empfehlenswert ist hierfür zum Beispiel das Büro des Betriebsrats.

Praxis-Tipp

.....
Empfehlenswert ist in jedem Fall ein einseitiger Ausdruck des Fragebogens. Bei doppelseitigem Druck besteht die Gefahr, dass die Rückseiten übersehen und nicht beantwortet werden.
.....

Spezifische Hinweise zur Durchführung

- ✓ **Fragebögen verteilen:** Die Fragebögen können zum Beispiel zentral im Rahmen einer Betriebsversammlung oder über die Führungskräfte der einzelnen Tätigkeiten/Arbeitsbereiche an die Beschäftigten verteilt werden.
- ✓ **Kontinuierlich erinnern und kontrollieren:** Erinnern Sie die Beschäftigten während der Laufzeit der Befragung an das Ausfüllen und Abgeben der Bögen. Kontrollieren Sie fortlaufend, ob die Befragung wie geplant läuft. Suchen Sie zeitnah Lösungen für etwaige Schwierigkeiten, wie zum Beispiel eine geringe Rücklaufquote. Rühren Sie noch einmal die Werbetrommel, damit sich möglichst alle Beschäftigten beteiligen. Zeigen Sie beispielsweise erneut die Ziele und Chancen der Gefährdungsbeurteilung auf und verlängern Sie den Befragungszeitraum.
- ✓ **Ausgefüllte Bögen weitergeben:** Die Fragebögen sollten zum Beispiel durch die Zuständige Person sicher an die Auswerter übermittelt werden.
- ✓ **Auswerten:** Die Auswerter übertragen die Antworten auf den Fragebögen in die Auswertungsdatei und werten sie so aus. Dabei sollten sie unbedingt die Gesamtzahl der Rückläufe pro Tätigkeit im Auge behalten. Liegt diese unter fünf, ist keine Auswertung möglich (Anonymität und aussagekräftige Ergebnisse sind nicht gewährleistet).

- Eine nachträgliche Zusammenfassung verschiedener Tätigkeiten zu größeren Einheiten, um eine Auswertung zu ermöglichen, ist nicht empfehlenswert. So erhalten Sie kein klares Bild der tätigkeitsspezifischen Ressourcen und Handlungsbedarfe und können auch keine zielgerichteten Maßnahmen ableiten.

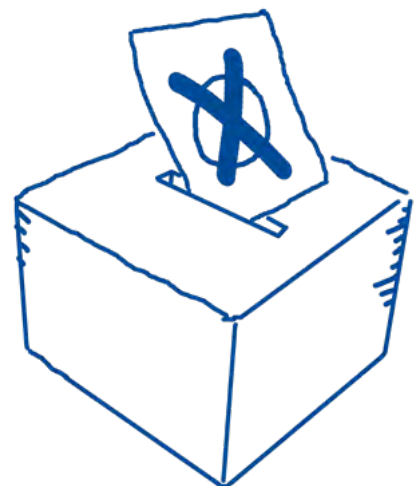




Foto: Pressmaster-Shutterstock

Kapitel 7: Details zu PegA-Team

So beteiligen Sie Ihre Beschäftigten optimal auf dem Weg zu besseren Arbeitsbedingungen

Kapitel 7: Details zu PegA-Team

Für die Beurteilung der psychischen Belastung bei der Arbeit werden bei diesem Instrument eine Kurzanalyse der psychischen Belastung (PegA-Anforderungsbarometer) und ein strukturierter Workshop zur Entwicklung von Maßnahmen (PegA-Workshop) kombiniert.

Aufbau von PegA-Team

Das Instrument besteht aus zwei Teilen:

Teil 1: Kurzanalyse mit dem Plakat „PegA-Anforderungsbarometer“

Dabei schätzen alle Beschäftigten einer Tätigkeit / eines Arbeitsbereichs zunächst ihre Arbeitsbedingungen ein. Das DIN-A0-Plakat wird dazu im Vorfeld des PegA-Workshops ausgehängt. Die Beschäftigten können dann die 25 Fragen mittels Klebepunkten beantworten.

Aufwand für die Beantwortung: pro Mitarbeiterin/Mitarbeiter ca. 10 Minuten

Wichtig

Das PegA-Anforderungsbarometer sollte nur in Kombination mit dem PegA-Workshop eingesetzt werden und nicht als isolierter Kurzfragebogen.

Unternehmen/Standort/Filiale: PegA Anforderungsbarometer
 Tätigkeit/Arbeitsbereich: Befragungszeitraum:

Nr.	Thema	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	größer Handlungsbedarf
1	Zu meinen Aufgaben gehört neben der Ausführung auch, die Arbeit vorzubereiten (z. B. Informationen für die Aufgabenausführung einholen) und das Ergebnis zu kontrollieren (z. B. Überprüfen der Warenzusammensetzung).					
2	Bei der Ausführung meiner Tätigkeit kann ich Einfluss auf das Arbeitstempo, die Arbeitsmenge und/oder die Reihenfolge der einzelnen Arbeitsschritte nehmen.					
3	Die Wünsche von Beschäftigten werden bei der Dienst- bzw. Schichtplanung berücksichtigt.					
4	Meine Arbeitsaufgaben sind abwechslungsreich.					
5	Alle für meine Arbeit erforderlichen Informationen stehen rechtzeitig und frei von Widersprüchen zur Verfügung (z. B. Informationen zur Arbeitsaufgabe, zum Arbeitskauf, zum Betriebsgeschehen).					
6	Die Verantwortlichkeiten in meinem Arbeitsbereich sind schriftlich festgehalten.					
7	Es gibt Möglichkeiten, während der Arbeitszeit an betrieblichen Fortbildungen teilzunehmen.					
8	Bei meiner Arbeit können vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten angewendet werden.					
9	Es gibt Maßnahmen, um Beschäftigte in Problem Situationen (z. B. Beschmutzen, tätliche Übergriffe, Überfälle) zu unterstützen bzw. zu schützen.					
10	Bei meiner Arbeit müssen im Kontakt mit externen Personen (z. B. Kundinnen und Kunden, Kiew-Fahrerinnen und -Fahrer) nur selten Gefühle gezeigt werden, die den eigenen Gefühlen widersprechen (z. B. Freundlichkeit zeigen trotz unfreundlichem Kunden- oder Lieferantenverhalten).					
11	Die Arbeitsgestaltung gewährleistet Erholung und unterstützt den Erhalt der Gesundheit (z. B. störungsfreie, regelmäßige Pausen, vorhersehbare Arbeitszeiten, keine Arbeit auf Abputz, keine geteilten Dienste, Vermeidung von Nacht- und Mehrarbeit/Überstunden).					
12	Meine Arbeitsaufgaben (Arbeitsmenge) können in der vertraglichen Arbeitszeit bewältigt werden.					
13	Meine Arbeit kann störungs- und unterbrechungsfrei erledigt werden.					
14	Teamarbeit ist möglich (z. B. Abstimmung/Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, Teamberatungen, fachlicher Austausch).					
15	Es gibt in meinem Arbeitsbereich ausreichend Unterstützung unter den Kolleginnen und Kollegen.					
16	Zwischen den Kolleginnen und Kollegen in meinem Arbeitsbereich besteht eine gute Arbeitsatmosphäre und es treten selten Spannungen oder Konflikte auf.					
17	In meinem Arbeitsbereich kann ich Probleme oder heiße Themen offen ansprechen.					
18	Es werden regelmäßig geplante Mitarbeitergespräche durchgeführt.					
19	Die Führungskraft in meinem Arbeitsbereich trägt zu einer guten Arbeitsatmosphäre bei und vermittelt den Beschäftigten Wertschätzung und Anerkennung.					
20	Die Führungskraft in meinem Arbeitsbereich gibt den Beschäftigten ausreichend Unterstützung und hilfreiche Rückmeldungen über ihre Arbeit.					
21	Mein Arbeitsplatz ist frei von beeinträchtigenden Umgebungsbedingungen (z. B. Lärm, unangenehme Temperatur, Staub, trockene Luft, unangenehme Gerüche, Zugluft, schlechte Beleuchtung).					
22	Bei meiner Arbeit werden schwere körperliche Anstrengungen und einseitige Körperhaltungen vermieden.					
23	An meinem Arbeitsplatz ist ungehinderte Bewegungsfreiheit gegeben, und Anpassungen an verschiedene Körpermaße bzw. Körperhaltungen sind möglich.					
24	Funktionsfähige Arbeits- und Hilfsmittel stehen uneingeschränkt zur Verfügung.					
25	Technologien für die Warenerkennung (suche (z. B. mittels Barcodes, RFID) werden ausschließlich für diesen Zweck genutzt – und nicht zur Leistungskontrolle oder Überwachung der Beschäftigten).					
26	Sonstige					

*Technische für die biometrische Identifikation/Überwachung von Waren
 © 2012 Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik, Geschäftsbüro für Gute Arbeit mbH und Technische Universität Dresden
 Mit Unterstützung von INQA, SFA, HSE, ver.di und BGA.
 Bestell-Nr.: A 712

BGHW
 Berufsgenossenschaft
 Handel und Warenlogistik

Teil 2: Moderierter PegA-Workshop


Hier erfolgen die vertiefende Analyse der Belastungssituation und die Entwicklung konkreter Maßnahmenvorschläge für ausgewählte Handlungsbedarfe durch drei bis acht Vertreterinnen und Vertreter der jeweiligen Tätigkeit. Unterstützt werden die Beschäftigten dabei durch einen oder zwei neutrale Moderatorinnen/Moderatoren und entsprechende Plakate, auf denen die Ausarbeitungen dokumentiert werden.

Aufwand pro PegA-Workshop: ca. 2–2,5 Stunden. Pro Workshop können etwa ein bis drei Themen bearbeitet werden. Diese Angaben gelten bei Durchführung eines Workshops gemäß dem in diesem Kapitel empfohlenen Ablauf mit Teilnehmenden, die alle dieselbe Tätigkeit ausüben. Je nach Bedarf können weitere Termine angesetzt werden.

Aufwand für die Eingabe der Ergebnisse aus dem PegA-Anforderungsbarometer und dem PegA-Workshop in die Auswertungsdatei: ca. 30 Minuten

Wichtig

Die Teilnehmenden sollten für den PegA-Workshop freigestellt werden. Um keine falschen Erwartungen zu wecken, sollten die Beschäftigten im Vorfeld des Workshops darüber informiert werden, dass pro Termin nur ein bis drei der wichtigsten Themen ermittelt und bearbeitet werden.

Unternehmen/Standort/Filiale:		Tätigkeit/Arbeitsbereich:		Workshopdatum:		Nr. / Thema:		PegA Workshop			
Situationsbeschreibung								Ist			
Was genau ist das Problem? Wie, wann und wo genau äußert es sich? Wer tut dabei was? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?											
Hindernisse											
Worum wurde bisher nichts geändert? Was erhält das Problem aufrecht? Was wird durch das Problem verhindert?											
Veränderungsziel								Soll			
Formulieren Sie dieses Ziel so präzise wie möglich. Dabei können Ihnen folgende Leitfragen helfen:											
Wie genau wäre die Situation, wenn das Problem gelöst wäre?											
Was genau ist anders?											
Welcher Nutzen ergibt sich für alle Beteiligten, wenn das Ziel erreicht ist?											
Woran ist erkennbar/messbar, dass das Ziel erreicht ist?											
Ist das Ziel mit den vorhandenen Mitteln (Zeit, Finanzen, Personal, Kompetenzen) erreichbar?											
Das Ziel in einem Satz:											
Vorschlag zur Lösung/Verbesserung:					Vorschlag zur Lösung/Verbesserung:					Lösungsweg	
Wer mit wem?			Termin:		Wer mit wem?			Termin:			
Kontrolle					Kontrolle						
Wer kontrolliert, was aus dem Vorschlag geworden ist?			Wann:		Wer kontrolliert, was aus dem Vorschlag geworden ist?			Wann:			
Ergebnis der Kontrolle					Ergebnis der Kontrolle						
Wird im Nachgang des Workshops bearbeitet					Wird im Nachgang des Workshops bearbeitet						
<small>© 2019 Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik, Gesellschaft für Gute Arbeit und Technische Universität Dresden WIK-Entwicklungsprojekt WGA, BGA, WGL, wgl und GdA. Bestell-Nr.: A 213</small>											
											

PegA-Team ist das richtige Instrument für eine Tätigkeit, wenn diese Voraussetzungen gegeben sind:

- 1. Sie können drei bis acht Vertreterinnen/Vertreter einer Tätigkeit beziehungsweise eines Arbeitsbereichs 2–2,5 Stunden für die Teilnahme am Workshop freistellen** (Workshopzeit = Arbeitszeit). Berücksichtigen Sie dabei bitte auch etwaige Beschäftigte im Außendienst oder mit mobilen Arbeitsplätzen beziehungsweise im Homeoffice.
- 2. Sie können auf kompetente Moderatorinnen/Moderatoren zurückgreifen** (intern oder extern). Die Moderatorinnen und Moderatoren unterstützen die Teilnehmenden bei der Analyse der kritischen Belastungssituationen und der Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen. Die Verantwortung für Arbeitsergebnisse obliegt dabei den Teilnehmenden. Die Moderatorinnen und Moderatoren sind nicht Teil der Gruppe, sondern wahren inhaltliche und emotionale Distanz und Neutralität.

Workshop-Moderatorinnen und -Moderatoren ...

- ... unterstützen den Prozess mit Struktur, Methoden sowie Techniken und führen durch Fragen, statt selbst zu bestimmen.
- ... respektieren die Teilnehmenden als Experten für ihre Tätigkeit und begegnen diesen wertschätzend.
- ... überlassen den Teilnehmenden die inhaltliche Diskussion.
- ... kennen sich mit dem Thema psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung aus.
- ... können Aussagen der Teilnehmenden bei Bedarf wertfrei und sachlich zusammenfassen.
- ... können „aktiv zuhören“, hören also das, was sich hinter den Aussagen verbirgt, und fragen entsprechend nach. Denn die Teilnehmenden bringen häufig nicht explizit ausgesprochene Anliegen mit.
- ... suchen einen Konsens, damit sich alle mit der Problembeschreibung und den Maßnahmenvorschlägen identifizieren und dahinter stehen können. Es sollten also keine Abstimmungen durchgeführt werden, um Mehrheiten zu bilden. Stattdessen könnte man fragen: „Was genau muss noch hinzukommen, damit Sie zustimmen können?“
- ... können damit umgehen, dass heikle Themen wie die Kommunikation und das Vertrauen gegenüber Führungskräften auf den Tisch kommen können.



Der Einsatz erfahrener Moderatorinnen und Moderatoren ist empfehlenswert. Denn mit zunehmender Moderationserfahrung steigt tendenziell auch die Qualität der Ergebnisse (zum Beispiel mit Blick auf konkrete und realitätsnahe Vorschläge). Die in der „Moderationsbox PegA-Workshop“ liegenden Moderationskarten unterstützen auch weniger geübte Moderatorinnen und Moderatoren bei der Workshop-Moderation. Der strukturierte Workshop-Ablauf und die zu bearbeitenden Plakate bieten eine gute Orientierung und erleichtern so die Moderation.

Schauen Sie zunächst intern, ob es Personen mit Moderationserfahrung in Ihrem Unternehmen gibt (zum Beispiel im Betriebsrat, aus der Personalabteilung, in Leitungsfunktionen – allerdings nicht in direkter Führungsverantwortung für den jeweiligen Arbeitsbereich). Prüfen Sie andernfalls, ob Sie eine externe Moderatorin oder einen externen Moderator einbinden können.

Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, dann ist PegA-Team nicht das richtige Instrument für diese Tätigkeit. Nutzen Sie in diesem Fall bitte die Entscheidungshilfe zur Instrumentenauswahl (siehe Kapitel 4) und prüfen Sie, ob nicht PegA-Expertencheck oder PegA-Befragung besser geeignet sind.

Beteiligte an PegA-Team

Für eine fundierte Gefährdungsbeurteilung braucht es mehr als eine Person. Insbesondere Arbeitgeber, Steuerkreis, Leitungsebene und Betriebsrat sind gefragt (vergleiche Kapitel 1).

Für PegA-Team sollten außerdem eingebunden werden:

Zuständige Person: In Ergänzung zu den allgemeinen Aufgaben (vergleiche Kapitel 1, Seite 12) sollte diese im Zuge von PegA-Team idealerweise noch folgende Aufgaben übernehmen:

- Hauptansprechpartner sein – auch für die moderierenden Personen der PegA-Workshops
- Die operative Durchführung von PegA-Team begleiten:
 - die Entscheidungen aus dem Steuerkreis umsetzen, siehe Seite 5f (Aushang Plakat PegA-Anforderungsbarometer, Organisation PegA-Workshops, Koordination der Ergebnismeldung etc.)
 - den reibungslosen Ablauf sicherstellen
 - die Arbeitsergebnisse (Plakate, Flipcharts) aus dem PegA-Workshop beziehungsweise den PegA-Workshops entgegennehmen
 - die Ergebnisse von den Plakaten PegA-Anforderungsbarometer und PegA-Workshop in der Auswertungsdatei dokumentieren (sofern damit gearbeitet wird)

Beschäftigte: Sie sind die eigentlichen Hauptpersonen von PegA-Team. Sie sind als Expertinnen und Experten für ihre Arbeitsbedingungen unverzichtbar für die Durchführung von PegA-Team und bewerten ihre Arbeitsbedingungen auf dem PegA-Anforderungsbarometer.

Teilnehmende der PegA-Workshops: Zu ihren Aufgaben im Workshop gehört, ...

... den Handlungsbedarf zu beurteilen.

... die Belastungssituation vertiefend zu analysieren.

... spezifische Veränderungsziele zu benennen.

... realistische, messbare Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.

... gegebenenfalls bei der Präsentation der Ergebnisse vor dem Steuerkreis/ASA zu unterstützen und mögliche Rück- und Verständnisfragen zu beantworten.

Moderatorinnen/Moderatoren: Sie sind verantwortlich für die zielführende Durchführung der PegA-Workshops. Sie können zum Unternehmen gehören oder von außen ins Unternehmen kommen. Zu ihren Aufgaben im Workshop gehört, ...

... diesen zielführend zu moderieren.

... die Ergebnisse auf dem Plakat „PegA-Workshop“ zu dokumentieren.

... gegebenenfalls die Dateneingabe und die Präsentation der Ergebnisse zu begleiten.

.....
Es ist empfehlenswert, dass die örtliche Geschäftsleitung zu Beginn des PegA-Workshops einige eröffnende Worte spricht. Dies betont die Wichtigkeit gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen aus Sicht der Unternehmensleitung und vermittelt den Beschäftigten Wertschätzung.
.....

Praxis-Tipp

Spezifische Hinweise zur Vorbereitung

Alle allgemeingültigen Hinweise zur Vorbereitung der Gefährdungsbeurteilung für den Teilaspekt psychische Belastung finden Sie in Kapitel 3. Ergänzend sind für die Vorbereitung von PegA-Team folgende Aspekte zu berücksichtigen:



Gesamtprozess planen: Speziell mit Blick auf PegA-Team sollten Sie bei der Planung folgende Fragen beantworten:

- Wann und wo soll das Plakat PegA-Anforderungsbarometer ausgehängt werden?
- Wer erinnert alle Beschäftigten an die Bearbeitung des PegA-Anforderungsbarometers?

- Wie viele PegA-Workshops sind erforderlich?
- Bis wann sind geeignete Moderatorinnen und Moderatoren ausgewählt und qualifiziert?
- Bis wann stehen die Workshop-Teilnehmenden fest?
- Wann sollen die PegA-Workshops stattfinden? Die Terminierung der PegA-Workshops sollte unter Berücksichtigung der Schicht-/Dienstpläne erfolgen.

Praxis-Tipp

.....
Für jedes PegA-Instrument stehen Vorlagen für Projektpläne zur Verfügung (siehe Kapitel 9). Diese unterstützen Sie bei der Planung des Gesamtprozesses.
.....



Moderatorin/Moderator festlegen: Damit die psychische Belastung am Arbeitsplatz möglichst genau betrachtet und Maßnahmvorschläge passgenau und realistisch entwickelt werden können, benötigen PegA-Workshops unabhängige Moderatorinnen/Moderatoren. Es sollte daher kein direkter Bezug zu den Teilnehmenden, zur Tätigkeit und zum Arbeitsbereich bestehen.

.....
Es ist unabdingbar für gute Ergebnisse, dass die Moderatorinnen und Moderatoren über die auf Seite 3f formulierten Kompetenzen verfügen. Auch ein entsprechender Erfahrungshintergrund in der Moderation hat sich in der Praxis als hilfreich erwiesen. Die Moderation kann gerade auch bei den ersten Durchführungen von Workshops zu zweit erfolgen. Eine Person übernimmt dann die Moderation, die andere Person unterstützt beispielsweise durch das Protokollieren der Ergebnisse.
.....



