



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

# Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg

Psychische Gesundheit  
am Arbeitsplatz

SECO | Arbeitsbedingungen

## **Impressum**

Herausgeberin:  
SECO | Direktion für Arbeit | Arbeitsbedingungen  
058 463 89 14  
ab.sekretariat@seco.admin.ch

Text: Dr. H. Gruber, Mag. M. Molnar, Dr. G. Richter, Lic. phil. M. Vanis

Die Broschüre entstand in Zusammenarbeit mit:  
M. Sc. Tiana-Christin Schuck, Unfallversicherung Bund und Bahn  
Dipl.-Psych. Jan Hetmeier, Unfallversicherung Bund und Bahn

Foto Umschlag: fotolia.com

Grafik Umschlag: [www.omstruktur.ch](http://www.omstruktur.ch)

Ausgabe Januar 2016  
© 2004 by InfoMediaVerlag e.K., Bochum

Das Handbuch einschließlich seiner Einzelbeiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt.

Bestellungen:  
SECO | Direktion für Arbeit | Arbeitsbedingungen  
ab.sekretariat@seco.admin.ch

Download als PDF unter:  
[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

**Harald Gruber  
Martina Molnar  
Gabriele Richter  
Margot Vanis**

**Psychische Gesundheit  
am Arbeitsplatz**

***Psychische Belastungen –  
Checklisten für den Einstieg***

**5. völlig überarbeitete Auflage · Januar 2016**

# Einführung

Die Reihe „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ wendet sich an Arbeitgeberinnen, Arbeitgeber und Führungskräfte sowie an Personen, die sich mit dem Gesundheitsschutz im Unternehmen befassen und die etwas gegen psychosoziale Risiken\*) tun wollen.

Ein zentraler Ansatzpunkt der Prävention ist die frühzeitige Identifikation ungünstiger Arbeitsmerkmale, welche die Ursachen für psychische Fehlbelastungen darstellen. Mit deren Identifikation können gezielt Massnahmen zur Vermeidung von Gesundheitsbeeinträchtigungen getroffen werden. In dieser Broschüre finden Sie:

- Indikatoren für das Vorhandensein psychosozialer Risiken
- Hinweise zur Planung und Durchführung einer Erhebung von psychischen Belastungen
- Eine Auswahl orientierender Verfahren aus der Schweiz, Österreich und Deutschland, die in der betrieblichen Praxis dafür eingesetzt werden.

Die Beweggründe, sich mit psychosozialen Risiken und damit mit psychischen Belastungen auseinander zu setzen, können vielfältiger Art sein:

- Der Betrieb will den gesetzlichen Vorgaben zur Gewährleistung von Arbeitssicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Arbeit nachkommen.

- Der Betrieb hat erkannt, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden ein wichtiges Potential für die Entwicklung und den Fortbestand des Unternehmens ist.
- Es gibt Hinweise, dass es im Unternehmen psychische Fehlbelastungen bei der Arbeit gibt.
- Veränderte Arbeitsaufgaben und Arbeitsweisen, z. B. der Einsatz von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, erfordern eine Wiederholung der Gefährdungsermittlung, um neue psychosoziale Risiken auszuschliessen.
- In einem ersten Schritt möchte sich der Betrieb zunächst mit oder ohne Expertenhilfe (orientierend) einen Überblick über die Einflüsse verschaffen, die psychisch auf die Mitarbeitenden einwirken. Die betrieblichen Akteure möchten sofort beginnen, sind sich jedoch noch unsicher, wie sie vorgehen sollen.

## Hinweis

*Die Begriffe soziale Rückendeckung, Betriebsklima und soziales Klima werden in der vorliegenden Broschüre synonym verwendet.*

\*) Psychosoziale Risiken sind Risiken für Gesundheitsbeeinträchtigungen, die aufgrund von Einflüssen aus dem beruflichen Umfeld auf die Psyche entstehen. Dabei handelt es sich vor allem um ungünstige Merkmale der Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie der sozialen Beziehungen und räumlichen Kontexte.

# Inhalt

	<b>Seite</b>
<b>1 Indikatoren psychosozialer Risiken</b>	<b>7</b>
<b>2 Vorgehensweise im Betrieb</b>	<b>9</b>
• Besonderheiten . . . . .	9
• Planung und Vorbereitung . . . . .	10
<b>3 Erhebung belastender Faktoren der Arbeit</b>	<b>13</b>
• Verschiedene Möglichkeiten der Datenerhebung . . . . .	13
• Mitarbeiterbefragung . . . . .	14
• Beobachtung . . . . .	16
• Workshops und Gruppen-Interviews . . . . .	18
• Standardisierte Verfahren . . . . .	20
<b>4 Auswertung der Daten und Ableitung von Massnahmen</b>	<b>21</b>
• Ergebnisdiskussion/Rückmeldung usw. . . . .	21
• Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen . . . . .	22
• Unterstützung von externen Fachleuten . . . . .	26
<b>5 Verfahren zur Auswahl</b>	<b>27</b>
• Überblick . . . . .	27
• Checkliste „Stress“ aus der Schweiz . . . . .	28
• ABS Gruppe 2015 aus Österreich . . . . .	32
• Prüfliste Psychische Belastung aus Deutschland . . . . .	45
• Checklisten Ursachen „Fehlbeanspruchungsfolgen“ – ChEF – aus Deutschland .	53
<b>6 Anhang – Sonstige Verfahren und Hinweise</b>	<b>69</b>

# Indikatoren psychosozialer Risiken

1

Es gibt eine Reihe unspezifischer Warnsignale, die bereits in einem frühen Stadium auf ungünstige Folgen psychischer Belastungen hinweisen. Die folgenden Indikatoren sind Beispiele dafür.