Workshop-Teilnehmende festlegen: Die Teilnehmenden der PegA-Workshops vertreten ihre Tätigkeit / ihren Arbeitsbereich und werden von Leitungsebene und/oder Kollegenkreis ausgewählt oder können sich freiwillig melden. Bei der Zusammensetzung des Teilnehmerkreises sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Querschnitt durch Alter, Betriebszugehörigkeit, Motivation, Erfahrung, Geschlecht etc.
- Allgemein anerkannte, vom Kollegenkreis wertgeschätzte Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter
- Gleiche Hierarchieebene
- Ausüben derselben Tätigkeit
- Überlegen Sie, ob Sie ergänzend ein Betriebsratsmitglied zu den Workshops einladen. Diese Person kann dabei unterstützen, auch sensible oder heikle Themen zu besprechen.

- ☑ **Auswertung planen:** Möchten Sie unsere Auswertungsdatei nutzen? Wann und durch wen sollen die Ergebnisse aus dem PegA-Anforderungsbarometer und den PegA-Workshops übertragen werden?

- ☑ **Materialien organisieren:**

Für die Kurzbefragung mit dem PegA-Anforderungsbarometer:

- Bestellen oder drucken Sie das Plakat PegA-Anforderungsbarometer in der gewünschten Anzahl. Pro Tätigkeit/Arbeitsbereich wird ein Plakat benötigt.
- Füllen Sie die Kopfzeilen der Plakate vollständig aus („Unternehmen/Standort/Filiale“, „Tätigkeit/Arbeitsbereich“, „Befragungszeitraum“).
- Sorgen Sie für die Bereitstellung von 25 Klebepunkten pro Person (weiß, rund, \varnothing 10 mm) und verteilen Sie diese (zum Beispiel über Führungskraft oder Zuständige Person).

.....
Idealerweise sind die Klebepunkte für alle Beschäftigten von 1–25 durchnummeriert. so wird vermieden, dass jemand pro Aussage mehr als einen Punkt klebt. Achten Sie darauf, dass bei gleichzeitigem Aushang mehrerer PegA-Anforderungsbarometer die Tätigkeit / der Arbeitsbereich deutlich gekennzeichnet sind und eine eindeutige Zuordnung der Beschäftigten zu ihrem Plakat gesichert ist.
.....

Praxis-Tipp

Besorgen Sie für die PegA-Workshops:

- 3 Klebepunkte für jeden Teilnehmenden (blau, rund, \varnothing 15 mm)
- Flipchart, Flipchartpapier und -stifte
- Pro Workshop je 3 Plakate PegA-Workshop (bestellt oder ausgedruckt in DIN-A0)
- Das bereits vorab mit weißen Klebepunkten durch die Beschäftigten bearbeitete Plakat PegA-Anforderungsbarometer
- Klebeband zum Befestigen der Plakate an den Wänden
- Falls der gewählte Raum nicht genügend freie Wandfläche bietet: Pinnwände, um die Plakate daran aufzuhängen
- Getränke/Snacks
- Die „Moderationsbox PegA-Workshop“ für die moderierenden Personen

- ☑ **PegA-Workshops vorbereiten:** Dies umfasst neben der zuvor genannten Materialorganisation:

- Zeitplan für alle PegA-Workshops und Uhrzeiten für die einzelnen Termine festlegen.
- Einladung der Teilnehmenden zum PegA-Workshop durch die Geschäftsleitung organisieren.



Es ist wichtig, dass ein Vertrauensverhältnis im Unternehmen besteht, sodass Beschäftigte über das PegA-Anforderungsbarometer und im PegA-Workshop offen ihre Meinung und ihre Ideen teilen. Davon lebt das Instrument! Zu beachten ist ferner, dass Beschäftigte häufig noch keine Erfahrung mit der Methode „Workshop“ besitzen. In der Praxis besteht dann teilweise Skepsis, was dort passieren wird und warum man sie einbindet. Diese Vorbehalte sollten im Vorfeld besprochen und ausgeräumt werden.

- Einen angemessenen Raum reservieren:
 - der Gruppengröße angemessen
 - mit ausreichend vielen Tischen und Stühlen
 - hell und ungestört
 - nicht von außen einsehbar (um eine unbefangene Diskussion zu stützen)

Relevantes mit Moderatorinnen und Moderatoren klären: Termine und Vorgehen absprechen und „Moderationsbox PegA-Workshop“ aushändigen (siehe Kapitel 9). Zuständige Person als Ansprechpartner für die Moderatorinnen/ Moderatoren benennen.

Spezifische Hinweise zur Durchführung

PegA-Anforderungsbarometer bearbeiten: Das DIN-A0-Plakat wird zwei Wochen vor dem PegA-Workshop zum Beispiel im Pausenraum aufgehängt. Die Beschäftigten bewerten dann jede der 25 Aussagen des Plakats mit jeweils einem Klebepunkt mit „trifft zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“ oder mit „trifft nicht zu“.

Beispiel für ein ausgefülltes PegA-Anforderungsbarometer:

Unternehmen/Standort/Filiale: Bonn
 Tätigkeit/Arbeitsbereich: Bestellentwicklung ... Befragungszeitraum: 11.10.2019 PegA Anforderungsbarometer

Nr.	Thema	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	erhöhter Handlungsbedarf
1	Zu meinen Aufgaben gehört neben der Ausführung auch, die Arbeit vorzubereiten (z. B. Informationen für die Aufgabenausführung einholen) und das Ergebnis zu kontrollieren (z. B. Überprüfen der Wareneinstellung).	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
2	Bei der Ausführung meiner Tätigkeiten kann ich Einfluss auf das Arbeitstempo, die Arbeitsmenge und/oder die Reihenfolge der einzelnen Arbeitsschritte nehmen.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
3	Die Wünsche von Beschäftigten werden bei der Dienst- bzw. Schichtplanung berücksichtigt.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
4	Meine Arbeitsaufgaben sind abwechslungsreich.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
5	Alle für meine Arbeit erforderlichen Informationen stehen rechtzeitig und frei von Widersprüchen zur Verfügung (z. B. Informationen zur Arbeitsaufgabe, zum Arbeitsablauf, zum Betriebsgeschehen).	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
6	Die Verantwortlichkeiten in meinem Arbeitsbereich sind schriftlich festgehalten.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
7	Es gibt Möglichkeiten, während der Arbeitszeit an betrieblichen Fortbildungen teilzunehmen.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
8	Bei meiner Arbeit können vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten angewendet werden.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
9	Es gibt Maßnahmen, um Beschäftigte in Problemsituationen (z. B. Beschimpfungen, tätliche Übergriffe, Überfälle) zu unterstützen bzw. zu schützen.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
10	Bei meiner Arbeit müssen im Kontakt mit externen Personen (z. B. Kundinnen und Kunden, Lkw-Fahrerinnen und -Fahrern) nur selten Gefühle gezeigt werden, die den eigenen Gefühlen widersprechen (z. B. Freundlichkeit zeigen trotz unfreundlichem Kunden- oder Lieferantenverhalten).	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
11	Die Arbeitszeitgestaltung gewährleistet Erholung und unterstützt den Erhalt der Gesundheit (z. B. störungsfreie, regelmäßige Pausen, vorhersehbare Arbeitszeiten, keine Arbeit auf Abruf, keine geteilten Dienste, Vermeidung von Nacht- und Mehrarbeit/Überstunden).	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
12	Meine Arbeitsaufgaben (Arbeitsmenge) können in der vertraglichen Arbeitszeit bewältigt werden.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
13	Meine Arbeit kann störungs- und unterbrechungsfrei erledigt werden.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
14	Teamarbeit ist möglich (z. B. Abstimmung/Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, Teamberatungen, fachlicher Austausch).	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
15	Es gibt in meinem Arbeitsbereich ausreichend Unterstützung unter den Kolleginnen und Kollegen.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
16	Zwischen den Kolleginnen und Kollegen in meinem Arbeitsbereich besteht eine gute Arbeitsatmosphäre und es treten selten Spannungen oder Konflikte auf.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
17	In meinem Arbeitsbereich kann ich Probleme oder heiße Themen offen ansprechen.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
18	Es werden regelmäßig geplante Mitarbeitergespräche durchgeführt.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
19	Die Führungskraft in meinem Arbeitsbereich trägt zu einer guten Arbeitsatmosphäre bei und vermittelt den Beschäftigten Wertschätzung und Anerkennung.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
20	Die Führungskraft in meinem Arbeitsbereich gibt den Beschäftigten ausreichend Unterstützung und hilfreiche Rückmeldungen über ihre Arbeit.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
21	Mein Arbeitsplatz ist frei von beeinträchtigenden Umgebungsbedingungen (z. B. Lärm, unangenehme Temperatur, Staub, trockene Luft, unangenehme Gerüche, Zugluft, schlechte Beleuchtung).	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
22	Bei meiner Arbeit werden schwere körperliche Anstrengungen und einseitige Körperhaltungen vermieden.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
23	An meinem Arbeitsplatz ist ungehinderte Bewegungsfreiheit gegeben, und Anpassungen an verschiedene Körpermaße bzw. Körperhaltungen sind möglich.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
24	Funktionsfähige Arbeits- und Hilfsmittel stehen uneingeschränkt zur Verfügung.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
25	Technologien für die Warenerkennung/-suche (z. B. mittels Barcodes, RFID) werden ausschließlich für diesen Zweck genutzt – und nicht zur Leistungskontrolle oder Überwachung der Beschäftigten.	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
26	Sonstige	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●

*Technologien für die berichtsbezogene Identifikation (Datenerhebung von Waren)
 © 2019 Berufsgenossenschaft Handel und Warenverkehr, Gewerkschaft für Gute Arbeit mbH und Technische Universität Dresden
 Mit Unterstützung von IFA, IFA, IFA, IFA, IFA und IFA.
 Bestell-Nr.: A 212

BGHW
Berufsgenossenschaft
Handel und Warenverkehr



PegA-Workshops durchführen: Das ausgefüllte PegA-Anforderungsbarometer ist Grundlage für den nächsten Schritt: Den PegA-Workshop. Dieser läuft wie folgt ab:

Phase 1: Begrüßung und Einstimmung auf das Thema (20 Min.)

- Begrüßung
- Hintergründe/Kontext
- Ziele des PegA-Workshops
- Was passiert mit den Ergebnissen?
- Arbeitsweise und Rollen im Workshop
- Das PegA-Anforderungsbarometer – Stärken/Positives am Arbeitsplatz festhalten
- Das PegA-Anforderungsbarometer – Handlungsbedarfe beurteilen und priorisieren
- Reihenfolge der Themenbearbeitung festlegen.

Phase 2: Analyse vertiefen (20 Min.)

- Beschreibung der Situation und des Problems
- Bestehende Hindernisse diskutieren

Phase 3: Veränderungsziel definieren (15 Min.)

- Zielbeschreibung anhand der Leitfragen

Phase 4: Maßnahmenvorschläge entwickeln (30 Min.)

- Lösungsideen sammeln
- Lösungsideen priorisieren
- Konkrete Verbesserungsvorschläge formulieren
- Zuständigkeiten und Termine formulieren – auch für die spätere Kontrolle

Phase 5: Abschluss und Verabschiedung (5 Min.)

- Für die Teilnahme bedanken / Teilnehmende wertschätzen
- Ausblick: Was danach passiert
- Verabschiedung

Phasen 2-4 wiederholen sich mit jedem neuen Thema

Pro Workshop können ein bis drei Themen bearbeitet werden. Können nicht alle Handlungsbedarfe in einem Termin bearbeitet werden, sind auch weitere Workshops möglich.

Sämtliche Details zu Inhalt und Ablauf des PegA-Workshops erhalten Sie in der „Moderationsbox PegA-Workshop“. Diese dient auch maßgeblich als Unterstützung für die Moderatorinnen und Moderatoren.

Wichtig

.....
Ein Tätigkeitsmerkmal, das auf dem PegA-Anforderungsbarometer besonders kritisch eingeschätzt wurde, muss von den Beschäftigten nicht automatisch mit dem größten Handlungsbedarf im PegA-Workshop bewertet werden. So bestehen möglicherweise keine Fortbildungsangebote (Aussage 7) – aber es gibt andere Themen, die aus Sicht der Beschäftigten viel dringender anzugehen wären. Dennoch sollten die kritischen Rückmeldungen (wie zu fehlenden Fortbildungsangeboten) bei der Diskussion um ergänzende Maßnahmen beispielsweise im Steuerkreis/ASA berücksichtigt werden. Denn das PegA-Anforderungsbarometer spiegelt die Meinung aller Beschäftigten, die die Tätigkeit ausüben, wieder. Und die zählt, wenn es um die Verbesserung suboptimal gestalteter Arbeitsbedingungen geht!
.....



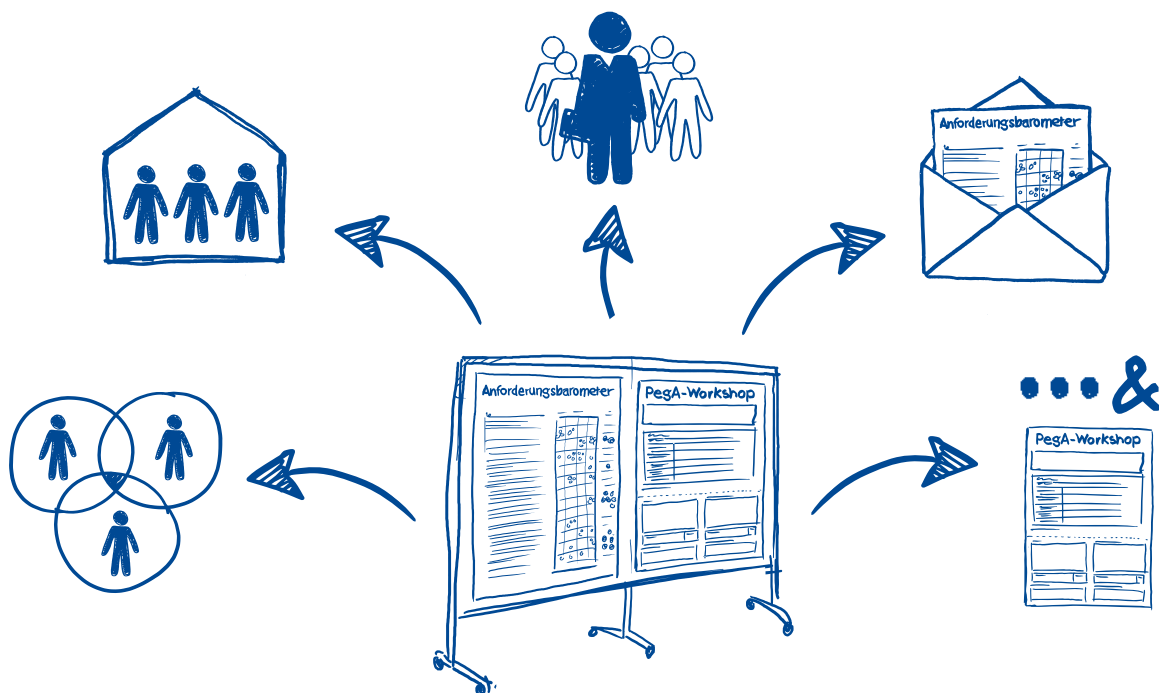
Ergebnisse dokumentieren: Die Plakate werden an die Zuständige Person übergeben. Diese kann die Ergebnisse dann in die Auswertungsdatei übertragen.

Sonderabschnitt „Varianten der Durchführung von PegA-Team“

Wichtig

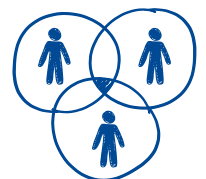
Optimal ist die Durchführung des PegA-Workshops für Personen, die dieselbe Tätigkeit ausüben beziehungsweise im selben Arbeitsbereich arbeiten. Hier sind alle Teilnehmenden mit den spezifischen Arbeitsanforderungen vertraut, und alle reden von der gleichen Sache.

Folgende Varianten sind denkbar, wenn die Idealzusammensetzung „Alle Teilnehmenden üben dieselbe Tätigkeit aus“ nicht realisierbar ist oder weitere besondere Anforderungen zu berücksichtigen sind:



Variante 1: PegA-Workshops für zusammengefasste Tätigkeiten/Arbeitsbereiche

Sind gewisse Tätigkeiten/Arbeitsbereiche nur durch einzelne oder wenige Beschäftigte besetzt, können diese notfalls zusammengefasst werden. Dann sollte aber darauf geachtet werden, dass die Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen ähnlich sind oder zumindest Schnittstellen zwischen den Tätigkeiten/Arbeitsbereichen bestehen. Die Praxis zeigt, dass ein PegA-Workshop schwieriger zu moderieren ist, wenn unterschiedliche Tätigkeiten im Fokus stehen – und nicht nur eine. Die arbeitsbedingten Probleme und Problemursachen sind gegebenenfalls andere, und so dauert es teilweise sehr lange, bis die Handlungsbedarfe für alle zufriedenstellend bearbeitet sind. Rechnen Sie also mit einem etwas höheren Zeitaufwand bei dieser Variante.



Prüfen Sie für Tätigkeiten/Arbeitsbereiche mit geringer Mitarbeiterzahl bitte vorab, ob nicht der PegA-Expertencheck besser geeignet ist als PegA-Team. So gelingt eventuell ein effizienteres Vorgehen mit aussagekräftigen Ergebnissen.



Variante 2: PegA-Workshops in Klein- und Kleinstbetrieben

PegA-Team eignet sich hervorragend auch für Klein- und Kleinstbetriebe. In kleineren Betrieben weiß ohnehin oft jeder, was der andere tut und welche Arbeitsanforderungen bei wem auftreten. Oder die Beschäftigten übernehmen ohnehin mehrere Tätigkeiten.

In **Kleinbetrieben mit 11 bis 30 Beschäftigten** müssen vermutlich je Workshop mehrere Tätigkeiten/Arbeitsbereiche zusammengefasst werden, da zu wenige Personen dieselbe Tätigkeit ausüben. Ansonsten gleicht das Vorgehen dem klassischen PegA-Workshop.

In **Kleinstbetrieben mit bis zu 10 Beschäftigten** empfehlen wir, die gesamte Belegschaft in den Workshop zu integrieren, anstatt mit Stellvertretern zu arbeiten. So erhalten alle die Möglichkeit, direkt und aktiv auf die eigenen Arbeitsbedingungen Einfluss zu nehmen. Abweichend vom klassischen Vorgehen werden die auf dem PegA-Anforderungsbarometer aufgeführten Aussagen zu den Arbeitsbedingungen hier nicht vorab, sondern zu Beginn des PegA-Workshops beantwortet. Es müssen also je Teilnehmerin/Teilnehmer 25 weiße Klebepunkte bereitgestellt werden. Danach wird, wie beim klassischen Vorgehen, mit je 3 blauen Klebepunkten der Handlungsbedarf ermittelt. Die Durchführungszeit verlängert sich durch diesen eingefügten Schritt auf ca. 3 Stunden.

.....

Der grundsätzliche Ablauf der Gefährdungsbeurteilung ändert sich in Klein- und Kleinstbetrieben nicht (siehe Kapitel 3). Ebenso gelten dieselben Empfehlungen hinsichtlich einer transparenten, rechtzeitigen Kommunikation, einer guten Organisation etc. (siehe Kapitel 1). Allerdings reduziert sich die Komplexität etwas. So muss in kleineren Betrieben nicht unbedingt ein Steuerkreis gegründet werden. Oftmals kann die Unternehmerin beziehungsweise der Unternehmer mit Unterstützung einer Zuständigen Person den Prozess allein gut planen und begleiten.

.....



Variante 3: PegA-Workshops für Führungskräfte

Bei PegA-Workshops mit Führungskräften sind einige Besonderheiten zu beachten. Denn: Die Führungskräfte stammen häufig aus ganz unterschiedlichen Arbeitsbereichen/Abteilungen, sodass zwar die Führungsaufgabe die gemeinsame Basis ist, aber fachlich ganz unterschiedliche Themen zu bearbeiten sind. Eine tägliche Zusammenarbeit, wie sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen, ist in der Regel nicht gegeben.





Foto: Jacob Lund-Shutterstock

In der Regel kommen die Teilnehmenden nicht aus einer Abteilung oder vom gleichen Standort. Daher kann das PegA-Anforderungsbarometer auch im Workshop selbst von den Führungskräften ausgefüllt werden. Damit geht eine Verlängerung der Workshopdauer auf ca. 3 Stunden einher. Alternativ kann das Anforderungsbarometer im Vorfeld als DIN-A4-Ausdruck von jedem bearbeitet werden (vergleiche Variante 4). Da die Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen kommen, ist es wahrscheinlich, dass die Bewertungen der Arbeitsbedingungen eine größere Streuung aufweisen als bei einem Workshop nur mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dies kann umfangreichere Diskussionen erfordern.

Die besondere Funktion und die spezifischen Aufgaben von Führungskräften gehen zudem häufig mit anderen Schwerpunkten und Herausforderungen einher. Bei einem PegA-Workshop mit Führungskräften ist daher eine hochprofessionelle Moderation unabdingbar. Die genauen Instruktionen für den Ablauf des PegA-Workshops mit Führungskräften finden Sie in der „Moderationsbox PegA-Workshop“ (siehe Kapitel 9).