## ■ Betriebskennzahlen

Kennzahlen liefern wertvolle Erkenntnisse über potenzielle Problemherde. Betriebe sollten sie im zeitlichen Verlauf und in Bezug auf verschiedene Organisationseinheiten beobachten und miteinander vergleichen. Interessant sind vor allem grosse Schwankungen, für die es keine offensichtliche Erklärung gibt. Beispiele für solche Kennzahlen sind:

- Absenzen (Krankheit, Unfall)
- Personal-Fluktuation
- Vermehrter Produktions-Ausschuss
- Reklamationen durch Mitarbeitende und Kunden oder Lieferanten
- Überstunden
- Viele Restferientage
- Erkenntnisse aus Mitarbeiterbefragungen, usw.

## ■ Auffällige Verhaltensweisen und Arbeitsleistung

Wenn Mitarbeitende an ihre Leistungsgrenze stossen oder das soziale Miteinander schwierig ist, dann zeigt sich das nicht

unbedingt in Absenzen, sondern wirkt sich zuerst auf Arbeitsleistung und -verhalten aus. Signalcharakter haben auffällige Verhaltensveränderungen bei einzelnen Mitarbeitenden, in ganzen Teams oder Abteilungen. Beispiele dafür sind:

- Unaufmerksamkeit
- Fehlende Offenheit für Neues
- Mangelndes Interesse an Weiterbildung oder sozialen Anlässen des Betriebes
- Mitarbeitende sind vergesslicher und/oder weniger konzentriert als früher
- Vorkommen von sogenannten „dummen Unfällen“ und Missgeschicken
- Fehlende Motivation, innere Kündigung
- Stimmung und Umgangston sind gereizt, empfindlich, aggressiv und/oder nervös
- Neigung zu Sarkasmus und Zynismus
- Weniger Energie
- Müdigkeit und Erschöpfung
- Signalisieren von Überforderung
- Rückzugsverhalten
- Spannungen zwischen verschiedenen Gruppen: Teilzeit- und Vollzeitangestellte, Temporär- und Festangestellte, verschiedene Nationalitäten

## 1 Indikatoren psychosozialer Risiken

- Erhöhter Konsum von Genuss- und Suchtmitteln
- Häufig lange Arbeitstage mit mehr als 9 bis 10 Stunden, sich anhäufende Ferientage
- Präsentismus: Mitarbeitende erscheinen trotz Krankheit bei der Arbeit.

Stellt ein Betrieb solche Auffälligkeiten fest, ist es erforderlich nach deren Ursachen zu suchen. So ist es möglich, aktiv zu werden und die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen.

# Vorgehensweise im Betrieb 2

Was Betriebe bei der Planung und Durchführung berücksichtigen sollten!

## Besonderheiten

### ■ **Psychische Belastungen unterliegen subjektiven Bewertungen**

Bei der Erfassung psychischer Belastung steht im Mittelpunkt die Erfassung der Arbeitsbedingungen, die auf die Psyche einwirken und nicht deren Auswirkungen. Der Bedingungsbezug hilft bei der Ableitung und Umsetzung von Massnahmen.

Bei physikalischen oder chemischen Gefährdungen (Lärm, Vibrationen, Dämpfen usw.) ist das anders. Man kann diese messen, ohne etwas darüber zu sagen, wie die Menschen sie wahrnehmen und bewerten.

### ■ **Erhebungen sind Interventionen**

Alle Erhebungsformen psychischer Belastungen, welche die Mitarbeitenden aktiv einbeziehen (z. B. Fragebogen, Interviews, Gruppengespräche) sind bereits als eine Intervention (Massnahme, die etwas bewirkt) zu verstehen. Wenn man Ihnen die Möglichkeit gibt, zu sagen, wo „der Schuh drückt“, so regt

das zum Nachdenken an, verändert die Sichtweise und weckt Erwartungen. Eine Befragung ist somit ein erster Veränderungsschritt.

### ■ **Erhebungen schaffen Kommunikation**

Mit beteiligungsorientierten Erhebungsverfahren werden neue Kommunikationsstrukturen hinsichtlich der Themen Gesundheit (und Arbeitssicherheit) geschaffen. Es gibt in der Regel in den Betrieben keine formell organisierte Form der Meinungsäusserung, der Auseinandersetzung oder des Austausches zum Thema psychische Belastungen und Ressourcen. Befragungen und ähnliche Methoden können daher potenziell die Kommunikationskultur im Betrieb positiv verändern.

### ■ **Belastungen und Auswirkungen unterliegen keinen eindeutigen Kausalbeziehungen**

Die Auswirkungen von psychischen Belastungen werden durch verschiedene Faktoren beeinflusst und modifiziert. Zum einen durch die Art und den Umfang psychischer Belastung und zum anderen durch die vorhandenen persönlichen und betrieblichen Ressourcen – beispielsweise die Qualifikation, Bewältigungsstrategien, Handlungsspielräume oder soziale Unterstützung.

## 2 Vorgehensweise im Betrieb

### ■ Belastungsursachen liegen im „Hoheitsbereich“ des Managements

Viele Ursachen psychischer Belastungen liegen in „Hoheitsbereichen“ des Managements. Zuständigkeiten, Schnittstellen, Prioritäten, Informationsfluss, Führungsstil und Führungsinstrumente, Aufbau- und Ablaufstrukturen im Betrieb, die Arbeitsverteilung oder die Arbeitsorganisation sind zweifellos Kerngebiete unternehmerischer Entscheidungen. Veränderungen in diesen Gebieten basieren weniger auf der technischen Machbarkeit oder der Finanzierbarkeit von Massnahmen. Sie sind eher die Folge einer vermehrten Aufmerksamkeit für diese Aspekte.

### ■ Prozesshaftes Vorgehen

Die genannten Besonderheiten haben Auswirkungen auf das Vorgehen beim Ermitteln von psychosozialen Risiken und beim Verbessern der Arbeitsbedingungen. Der Prozess hat folgende Schritte:

- Planung und Vorbereitung (Seite 10)
- Erhebung belastender Faktoren der Arbeit (Seite 13)
- Bewertung der Ergebnisse und Auswahl der wichtigsten Schwerpunkte (Seite 22)
- Entwicklung von Veränderungsideen zu ausgewählten Problembereichen (Seite 22)
- Auswahl und Umsetzung von Massnahmen (Seite 22)
- Wirksamkeit der Massnahmen prüfen (Seite 25)

## Planung und Vorbereitung

Für eine systematische arbeitspsychologische Beurteilung von Arbeit und Arbeitsplätzen in Betrieben gibt es kein fixes Schema. Aufgrund der angeführten Besonderheiten der Thematik und bisheriger Erfahrungen empfehlen wir folgenden Überlegungen zu berücksichtigen:

### ■ Planung des gesamten Zyklus – Vereinbarung mit dem Management

Die Erhebung psychischer Belastungen ist nur der erste Schritt. Seitens der Initiatoren sollte schon zu diesem Zeitpunkt Klarheit darüber herrschen, wie die nächsten Schritte aussehen können.

In einem Kleinbetrieb (weniger als 10 Mitarbeitende) werden die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in der Regel eigenverantwortlich die Ableitung von Verbesserungen planen. In grösseren Betrieben ist es wichtig von vornherein mit dem Management Vereinbarungen zu treffen, wie und mit wem Lösungs- und Verbesserungsvorschläge erarbeitet und wie diese Ergebnisse umgesetzt werden.

### ■ Situation im Betrieb klären

Machen Sie sich ein Bild von der aktuellen Situation im Betrieb:

- Über welche Informationsquellen, verfügen Sie bereits (Auswertungen von Mitarbeiterbefragungen, Kennzahlen bezüglich Absenzen, Fluktuation, Überstunden, Ferienguthaben). Siehe auch Kapitel **1** Indikatoren psychosozialer Risiken.

- Was läuft sonst gerade noch im Betrieb? Gibt es Synergien, die genutzt werden können?
- Wie sieht es mit den personellen und materiellen Ressourcen aus? Von wem ist Interesse und Unterstützung und von wem Widerstand zu erwarten?

### ■ Einrichtung einer Steuergruppe

In grösseren Betrieben ist es sinnvoll, zur Steuerung und begleitenden Evaluierung des Prozesses eine Steuergruppe einzurichten. Mitglieder dieser Gruppe sollten Mitarbeitende des Managements, der Personalabteilung und Fachleute für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sein. Eventuell können externe Fachleute für Teilaufgaben als auch zur Begleitung des gesamten Prozesses beigezogen werden. Wichtig ist, dass die Schlüsselpersonen am Prozess aktiv beteiligt bleiben und die Aufgabe nicht komplett an externe Beraterinnen und Berater delegiert wird.

### ■ Doppelrolle der Führungskräfte

Führungskräfte sind selbst von psychischen Belastungen betroffen und sie gestalten die Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeitenden mit. Diesem Umstand muss im Rahmen der Gefährdungsermittlung Rechnung getragen werden:

- Die Arbeitssituation der Führungskräfte muss gleichfalls evaluiert werden.
- Führungskräfte unterstützen, denn sie sollen mit den Ergebnissen und Massnahmen nicht allein gelassen werden.
- Wahrung der Balance zwischen notwendiger Offenheit bezüglich der Ergebnisse einer Organisationseinheit

einerseits und erforderlicher Diskretion bezüglich deren interner Probleme andererseits.