Variante 4: Das PegA-Anforderungsbarometer als DIN-A4-Ausdruck

Je nach betrieblichen Rahmenbedingungen kann der öffentliche Aushang des PegA-Anforderungsbarometers in einem für alle Beschäftigten zugänglichen Bereich problematisch sein. Denn die Beantwortung mittels Klebepunkten wäre damit für alle sichtbar, was eventuell Bedenken hinsichtlich der Anonymität auslöst oder die Antworten nachfolgender Beschäftigter beeinflusst. Auch kann es aus organisatorischen Gründen – zum Beispiel bei Beschäftigten im Außendienst, die nur selten vor Ort sind – schwierig sein, dass alle ihre Antworten auf einem ausgehängten Plakat abgeben. Die Erhebung kann dann mit DIN-A4-Ausdrucken erfolgen. Alle Beschäftigten erhalten zwei bis vier Wochen vor dem PegA-Workshop einen eigenen DIN-A4-Ausdruck zur Einschätzung der Arbeitsbedingungen – beispielsweise als Anhang zur monatlichen Gehaltsabrechnung. Die bearbeiteten DIN-A4-Ausdrucke werden dann anonymer zentraler Stelle gesammelt und vom Betriebsrat oder einer anderen Person des Vertrauens auf dem DIN-A0-Plakat PegA-Anforderungsbarometer zusammengefasst. So kann die Rückmeldung planmäßig in den nachgelagerten PegA-Workshop einfließen.

Zu berücksichtigen sind bei diesem Vorgehen insbesondere folgende Aspekte:

- Wird das PegA-Anforderungsbarometer als DIN-A4-Ausdruck zu Hause bearbeitet, sollte diese Zeit als Arbeitszeit angerechnet werden.
- Jeder DIN-A4-Ausdruck muss mit einer eindeutigen Kennung versehen werden, die die Zuordnung zur jeweiligen Tätigkeit erlaubt. Sonst ist keine adäquate Auswertung möglich.
- Mit diesem Vorgehen ist ein erhöhter organisatorischer und zeitlicher Aufwand verbunden. Allerdings ermöglicht es den Beschäftigten, anonym, ungestört und unbeeinflusst von den Kolleginnen und Kollegen die Arbeitsanforderungen einzuschätzen.



Variante 5: PegA-Workshops nach PegA-Expertencheck oder PegA-Befragung

Sie können PegA-Workshops auch nach der Beurteilung der psychischen Belastung zum Beispiel mittels PegA-Expertencheck oder PegA-Befragung durchführen. Dafür sind spezielle Aspekte zu berücksichtigen. Grundlegende Informationen dazu finden Sie Kapitel 3, Schritt 4 in diesem Ordner. Die genauen Instruktionen für den Ablauf des PegA-Workshops im Anschluss an den PegA-Expertencheck oder die PegA-Befragung finden Sie dann in der „Moderationsbox PegA-Workshop“.



Foto: baranq-Shutterstock

Kapitel 8: Gestaltungsempfehlungen

Nutzen Sie unsere Anregungen für die Gestaltung
gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen

Kapitel 8: Gestaltungsempfehlungen

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie Detailinformationen zu allen 16 Arbeitsbedingungen, die im Fokus der Beurteilung der psychischen Belastung stehen.

Sie finden pro Arbeitsbedingung maximal eine Doppelseite, auf der erläutert wird ...

... warum die jeweilige Arbeitsbedingung für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten wichtig ist,

... welche Mängel mit Blick auf diese Arbeitsbedingung entstehen können und

... wie die Arbeitsbedingung idealerweise gestaltet sein sollte, um eine Gefährdung der Beschäftigten zu vermeiden oder eine gesundheitsförderliche Ressource aufzubauen beziehungsweise zu stärken.

Die Gestaltungsempfehlungen geben Ihnen eine Orientierung, in welche Richtung Ihre Maßnahmen gehen sollten, um sichere und gesunde Arbeitsbedingungen für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen.



Bitte beachten Sie: Alle Empfehlungen und Beispiele sind lediglich als Anregungen gedacht. Denn es gibt nicht **die eine** optimale Maßnahme, die für alle Unternehmen gleichermaßen passt. Entwickeln Sie Ihre eigenen Maßnahmen, die konkret auf die spezifischen Bedingungen in Ihrem Unternehmen abgestimmt sind!

Alle dargestellten Informationen und Empfehlungen zur Arbeitsgestaltung beruhen auf aktuellen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen¹. Es ist nachgewiesen, dass eine mangelhafte Gestaltung der genannten Arbeitsbedingungen tatsächlich einen schädigenden Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten haben kann.

Zu den möglichen Folgen gehören – je nach Arbeitsbedingung – beispielsweise ein erhöhtes Risiko für Depressionen, ein verstärktes Stresserleben, psychosomatische Beschwerden, Leistungsschwankungen oder auch eine nachlassende Arbeitszufriedenheit.

¹ Quellen u. a.:

- iga.Report 32, Psychische Belastung in der Arbeitswelt, Hrsg.: Initiative Gesundheit und Arbeit, Januar 2016.
- Kein Stress mit dem Stress. Lösungen und Tipps für Führungskräfte des Handels und der Warenlogistik. Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), November 2018.
- Ergebnisse des BAuA-Projektes „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung“ (2014–2016).
- Der Leitfaden zum Screening Gesundes Arbeiten – SGA, Hrsg.: Initiative Neue Qualität der Arbeit, März 2016

Auch Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen (zum Beispiel geringem Handlungsspielraum, Lärm) und körperlichen Erkrankungen (zum Beispiel Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Lärmschwerhörigkeit) sind nachgewiesen. Ebenso können beispielsweise monotone Tätigkeiten (Tätigkeiten mit geringem Abwechslungsreichtum) das Risiko für Beschwerden des Muskel-Skelett-Apparates erhöhen. Diese Liste ließe sich fortführen ...

Sie sehen: Es lohnt sich, in die Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu investieren. Dies sichert die Gesundheit Ihrer Beschäftigten! Und das kommt auch Ihrem Unternehmen zugute: Denn nur mit gesunden, leistungsfähigen und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann Ihr Unternehmen langfristig erfolgreich sein!

Praxis-Tipp

Die nachfolgenden Inhalte stammen aus dem **Kompendium Arbeitsschutz**. Dieses ist die Wissensplattform der Prävention der BGHW. Dort finden Sie viele weitere nützliche Informationen zur Gestaltung gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen in Ihrem Unternehmen, alphabetisch gegliedert in unterschiedliche Themenfelder von A wie „Alkohol und Drogen am Arbeitsplatz“ bis Z wie „Zugänge zu ortsfesten Arbeitsbühnen“. Dort werden alle wichtigen Informationen übersichtlich zusammengefasst und mit den dazugehörigen spezifischen BGHW-Angeboten verknüpft. Im Kompendium Arbeitsschutz finden Sie ferner das aktuelle Regelwerk, verschiedenste Medien und Vorlagen für Ihren Betrieb und zum Beispiel auch das interaktive Angebot „Das sichere Lager in der Warenlogistik“. Ein Besuch lohnt sich also!

Weitere Tipps und Empfehlungen zur gesunden Arbeitsgestaltung finden Sie auch in diesen Medien:



psyGA-Praxisordner für Führungskräfte. Kein Stress mit dem Stress – Lösungen und Tipps für Führungskräfte des Handels und der Warenlogistik (Bestell-Nr. B 100)



psyGA-Handlungshilfe für Beschäftigte. Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Beschäftigte (Bestell-Nr. B 101)



Merkmalsbereich „Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe“

Bei der angemessenen Gestaltung von Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe stehen die nachfolgenden Tätigkeitsmerkmale im Fokus. Für die erste Orientierung finden Sie exemplarisch einige Fragen, mit denen diese Tätigkeitsmerkmale in den PegA-Instrumenten erfasst werden.

Vollständigkeit

- Ist die Arbeitsaufgabe vollständig?
- Besteht die Arbeitsaufgabe aus Tätigkeiten, die neben der Ausführung auch die Vorbereitung und die Ergebniskontrolle umfassen?

Handlungsspielraum

- Gibt es ein betriebliches Vorschlagswesen?
- Haben die Beschäftigten die Möglichkeit, Einfluss auf die Menge ihrer Arbeit zu nehmen?
- Werden Wünsche von Beschäftigten bei der Dienst- bzw. Schichtplanung berücksichtigt?

Variabilität (Abwechslungsreichtum)

- Wie abwechslungsreich ist die Gesamtaufgabe?

Information und Informationsangebot

- Stehen alle für Ihre Arbeit erforderlichen Informationen rechtzeitig und frei von Widersprüchen zur Verfügung?
- Stehen den Beschäftigten schriftliche Informationen über Arbeitsabläufe zur Verfügung?
- Stehen den Beschäftigten schriftliche Informationen über betriebliche Entwicklungen zur Verfügung?



Verantwortung

- Sind Verantwortlichkeiten schriftlich festgehalten?

Qualifikation

- Erfolgt eine Einarbeitung/Einweisung bei Übernahme neuer Tätigkeiten bzw. beim Wechsel von Tätigkeiten?
- Gibt es fachspezifische betriebliche Fortbildungen (z. B. Warenkunde, Gabelstaplerausbildung)?
- Bietet die Arbeit Möglichkeiten, Neues hinzuzulernen?

Emotionale Inanspruchnahme

- Ist die Arbeit so gestaltet, dass der Kontakt zu externen Personen den überwiegenden Teil der Arbeitszeit (mehr als 75 %) ausmacht?
- Beinhaltet Ihre Arbeit widersprüchliche Anforderungen (z. B. fehlerfreie Arbeit trotz enger Zeitvorgaben, umfassende Kundenberatung trotz begrenzter Gesprächsdauer, gegensätzliche Erwartungen unterschiedlicher Gesprächspartner)?
- Sind Maßnahmen vorhanden, um Beschäftigte vor tätlichen Übergriffen oder Überfällen zu schützen?

Vollständigkeit

Arbeitsplätze, die lediglich die reine Ausführung von Tätigkeiten umfassen, bergen auf Dauer Gesundheitsgefahren.

Merkmale vollständiger Tätigkeiten

Eine vollständige Tätigkeit umfasst neben der reinen Ausführung die folgenden Aspekte (siehe auch Grafik):

- **Ziele setzen:** Beschäftigte können sich in einem vordefinierten Rahmen, zum Beispiel für den eigenen Aufgabenbereich, an der Entwicklung von Zielen beteiligen.
- **Handlungen vorbereiten:** Beschäftigte übernehmen selbstständig auch die Planung und Vorbereitung ihrer Arbeitsabläufe.
- **Mittel auswählen:** Beschäftigte können die geeigneten Arbeitsmittel selbst wählen und sich bei Bedarf eigenständig mit Kolleginnen und Kollegen abstimmen.
- **Rückmeldung aus der Aufgabe erhalten:** Beschäftigte erhalten aus der Tätigkeit selbst ein Feedback, um ihr Vorgehen bei Bedarf anpassen zu können.
- **Erfolgs- und Qualitätskontrolle durchführen:** Arbeitsergebnisse können mit den zuvor gesetzten Zielen abgeglichen werden.

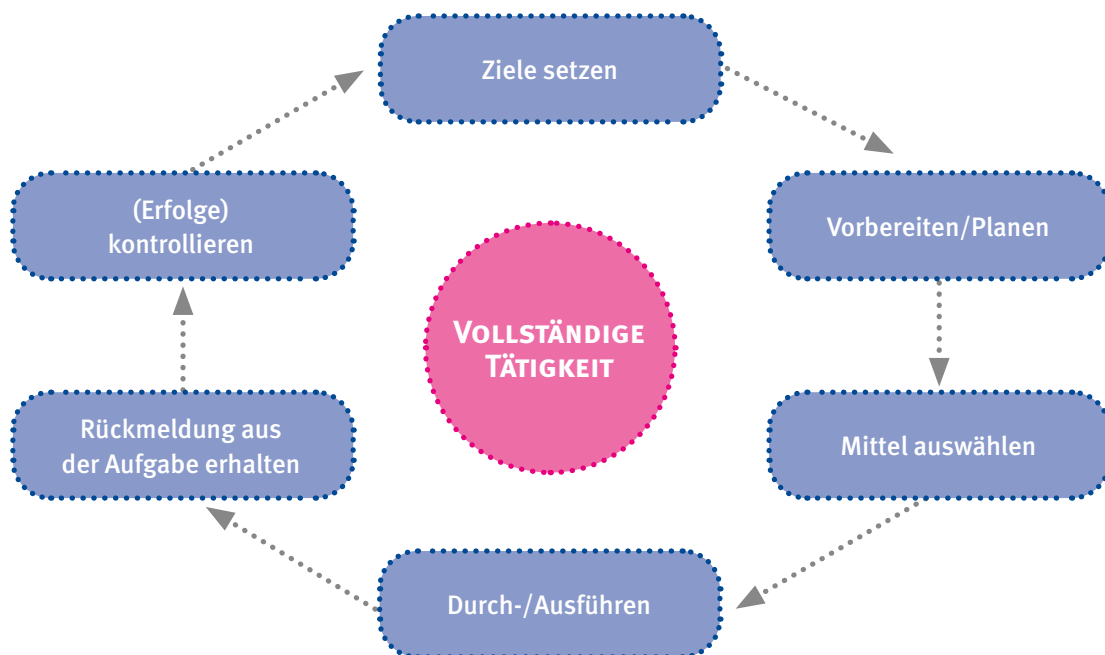
Positive Auswirkungen vollständiger Tätigkeiten

Vollständige Tätigkeiten bieten insbesondere Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Beschäftigte merken bereits im Prozess, ob ihre eigene Vorbereitung gut war und alles reibungslos sowie planmäßig funktioniert. Probleme oder unbefriedigende Arbeitsergebnisse können reflektiert und idealerweise selbstständig korrigiert werden. Für die Zukunft erhält man so entweder eine Bestätigung für das eigene Vorgehen oder entwickelt Lösungen, wie es besser laufen kann. Dadurch erweitert man seine Kompetenzen und schützt sich so letztlich auch vor Überforderung.

Darüber hinaus gibt es weitere positive Auswirkungen vollständiger Tätigkeiten:

- geringere, nicht krankheitsbedingte Fehlzeiten („Absentismus“)
- geringere Kündigungsabsichten
- geringeres Risiko für Stress, Erschöpfung, Burn-out und Depression
- gesteigerte Motivation

Aspekte vollständiger Tätigkeiten bei der Arbeit



Negative Auswirkungen unvollständiger Tätigkeiten

- Abbau der Leistungsfähigkeit
- Ermüdung
- Erleben von Monotonie
- Gefühl psychischer Sättigung

Psychische Sättigung entsteht häufig bei gleichförmigen, sich wiederholenden Tätigkeiten und äußert sich beispielsweise durch Verärgerung, reduzierte Leistung oder den Eindruck, „auf der Stelle zu treten“.

Gestaltungsempfehlungen

- Arbeitsaufgaben so gestalten, dass sie neben ausführenden Tätigkeiten auch die Möglichkeit beinhalten, Ziele zu setzen und die Aufgaben selbst zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren.
- Teamarbeitsstrukturen einrichten, bei denen ein Team gemeinsam für eine komplexe, vollständige Tätigkeit verantwortlich ist. Die Teammitglieder können die zugehörigen Teilaufgaben anschließend gemeinsam planen, untereinander verteilen und später kontrollieren.
- Wenn keine generelle Erweiterung der Aufgaben möglich ist, sollten Beschäftigte zumindest regelmäßig in den Prozess der Vor- und Nachbereitung/Kontrolle der Aufgaben einbezogen werden. Dies bietet Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, da sie den gesamten Prozess – und die Bedeutung ihres Anteils daran – kennenlernen.
- Abstimmung mit Kolleginnen und Kollegen aus vor- und nachgelagerten Arbeitsbereichen ermöglichen.
- Aufgaben im Sinne des sogenannten „Job-Enrichments“ (siehe auch Tätigkeitsmerkmal „Variabilität“) erweitern: Hierbei übernehmen Beschäftigte zusätzlich vor- und nachgelagerte Teiltätigkeiten und erhalten dabei größere Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume.
Wichtig: Bei der Umgestaltung von Arbeitsaufgaben die Beschäftigten unbedingt einbeziehen. Je nach Änderung der Arbeitsaufgabe sind zudem Anpassungen der Vergütung erforderlich.

Die Vollständigkeit der Tätigkeit darf jedoch nicht zur Überforderung der Beschäftigten führen. Eine ausreichende Qualifizierung der Beschäftigten für eine vollständige Tätigkeit ist zu gewährleisten, denn für die Organisation und Planung einer Tätigkeit werden andere Kompetenzen benötigt als für deren reine Ausführung.

Weitere Informationen

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Bericht (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Vollständigkeit, www.baua.de
- DIN EN ISO 9241-2: Ergonomie der Mensch-System-Interaktion, Teil 2: Anforderungen an die Arbeitsaufgaben – Leitsätze

Handlungsspielraum

Unterschiedliche Arbeitsaufgaben bieten unterschiedliche Handlungsspielräume: Während beispielsweise Beschäftigte in der Kommissionierung häufig nach engen zeitlichen und inhaltlichen Vorgaben arbeiten müssen, können andere Beschäftigte mehr eigenständig entscheiden und sich ihre Arbeit flexibler einteilen. Ausreichender Handlungsspielraum stellt eine wichtige Ressource im Beruf dar, die sich in vielfältiger Weise auswirkt.

Bedeutung des Handlungsspielraums für Beschäftigte

- Um kurzfristig handlungs- und entscheidungsfähig zu sein, benötigen Beschäftigte Spielräume für ihr Handeln. Denn in vielen Berufen müssen sie aus der Situation heraus entscheiden, zum Beispiel bei Kundenanfragen.
- Entscheidungsmöglichkeiten und Freiheiten bei der Arbeitsgestaltung sind wichtig für die Leistungsfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten.
- Ausreichende Handlungsspielräume wirken sich günstig auf die psychische und physische Gesundheit aus. Sie können beispielsweise zu einer besseren Schlafqualität beitragen.
- Genügend Handlungsspielräume haben zudem eine kompensatorische Wirkung: Sie können negative Folgen hoher quantitativer Arbeitsanforderungen (Kombination aus Arbeitsmenge, -zeit und -geschwindigkeit) ausgleichen.

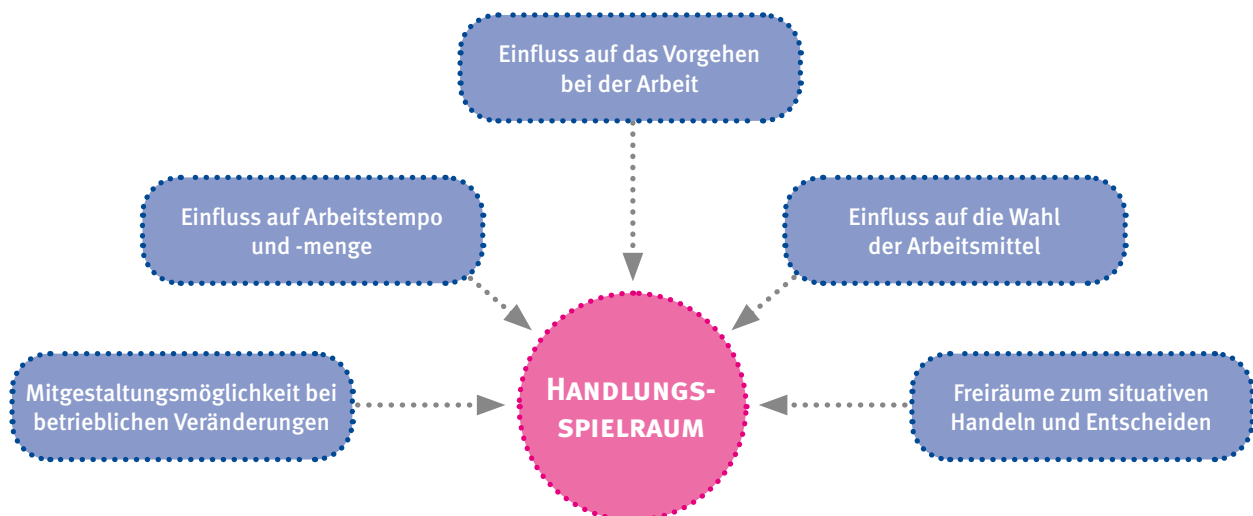
Negative Auswirkungen von geringem oder fehlendem Handlungsspielraum

Die Auswirkungen eingeschränkter oder fehlender Handlungsspielräume für Beschäftigte sind gut erforscht:

Körperliche Folgen

- Eine hohe Arbeitsbelastung in Kombination mit einem geringen Handlungsspielraum steht in Zusammenhang mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen, zum Beispiel erhöhtem Blutdruck. Auch das Risiko für die Entstehung von Angina Pectoris und Schlaganfall ist erhöht.
- Betroffene können bei vorliegender Kombination von hohen Arbeitsanforderungen und geringen Spielräumen einen allgemein schlechten Gesundheitszustand aufweisen. Dieser kann sich zum Beispiel in einer schlechten Immunreaktion äußern. Bei Frauen scheint sogar ein erhöhtes Risiko für Diabetes zu bestehen.
- Mangelnde Handlungsspielräume in Kombination mit weiteren ungünstig gestalteten Arbeitsbedingungen können muskuloskeletale Beschwerden verursachen oder verstärken. Zu diesen ungünstigen Arbeitsbedingungen zählen beispielsweise geringe soziale Unterstützung im Betrieb und monotone Tätigkeiten.