### ■ Vertrauensbildende Massnahmen

Die Beteiligung an einer Erhebung von psychischen Belastungen und an weiteren Schritten ist Vertrauenssache. Es muss das Vertrauen vorhanden sein, dass die Daten nicht missbräuchlich verwendet werden und das Engagement ernst genommen wird.

Zu den vertrauensbildenden Massnahmen gehören:

- Rechtzeitige Information der Mitarbeitenden über Ziele, Vereinbarungen, Abläufe und über alle geplanten Schritte.
- Aufbau einer Kommunikationsstruktur, die sicherstellt, dass alle Beteiligten stets auf dem Laufenden gehalten werden.
- Gewährleistung der Anonymität und des Datenschutzes.
- Die Durchführung der Untersuchung, die Auswertung und die Datenverwaltung muss von Personen durchgeführt werden, die das Vertrauen der Mitarbeitenden geniessen.
- Bei Beobachtungen dürfen keine personenbezogenen Daten aufgenommen werden.
- In moderierten Workshops und Gruppendiskussionen bleiben die getroffenen Aussagen „im Raum“. Es geht nur um das Herausarbeiten von Sachverhalten unabhängig von konkreten Personen.

## 2 Vorgehensweise im Betrieb

- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Rückmeldung der Ergebnisse zusichern.

Die in dieser Broschüre dargestellten Erhebungsinstrumente sehen keine Erfassung persönlicher Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit) vor. Das gewährleistet Anonymität, schränkt aber Auswertungsmöglichkeiten ein.

### **Hinweis für Kleinbetriebe**

*(weniger als 10 Mitarbeitende)*

*Aufgrund der geringen Zahl der Mitarbeitenden kann bei keinem Thema die Anonymität gewährleistet werden. Selbst wenn eine aussenstehende Person die Erfassung vornimmt und die Ergebnisse anonymisiert zusammenstellt, können bei einer kleinen Zahl von Personen Rückschlüsse getroffen werden, welche Aussage von wem gemacht wurde. Die Offenheit der Mitarbeitenden wird deshalb stark von deren Vertrauen abhängen, dass kritische Aussagen ihnen keine Nachteile bringen.*

# Erhebung belastender Faktoren der Arbeit

## 3

In diesem Kapitel werden verschiedene Möglichkeiten der Erhebung psychischer Belastungen vorgestellt sowie die Vor- und Nachteile der jeweiligen Methode beschrieben. Da es nicht nur einen richtigen Weg gibt, soll die für die betriebliche Situation passende Vorgehensweise und Methode gewählt werden. Geeignet könnte auch eine Kombination von Verfahren sein, um beispielsweise verschiedene Vorgehensweisen, wie die Beobachtung und die Befragung zu verknüpfen.

Gegebenenfalls sind für verschiedene Betriebsteile (Abteilungen, Standorte, Tätigkeitsgruppen usw.) unterschiedliche Instrumente oder Verfahren angemessen. Nachdem das oder die Verfahren ausgewählt wurden, sollten sie den Mitarbeitenden vorgestellt werden. Dies gilt auch für den Fall, dass die Führungskraft die Einschätzung selbst vornimmt.

Vielleicht ist es sinnvoll, zunächst nicht im gesamten Betrieb zu erheben, sondern nur in ausgewählten Abteilungen oder Standorten, z. B. in einer Abteilung mit leicht erhöhtem Krankenstand oder in einer Arbeitsgruppe, die selbst besonderes Interesse geäußert hat.

Erfahrungen haben gezeigt, dass Brennpunktbereiche nicht so gut geeignet sind um in das Thema einzusteigen, da mögliche Probleme nicht kalkulierbar sind. Brennpunktbereiche sollten in die Unter-

suchung erst einbezogen werden, wenn es im Betrieb Erfahrungen im Umgang mit der Erfassung psychischer Belastungen gibt.

### Verschiedene Möglichkeiten der Datenerhebung

Psychische Belastungen lassen sich mit verschiedenen Methoden ermitteln. Gemeinsam ist ihnen, dass sie ohne Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden nicht sinnvoll erhoben werden können.

#### ■ Subjektive Antworten zu objektiven Sachverhalten

Die Sammlung von Aussagen der Mitarbeitenden zu ihren Arbeitsbedingungen werden teilweise methodisch als nicht „objektiv“ genug kritisiert. Objektiv wären demnach nur Ergebnisse aus Methoden, die von den subjektiven Wahrnehmungen und Interpretationen der Betroffenen selbst nicht abhängig sind. Im strengen wissenschaftlichen Sinn sind die Ergebnisse auch dann nicht unbedingt objektiv, wenn sie von den subjektiven Wahrnehmungen und Interpretationen der Erhebungspersonen abhängig sind.