Facetten des Handlungsspielraums



Psychische Folgen

- Die eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten können zu einem erhöhten Stresserleben führen.
- Geringe Spielräume aufgrund enger Vorgaben von Unternehmensseite führen häufig zu einem Gefühl von Fremdbestimmung. Die Folgen sind Motivationsverlust und eine verringerte Leistungsbereitschaft („Dienst nach Vorschrift“).
- Geringe Handlungsspielräume erhöhen die Wahrscheinlichkeit für psychische Störungen wie zum Beispiel Depressionen, Angststörungen und Burn-out.

.....

Geringer oder gar fehlender Handlungsspielraum kann sich negativ auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auswirken. Besonders kritisch ist die Kombination aus mangelnden Spielräumen und einer hohen Arbeitsintensität, das heißt hohen quantitativen und qualitativen Anforderungen.

.....

Gestaltungsempfehlungen

- **Für klar abgegrenzte Zuständigkeiten sorgen:** Durch die klare Zuweisung von Arbeitsgebieten kann ein Großteil der Aufgaben von den Beschäftigten selbst gestaltet werden. Sie erhalten einen Gesamtüberblick über alle Aufgaben in ihrem Bereich und können ihre Arbeit besser strukturieren.
- **Freiheiten gewähren:** Den Beschäftigten zeitliche und inhaltliche Freiheiten gewähren, damit sie die Möglichkeit haben, die beste Vorgehensweise, die geeigneten Arbeitsmittel und die sinnvollste zeitliche Abfolge von Teiltätigkeiten zu bestimmen.

- **Orientierung geben:** Beschäftigten eine Orientierung darüber geben, wie sie sich zum Beispiel im Umgang mit schwieriger Kundschaft verhalten sollen und welche Entscheidungs- und Handlungsspielräume sie in diesem Zusammenhang besitzen. Zu klären sind zum Beispiel Entscheidungsbefugnisse bei Reklamationen oder die Möglichkeit auf Beleidigungen zu reagieren.
- **Führungskräfte einbinden:** Bei Unklarheiten bezüglich der Aufgabenbearbeitung, der Spielräume oder bei Entscheidungen sollten Führungskräfte den Beschäftigten als Ansprechpartner zur Seite stehen.
- **Schulungen anbieten:** Um Spielräume optimal nutzen zu können, bedarf es unter Umständen auch einer Weiterqualifizierung der Beschäftigten. Denn nicht alle fühlen sich mit größeren Freiheiten wohl oder können ihre Arbeit optimal selbst strukturieren.
- **Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten einräumen,** zum Beispiel bei betrieblichen Veränderungen oder durch die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens.
- **Aufgabenspektrum erweitern:** Handlungsspielräume können auch durch weiterführende Aufgaben mit vergleichbaren oder auch höheren Anforderungen entstehen („Job-Enrichment“ oder „Job-Enlargement“, siehe Tätigkeitsmerkmal „Variabilität“).

Weitere Informationen

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Bericht (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Tätigkeitsspielraum in der Arbeit, www.baua.de
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Bericht (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Variabilität, www.baua.de

Variabilität (Abwechslungsreichtum)

Monotone Tätigkeiten kommen in der Arbeitswelt immer wieder vor, bergen jedoch Risiken für die Beschäftigten.

Positive Auswirkungen vielseitiger Arbeit

Jede berufliche Tätigkeit sollte aus Teiltätigkeiten mit wechselnden geistigen Anforderungen bestehen und auch unterschiedliche Körperhaltungen erfordern.

Abwechslung bei der Arbeit ...

- ... erhöht die Aufmerksamkeit,
- ... verhindert das vorzeitige Ermüden und
- ... reduziert die Fehlerwahrscheinlichkeit.

Fehlende Variabilität bei der Arbeit kennzeichnet ...

- ... Tätigkeiten, die nur aus **gleichförmigen Bewegungen und Aufgaben mit geringen geistigen Anforderungen** bestehen, zum Beispiel Fließbandarbeit, und
- ... sich wiederholende Tätigkeiten mit konstant **hohen geistigen Anforderungen** wie zum Beispiel Qualitätskontrollen.

Negative Auswirkungen

Geringe Variabilität der Arbeit kann folgende Auswirkungen auf Beschäftigte haben:

- Müdigkeit und eine verringerte Leistungs- sowie Reaktionsfähigkeit, kurz: Monotonieerleben

- Gefühl psychischer Sättigung, das sich in Verärgerung, einer reduzierten Leistung und dem Eindruck äußern kann, dass man „auf der Stelle tritt“ und „nicht weiterkommt“
- verringerte geistige Beweglichkeit, sodass sich Betroffene unter Umständen zunehmend schlechter auf Neues einstellen können
- vermindertes Selbstwertgefühl
- Depressionen

.....
 Wenig abwechslungsreiche Tätigkeiten gehen häufig mit einer einseitigen Belastung des Bewegungsapparates sowie der Sinnesorgane einher und begünstigen körperliche Beschwerden.



Gestaltungsempfehlungen

- Teiltätigkeiten mit geringen geistigen Anforderungen, zum Beispiel Regale einräumen, mit Teiltätigkeiten kombinieren, die geistig stärker beanspruchen, zum Beispiel Kundenberatung. Eine Mischung aus Aufgaben mit unterschiedlichem geistigem Anforderungsniveau und Routineaufgaben ist ideal.
- neben einem regelmäßigen Wechsel der Tätigkeiten mit vergleichbaren Anforderungen auch eine Arbeitserweiterung in Betracht ziehen (vergleiche Tabelle)
- kleine Teams bilden, die ihre Arbeit weitestgehend selbst organisieren und eigenverantwortlich erledigen können

Sofern tatsächlich keine andere Form der Arbeitsgestaltung möglich ist:

- auf eine anregende und abwechslungsreiche Gestaltung der Arbeitsumgebung achten, zum Beispiel über den bewussten Einsatz von Farben und Beleuchtung
- Möglichkeiten zum kollegialen Austausch bieten

Diese Maßnahmen können zumindest der schnellen Ermüdung durch die monotone Tätigkeit entgegenwirken.

Beispiel aus dem Einzelhandel

Das Verkäuferteam eines Elektronikfachmarkts teilt die anstehenden Aufgaben bei Schichtbeginn selbst unter sich auf. Im Verlauf des Tages übernimmt ein Verkäufer dann sowohl einfache Tätigkeiten, beispielsweise die Warenauszeichnung, als auch anspruchsvollere, beispielsweise die Kundenberatung inklusive des Beschwerdemanagements. So wechseln sich Routineaufgaben mit Tätigkeiten ab, die komplexere Denk- und Problemlöseprozesse erfordern. Darüber hinaus ermöglicht diese Aufgabenverteilung wechselnde Körperhaltungen und fördert dadurch auch die physische Gesundheit.

Weitere Informationen

- DIN EN ISO 9241-2: Ergonomie der Mensch-System-Interaktion, Teil 2: Anforderungen an die Arbeitsaufgaben – Leitsätze
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Bericht (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Variabilität, www.baua.de

Ansätze zur Arbeitsgestaltung

Job-Rotation	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte wechseln regelmäßig zwischen verschiedenen Aufgaben. Dies stärkt die Vielfalt und vermeidet Monotonie, auch wenn damit nicht immer Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten einhergehen. • <i>Beispiel: Beschäftigte aus der Kommissionierung arbeiten zeitweise im Warenversand und umgekehrt.</i>
Job-Enlargement	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte übernehmen zusätzliche Aufgaben, die aber weiterhin mit vergleichbaren Anforderungen verbunden sind. Dies geht häufig mit größeren Freiheitsgraden und Handlungsspielräumen einher. • <i>Beispiel: Ein Beschäftigter übernimmt zusätzlich zur Einarbeitung der Auszubildenden auch die der Praktikanten.</i>
Job-Enrichment	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte übernehmen zusätzliche Aufgaben, die mit höheren Anforderungen und meist auch größeren Spielräumen verbunden sind. Auf diese Weise entstehen häufig vollständigere Tätigkeiten, die nicht nur Abwechslung und Handlungsspielräume bieten, sondern auch Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. • <i>Beispiel: Eine Beschäftigte, die bislang für die reine Bestellabwicklung zuständig ist, übernimmt zukünftig auch die Lieferantenauswahl.</i>

Information und Informationsangebot

Für Beschäftigte ist es wichtig, alle Informationen, die sie im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit benötigen, rechtzeitig, vollständig und in verständlicher Form zu erhalten. Nur so sind sie handlungsfähig und in der Lage, ihre Aufgaben zielführend, fehlerfrei und effizient zu erledigen.

Unzureichendes Informationsmanagement

Ein unzureichendes Informationsmanagement liegt vor, wenn Beschäftigte Informationen

- zu spät,
- unvollständig,
- überhaupt nicht oder
- in unverständlicher, nicht adressatengerecht formulierter Sprache erhalten oder
- mit zu vielen und unnötigen Informationen überflutet werden.

Negative Auswirkungen

- Ein unzureichendes Informationsmanagement verursacht Verunsicherung, aber auch Mehraufwand: Beschäftigte müssen relevante Informationen im Nachhinein, möglicherweise aufwendig und unter Zeitdruck beschaffen.

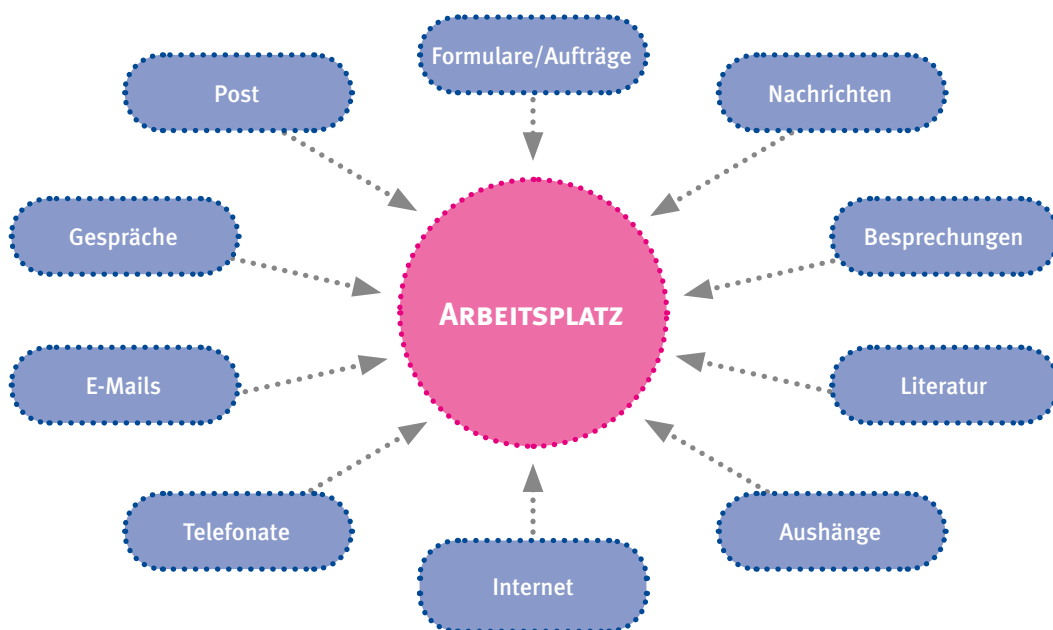
- Arbeitsergebnisse und Entscheidungen bedürfen aufgrund unzureichender Informationen oftmals einer Korrektur.
- Auch der Erhalt zu vieler, vor allem ungefilterter Informationen kann zum Beispiel zu Überforderung führen und die Gesundheit der Betroffenen gefährden.

Zeitdruck und Hektik generell, aber auch infolge nachträglicher Informationsbeschaffung oder der Korrektur von Arbeitsergebnissen können sogar Unfälle nach sich ziehen.

Gestaltungsempfehlungen

- Beschäftigten Möglichkeiten bieten, sich selbst zu informieren: zum Beispiel über das Intranet, das schwarze Brett im Betrieb, Handlungsanweisungen oder Produktinformationen
- Auf verständliche Informationen achten: kurze, prägnante, widerspruchsfreie Aussagen treffen, die auch sprachlich an die Beschäftigten angepasst sind
- Ansprechpartner für verschiedene Themen bestimmen, an die sich die Beschäftigten bei Fragen wenden können. So können schnell fehlende Informationen beschafft werden.

Informationen am Arbeitsplatz



- Beschäftigte in regelmäßigen Teambesprechungen über aktuelle Themen, Entwicklungen, neue Produkte oder Aktionen informieren und Raum für die Klärung von Fragen oder Problemen bieten
- grundlegende Informationen zum Unternehmen zur Verfügung stellen: Unternehmensleitbild, Organigramme etc.
- sorgfältig prüfen, wer tatsächlich welche Informationen benötigt: Was sind MUSS-(Pflicht-), SOLL-(Wunsch-), KANN-(optionale) Informationen? Auf welche Weise können sie optimal vermittelt werden – zum Beispiel in Besprechungen, am Telefon oder per E-Mail?
- die aktuelle Informationskultur im Unternehmen kritisch hinterfragen: bei Bedarf neue Wege des Informationsmanagements ausprobieren
- Klare Regeln zum Informationsmanagement aufstellen:
 - Wer informiert
 - wen
 - wann
 - auf welche Weise
 - wie oft und
 - worüber?
 - Wer sorgt für die Aktualität der Informationen?
 - Inwiefern sind Vorgaben einzuhalten, zum Beispiel hinsichtlich der Bearbeitungsfrist von E-Mails oder zu Kommunikationswegen?

Weitere Informationen

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Broschüre (2017): Bitte nicht stören! Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking, www.baua.de
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Broschüre (2011): Technologien im Büro – Chancen und Risiken im Umgang mit PC, E-Mail & Co., www.baua.de

Verantwortung

Bei der Übertragung von Verantwortung durch das Unternehmen kommt es auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit an. Daran hapert es nicht selten: Unklare Verantwortlichkeiten, aber auch zu viel oder zu wenig Verantwortung im Arbeitsalltag sind ein weitverbreitetes Phänomen – mit Auswirkungen auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Beschäftigten.

Positive Auswirkungen von Verantwortung

Verantwortung zu übernehmen wirkt sich grundsätzlich positiv auf die Psyche und damit gesundheitsförderlich aus. Verantwortungsbereiche und Befugnisse müssen jedoch transparent und nachvollziehbar sein. Die Beschäftigten sollten wissen, wofür sie verantwortlich sind und wo der Verantwortungsbereich anderer beginnt. Zudem müssen Beschäftigte über die erforderliche Qualifikation und die Freiräume verfügen, um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können.

Negative Auswirkungen in Zusammenhang mit Verantwortung

- Unklare Verantwortlichkeiten, Rollen und Zuständigkeiten führen zu unklaren Strukturen im Unternehmen. Sie können Unsicherheit und Unzufriedenheit bei den Beschäftigten auslösen.

- Durch unklare Zuständigkeiten entstehen häufig Missverständnisse und zusätzlicher Arbeitsaufwand.
- Aufgaben werden im schlimmsten Fall gar nicht erledigt, weil sich niemand verantwortlich fühlt.
- Der sogenannte Rollenstress – darunter versteht man fehlende Rollenklarheit, Rollenkonflikte oder Rollenüberlastung – kann bei Beschäftigten Angst und Anspannung auslösen. Darüber hinaus besteht ein Zusammenhang mit der Entwicklung von Depressionen.
- Kaum Verantwortung zu tragen kann als demotivierend empfunden werden. Auch zu enge Vorgaben und starke Kontrollen, zum Beispiel durch Vorgesetzte, die den eigenen Verantwortungsbereich einschränken, können sich negativ auswirken. Dies kann bei Betroffenen zum Beispiel zu nachlassendem Arbeitsengagement führen.
- Problematisch ist es zudem, wenn Beschäftigte zwar viel Verantwortung tragen, aber kaum Handlungsspielräume haben, um ihr gerecht werden zu können.

Wofür Beschäftigte Verantwortung tragen (Beispiele)



Gestaltungsempfehlungen

- Stellenbeschreibungen anfertigen, in denen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse festgehalten sind. Kooperationserfordernisse mit anderen Abteilungen und Bereichen sowie externen Partnern sollten ebenfalls beschrieben werden.
- Stellenbeschreibungen an Beschäftigte und betroffene Schnittstellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommunizieren (Stellenbeschreibungen „in der Schublade“ nützen nichts!).
- sicherstellen, dass alle Beschäftigten ausreichende Spielräume, Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten, aber auch Informationen, Qualifikationen und Kompetenzen besitzen, um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können
- Beschäftigten die erforderliche Rückendeckung geben, wenn sie ihrer Verantwortung nachkommen und in diesem Rahmen eigenständig handeln und entscheiden – hierbei sind insbesondere die Führungskräfte gefragt

- direkt eingreifen und nachsteuern, wenn Probleme durch unklare Verantwortungsbereiche oder zu viel oder zu wenig Verantwortung auftreten
- Bei Bedarf Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten ändern, um Beschäftigten mehr Verantwortung zu übertragen. Dies kann zum Beispiel durch das sogenannte „Job-Enrichment“ erfolgen, also durch die Übernahme weiterer vor- und nachgelagerter Teiltätigkeiten, die höhere Anforderungen und mehr Verantwortung mit sich bringen.
- Bei zu großer Verantwortung zunächst prüfen, ob der Arbeitsplatzinhaber seiner Verantwortung durch Weiterqualifizierung oder Einräumen von größeren Spielräumen doch gerecht werden könnte. Andernfalls eine Veränderung der Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten in Betracht ziehen.

Weitere Informationen

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): www.baua.de (Suchbegriff: Verantwortung)

Wesentliche Inhalte einer Stellenbeschreibung	
Formales	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenbezeichnung • Einordnung in die Organisationsstruktur (Abteilung, Vorgesetzte etc.) • ...
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgaben sind zu bearbeiten?
Befugnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Entscheidungs- und Handlungsspielräume sowie Zugriffs- und Zugangsberechtigungen (zu Informationen etc.) gibt es?
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Qualifikationen und Fähigkeiten sind für die Stelle erforderlich?
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Mit wem wird intern und extern zusammengearbeitet?

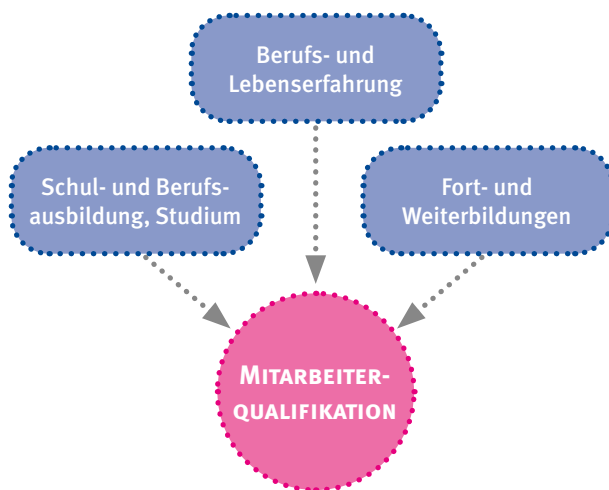
Qualifikation

Jeder Mensch erwirbt im Laufe seines Lebens verschiedene Qualifikationen. Diese Qualifikationen sollten im Arbeitsalltag berücksichtigt und idealerweise ausgebaut werden.

Bedeutung der Qualifikation

Um im Beruf ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können, benötigen Beschäftigte eine geeignete Qualifikation. Es ist motivierend, wenn sie erworbene Kompetenzen und Erfahrungen im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeiten einbringen und erweitern können.

Bestandteile der Mitarbeiterqualifikation



Negative Auswirkungen mangelnder Qualifikation und Nutzung von Qualifikation

Wird die individuelle Qualifikation der Beschäftigten bei der Arbeit nicht berücksichtigt oder gefördert, hat das weitreichende Konsequenzen:

- Sind die Arbeitsanforderungen im Vergleich zur Qualifikation der Beschäftigten zu gering, können sie zu **Unterforderung** führen.
- Sind die Arbeitsanforderungen im Vergleich zur Qualifikation zu hoch, können sie zu **Überforderung** führen.

- Mangelnde Berücksichtigung und Nutzung vorhandener Qualifikation kann allgemeine **Unzufriedenheit** mit der Arbeit bewirken.
- Neben der grundsätzlichen Qualifikation für eine Tätigkeit ist auch eine angemessene Einarbeitung der Beschäftigten erforderlich. Ansonsten kann es – zum Beispiel durch Bedienfehler an Maschinen aufgrund von Unwissenheit – zu **Arbeitsunfällen** kommen.
- Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten und fehlende Chancen, bei der Arbeit Neues hinzuzulernen, können die **Motivation** der Beschäftigten **beeinträchtigen**.