Die psychische Gefährdungsbeurteilung ist aber keine Doppelblind-Studie für wissenschaftliche Zwecke, sondern verfolgt das pragmatische Ziel, die Ar-

### 3 Erhebung belastender Faktoren der Arbeit

beitsbedingungen in Bezug auf die Gesundheit und die Arbeitssicherheit der Mitarbeitenden stetig zu verbessern. Daher ist es legitim, zwar einen gewissen Standard bei der Methodenwahl und der Systematik und Transparenz des Vorgehens zu fordern (standardisierte Verfahren definieren Kriterien zur Wahrung der Objektivität bei der Vorgabe, Auswertung und Interpretation des Verfahrens), aber gleichzeitig die praktische Funktion im betrieblichen Kontext nicht aus den Augen zu verlieren. Die Einschätzung von Arbeitsbedingungen aus der Sicht der Mitarbeitenden und die Aussenbeurteilung werden möglicherweise nicht immer übereinstimmen. Es ist plausibel, die Belastungen zuerst aufzugreifen, bei denen die betroffenen Mitarbeitenden einen Schwerpunkt zum Ausdruck bringen.

Die verschiedenen Methoden und Verfahren stellen unterschiedliche Anforderungen an die Erfassung, Aufarbeitung und Interpretation der Daten in Bezug auf deren Strukturierung, Priorisierung und Interpretation. Informationen zu den verschiedenen Erhebungsmethoden, ihre Vor- und Nachteile, werden nachfolgend beschrieben.

#### Mitarbeiterbefragung

Mit einer standardisierten schriftlichen oder Online-Befragung kann man in kurzer Zeit die Einschätzung vieler Mitarbeitender einholen. Eine anonyme Datenerhebung ist möglich, wenn die Gruppe mindestens 10 Personen umfasst und auf die Erhebung persönlicher Daten wie Geschlecht, Alter und dergleichen verzichtet wird. Diese Form der Befragung hat den Vorteil, dass es für die Mitarbeitenden oft leichter ist, im Schutz der Anonymität kritische Rückmeldungen zu geben. Der Nachteil ist, dass man keine Möglichkeit hat, durch direktes Nachfragen konkrete Informationen zu erhalten.

In vielen Betrieben ist eine anonyme schriftliche Befragung wegen Sprachbarrieren oder wegen einer zu geringen Anzahl von Mitarbeitenden nicht möglich. In diesem Fall wird die Durchführung von Beobachtungen oder Gruppengesprächen empfohlen.

#### ■ Eine Befragung bietet einen Suchscheinwerfer

Die Auswertung einer standardisierten schriftlichen Befragung liefert quantitative Aussagen in Bezug auf verschiedene Aspekte der Arbeitsbedingungen.

Die Ergebnisse zeigen deshalb nur, wo welche Schwerpunkte mit welchen Ausprägungen in welchen Bereichen oder für welche Personengruppen vorliegen, aber nicht, um welche Belastungen es sich konkret handelt. Ergibt sich beispielsweise, dass es Probleme bezüglich „Information und Mitsprache“ gibt,

dann könnte das in jedem Betrieb, für jede Abteilung und für die befragten Mitarbeitenden etwas anderes bedeuten. In einem Fall beschreiben die Verkaufsmitarbeitenden, dass ihr Feedback über die Verkäuflichkeit der Ware an den unterschiedlichen Standorten keine Effekte auf die gelieferte Ware haben. In einem anderen Fall beklagen die Mitarbeitenden eines Call Centers, dass die über ihre Leistungen geführten Statistiken zwar in der Marketingabteilung bekannt sind, aber ihnen selbst nicht rückgemeldet werden.

Die so ermittelten Daten haben aber den Vorteil eines Suchscheinwerfers. Er beleuchtet den Bereich, der genauer betrachtet werden sollte. Die quantitative Datenebene muss jedenfalls noch durch einen qualitativen Schritt – zum Beispiel ein Gruppeninterview – ergänzt werden. Das Ziel ist, die konkreten Ursachen, die hinter diesem Ergebnis stehen, herauszuarbeiten. Die Konkretisierung ist erforderlich, weil passgenaue Massnahmen zur Reduktion der festgestellten Fehlbelastungen nur mit Kenntnis der spezifischen Ursachen bzw. Erscheinungsformen dieser arbeitsbedingten Fehlbelastungen möglich sind.

### ■ Eine hohe Beteiligung sicherstellen

Die durchschnittliche Rücklaufquote liegt bei betrieblichen Vollerhebungen (alle Mitarbeitenden werden in die Befragung einbezogen) bei +/- 50%. Das gewährleistet repräsentative und gut Interpretierbare Ergebnisse.

Dazu sind einerseits die vertrauensbildenden Massnahmen notwendig, andererseits sind aber auch praktische Aspekte zu berücksichtigen:

- Wann ist ein geeigneter Zeitpunkt?
- Wie werden möglichst viele Mitarbeitende (z. B. Mitarbeitende im Aussendienst, Mitarbeitende mit flexiblen Arbeitszeiten) erreicht?
- Wie werden die Verteilung der Fragebögen und der Rücklauf organisiert?
- Wer unterstützt vor Ort in den Abteilungen, Gruppen und Standorten die Befragung (z. B. Vertrauenspersonen)?
- Wird die Beherrschung der Sprache berücksichtigt? Werden Fragebogen in anderen Sprachen benötigt?