Gestaltungsempfehlungen

Bei Stellenbesetzung auf Qualifikation achten

- bereits bei der Stellenbesetzung auf die Übereinstimmung der Bewerberqualifikation mit den Anforderungen der zu besetzenden Stelle achten
- in Einstellungsgesprächen die gegenseitigen Erwartungen und die Kompetenzen besprechen

Einarbeitung und Unterweisung sicherstellen

- neue Beschäftigte angemessen einarbeiten und sie gerade in der Anfangszeit – auch fachlich – ausreichend unterstützen. Erfahrene Kolleginnen und Kollegen können den Neuankömmlingen zum Beispiel als „Paten“ im Betrieb zur Seite stehen.
- regelmäßige Unterweisungen für alle Beschäftigten durchführen

Aufgaben angemessen verteilen

- Aufgaben zuweisen, die dem Qualifikationsstand und Leistungsniveau der Beschäftigten entsprechen, aber auch Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Dabei dürfen Aufgaben auch nicht zu anspruchsvoll sein – insbesondere bei gleichzeitig hoher Arbeitsmenge.
- Qualifikationen der Beschäftigten im Auge behalten: Ist jemand aufgrund seiner Qualifikation auch für weiterführende oder andere Aufgaben geeignet, sollte diese Person – sofern betrieblich möglich – ein Angebot für einen entsprechenden Stellen- beziehungsweise Aufgabenwechsel erhalten.

Lebenslanges Lernen fördern

- berufsbezogene Fort- und Weiterbildungen anbieten, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten orientieren, zum Beispiel zu:
 - produktbezogenem Wissen und Können
 - organisatorischen Fähigkeiten
 - Arbeiten im Team
 - Kundenkontakt



Den Erfahrungsschatz Älterer im Betrieb nutzen

- In Mitarbeitergesprächen auch über das Thema „Qualifikation“ sprechen, unter anderem über ...
 - ... die Übereinstimmung der Qualifikation mit der Arbeitsaufgabe,
 - ... die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb sowie
 - ... die individuellen Fort- und Weiterbildungswünsche.
- Potenziale älterer Beschäftigter unbedingt bei der Aufgabenverteilung und den betrieblichen Fortbildungsangeboten berücksichtigen.

.....

Fort- und Weiterbildungen bieten den Beschäftigten Entwicklungsmöglichkeiten, erweitern ihre Kompetenzen und erhöhen die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Wichtig ist auch: Die Beschäftigten sollten zeitliche Freiräume erhalten, damit sie an den Schulungsmaßnahmen teilnehmen können.

.....

Weitere Informationen

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Broschüre (2017): Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis (insbesondere Kapitel 2.4 – Lernförderliche Arbeitsgestaltung), www.baua.de
- Fachliteratur zum Thema Personalentwicklung

Emotionale Inanspruchnahme

Ein großer Teil der Arbeit im Handel betrifft den Umgang mit Kunden. Freundlich auftreten, lächeln und hilfsbereit Auskunft geben, beraten und auch schwierige Gespräche mit unzufriedenen Menschen führen – das alles gehört zum Arbeitsalltag. Dieser intensive Kundenkontakt kann für die Beschäftigten durchaus aktivierend und motivierend sein. Er kann aber auch als emotional überfordernd empfunden werden.

Definition von Emotionsarbeit

Die amerikanische Soziologin Arlie Russell Hochschild prägte maßgeblich den Begriff „Emotionsarbeit“. Dabei handelt es sich um die bezahlte Arbeit, bei der eine Regulation der eigenen Gefühle erforderlich ist, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt.

Um die gewünschten Gefühle im Kundenkontakt zu zeigen, gibt es im Wesentlichen zwei Strategien:

• das Oberflächenhandeln:

Dabei zeigt man lediglich erwartete Gefühle, ohne diese jedoch tatsächlich zu empfinden. Typisches Oberflächenhandeln wäre beispielsweise, dass man dem Kunden auch dann freundlich gegenübertritt, obwohl man innerlich gestresst oder verärgert ist.

• das Tiefenhandeln:

Wenn gefühlte und gezeigte Emotionen hingegen übereinstimmen, spricht man von Tiefenhandeln.

Negative Auswirkungen

Gesundheitsgefährdend wird Emotionsarbeit insbesondere dann, wenn die zu zeigenden Gefühle – zum Beispiel Freude – nicht mit den tatsächlich empfundenen Gefühlen übereinstimmen. Diese Konsequenz aus dem längerfristigen Oberflächenhandeln bezeichnet man als „emotionale Dissonanz“.

Mögliche Folgen für die Beschäftigten:

- emotionale Erschöpfung
- verstärkte Abgrenzung gegen die Umwelt
- erhöhtes Stresserleben
- geringere Arbeitszufriedenheit
- Kündigungsabsichten
- schlechtes psychisches und physisches Befinden

Die hohe emotionale Inanspruchnahme von Beschäftigten mit Kundenkontakt ist weit verbreitet, wie der Branchenreport Handel belegt hat. Dieses Thema sollten Unternehmen daher unbedingt in ihrer Präventionsarbeit berücksichtigen.



Foto: industrieblick-Fotolia

Gestaltungsempfehlungen

Personal gezielt auswählen und Kompetenzen ausbauen

- Fähigkeiten und Kompetenzen im Umgang mit Kunden bereits bei der Personalauswahl berücksichtigen, zum Beispiel die Einstellung zu Kunden sowie den Umgang mit Emotionen im beruflichen Kontext
- Kompetenzen im Kundenkontakt durch Einarbeitung, Ausbildung und Training ausbauen

Beispielhafte Inhalte:

- Hintergrundinformationen zu den emotionalen Anforderungen der Tätigkeit (Art, Umfang, Auswirkungen etc.)
- hilfreiche Techniken zur angemessenen Steuerung eigener Gefühle, zum Beispiel Übernahme der Kundenperspektive, Änderung der persönlichen Bewertung kritischer Situationen, Ausbau der Fähigkeit zur Selbstkontrolle vermitteln
- Konfliktmanagement und Umgang mit schwierigen beziehungsweise herausfordernden Kunden zum Beispiel in Rollenspielen üben
- persönliche Widerstandsfähigkeit und die emotionale Abgrenzung ausbauen (Resilienztraining), um besser mit den emotionalen Anforderungen der Arbeit umgehen zu können
- Achtsamkeits- und Entspannungstraining, um den Gefühls Haushalt wieder ins Gleichgewicht zu bringen
- bei Bedarf Hintergründe und Verhaltensempfehlungen zum Thema Raubüberfälle vermitteln

Orientierung geben

- Beschäftigten eine Orientierung darüber geben, wie sie sich im Umgang mit schwierigen Kunden verhalten sollen und welche Entscheidungs- und Handlungsspielräume sie in diesem Zusammenhang haben (zum Beispiel Entscheidungsbefugnisse bei Reklamationen, Reaktionsmöglichkeiten auf Beleidigungen)
- Beachtung folgender Aspekte, sofern es mündliche beziehungsweise schriftliche Vorgaben zum Verhalten im Kundenkontakt gibt:
 - Vorgaben gemeinsam mit den Beschäftigten entwickeln
 - positive Formulierungen verwenden: „Welche Emotionen sollen gezeigt werden?“ statt: „Welche Emotionen sind zu unterdrücken?“
 - widersprüchliche Anforderungen vermeiden, zum Beispiel nicht einerseits besten Kundenservice fordern, aber andererseits enge Zeitvorgaben für die Bearbeitung von Kundenanliegen festlegen
 - Spielräume aufzeigen, in deren Rahmen die Vorgaben situativ und damit kundenabhängig angepasst werden können
- Beschäftigte ermutigen, eigene Grenzen in der Emotionsarbeit zu erkennen beziehungsweise sich abzugrenzen. So kann eine Botschaft sein: Es ist in Ordnung, sich kurz über ein anstrengendes Beschwerdegespräch zu ärgern.
- Identifikation der Beschäftigten mit ihrer kundennahen Tätigkeit stärken, denn dadurch können die geforderten Gefühle, wie zum Beispiel Begeisterung, auch tatsächlich gezeigt werden.

Arbeit wertschätzen und Kundenbeziehungen pflegen

- allen Beschäftigten Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringen
- eine stärkere, langfristige Beziehung zu den Kunden fördern, denn dadurch fällt es Beschäftigten oft leichter, die geforderten Emotionen zu zeigen

Führungskräfte sensibilisieren

Führungskräfte müssen für ihre Rolle und Aufgaben im Hinblick auf die Emotionsarbeit sensibilisiert sein. Sie sollten ...

- ... Kenntnisse über die Bedeutung und Folgen der Emotionsarbeit besitzen.
- ... Beschäftigten Rückendeckung geben, wenn es zum Beispiel um Beschwerden oder unangenehme Kundengespräche geht.
- ... Sensibilität dafür besitzen, ob die Beschäftigten den emotionalen Anforderungen gewachsen sind.
- ... mit gutem Beispiel vorangehen, wenn es um den Umgang mit eigenen Emotionen und den Kundenkontakt geht.
- ... den Beschäftigten regelmäßig Rückmeldung zu ihrem Verhalten im Kundenkontakt geben (Wertschätzung ebenso wie konstruktive Kritik).

Emotionale Beanspruchung erfassen und Unterstützung leisten

- regelmäßig die emotionale Inanspruchnahme der Beschäftigten erfassen, um Gefährdungen frühzeitig zu erkennen, zum Beispiel im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung, aber auch im regelmäßigen Austausch bei Teamsitzungen
- Unterstützung im Kollegenkreis und durch Vorgesetzte sicherstellen: Es sollte möglich sein, offen über kritische Kundensituationen zu sprechen und sich gegenseitig Tipps zu geben (zum Beispiel über Mentoring-Programme, kollegiale Beratung).
- (Kurz-)Pausen und Möglichkeiten zur Job-Rotation ermöglichen
- Aktivitäten zum Ausgleich und zur Erholung der Beschäftigten fördern, das heißt ein gutes Gleichgewicht von Arbeit und Freizeit unterstützen und betrieblich ergänzende Angebote zur Gesundheitsförderung unterbreiten
- Rahmenbedingungen ändern, die aggressives oder schwieriges Kundenverhalten fördern (zum Beispiel lange Wartezeiten, unklare Zuständigkeiten).

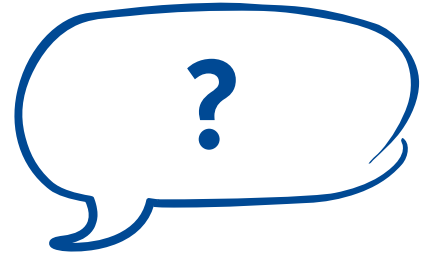
Im Hinblick auf Raubüberfälle und tätliche Übergriffe:

- entsprechende Sicherheitskonzepte und Schutzmaßnahmen entwickeln und umsetzen, zum Beispiel Einsatz eines Sicherheitsdienstes, Installation von Überwachungssystemen und Alarmknöpfen.
- konkrete Handlungsanweisungen für den Notfall geben, zum Beispiel Unterweisung/Schulung im richtigen Verhalten bei Überfällen.

Weitere Informationen

- BGHW und DAK Gesundheit (Hrsg.): Branchenreport Handel (2016), Bestell-Nr. B 111
- BGHW-Ordner: Kein Stress mit dem Stress – Lösungen und Tipps für Führungskräfte des Handels und der Warenlogistik, Bestell-Nr. B 100
- Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG): Broschüre (2012): Emotionsarbeit in personenbezogenen Dienstleistungsberufen, www.vbg.de
- BGHW, Kompendium Arbeitsschutz: Themenfeld „Raubüberfälle“

Merkmalsbereich „Arbeitsorganisation“



Bei der angemessenen Arbeitsorganisation stehen die nachfolgenden Tätigkeitsmerkmale im Fokus. Für die erste Orientierung finden Sie exemplarisch einige Fragen, mit denen diese Tätigkeitsmerkmale in den PegA-Instrumenten erfasst werden.

Arbeitszeit

- Erfordert Ihre Arbeit mehrmals im Monat Mehrarbeit/Überstunden?
- Werden Dienstpläne mindestens zwei Wochen im Voraus bekannt gegeben?
- Verlaufen die Pausen störungsfrei?

Arbeitsablauf

- Sind Ihre Arbeitsaufgaben (Arbeitsmenge) in der vertraglichen Arbeitszeit zu bewältigen?
- Tritt Arbeitsdruck auf durch festgelegte Zielvorgaben/Kennzahlen (z. B. Stückzahlen pro Stunde, saisonale Vorgaben)?
- Werden die Beschäftigten bei Arbeiten gestört oder unterbrochen?

Kommunikation und Kooperation

- Ermöglicht Ihre Arbeit Abstimmung/Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen?
- Erfolgt Zuarbeit von Kolleginnen und Kollegen termin- und qualitätsgerecht?
- Finden regelmäßig Teambesprechungen statt?

Arbeitszeit

Die Arbeitszeiten bestimmen das Leben Berufstätiger erheblich, weil sie den Tag strukturieren, die Freizeit festlegen und den Biorhythmus, das Befinden sowie die Gesundheit der Beschäftigten beeinflussen. Wechselnde Arbeitszeiten, zum Beispiel Schichtarbeit, gehören in vielen Berufen zum Arbeitsalltag. Das jeweilige Schichtsystem, die Lage der Arbeitszeit, geteilte Dienste, Pausen- und Überstundenregelungen – all diese Faktoren wirken auf die Beschäftigten ein. Sie sollten daher so gestaltet sein, dass sie keine kritischen Auswirkungen haben.



Negative Auswirkungen ungünstig gestalteter Arbeitszeiten

Wissenschaftliche Forschungsergebnisse zeigen, dass Arbeitszeitregelungen bei ungünstiger Gestaltung negative Folgen haben können:

Fehler- und Unfallrisiko

- Nach der neunten Arbeitsstunde am Tag und bei einer Wochenarbeitszeit von über 40 Stunden steigt das Unfallrisiko erheblich, denn mit zunehmender Arbeitszeit steigt der Grad der Ermüdung – Aufmerksamkeit und Konzentrationsfähigkeit sinken. In der Konsequenz erhöht sich auch die Fehlerwahrscheinlichkeit. Ein gewollter oder ungewollter Verzicht auf Pausen verstärkt diese Effekte.
- Das Unfallrisiko ist vor allem bei Nachtarbeitern erhöht und steigt mit jeder Nachtschicht.

Beeinträchtigungen der Erholungsfähigkeit, Gesundheit und des psychischen Wohlbefindens

- Fällt die Arbeitszeit auf die Abendstunden oder das Wochenende, wird das gesellschaftliche und familiäre Leben der Beschäftigten beeinträchtigt. Es bleibt weniger Zeit, sich zu regenerieren und Kraft zu tanken.
- Regelmäßige Arbeit an Samstagen, Sonntagen und am Abend führt verstärkt zu psycho-vegetativen Beschwerden, zum Beispiel zu Nervosität, Angst und depressiver Verstimmung. Dies gilt auch für Beschäftigte mit sehr unregelmäßigen Arbeitszeiten.

- Auch geteilte Dienste, also eine Schicht, die von einer Pause von mehr als 90 Minuten unterbrochen wird, beeinträchtigt die Erholungsfähigkeit.
- Nacht- und Schichtarbeit bedeutet eine Verschiebung im Tag-Nacht-Rhythmus. Damit gehen häufig Schlafstörungen und eine Beeinträchtigung des sozialen Lebens einher. Insbesondere Nachtarbeit beeinflusst die Gesundheit der Beschäftigten erheblich: Die Folgen können sich beispielsweise in Form von Appetitlosigkeit, Magenbeschwerden, innerer Unruhe, Nervosität und einem erhöhten Risiko für Typ-2-Diabetes äußern.
- Verlängerte Arbeitszeiten (mehr als acht Stunden pro Tag beziehungsweise 40 Wochenstunden) führen zu einer vergleichsweise schlechteren Gesundheit und einer geringeren Zufriedenheit mit der individuellen „Work-Life-Balance“. Das Risiko für Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Müdigkeit, Niedergeschlagenheit sowie für körperliche und geistige Erschöpfung steigt.
- Unter langen Einsatzzeiten leidet häufig die Erholungsfähigkeit im Schlaf.
- Überstunden bedeuten häufig nicht nur längere Arbeitszeiten, sondern auch einen stärkeren Termin- und Leistungsdruck, der Überforderungsgefühle auslösen kann.
- Beschäftigte, die viele Überstunden leisten, sind tendenziell unzufriedener mit ihrer Arbeit.
- Die ständige Erreichbarkeit, die in vielen Unternehmen gefordert wird, führt häufig zu einem erhöhten Stresserleben der Beschäftigten. Die Fähigkeit, nach der Arbeit gedanklich abzuschalten, wird dadurch beeinträchtigt.
- Kurzfristig bekannt gegebene oder geänderte Schicht-/Dienstpläne, Arbeit auf Abruf oder andere Schwankungen hinsichtlich der Arbeitszeiten können auf Dauer zu gesundheitlichen Beschwerden und einer größeren Unzufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben führen.

Gestaltungsempfehlungen

Regelungen zur Arbeitszeit einhalten

- Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
- Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)
- Mutterschutzgesetz (MuSchG)
- Tarifverträge
- Betriebsvereinbarungen

Planbarkeit und Regelmäßigkeit der Arbeitszeiten sicherstellen

- Dienst-/Schichtpläne rechtzeitig bekanntgeben, also idealerweise vier Wochen, aber mindestens zwei Wochen im Voraus.
- ständige Wechsel der Arbeitszeiten vermeiden

Rechtzeitige Pausen ermöglichen

- Mehrere kurze Pausen unter 15 Minuten sind gesundheitsförderlicher als wenige lange Pausen. Dabei besteht der höchste Erholungseffekt zu Beginn der Pause. Unabhängig von diesen Kurzpausen sollte selbstverständlich auch eine längere Pause erfolgen, die beispielsweise ausreichend Zeit zum Essen bietet.
- auf störungsfreie Pausengestaltung achten
- Pausen außerhalb des Arbeitsplatzes ermöglichen, zum Beispiel im Pausenraum oder durch Bewegung im Freien

Personalausstattung anpassen

Nicht immer ist pauschal mehr Personal erforderlich, um Überstunden oder Zeitdruck zu vermeiden. Manchmal reicht schon eine umsichtigere Einsatzplanung.

Schichtplanung: arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigen

- Schichten vorwärtsrotierend planen (früh, spät, Nacht)
- Maximal drei Früh-, Spät- und – sofern vorhanden – Nachtschichten aneinanderreihen. Nachtschichten sollten idealerweise ganz vermieden werden, da sie nachweislich zu Gesundheitsschäden führen.
- Frühschichten nicht vor 6.00 Uhr starten
- Die Schichtlänge an die Arbeitsbelastung der einzelnen Schichten anpassen. Demnach sollten belastungsintensive Schichten kürzer sein als Schichten mit geringerem Arbeitsaufkommen.
- Schichten von über acht Stunden Dauer nur nach sorgfältiger Überlegung planen und nur dann, wenn genügend Pausen eingelegt werden können. Denn längere Arbeitszeiten verstärken die ohnehin schon mit der Schichtarbeit verbundenen gesundheitlichen Risiken (Veränderung des Biorhythmus).

Aufklärung über gesundheitliche Risiken

In der betrieblichen Praxis kommt es vor, dass Beschäftigte sich Arbeitseinsätze wünschen, die mit den oben genannten Empfehlungen nicht übereinstimmen. Gründe können mit bestimmten Schichten verbundene finanzielle Vorteile oder die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sein. Beschäftigte sollten daher auch über die gesundheitlichen Risiken bei bestimmten Formen der Schichtgestaltung aufgeklärt werden, um für ein besseres Verständnis von Regelungen zu sorgen.

Überstunden nur im Notfall anordnen

Falls Überstunden unvermeidbar sind, sollte ein zeitnaher Ausgleich erfolgen, zum Beispiel in Form eines Freizeitausgleichs. Zur Erholung sind geblockte Freizeiten besser als einzelne freie Tage.

Klare Regeln zur Erreichbarkeit aufstellen

Beispiele für Regeln sind feste Zeiten, zu denen die Beschäftigten keine E-Mails versenden und keine Anrufe entgegennehmen müssen. Entsprechende Regeln müssen im Betrieb nicht nur vereinbart, sondern tatsächlich gelebt werden. Um dies sicherzustellen, könnte zum Beispiel auch ab einem bestimmten Zeitpunkt der Mailserver im Unternehmen abgeschaltet werden.

Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung ermöglichen

Beschäftigte sollten die Möglichkeit haben, Einfluss auf die Dienst- beziehungsweise Schichtpläne zu nehmen und diese mitzugestalten.

Arbeitszeit gerecht verteilen

Bei der Planung der Arbeitseinsätze sollte darauf geachtet werden, dass Wochenend-, Abend- und Nachtdienste unter allen Beschäftigten gerecht verteilt werden.