#### Vor- und Nachteile einer schriftlichen Befragung

- + Hohe quantitative Aussagekraft bei hoher Ökonomie
- + Zeitökonomisches Verfahren
- + Grosse Anzahl von Personen ist beteiligt
- + Anonyme Erhebung möglich
- + Ermitteln von Schwerpunktbereichen
- Erfordert schriftliches Sprachverständnis
- Zusicherung der Anonymität in Gruppen unter 10 Personen nicht möglich
- Liefert keine Information über die konkreten Sachverhalte, die den Daten zu Grunde liegen.

### 3 Erhebung belastender Faktoren der Arbeit

## Beobachtung

### ■ Einstufung der Belastungssituation von aussen

Bei der Ermittlung von psychischen Belastungen durch Beobachtung geht es um die Einstufung der Belastungssituation von aussen. Die Fremdbeurteilung kann z. B. durch die Arbeitgeberin, den Arbeitgeber, die Führungskraft, die Koordinatorin oder den Koordinator für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz vorgenommen werden, welche sich ein erstes Bild von der Belastungssituation machen wollen. Es können aber auch Arbeitswissenschaftlerinnen und Arbeitswissenschaftler sein, die differenzierte Beobachtungen von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsabläufen anhand standardisierter Verfahren vornehmen.

### Systematisch, nach festgelegten Merkmalen

Beobachtungen sollen systematisch erfolgen. Das heisst, die Beobachtung soll nach einem festgelegten Zeitplan und bestimmten Merkmalen mit einem einheitlichen Beobachtungsleitfaden für verschiedene Arbeitstätigkeiten vorgenommen werden.

Hierzu dienen beispielsweise die in der Broschüre vorgestellten Checklisten.

### ■ Einsatz der Beobachtung

Beobachtungen können mit unterschiedlicher Zielsetzung eingesetzt werden.

#### ● Erste Einschätzung von aussen anhand von Kriterien

Mit einfachen Beobachtungsleitfäden können Führungskräfte oder Fachpersonen aus dem Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz verschiedene Arbeitstätigkeiten in einem Bereich beobachten und sich so ein erstes Bild von der Belastungssituation machen. Dies kann Informationen für die Gestaltung des weiteren Vorgehens liefern.

#### ● Analyse mit Beobachtungsverfahren als zweiter Schritt

Bei der systematischen Beobachtung kann immer nur ein Arbeitsplatz oder eine Arbeitstätigkeit analysiert werden. Die systematische Beobachtung erfordert auch eine Schulung der Beobachterinnen und Beobachter.

#### ● Vorbereitung

##### – Information der Mitarbeitenden über die Beobachtung

Bevor Arbeitsplätze oder Arbeitstätigkeiten beobachtet werden, sollen die Mitarbeitenden über das Ziel der Beobachtung informiert werden. In Beobachtungssituationen verändern Mitarbeitende gewollt oder ungewollt ihr Verhalten. Das kann zu Verzerrungen führen, denen entgegengewirkt werden kann, wenn im Betrieb eine Vertrauensbasis geschaffen und zu unterschiedlichen Zeiten oder länger beobachtet wird.

##### – Zeitplan festlegen

Wann sollen welche Arbeitsplätze beobachtet werden und wie lange?

Je besser die Beobachterinnen und Beobachter die einzelnen Arbeitsplätze bzw. Arbeitstätigkeiten kennen, desto weniger Zeit wird benötigt.

#### – Beobachtungsmerkmale kennen

Vor und während der Beobachtung sollten die Fremdbeurteilerinnen und Fremdbeurteiler sich die Listen mit den Beobachtungskriterien gut durchlesen, um zu wissen, auf welche Merkmale sie achten sollen.

Bevor jedoch die Listen mit den Beobachtungskriterien ausgefüllt werden, sollten sich die Fremdbeurteilerinnen und Fremdbeurteiler Zeit für die Beobachtung der Arbeitsabläufe nehmen.

#### ● Durchführung

- In der Regel kann nicht alles beobachtet werden. Bei Merkmalen, bei denen die Fremdbeurteilerinnen und Fremdbeurteiler nicht entscheiden können, ob sie vorliegen oder nicht, können die Arbeitsplatzinhaberinnen und Arbeitsplatzinhaber auch befragt werden (Beobachtungsinterview).
- Notizen während der Beobachtungen sind hilfreich, insbesondere wenn sie das Ausfüllen der Liste mit den Beobachtungskriterien zeitlich versetzt (später) nach den Beobachtungen am PC im Büro vornehmen.
- Beschriftung der Beobachtungsprotokolle: Exakte Angaben zum Arbeitsplatz, zur Tätigkeit, zum Datum und zur Uhrzeit der Beobachtung ermöglichen Vergleiche und Ergänzungen von Beobachtungsergebnissen. Das ist besonders wichtig, wenn im Schichtbetrieb gearbeitet wird.