Nicht selten kommt es aufgrund einer vermeintlich ungerechten Einsatzplanung zu Missstimmungen. Konflikte können vermieden werden, indem zum Beispiel Planungskriterien offen gelegt werden.

Beschäftigte unterstützen

Sofern betrieblich machbar und von den Beschäftigten gewünscht, kann Telearbeit/Homeoffice zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeboten werden.

Weitere Informationen

- DGUV-Information 206-024: Schichtarbeit – (k)ein Problem?!
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Bericht (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Atypische Arbeitszeiten, www.baua.de
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Broschüre (2013): Im Takt? – Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, www.baua.de
- Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (RWTH Aachen): Arbeitszeitbox (mit vielen praktischen Informationen rund um die Arbeitszeitgestaltung), www.arbeitszeitbox.de

Arbeitsablauf

Zeit-/Arbeitsdruck, eine knappe Personalausstattung oder Störungen und Unterbrechungen führen oft dazu, dass nicht alle Aufgaben erledigt werden können. In solchen Fällen sollten Arbeitsabläufe analysiert und optimiert werden.

Mögliche Mängel in der Gestaltung

- Arbeitsabläufe sind nicht klar strukturiert, Prozesse nicht eindeutig definiert, und es kommt in der Folge dazu, dass Aufgaben doppelt, fehlerhaft oder gar nicht gemacht werden.
- Dünne Personaldecke zum Beispiel aufgrund ungenügender Einstellungen, krankheitsbedingter Ausfälle oder fehlender Nachbesetzung bei Elternzeit.
- Hoher Zeitdruck für die Beschäftigten, da die Personalbesetzung nicht an das Arbeitsaufkommen angepasst ist.
- Häufige Unterbrechungen und Störungen bei der eigentlichen Aufgabe durch Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte oder Kundinnen und Kunden.

Negative Auswirkungen

Ein gestörter Arbeitsablauf führt beispielsweise zu ...

- ... erhöhter Arbeitsintensität,
- ... Stresserleben (erhöhter Cortisolspiegel),
- ... Hektik und Unruhe,
- ... doppelter, fehlerhafter oder ungenügender Aufgabenerledigung, die einen unnötig hohen Arbeitsaufwand nach sich zieht,
- ... reduzierter Arbeitsfähigkeit oder
- ... psychosomatischen Beschwerden.

Eine hohe **Arbeitsintensität** kann das Gefühl von Stress bei Beschäftigten erzeugen, das durch Störungen und Unterbrechungen noch verstärkt wird. Sie ist nachweislich ein Risikofaktor für psychische Erkrankungen wie beispielsweise Depressionen.

Zu den weiteren Folgen hoher quantitativer Anforderungen, das heißt der Kombination aus Arbeitsmenge, -zeit und -geschwindigkeit, gehören unter anderem emotionale Erschöpfung, Ermüdung, psychosomatische Beschwerden, ein verringertes psychisches Wohlbefinden und Schlafstörungen.

Wesentliche Merkmale gut gestalteter Arbeitsabläufe



Gestaltungsempfehlungen

Arbeitsabläufe prüfen und optimieren

- Prozesse klar definieren, strukturieren und effizient organisieren
- Betriebliche Abläufe so gestalten, dass die Beschäftigten ihre Aufgaben optimal erfüllen können: Der Material- und Informationsfluss, Kommunikationswege und die Zusammenarbeit mit Schnittstellen sollten eine reibungslose Aufgabenbearbeitung ermöglichen.
- Störungen und Unterbrechungen analysieren:
 - Handelt es sich um Störungen oder Unterbrechungen durch Fragen anderer? Liegen die Ursachen für die Fragen in einem schlechten Informationsmanagement, unklaren Zuständigkeiten oder einer unzureichenden Einarbeitung?
 - Muss jemand parallel zur eigentlichen Aufgabe noch Zusatzaufgaben übernehmen, beispielsweise Telefondienst, Kundenberatung?

Maßnahmen gegen Störungen/Unterbrechungen ergreifen

Nach der Analyse sollten sinnvolle Maßnahmen ergriffen werden:

- für das Verhalten bei und den Umgang mit möglichen Störungen und Fehlern im Betriebsablauf – zum Beispiel durch den Ausfall von Maschinen – verbindliche Vorgehensweisen festlegen und einhalten
- Besuchs- beziehungsweise Servicezeiten einrichten
- mit Beschäftigten verbindliche Absprachen zur Erreichbarkeit und zur Schnelligkeit der Bearbeitung von Anfragen treffen
- Unternehmensseitig realistische Zeitvorgaben machen und Beschäftigte unterstützen, damit sie die Arbeit in der zur Verfügung stehenden Zeit angemessen erledigen können. Dafür kann auch eine Qualifizierung erforderlich sein – zum Ausbau der Fachkompetenz oder zum besseren Zeit- und Selbstmanagement.
- Verbindliche Regeln für das Setzen von Prioritäten im Unternehmen festlegen. Alternativ Beschäftigte ermutigen, selbst Prioritäten zu setzen, denn nicht jede Unterbrechung ist ein dringender Notfall.

Beschäftigte beteiligen

- Den Beschäftigten ermöglichen, sich vor Arbeitsbeginn zu besprechen und die Aufgaben unter Berücksichtigung zu erwartender Arbeitsspitzen zu verteilen. Beispiel Einzelhandel: In Zeiten mit hohem Kundenaufkommen sollten mehr Beschäftigte im Verkaufsraum arbeiten, während in ruhigeren Zeiten auch andere Aufgaben erledigt werden können.
- Aufgabenplanung transparent gestalten und den Beschäftigten die Möglichkeit geben, sich an der Gestaltung der Arbeitsabläufe zu beteiligen

Realistische Vorgaben machen

Beschäftigte sollten ihre Aufgaben ohne Zeitdruck erfüllen können. Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es, folgende Empfehlungen zu beachten:

- bei der Arbeitsplanung sämtliche Teiltätigkeiten berücksichtigen, um ein realistisches Bild vom individuellen Arbeitsumfang zu bekommen und bei Bedarf Anpassungen vornehmen zu können

- auf eine ausgeglichene Arbeitsmenge achten und stoßweisen Arbeitsanfall vermeiden
- zeitliche Puffer einplanen
- keine zu engen Taktvorgaben bei Akkord- oder Stücklohn setzen
- Bei Schichtsystemen Zeiten für die Schichtübergabe einplanen. Dies sichert einen guten Informationsaustausch. Bei dringenden Aufgaben kann auch mit doppelter Besetzung gearbeitet werden.
- für personelle Engpässe die Möglichkeit eines Springerbeziehungsweise Vertretungseinsatzes prüfen beziehungsweise ein entsprechendes System im Betrieb einführen

.....

Im betrieblichen Alltag sind Arbeitsspitzen oder kurzfristige Phasen mit hoher Arbeitsintensität nicht auszuschließen, entweder saisonal bedingt, bei kurzfristigen Aufträgen oder im Rahmen von Projekten. Die Arbeit darf jedoch nicht von vornherein so geplant sein, dass Zeitdruck und Überforderung vorprogrammiert sind.

Auch wenn nicht immer eine optimale Lösung für den Umgang mit einem hohen Arbeitsaufkommen gefunden werden kann: Führungskräfte sollten ein offenes Ohr haben, Verständnis zeigen und Wertschätzung für den Einsatz ihrer Beschäftigten vermitteln. Allein dieses Verhalten kann schon eine Hilfe sein.

.....

Weitere Informationen

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Bericht (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Arbeitsintensität, www.baua.de
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Bericht (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Störungen und Unterbrechungen, www.baua.de

Kommunikation und Kooperation

Kollegialer Austausch, verlässliche Zusammenarbeit und ein angenehmes Betriebsklima erleichtern die Arbeit. Sind Kommunikation und Kooperation am Arbeitsplatz jedoch gestört, leiden sowohl die Beschäftigten als auch die Arbeitsergebnisse.

Positive Auswirkungen

Regelmäßige Kontakte der Beschäftigten untereinander sowie die Kommunikation und Abstimmung über berufliche Themen helfen ...

... gute Arbeitsergebnisse zu erzielen und

... das soziale Miteinander zu stärken.

.....
 Beschäftigte, die gut zusammenarbeiten, erbringen höhere Leistungen, sind motivierter und zufriedener mit ihrer Arbeit.

Kommunikations- und Kooperationsprobleme

Kommunikations- und Kooperationsprobleme entstehen oder werden gefördert durch:

- Einzelarbeitsplätze
- geringe Möglichkeiten zum fachlichen oder persönlichen Austausch, zum Beispiel durch räumliche Distanz

- schlechtes Sozialklima, zum Beispiel durch Mobbing oder interkulturelle Konflikte
- Sprachbarrieren
- fehlende oder mangelhafte Zuarbeit anderer

Negative Auswirkungen

- Gefahr von nachlassender Arbeitszufriedenheit
- geringe Hilfsbereitschaft
- Rivalität
- Depressionen
- Gefühl der Vereinsamung
- sinkende Arbeitsmotivation

.....
 Einzelarbeit ist sogar mit einem erhöhten Risiko für kardiovaskuläre Erkrankungen verbunden.

Gestaltungsempfehlungen

- Den Austausch im Kollegenkreis und mit Vorgesetzten fördern: sowohl formell, zum Beispiel durch regelmäßige Besprechungen, als auch informell, zum Beispiel durch gemeinsame Pausen.

Kennzeichen gelungener Kommunikation und Kooperation



Foto: Monkey Business Images-shutterstock



Teamarbeit fördert den kollegialen Austausch

- Kooperative Arbeitsstrukturen schaffen, die den persönlichen Austausch mit anderen für die Bearbeitung von Aufgaben ermöglichen. Sofern kein persönlicher Austausch realisierbar ist, sollte dieser zumindest per Telefon, E-Mail oder Videokonferenz möglich sein.
- Keine Einzelarbeitsplätze einrichten. Ist Alleinarbeit unvermeidbar, sollten zumindest entsprechende Austauschmöglichkeiten außerhalb des Arbeitsplatzes bestehen, zum Beispiel durch gemeinsame Pausenzeiten.
- sicherstellen, dass zum Beispiel die Führungskräfte bei Fragen, Unsicherheiten oder Kundenanliegen wie Beschwerden für die Beschäftigten ansprechbar sind
- die Arbeitsumgebung so gestalten, dass eine störungsfreie Kommunikation möglich ist, zum Beispiel durch eine sinnvolle Raum- beziehungsweise Büraufteilung
- Nachsteuern, wenn die Zuarbeit untereinander nicht termin- und qualitätsgerecht erfolgt. Ansatzpunkt hierfür ist die Problemursache: Wollen, können oder dürfen die Kolleginnen und Kollegen ihre Aufgaben nicht angemessen bearbeiten und die Ergebnisse weiterleiten?
 - Fehlendes „Wollen“ deutet auf Motivationsprobleme oder auch auf Probleme im Miteinander hin.
 - Fehlendes „Können“ kann unterschiedliche Ursachen haben: zum Beispiel unklare Zuständigkeiten, fehlende Absprachen über Termine oder Erwartungen an die Arbeitsqualität, aber auch Störungen, die eine rechtzeitige Erledigung von Teilaufgaben verhindern.
 - Fehlendes „Dürfen“ deutet auf unpassende Absprachen hin, beispielsweise mit Führungskräften.

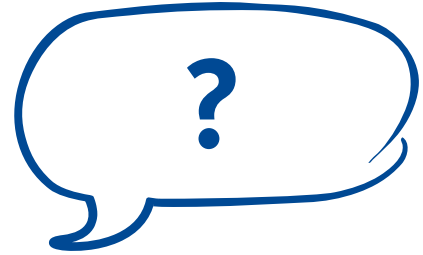
Diese Empfehlung gilt im Wesentlichen auch für die Kommunikation und Kooperation mit externen Partnern wie zum Beispiel Dienstleistern, Zulieferern oder Geschäftspartnern.

- Führungskräfte und Beschäftigte für interkulturelle Unterschiede oder Sprachbarrieren sensibilisieren und sie durch entsprechende Angebote unterstützen, zum Beispiel:
 - Kurse für das Erlernen der deutschen Sprache
 - Schulungen, in denen Führungskräfte mehr über Kommunikationsstile und Arbeitsweisen von Menschen aus anderen Kulturkreisen erfahren: Hierbei sollte auch auf religiöse Besonderheiten eingegangen werden, beispielsweise Feiertage, um diese bei der Dienstplanung zu berücksichtigen.
 - Teamentwicklungsmaßnahmen, um das gegenseitige Verständnis füreinander zu erhöhen, Vorurteile abzubauen und stattdessen Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen

Weitere Informationen

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Bericht (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Soziale Beziehungen, www.baua.de

Merkmalsbereich „Soziale Beziehungen“



Bei der angemessenen Gestaltung der Sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz stehen die nachfolgenden Tätigkeitsmerkmale im Fokus. Für die erste Orientierung finden Sie exemplarisch einige Fragen, mit denen diese Tätigkeitsmerkmale in den PegA-Instrumenten erfasst werden.

Kolleginnen und Kollegen

- Gibt es Aktivitäten zur Verbesserung des sozialen Klimas im Unternehmen/Arbeitsbereich (z. B. Betriebsausflüge, Feiern)?
- Gibt es in Ihrem Arbeitsbereich ausreichend Unterstützung unter den Kolleginnen und Kollegen?
- Ist die Arbeitsatmosphäre zwischen den Kolleginnen und Kollegen gekennzeichnet durch gegenseitige Akzeptanz, Wertschätzung und Vertrauen?

Vorgesetzte

- Werden regelmäßig geplante Mitarbeitergespräche durchgeführt?
- Vermittelt die Führungskraft des Arbeitsbereichs den Beschäftigten Wertschätzung und Anerkennung?
- Erhalten die Beschäftigten arbeitsbezogene Rückmeldungen durch Führungskräfte?

Kolleginnen und Kollegen

Kolleginnen und Kollegen zu haben, mit denen man bei der Arbeit, aber auch zwischenmenschlich gut zurechtkommt – das wünschen sich vermutlich die meisten Beschäftigten. Dabei geht es um weit mehr als den „Spaß bei der Arbeit“: Die Qualität der sozialen Beziehungen prägt das Arbeitsklima und wirkt sich auf Wohlbefinden und Engagement aus.

Bedeutung guter kollegialer Beziehungen

Gute soziale Beziehungen der Beschäftigten untereinander sind eine wertvolle Ressource im Betrieb. Dazu gehört es,

- sich gegenseitig bei der Arbeit zu helfen,
- sich gegenseitig auch auf zwischenmenschlicher Ebene zu unterstützen sowie
- Wert auf ein gutes Miteinander zu legen.

Die positiven Auswirkungen eines guten sozialen Klimas und von sozialer Unterstützung sind durch wissenschaftliche Studien belegt, ebenso die Auswirkungen schlechter sozialer Beziehungen im Betrieb.

Positive Auswirkungen

Soziale Unterstützung ...

- ... wirkt sich günstig auf die mentale Gesundheit von Beschäftigten aus. Sie reduziert beispielsweise das Risiko für Depressionen und Burn-out.
- ... steigert das emotionale Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit.
- ... geht mit geringeren Kündigungsabsichten einher.

Ein gutes soziales Klima bei der Arbeit ...

- ... kann die Auswirkungen ungünstig gestalteter Arbeitsbedingungen teilweise kompensieren.
- ... kann die negativen Folgen hoher emotionaler Inanspruchnahme, zum Beispiel bei intensivem Kundenkontakt, ein Stück weit mildern.
- ... ist in Kombination mit sozialer Unterstützung die Grundlage für gute Arbeitsergebnisse und eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Negative Auswirkungen

Im täglichen Miteinander bleiben Probleme nicht aus. Fehlende Unterstützung, fehlendes Vertrauen, Missverständnisse, Reibereien oder sogar Konflikte – all dies beeinflusst sowohl die Arbeitsabläufe als auch die Beschäftigten selbst.

Wirkung sozialer Unterstützung auf Beschäftigte

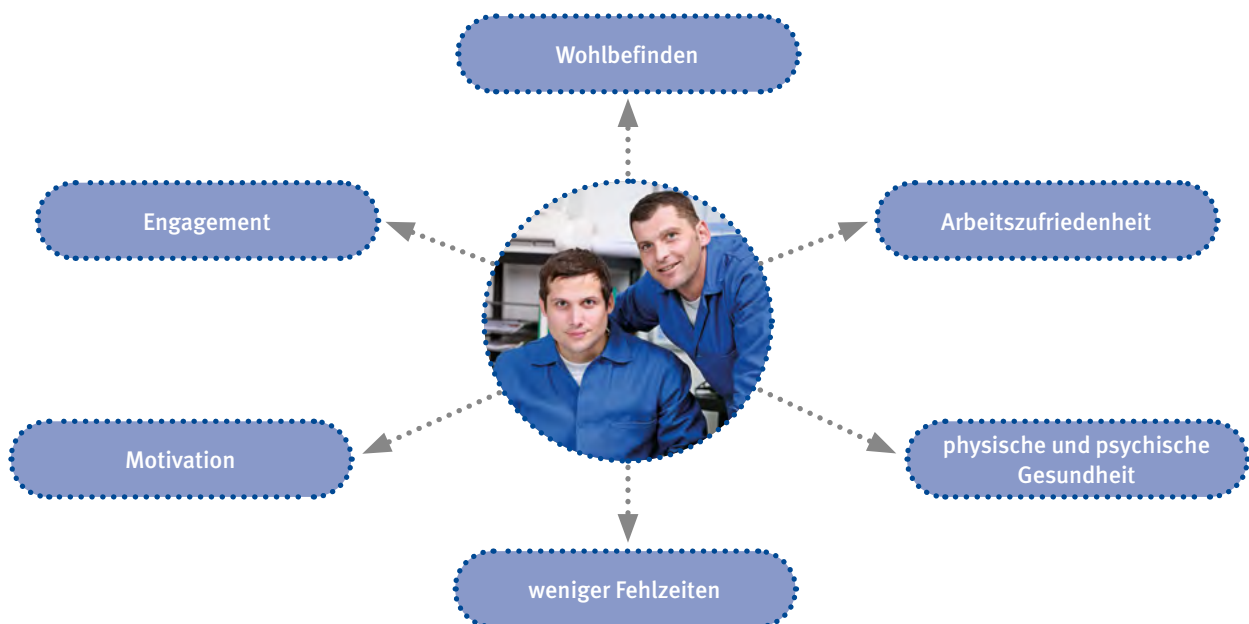


Foto: auremar-Fotolia

Psychische Auswirkungen

Mangelnde soziale Unterstützung ist mit einem erhöhten Risiko für Beeinträchtigungen der psychischen Gesundheit in Form von ...

- ... Depressionen oder einer generalisierten Angsterkrankung,
- ... geringerer Arbeitszufriedenheit und -motivation sowie
- ... vermehrten Fehlzeiten verbunden.

Soziale Stressoren, etwa Konflikte im Team ...

- ... beeinträchtigen die Fähigkeit der Beschäftigten, nach der Arbeit „abzuschalten“.
- ... erhöhen das Risiko für Depressionen und Angsterkrankungen.
- ... sind mitunter auch Ursache für das „Fatigue-Syndrom“, ein anhaltendes Gefühl von Müdigkeit, Erschöpfung und Antriebslosigkeit.

Mobbing, als besondere Form sozialer Stressoren, kann ...

- ... die Gesundheit beeinträchtigen, zum Beispiel in Form von Depressionen oder Angst.
- ... zu reduzierter Leistung und Arbeitszufriedenheit führen.
- ... ein geringeres Engagement, eine verminderte Bindung an das Unternehmen und dementsprechend Kündigungsabsichten bewirken.

Physische Auswirkungen

Eine geringe soziale Unterstützung hat auch körperliche Auswirkungen. Bestehende muskuloskeletale Beschwerden können verstärkt werden. Insbesondere bei Männern steigt zudem das Risiko kardiovaskulärer Erkrankungen.

Verstärkungseffekte

Eine geringe soziale Unterstützung verstärkt die Auswirkungen anderer ungünstig gestalteter Arbeitsbedingungen:

- Das Risiko, an Burn-out oder einer Depression zu erkranken, ist höher, wenn Beschäftigte mit einem geringen Handlungsspielraum konfrontiert sind und zudem wenig soziale Unterstützung erfahren.
- Die Kombination aus geringer sozialer Unterstützung aus dem Kollegenkreis und geringer Führungsqualität erhöht das Risiko von Depressionen.
- Hohe Arbeitsanforderungen in Kombination mit niedriger sozialer Unterstützung und geringen Handlungsspielräumen stehen mit einem schlechteren Wohlbefinden der Betroffenen im Zusammenhang.

Gestaltungsempfehlungen

Gute Zusammenarbeit fördern

- regelmäßige Teambesprechungen durchführen, in denen auch das Miteinander und mögliche Konflikte oder Unstimmigkeiten im Team angesprochen und geklärt werden können
- bei der Bildung neuer Teams beziehungsweise der Aufnahme neuer Teammitglieder neben der fachlichen auch die zwischenmenschliche Passung zum Team berücksichtigen
- Teamentwicklungsmaßnahmen anbieten, um den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit im Team zu fördern: beispielsweise Teamworkshops, Betriebsausflüge oder -feiern

- Entlohnungssysteme, die die Leistung des Einzelnen betonen, nur nach sorgfältiger Prüfung einführen beziehungsweise aufrechterhalten. Derartige Systeme können zu Konkurrenzverhalten und in der Folge auch zu geringerer sozialer Unterstützung führen.

Unterstützung und Gespräche anbieten

- Beschäftigte in schwierigen Arbeitssituationen nicht alleine lassen, etwa bei Beschwerden oder bei hohem Arbeitsaufkommen, sondern Unterstützung anbieten
- Ein Arbeitsklima fördern, in dem Wert auf ein gutes Miteinander und gegenseitige Unterstützung gelegt wird. Führungskräfte sollten mit gutem Beispiel vorangehen.
- Raum für Gespräche und Austausch schaffen, zum Beispiel durch regelmäßige Besprechungen und gemeinsame Pausen

.....
Auch informelle Gespräche sind wichtig und wertvoll für das Arbeitsklima. Eine offene Gesprächs- und Feedbackkultur hilft, Konflikte frühzeitig zu erkennen oder erst gar nicht entstehen zu lassen.
.....

Konflikte professionell managen

- Aggressives Verhalten – sowohl verbal als auch körperlich –, Mobbing und unsachliche Konflikte klar sanktionieren, aber auch die Ursachen analysieren und Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Situation ableiten
- Keine Angst vor Konflikten haben; Beschäftigte stattdessen bei der Lösung von Konflikten unterstützen, gegebenenfalls auch mit externer Hilfe
- Führungskräfte ermutigen, bei bestehenden Konflikten einzugreifen und zur Konfliktlösung beizutragen. Denn ungelöste Konflikte kosten ein gutes Arbeitsklima und vergeuden wertvolle Ressourcen. In diesem Zusammenhang kann auch eine Qualifizierung der Führungskräfte zum professionellen Umgang mit Konflikten erforderlich sein.

Exkurs: Mediation und Supervision

Bei der Mediation handelt es sich um ein klar strukturiertes, außergerichtliches Verfahren, um Konflikte und Meinungsverschiedenheiten im Interesse aller Beteiligten zu lösen. Supervision umfasst die Begleitung von Einzelnen oder ganzen Teams zur gemeinsamen Reflexion und Verbesserung der Zusammenarbeit.

- Auch Qualifizierungsmaßnahmen, beispielsweise zur Verbesserung der internen Kommunikation oder zur Teamentwicklung, können helfen, Missstimmungen zu vermeiden und Konflikte schneller und besser zu klären.

Weitere Informationen

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Bericht (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Soziale Beziehungen, www.baua.de

Vorgesetzte

Führungskräfte tragen viel Verantwortung: für gute Arbeitsergebnisse, den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, die Einhaltung von Vorschriften und für das Wohl ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei hat ihr Führungsverhalten auch Einfluss auf die körperliche und mentale Gesundheit der Beschäftigten.

Bedeutung guter Führung

Eine gute soziale Beziehung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten sowie eine hohe Qualität der Führung sind wesentliche Erfolgsfaktoren für Unternehmen.

Das Führungsverhalten und die Art der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten können sowohl eine Ressource als auch eine potenzielle Gefährdung darstellen. Führung ist deshalb eine wichtige Stellschraube, wenn es um die Gesundheit der Beschäftigten geht.

Gute Führung zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass Vorgesetzte ...

- ... Anerkennung und Wertschätzung vermitteln,
- ... Unterstützung leisten,
- ... Entwicklungsmöglichkeiten bieten,
- ... die Arbeit gut planen,

- ... Konflikte angemessen lösen und
- ... Wert auf eine hohe Arbeitszufriedenheit legen.

Positive Auswirkungen

Dies wirkt sich positiv auf ...

- ... die psychische Gesundheit,
- ... die Arbeits- und Erholungsfähigkeit,
- ... das allgemeine Wohlbefinden und
- ... die Arbeits- und Lebenszufriedenheit von Beschäftigten aus.

Negative Auswirkungen schlechter Führung

Zur Wirkung von Führungsverhalten, Führungsqualität und sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte gibt es zahlreiche wissenschaftliche Erkenntnisse:

- Eine geringe Führungsqualität (zum Beispiel, da die Besetzung als Führungskraft aufgrund der Betriebszugehörigkeit oder fachlichen Expertise erfolgte, aber nicht aufgrund der Qualifizierung für Führungsaufgaben) steht im Zusammenhang mit einem erhöhten Risiko für Depressionen und Burn-out. Sie verstärkt zudem die Auswirkungen anderer schlecht gestalteter Arbeitsbedingungen, zum Beispiel hoher quantitativer Arbeitsanforderungen und geringer Handlungsspielräume. Auch die Kombination von schlechter Führungsqualität mit geringer sozialer Unterstützung aus dem Kollegenkreis erhöht die Anfälligkeit für Depressionen.

Führungskräfte können auf die Gesundheit und Belastungssituation von Beschäftigten zum Beispiel Einfluss nehmen über ...



Foto: Wavebreakmedia/Micro-Fotolia

- Haben Beschäftigte den Eindruck, dass ihre Führungskraft nicht gerecht handelt, kann sich zum Beispiel das Risiko für koronare Herzerkrankungen erhöhen.
- Ein autoritärer Führungsstil, bei dem die Führungskraft sehr enge Grenzen setzt und keine Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten bietet, fördert das Konkurrenzverhalten unter den Beschäftigten. Folgen können dann eine geringe gegenseitige Unterstützung oder häufige Fehler durch mangelhafte Informationsweitergabe sein.
- Rückmeldungen – auch durch Führungskräfte – haben Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Leistung der Beschäftigten.
 - Unklare oder unsachliche Rückmeldungen begünstigen Missverständnisse und Konflikte.
 - Fehlende Rückmeldungen blockieren eine reibungslose Aufgabenerfüllung, weil Beschäftigte dann nicht wissen, ob sie richtig handeln.
 - Fehlende Rückmeldungen können auch zu Resignation, Motivationsverlust und zu Fehlverhalten führen.
- Unzureichende soziale Unterstützung seitens der Führungskraft steht unter anderem im Zusammenhang mit nachlassender Arbeitszufriedenheit und einem höheren Krankenstand der Beschäftigten.

Führungskräfte können maßgeblich die „organisatorische Gerechtigkeit“ beeinflussen: Dazu gehören unter anderem Wertschätzung, Mitsprache- und Beteiligungsmöglichkeiten sowie eine transparente Entscheidungsfindung. Es bestehen nachweislich Zusammenhänge zwischen wenig ausgeprägter organisatorischer Gerechtigkeit und dem Auftreten von Burn-out, Depressionen sowie von verringerter Arbeitsmotivation.

Gestaltungsempfehlungen

Qualifikation von Führungskräften

- Bereits bei der Stellenbesetzung darauf achten, dass zukünftige Führungskräfte über alle erforderlichen Kompetenzen für die Erfüllung ihrer Aufgaben verfügen. Hierzu gehören beispielsweise Entscheidungs-, Überzeugungs- und Konfliktfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft und Sensibilität im Umgang mit anderen.
- Führungskräfte durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen bei ihren Führungsaufgaben unterstützen: zum Beispiel durch Coaching sowie Schulungen zur Arbeitsplanung oder Durchführung von Mitarbeitergesprächen. Ebenso sollte die Bedeutung gesunder Führung (siehe Kasten „Merkmale gesunder Führung“) vermittelt werden.
- Führungskräften vermitteln, welche Einflussmöglichkeiten sie auf die Sicherheit und Gesundheit ihrer Beschäftigten besitzen und auf ihre Vorbildfunktion hinweisen (siehe Grafik).

Merkmale gesunder Führung

- Mitarbeiterorientierung: Berücksichtigung der Bedürfnisse und Kompetenzen der Beschäftigten, Wertschätzung, konstruktive Kritik
- regelmäßiger Austausch mit den Beschäftigten und auch ein „offenes Ohr“ für deren Belange
- eine Kommunikation und Beziehung, die von Transparenz, Respekt, Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung geprägt ist
- gutes Informationsmanagement
- Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten
- Ermöglichen eigenverantwortlichen Handelns innerhalb eines verbindlichen, definierten Rahmens

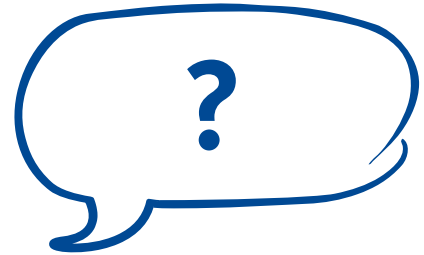
Zusammenarbeit von Führungskräften und Beschäftigten

- Beschäftigten regelmäßig konstruktive und detaillierte Rückmeldungen zur Qualität der Arbeit und zu ihrem Verhalten geben. Dafür benötigen Führungskräfte Zeit – Führung kann nicht „nebenbei“ erfolgen.
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten eindeutig klären, um Konflikte vorzubeugen
- einen Mitarbeiter möglichst nur einer Führungskraft zuordnen, um Konflikte durch widersprüchliche Aufträge verschiedener Führungskräfte und die damit verbundenen Gefährdungen zu vermeiden
- Mehr als nur finanzielle Belohnungen anbieten, denn Arbeitszufriedenheit hängt unter anderem auch mit Lob, Anerkennung und Wertschätzung zusammen. Dazu ist die persönliche Rückmeldung wichtig, aber auch beispielsweise das Angebot, beruflich aufzusteigen.
- Mindestens einmal jährlich ein offizielles Mitarbeitergespräch durchführen: Inhalte sind meist die Beurteilung der Leistung und die Besprechung künftiger Aufgaben und Ziele. Zudem sollte die Möglichkeit für anlassbezogene Gespräche bestehen, beispielsweise bei gravierenden Veränderungen oder Kritik.
- Führungskräfte sollten regelmäßig – allein oder in Zusammenarbeit mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit – die Arbeitsbedingungen prüfen, um bei Bedarf Anpassungen mit Blick auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung vorzunehmen. Hierfür bietet sich insbesondere die betriebliche Gefährdungsbeurteilung an.

Weitere Informationen

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Bericht (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung, www.baua.de
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Bericht (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Rückmeldung, www.baua.de
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Bericht (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Soziale Beziehungen, www.baua.de

Merkmalsbereich „Arbeitsumgebung“



Bei der angemessenen Gestaltung der Arbeitsumgebung stehen die nachfolgenden Tätigkeitsmerkmale im Fokus. Für die erste Orientierung finden Sie exemplarisch einige Fragen, mit denen diese Tätigkeitsmerkmale in den PegA-Instrumenten erfasst werden.

Physikalische und chemische Faktoren

- Tritt bei der Arbeit Lärm durch Maschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge oder andere Arbeitsmittel auf?
- Ist das Licht für die Arbeitsaufgabe ausreichend?
- Ist die Luft sauber (staub- und rauchfrei, ohne unangenehme Gerüche)?

Physische Faktoren

- Ermöglicht die Ausübung Ihrer Arbeitstätigkeit körperliche Abwechslung?
- Lassen sich die Aufgaben körpernah erledigen?
- Werden während der Arbeitszeit schwere körperliche Anstrengungen vermieden?

Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung

- Ist der Arbeitsbereich sauber und ordentlich?
- Besteht an Ihrem Arbeitsplatz ungehinderte Bewegungsfreiheit?
- Sind am Arbeitsplatz Anpassungen an verschiedene Körpermaße bzw. Körperhaltungen möglich?

Arbeitsmittel

- Stehen erforderliche Arbeits- und Hilfsmittel zur Ausübung Ihrer Tätigkeit uneingeschränkt zur Verfügung?
- Steht zum Ausüben der Arbeit Arbeitsschutzbekleidung bzw. eine persönliche Schutzausrüstung bereit?
- Ist die Software/Technik der Kasse/des Computers/der verwendeten Maschinen oder anderer technischer Hilfsmittel funktionstüchtig?

Physikalische und chemische Faktoren

Zu den Umgebungsbedingungen bei der Arbeit gehören unter anderem die Geräuschkulisse, die Beleuchtung, die Klimatisierung sowie Gefahrstoffe. Diese physikalischen und chemischen Faktoren wirken nicht nur körperlich, sondern auch psychisch auf die Beschäftigten ein.

Physikalische Faktoren

Zu den physikalischen Faktoren zählen:

- Lärm und Geräuschkulisse, zum Beispiel durch Maschinen oder Gespräche
- Beleuchtung und Blendung, zum Beispiel durch künstliches Licht oder Sonneneinstrahlung
- Schwingungen (Vibration), zum Beispiel durch Bedienung von Maschinen oder schlechte Federung in Fahrzeugsitzen
- Klima, zum Beispiel bei Kältearbeit im Lebensmittellager oder Hitzearbeit im Freien
- optische Strahlung, zum Beispiel durch Laser
- ionisierende Strahlung, zum Beispiel Röntgenstrahlung
- elektromagnetische Felder, zum Beispiel durch Smartphones
- Unter- oder Überdruck, zum Beispiel bei Arbeiten in Druckluft

Chemische Faktoren

Zu den chemischen Faktoren zählen:

- Gefahrstoffe, die zu Explosionen oder Bränden führen können
- Gefahrstoffe, die giftig, gesundheitsschädlich, ätzend oder umweltgefährlich sind
- eine unzureichende Luftqualität, zum Beispiel durch zu hohe oder zu niedrige Luftfeuchtigkeit oder durch eine Staub- oder Rauchbelastung und unangenehme Gerüche

Zudem können auch biologische Arbeitsstoffe auf die Beschäftigten am Arbeitsplatz einwirken. Bakterien oder Schimmelpilze stellen zum Beispiel eine Infektionsgefahr dar.

Negative Auswirkungen

Mögliche körperliche und psychische Auswirkungen der genannten Faktoren sind:

- **Schädigungen des Innenohrs** („aurale Lärmwirkungen“, zum Beispiel in Form von verminderter Hörfähigkeit) sowie **negative physiologische, psychische und soziale Auswirkungen** auf den Menschen („extra-aurale Lärmwirkungen“). Extra-aurale Lärmwirkungen können beispielsweise zu Störungen der kognitiven Leistung und zur Beeinträchtigung der Sprachverständlichkeit und der akustischen Orientierung führen. Das wiederum kann unter Umständen das Unfallrisiko erhöhen, weil zum Beispiel Warnsignale überhört oder durch eine verminderte Konzentrationsfähigkeit Fehler gemacht werden. Darüber hinaus sind unterschiedliche negative psychische Auswirkungen wie Nervosität, Verärgerung oder Anspannung möglich.
- **Akute beziehungsweise chronische Schädigungen** durch Einwirkungen von chemischen und/oder biologischen Arbeitsstoffen



Foto: timy-Fotolia

- **Wahrnehmungseinschränkungen, optische Täuschungen, Erleben von Stress** oder **psychischer Ermüdung** durch ungünstige Beleuchtung oder Blendung
- **Unzufriedenheit** durch störende Einflüsse in Form unangenehmer Gerüche oder Zugluft
- **Anspannung und Ängste** durch die ständige Vorsicht im Umgang mit Gefahrstoffen oder die Sorge, trotz Schutzmaßnahmen krank zu werden
- **erhöhtes Stresserleben, verringertes Reaktionsvermögen** und **nachlassende Aufmerksamkeit** durch Hitze- und Kältearbeit
- **Physische und psychische Beschwerden** durch ein als unangenehm empfundenen Klima am Arbeitsplatz und das Gefühl mangelnder Einflussmöglichkeiten. Die Folgen können trockene Augen oder Kopfschmerzen, aber auch ein vermindertes Leistungsvermögen und Unzufriedenheit sein.
- **Beeinträchtigung von Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit** durch Schwingungen (Vibrationen). Diese können auch chronische Erkrankungen auslösen, zum Beispiel Durchblutungsstörungen in den Händen.

Gestaltungsempfehlungen

- Arbeitsplätze so gestalten, dass sie frei von beeinträchtigenden Umgebungsbedingungen sind. Dazu zählen ein angenehmes Klima, gute Beleuchtung und das Fehlen störender Gerüche.
- Beschäftigte gegen Zugluft schützen, zum Beispiel durch Trennscheiben im Kassenbereich
- intelligente Klimasysteme anschaffen, die dem Wohlbefinden und der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gleichermaßen dienen
- eine Beleuchtung der Arbeitsplätze sicherstellen, die den gesetzlichen Vorgaben beziehungsweise technischen Regeln entspricht (Arbeitsstättenverordnung, Technische Regel für Arbeitsstätten „Beleuchtung“)
- In Verkaufsstellen darauf achten, dass die Musik nicht zu laut ist. Ruhephasen, in denen gar keine Musik läuft, können auch im Interesse der Kunden sinnvoll sein.

- In Räumen, in denen viel telefoniert wird, zum Beispiel Stellwände, Akustikpaneele oder Deckensegel einrichten, um den Geräuschpegel zu reduzieren. Zusätzlich sollten Regeln über die zulässige Lautstärke von Unterhaltungen oder Telefonaten vereinbart werden. Dies betrifft auch die Lautstärke-Regelung der Telefone selbst.
- über die am Arbeitsplatz vorhandenen Gefahrstoffe und Schutzmaßnahmen aufklären, um mögliche Ängste zu reduzieren
- Empfehlungen zur Gestaltung der Arbeitsumgebungsbedingungen berücksichtigen. Diese sind unter anderem in der Arbeitsstätten- und Gefahrstoffverordnung sowie insbesondere den Technischen Regeln für Arbeitsstätten zu finden. Die Technischen Regeln beinhalten auch konkrete Angaben beispielsweise zu Beurteilungspegeln für die Wirkung von Lärm mit Blick auf unterschiedliche Tätigkeiten.

Weitere Informationen

- Arbeitsstättenverordnung (www.gesetze-im-internet.de)
- Gefahrstoffverordnung (www.gesetze-im-internet.de)
- DGUV-Regel 108-005: Arbeiten in Verkaufsstellen
- DGUV-Regel 108-601: Branche Einzelhandel
- DGUV-Broschüre (2013): Innenraumarbeitsplätze – Vorgehensempfehlung für die Ermittlungen zum Arbeitsumfeld
- Technische Regel für Arbeitsstätten ASR A3.4: Beleuchtung
- Technische Regel für Arbeitsstätten ASR A3.7: Lärm
- BGI, Kompendium Arbeitsschutz: Themenfelder „Gefahrstoffe“, „Lärm- und Gehörschutz“, „Vibrationen“

Physische Faktoren

Körperlich anstrengende Arbeit, wie zum Beispiel schweres Heben und Tragen oder ungünstige Körperhaltungen, kann gesundheitliche Beschwerden verursachen. Die Arbeit sollte daher so gestaltet sein, dass Fehlbeanspruchungen vermieden werden.

Physische Faktoren

Physische Faktoren, die bei der Arbeit auf die Beschäftigten einwirken, betreffen insbesondere:

- a) die ergonomische Gestaltung der Arbeitsbereiche
- b) die körperliche Belastung bei der Arbeit

Negative Auswirkungen

Unangenehme Körperhaltungen, eingeschränkte Bewegungsmöglichkeiten, sich wiederholende Bewegungsabläufe sowie das Heben und Tragen schwerer Lasten können zu ...

... beeinträchtigter Aufmerksamkeit und Konzentration,

... vorzeitiger Ermüdung,

... körperlichen Beschwerden des Muskel-Skelett-Apparates, zum Beispiel Rückenschmerzen,

... Erschöpfung und

... einer erhöhten Unfallwahrscheinlichkeit führen.

Gestaltungsempfehlungen

Regelwerk zum Thema „Physische Faktoren“ beachten

Die Vorschriften und Gestaltungshinweise unter anderem folgender Regelwerke sollten im Betrieb umgesetzt werden:

- Lärm- und Vibrations-Arbeitsschutzverordnung
- Verordnung über Sicherheit- und Gesundheitsschutz bei der manuellen Handhabung von Lasten bei der Arbeit
- Arbeitsstättenverordnung
- Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge
- Arbeitsmedizinische Regel: „Tätigkeiten mit wesentlich erhöhten körperlichen Belastungen mit Gesundheitsgefährdungen für das Muskel-Skelett-System“



Foto: Kai Kandler, kombirotweiss.de/DGUV

Wechsel der Arbeitshaltung ermöglichen

Tätigkeiten so gestalten, dass folgende Fehlbeanspruchungen vermieden werden:

- andauerndes Sitzen, Stehen oder Gehen ohne Möglichkeit, die Position zu verändern
- häufiges Hocken oder Knien
- schwere körperliche Arbeit und das Bewegen schwerer Lasten für mehr als vier Stunden
- Verdrehungen
- Über-Kopf-Arbeit
- Tätigkeiten, die ständig gleichartige Bewegungen erfordern, wie zum Beispiel das Scannen von Waren an der Kasse.

Empfehlenswert bei der Gestaltung der Arbeit sind ...

... regelmäßiger Wechsel von Sitzen, Stehen und Gehen sowie ... zwei bis vier Haltungswechsel pro Stunde.