#### Vor- und Nachteile der Beobachtung

- + Geeignet bei Sprachbarrieren
- + Geeignet für körperliche Arbeitstätigkeiten
- + Hohe Beobachtungstiefe bei einzelnen Tätigkeiten
- Je nach Beobachtungstiefe und -dauer grosser Zeitaufwand

Der Einsatz solcher Verfahren hat aber durchaus für konkrete Fragestellungen seine Berechtigung. Beispiel: Liegt bei konkreten Arbeitsprozessen Monotonie vor? Wie muss die ergonomische Anordnung der Seh- und Greifbereiche eines Flugverkehrsleiters in Abhängigkeit von der Häufigkeit der Nutzung der Anzeigen und Bedienteile sein?

### 3 Erhebung belastender Faktoren der Arbeit

## Workshops und Gruppen-Interviews

Erhebungen mittels Gruppen-Interview oder Workshop sind strukturierte Gesprächsrunden, die einem standardisierten Vorgehen folgen. Die Standardisierung gewährleistet, dass die Erhebungsthemen und -fragen stets gleich sind und damit bei jeder Gruppe alle relevanten Aspekte erfasst werden. Dieses Vorgehen sorgt für eine Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten.

### Hohe qualitative Aussagekraft bei mittlerer Ökonomie

Die Workshopteilnehmenden haben die Möglichkeit, sich auch inhaltlich mit den Fragen auseinander zu setzen und konkrete Sachverhalte zu beschreiben. Man erhält qualitative Informationen über belastende Faktoren, die bereits Hinweise auf Ansatzpunkte für Verbesserungen liefern.

### Mehrere Detailergebnisse ergeben erst am Ende einen Gesamtüberblick

Erst am Ende des Prozesses aus mehreren Gruppen-Interviews hat eine Organisation eine Gesamtübersicht aller festgestellten Belastungsfaktoren. Auch hier sind Auswahlentscheidungen wieder unter dem Gesichtspunkt der Repräsentativität und der Transparenz zu treffen.

## Methodenkompetenz

Ein moderiertes Interview mit dem Ziel arbeitsbedingte psychische Belastungen zu erfassen, erfolgt strukturiert und standardisiert. Dies erfordert Moderationskompetenz, um in einer festgelegten Zeit die definierten Inhalte systematisch erfragen zu können. Darüber hinaus müssen sich die Personen, die Interviews durchführen oder Gruppen-Interviews moderieren auch bewusst sein, dass sie in ihrer Erhebungsrolle zugleich auch ein potentieller Einflussfaktor auf die Ergebnisse sein können.

## Wichtige Aspekte

### 1. Information

Gute Information der Teilnehmenden zum Ziel, Zweck, Zeitplan und Ablauf der Veranstaltung ist Voraussetzung für eine realistische Erwartungshaltung und eine effiziente Zeitnutzung.

### 2. Moderation und Moderationsrolle

Die Aufgabe der Moderation besteht in der Hauptsache darin, den Ablaufprozess so zu gestalten, dass die festgelegten Ziele innerhalb der vorgegebenen Zeit möglichst effizient und effektiv erreicht werden können. Dies geschieht in einer offenen, transparenten und allen Beteiligten und Beiträgen gegenüber gleich wertschätzenden Haltung. Die Moderatorin oder der Moderator soll selbst inhaltlich keine Position beziehen. Moderationstechniken wie z. B. Brainwriting oder

Punktebewertungen bewirken, dass alle Gesprächsbeiträge gleich wertvoll sind, nichts verloren geht und alles sichtbar ist sowie Prioritätensetzungen transparent und fair erfolgen. Moderieren bedeutet auch, die Teilnehmenden fokussiert am Thema zu halten, weniger Zeit für Opferhaltungen oder Klagepositionen und mehr Zeit für Themenkonkretisierung und Problemlösungen zu haben. Eine gute Moderation erfordert daher eine entsprechende Ausbildung und Erfahrung. Die Moderation sollte von einer „neutralen“ Person vorgenommen werden, die inhaltlich nicht involviert ist.

### 3. Auswahl der Teilnehmenden

Teilnehmende an einem solchen Workshop können entweder alle Mitarbeitenden eines Arbeitsbereichs oder eine Auswahl von Mitarbeitenden sein.

Im zweiten Fall sollte bei der Auswahl für das Gelingen folgendes beachtet werden: Wie gut können die Teilnehmenden die Arbeitsbedingungen ihrer Organisationseinheit oder Tätigkeitsgruppe sowohl quantitativ als auch inhaltlich repräsentieren?

Wie hoch ist ihre Akzeptanz bei den Kolleginnen und Kollegen, die sie vertreten? Handelt es sich um Personen, die einen konstruktiven Beitrag zur Analyse und Verbesserung der Arbeitsbedingungen liefern möchten?