.....
Tipp: Um Fehlbeanspruchungen bei der Arbeit zu reduzieren, sollte geprüft werden, ob eine Änderung der Aufgabengestaltung im Betrieb sinnvoll ist. So können Beschäftigte möglicherweise Teiltätigkeiten oder unterschiedliche Tätigkeiten (Job-Rotation) übernehmen, die mit unterschiedlichen Körperhaltungen und wechselnder körperlicher Belastung verbunden sind.
.....

Technische Hilfsmittel zur Verfügung stellen

- Technische Hilfsmittel, wie zum Beispiel Hebehilfen und Flurförderzeuge, einsetzen. Diese reduzieren die körperliche Belastung der Beschäftigten beim Heben, Tragen oder Einräumen.
- höhenverstellbare Arbeitstische bereitstellen, die einen Wechsel der Körperhaltung (Sitzen/Stehen) ermöglichen
- Beschäftigte im richtigen Heben und Tragen von Lasten und in der Nutzung der technischen Hilfsmittel unterweisen

Ausreichend Bewegung, aber auch Ruhe fördern

- Beschäftigte dabei unterstützen, in Bewegung zu bleiben. Die BGHW und verschiedene Krankenkassen stellen hierzu Informations- und Aktionsmaterialien bereit (siehe „Weitere Informationen“).
- Betriebliche Gesundheitsförderung anbieten, zum Beispiel „Bewegte Pausen“ oder betriebsinterne Sportkurse
- auf die Einhaltung regelmäßiger Ruhe- und Erholungszeiten achten
- Beschäftigte bei Tätigkeiten, die die Augen stark beanspruchen, zu entlastenden Ausgleichsübungen für die Augen motivieren. Übungsbeispiele finden Interessierte unter www.ergo-online.de (Rubrik „Gesundheitsvorsorge“)

Ergonomische Aspekte berücksichtigen

- ergonomische Anforderungen am Arbeitsplatz bei allen Neu- und Umbauten im Unternehmen berücksichtigen
- Beschäftigte durch Betriebsärzte oder Physiotherapeuten direkt an ihrem Arbeitsplatz in Fragen der Ergonomie beraten: Individuelle Tipps der Experten können Belastungen reduzieren und zu gesundheitsförderndem Verhalten motivieren.
- Beschäftigten, die körperlich besonders stark beansprucht werden, betriebsärztliche Untersuchungen anbieten.

Weitere Informationen

- BGHW-Kartenaufsteller: Fit im Büro – Übungsprogramm für Beschäftigte an Büroarbeitsplätzen (Bestellnummer B 8 K)
- BGHW-Film: Fit und Klasse an der Kasse (DVD 5)
- DGV-Information 208-033: Belastungen für Rücken und Gelenke – was geht mich das an?
- BGHW, Kompendium Arbeitsschutz: Themenfelder „Physische Belastung“, „Hitzearbeit“, „Kältearbeit“
- Arbeitsmedizinische Regel AMR 13.2: Tätigkeiten mit wesentlich erhöhten körperlichen Belastungen mit Gesundheitsgefährdungen für das Muskel-Skelett-System

Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung

Mit dem Begriff Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung werden die räumlichen Verhältnisse und die Bedingungen für die Wahrnehmung akustischer und optischer Signale am Arbeitsplatz bezeichnet. Diese Aspekte sind so zu gestalten, dass Gefährdungen jeglicher Art vermieden werden.

Negative Auswirkungen

- Ungünstige räumliche Verhältnisse (zum Beispiel Arbeitsplätze, an denen es nicht möglich ist, sich frei zu bewegen) können zu gesundheitsschädlichen Körperhaltungen führen. Mögliche Folgen sind beispielsweise Muskel-Skelett-Erkrankungen oder gesundheitliche Probleme mit Sehnen und Gelenken.
- Werden Warnsignale aufgrund einer ungünstigen Gestaltung übersehen beziehungsweise überhört oder sind Anzeigen defekt oder unleserlich, passieren Fehler und im schlimmsten Fall sogar Unfälle.
- Auch auf psychischer Ebene können sich Mängel in der Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung bei den Beschäftigten bemerkbar machen. Hierzu gehören beispielsweise das Erleben von Stress, psychische Ermüdung und Unzufriedenheit.

Beispiele für eine unzureichende Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung

- Beim Zurückrollen mit dem Stuhl stößt der Kassierer gegen Kartons.
- Um an das benötigte Arbeitsmittel zu gelangen, muss sich die Floristin quer über den Werkstisch strecken.
- Eine Warnleuchte für den Lieferverkehr ist hinter einem provisorischen Regal verschwunden.
- Das Display an einer Maschine ist verschmutzt, sodass die Angaben nur noch schwer leserlich sind.

Gestaltungsempfehlungen

- Arbeitsplätze mit ausreichender Bewegungsfreiheit und ohne Verletzungsgefahren für die Beschäftigten gestalten.
- Optische und akustische Signale müssen für Beschäftigte gut hör- und sichtbar sein. Dazu brauchen sie zum Beispiel ein freies Sichtfeld sowie funktionstüchtige und saubere Anzeigen.
- störende Reize wie zum Beispiel laute Umgebung vermeiden, die die Wahrnehmung akustischer Signale einschränken
- das geltende Regelwerk bei der Arbeits- und Informationsgestaltung berücksichtigen wie zum Beispiel die Arbeitsstättenverordnung oder die Technische Regel für Arbeitsstätten „Barrierefreie Gestaltung von Arbeitsplätzen“
- auch mobile Arbeitsplätze angemessen gestalten, zum Beispiel bei häufiger Reisetätigkeit oder Heimarbeit

Weitere Informationen

- Arbeitsstättenverordnung (www.gesetze-im-internet.de)
- Technische Regel für Arbeitsstätten ASR V3a.2: Barrierefreie Gestaltung von Arbeitsplätzen
- Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG): Broschüre (2017): Telearbeit – Gesundheit, Gestaltung, Recht sowie VBG-Faltblatt (2015): Mobil arbeiten mit Notebook & Co, www.vbg.de
- BGHW, Kompendium Arbeitsschutz: Themenfeld „Ergonomie und Arbeitsgestaltung“



Arbeitsmittel

Zu den Arbeitsmitteln zählen Werkzeuge, einschließlich Hard- und Software, Geräte, Maschinen und Transportmittel wie zum Beispiel Flurförderzeuge. Auch Möbel, Kassen oder Büromaterialien sind Arbeitsmittel, die für den Arbeitsalltag unverzichtbar sind.

Fehlende, defekte oder unpassende Arbeitsmittel verursachen im Betriebsablauf, aber auch für den einzelnen Beschäftigten Probleme. Unternehmen sollten durch geeignete Maßnahmen gegensteuern.

Negative Auswirkungen

- Durch die Arbeit mit defekten oder fehlerhaften Arbeitsmitteln besteht erhöhte Unfall- und Verletzungsgefahr.
- Fehlende, fehlerhafte oder veraltete Arbeitsmittel, häufige Programmabstürze oder Bedienfehler verursachen zusätzlichen Aufwand, wodurch beispielsweise Zeitdruck oder ein Gefühl von Überforderung entstehen kann.
- Probleme mit Arbeitsmitteln können sich auch auf den Kundenkontakt oder die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen auswirken. So kann es zum Beispiel zu längeren Wartezeiten kommen, die wiederum zu Verärgerung oder Beschwerden führen.
- Die ungenügende Anpassung von Arbeitsmitteln an die individuellen Voraussetzungen der Beschäftigten kann zu einseitigen körperlichen Belastungen führen. Dadurch können zum Beispiel Muskel-Skelett-Beschwerden oder Sehnen-scheidenentzündungen entstehen.

Durch nicht vorhandene oder fehlerhafte Arbeitsmittel sind Störungen im Arbeitsablauf vorprogrammiert. Diese Störungen können Beschäftigte körperlich, aber auch psychisch beeinträchtigen.

Gestaltungsempfehlungen

- Arbeitsmittel, welche die Beschäftigten funktionell und ergonomisch bei ihrer Tätigkeit unterstützen, in ausreichender Zahl zur Verfügung stellen und dafür sorgen, dass alle Beschäftigten darauf zugreifen können
- Beschäftigte in die Auswahl von Arbeitsmitteln einbinden, da sie diejenigen sind, die täglich damit arbeiten müssen und die Eignung der Arbeitsmittel häufig sehr gut beurteilen können
- Arbeitsmittel nicht nur nach dem Preis, sondern vor allem nach ihrer Qualität und ergonomischen Gestaltung auswählen – dabei auch auf Gütesiegel und Anpassungsmöglichkeiten an individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten achten



Foto: Daniel Pfarr/Unfallkasse Berlin

- für einwandfrei funktionierende Arbeitsmittel sorgen, einschließlich regelmäßiger Wartung und Instandhaltung
- Beschäftigte im Umgang mit Arbeits- und Hilfsmitteln unterweisen und qualifizieren, um Bedienfehler oder Unsicherheiten in der Anwendung zu vermeiden
- Vorschriften und Regelungen berücksichtigen (Auswahl siehe „Weitere Informationen“)

Weitere Informationen

- Betriebssicherheitsverordnung (www.gesetze-im-internet.de)
- Technische Regel für Betriebssicherheit TRBS 1201: Prüfungen von Arbeitsmitteln und überwachungsbedürftigen Anlagen
- DGUV-Information 215-450: Softwareergonomie
- DGUV-Regel 100-500: Betreiben von Arbeitsmitteln
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Broschüre (2015): Auswahl von Arbeitsmitteln – Stand der Technik zur Umsetzung der Betriebssicherheitsverordnung, www.baua.de



Foto (zusammengefügt): wavebreakmedia-Shutterstock, supersizer-istockphoto.com

Kapitel 9: Die PegA-Praxishilfen im Überblick

Vorlagen für die interne Planung, Kommunikation und Auswertung –
die perfekte Unterstützung für die Praxis

Kapitel 9: Die PegA-Praxishilfen im Überblick

PegA unterstützt Sie mit vielfältigen Materialien bei der erfolgreichen Beurteilung der psychischen Belastung. Hierzu gehören neben diesem Ordner und den drei Instrumenten noch vielfältige Praxishilfen, die die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung erleichtern. Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie hierzu einen Überblick.

Alle Praxishilfen können hier heruntergeladen werden:

<https://kompendium.bghw.de/pega>

Einzige Ausnahme: Die „Moderationsbox PegA-Workshop“. Sie enthält Moderationskarten in DIN-A5 und muss deshalb als komplette Box bestellt werden. Das Begleitheft mit ergänzenden Informationen für die zukünftigen Moderatorinnen und Moderatoren steht auch zum Download zur Verfügung.

Die gedruckten Materialien (PegA-Ordner, Moderationsbox PegA-Workshop und Plakate für PegA-Team) können Sie im Medienshop der BGHW bestellen:

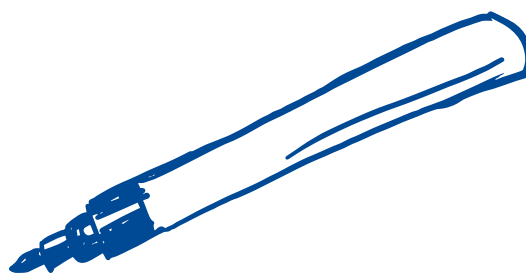
<https://www.bghw-medienshop.de/>



Übergreifende Praxishilfen

Unabhängig von dem gewählten Instrument oder den gewählten Instrumenten können Sie folgende Praxishilfen nutzen:

Praxishilfe	Kurzbeschreibung	Best.-Nr.
Allgemeine Präsentation zum PegA-Programm	Foliensatz für die Mitgliedsbetriebe, um unternehmensintern zu informieren über die Hintergründe zur Gefährdungsbeurteilung für den Teil psychische Belastung sowie den Ablauf und die PegA-Instrumente. Die Folien können um eigene Inhalte ergänzt werden.	–
Vorlage Kommunikationsplan	Die Vorlage unterstützt die Mitgliedsbetriebe dabei, ihr Kommunikationskonzept zu planen und zu dokumentieren.	–
Vorlage Ergebnispräsentation	Unter Rückgriff auf diesen Foliensatz können die Ergebnisse aus dem PegA-Expertencheck, der PegA-Befragung oder aus PegA-Team aufbereitet und für die Präsentation zum Beispiel vor der Geschäftsführung oder der Belegschaft genutzt werden.	–
Vorlage Maßnahmenplan	Sofern nicht mit den elektronischen PegA-Auswertungsdateien gearbeitet und die dort enthaltenen Maßnahmenplan-Vorlagen genutzt wurden, können die Maßnahmen auch in dieser separaten Datei festgehalten werden.	–
Status quo-Information für Führungskräfte	Vorlage für ein Informationsschreiben, um die Führungskräfte darüber auf dem Laufenden zu halten, wie es nach der Ermittlung und Beurteilung der psychischen Belastung im Unternehmen weitergeht.	–
Status quo-Information für Beschäftigte	Vorlage für ein Informationsschreiben, um auch für die Beschäftigten die erforderliche Transparenz hinsichtlich der weiteren Aktivitäten nach der Ermittlung und Beurteilung der psychischen Belastung zu schaffen.	–



Praxishilfen PegA-Expertencheck

Sie haben sich für den PegA-Expertencheck entschieden? Dann helfen Ihnen diese Praxishilfen:

Praxishilfe	Kurzbeschreibung	Best.-Nr.
Vorlage Projektplan PegA-Expertencheck	In dieser Vorlage sind alle Schritte des PegA-Expertenchecks zusammengefasst. Die Vorlage kann individuell angepasst und konkretisiert werden.	–
Infoblatt PegA-Expertencheck für Führungskräfte	Informationsschreiben für Führungskräfte, um sie über den PegA-Expertencheck zu informieren. Mit Anpassungsmöglichkeiten für die konkrete Situation im eigenen Unternehmen.	–
Infoblatt PegA-Expertencheck für Beschäftigte	Informationsschreiben für Beschäftigte, um sie über den PegA-Expertencheck zu informieren. Mit Anpassungsmöglichkeiten für die konkrete Situation im eigenen Unternehmen.	–
Auswertungsdatei PegA-Expertencheck	Die Auswertungsdatei ermöglicht Ihnen die unkomplizierte Eingabe aller Daten sowie eine schnelle Auswertung. Zudem finden Sie dort eine Vorlage für einen Maßnahmenplan, in dem Sie dokumentieren und nachverfolgen können, welche Maßnahmen Sie abgeleitet und mit welchem Erfolg umgesetzt haben.	–



Praxishilfen PegA-Befragung

Sie haben sich für die PegA-Befragung entschieden? Dann helfen Ihnen diese Praxishilfen:

Praxishilfe	Kurzbeschreibung	Best.-Nr.
Vorlage Projektplan PegA-Befragung	In dieser Vorlage sind alle Schritte der PegA-Befragung zusammengefasst. Die Vorlage kann individuell angepasst und konkretisiert werden.	–
Infoblatt PegA-Befragung für Führungskräfte	Informationsschreiben für Führungskräfte, um sie über die PegA-Befragung zu informieren. Mit Anpassungsmöglichkeiten für die konkrete Situation im eigenen Unternehmen.	–
Infoblatt PegA-Befragung für Beschäftigte	Informationsschreiben für Beschäftigte, um sie über die PegA-Befragung zu informieren. Mit Anpassungsmöglichkeiten für die konkrete Situation im eigenen Unternehmen.	–
Informationsplakat Betriebsversammlung	Plakatvorlage für die Einladung zu einer Betriebsversammlung zum Thema „Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung“.	–
Musteranschreiben für Beschäftigte	Musteranschreiben, das dem PegA-Fragebogen zur Erläuterung beigelegt werden kann. Mit Anpassungsmöglichkeiten für die konkrete Situation im eigenen Unternehmen.	–
Auswertungsdatei PegA-Befragung	Die Auswertungsdatei ermöglicht Ihnen die unkomplizierte Eingabe aller Daten sowie eine schnelle Auswertung. Zudem finden Sie dort eine Vorlage für einen Maßnahmenplan, in dem Sie dokumentieren und nachverfolgen können, welche Maßnahmen Sie abgeleitet und mit welchem Erfolg umgesetzt haben.	–



Praxishilfen PegA-Team

Sie haben sich für PegA-Team entschieden? Dann helfen Ihnen diese Praxishilfen:

Praxishilfe	Kurzbeschreibung	Best.-Nr.
Moderationsbox PegA-Workshop	Detaillierter Leitfaden für die Moderation der PegA-Workshops inklusive Moderationskarten. Die Moderationsbox unterstützt damit die Moderatorinnen/Moderatoren.	A 211
Vorlage Projektplan PegA-Team	In dieser Vorlage sind alle Schritte von PegA-Team zusammengefasst. Die Vorlage kann individuell angepasst und konkretisiert werden.	–
Infoblatt PegA-Team für Führungskräfte	Informationsschreiben für Führungskräfte, um sie über PegA-Team zu informieren. Mit Anpassungsmöglichkeiten für die konkrete Situation im eigenen Unternehmen.	–
Infoblatt PegA-Team für Beschäftigte	Informationsschreiben für Beschäftigte, um sie über PegA-Team zu informieren. Mit Anpassungsmöglichkeiten für die konkrete Situation im eigenen Unternehmen.	–
Auswertungsdatei PegA-Team	Die Auswertungsdatei ermöglicht Ihnen die unkomplizierte Eingabe aller Daten sowie eine schnelle Auswertung. Zudem finden Sie dort eine Vorlage für einen Maßnahmenplan, in dem Sie dokumentieren und nachverfolgen können, welche Maßnahmen Sie abgeleitet und mit welchem Erfolg umgesetzt haben.	–
Kritische Bewertungen aus dem PegA-Expertencheck	Plakat, auf dem die wesentlichen Handlungsfelder aus dem zuvor durchgeführten PegA-Expertencheck zusammengefasst werden können. Dient als Einstieg in den PegA-Workshop.	–
Kritische Bewertungen aus der PegA-Befragung	Plakat, auf dem die wesentlichen Handlungsfelder aus der zuvor durchgeführten PegA-Befragung zusammengefasst werden können. Dient als Einstieg in den PegA-Workshop.	–
Entscheidungsvorlage Maßnahmen PegA-Workshop	Die finale Entscheidung über die in den PegA-Workshops entwickelten Maßnahmen obliegt meist der Geschäftsführung oder einem Gremium wie dem ASA. Mit dieser Praxishilfe können die Ergebnisse der PegA-Workshops diesen Zielgruppen in übersichtlicher Form zur Entscheidung vorgelegt werden.	–



Anmerkungen



Foto: Bloomicon-Shutterstock

Anhang

Glossar:

Die Fachbegriffe

Arbeitsschutzausschuss:

Der Arbeitsschutzausschuss (ASA) ist in Deutschland für Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten vorgeschrieben (§ 11 Arbeitssicherheitsgesetz – ASiG). Er setzt sich zusammen aus dem Arbeitgeber oder einem von ihm Beauftragten, zwei vom Betriebsrat bestimmten Betriebsratsmitgliedern, Betriebsärzten, Fachkräften für Arbeitssicherheit und Sicherheitsbeauftragten nach § 22 des Siebten Sozialgesetzbuches.

GDA:

Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) ist eine Initiative von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern. Ziel dieses Verbunds ist es, das Arbeitsschutzsystem in Deutschland zu modernisieren und Anreize für Betriebe zu schaffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu stärken.

Psychische Belastung:

Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und diesen psychisch beeinflussen.¹

Psychische Beanspruchung:

Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinem aktuellen Zustand.¹

Psychische Beanspruchungsfolgen:

Psychische Beanspruchungsfolgen sind die langfristigen Auswirkungen dauerhafter psychischer Beanspruchungen. Sie können positiv (gesundheitsfördernd) oder negativ (gesundheitsschädigend) sein.

Gefährdung:

Gefährdung bezeichnet die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung ohne bestimmte Anforderungen an deren Ausmaß oder Eintrittswahrscheinlichkeit.²

Ressourcen:

Ressourcen spielen eine große Rolle, wenn es darum geht, wie Menschen mit der auf sie einwirkenden Belastung umgehen. Erfährt jemand zum Beispiel eine hohe soziale Unterstützung durch seine Kolleginnen und Kollegen, gelingt es ihm erfahrungsgemäß besser, mit schwierigen Situationen im Arbeitsalltag umzugehen. Ebenso stellt zum Beispiel ein zielgruppengerechtes Informationsangebot sicher, dass die Beschäftigten ihre Arbeit möglichst fehlerfrei erledigen können. Alle Aktivitäten zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sollten daher auch darauf abzielen, die Ressourcen der Beschäftigten zu stärken. Dies sollte vorrangig über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen geschehen.

¹ DIN EN ISO 10075-1 bis -3 (Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung)

² Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung – Handbuch der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) für Arbeitsschutzexperten, März 2016



Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik

Prävention

68145 Mannheim

Kontakt: gefaehrungsbeurteilung@bghw.de

Bestellung: <https://www.bghw-medienshop.de/>

www.bghw.de