### 4. Ablauf

Jeder Workshop bzw. jede Gruppendiskussion hat ein knapp bemessenes Zeitbudget, in welchem bestimmte Ziele und Ergebnisse erreicht werden

sollen. Es ist daher entscheidend, einen konkreten Ablauf mit den geplanten Schritten und deren Zeitbedarf vorzubereiten.

### 5. Raum, Material

Nur, wenn alle erforderlichen Ressourcen für die Durchführung rechtzeitig und vollständig vorhanden sind, kann ein reibungsloser Ablauf gewährleistet werden. Das beginnt bei einem geeigneten störungsfreien Raum und seiner Ausstattung (Tische, Stühle, Befestigung für Moderationsplakate, usw.) umfasst Moderationsmaterial in Form von grossen Haftnotizen, Moderationsstiften, Klebepunkten und weitere Unterlagen und Materialien für die Teilnehmenden und reicht bis zu Erfrischungen für einen vierstündigen Workshop.

### 6. Trennung von Mitarbeitenden und Führungskräften

Im Betrieb sollte überlegt werden, ob Führungskräfte und Mitarbeitende gleichzeitig in einer Moderationsgruppe sitzen, da sie sich gegenseitig blockieren können (Mitarbeitende legen sich Selbstzensur auf, Führungskräfte fühlen sich für alles verantwortlich und verteidigen, erklären oder lösen Probleme unter Beobachtung zu schnell).

### 3 Erhebung belastender Faktoren der Arbeit

Eine Hilfestellung zur Auswahl der Teilnehmenden und zum Ablauf findet man in „ABS Gruppe 2015“, Seite 32.

#### Vor- und Nachteile von moderierten Gruppen-Interviews

- + Liefert qualitative Aussagen als Basis zur Ableitung von Massnahmen, je nach Verfahren auch Massnahmenvorschläge
- + Für kleine und mittlere Unternehmen
- + Für Personen, die sich besser mündlich ausdrücken als schriftlich
- Erfordert Moderationskompetenz, ist entscheidend für das Gelingen
- Zeitaufwand steigt mit der Anzahl Personen, daher in großen Unternehmen weniger gut geeignet

#### Standardisierte Verfahren

Die hier vorgestellten Verfahren zum Ermitteln von psychischen Belastungen sind standardisierte Verfahren.

Das heisst, es handelt sich um fixe Fragelisten und/oder Vorgehensweisen zum Erheben von psychischen Belastungen. Die Zusammenstellung der Themenbereiche und Fragen erfolgte aufgrund von arbeitswissenschaftlichen Kenntnissen über psychisch belastende Arbeitsbedingungen. Die Fragen wurden im Hinblick auf ihre Verständlichkeit und Zuverlässigkeit der Erfassung erprobt und geprüft.

In der Wissenschaft bezeichnet man das als testtheoretische Validierung.

Deshalb ist es problematisch, wenn ganze Teile oder einzelne Items herausgenommen, dazu gefügt oder verändert werden. Damit erfasst das Verfahren nicht mehr das, was es erfassen soll.

Standardisierte Verfahren werden nicht für einen einzigen Betrieb massgeschneidert, sondern decken generelle Aspekte der Arbeit ab, sind also universell einsetzbar. Ein vertretbarer Item-Umfang ist gleichzeitig immer mit einem Verzicht an Detailliertheit verbunden.

Die qualitative Aufarbeitung von Erhebungsdaten bringt in der Regel alles zur Sprache, was an konkreten Themen in einem Unternehmen Ursache für psychische Belastung sein kann. So gesehen ist die quantitative Erhebung ein grobes Sieb und der zweite qualitative Schritt ein feines Sieb, in dem alle wesentlichen Details hängen bleiben.

# Auswertung der Daten und Ableitung von Massnahmen

## 4

Die Auswertung soll sich grundsätzlich an den Auswertungsrichtlinien des gewählten Erhebungsinstrumentes orientieren. Die meisten Verfahren liefern Hinweise, welche Werte als kritisch zu betrachten sind.

Eine schriftliche Befragung und Auswertung allein ist aber kein vollständiger Prozess zur Prävention von psychosozialen Risiken, weil dieser die Elemente Ermittlung, Beurteilung und Massnahmenableitung umfassen muss.

### Ergebnisdiskussion/ Rückmeldung usw.

Die Rückmeldung der Ergebnisse ist ein zentrales Element. Mitarbeitende, Führungskräfte und Fachpersonen müssen informiert werden. Sofern es möglich ist, werden die Ergebnisse im Rahmen einer Personalbesprechung, Kadersitzung, Teambesprechung oder in einem Workshop vorgestellt.

Die Präsentation der Ergebnisse vor den Vertretern des Managements sollte auf einer eigens dafür organisierten Sitzung erfolgen und nicht im Rahmen eines mit anderen Tagesordnungspunkten gefüllten Meetings. Dies verleiht dem Thema eine vorrangige Bedeutung und ermöglicht eine ausführliche Diskussion.

Inhaltlich empfiehlt es sich, nicht nur über Mängel zu berichten, sondern auch über vorhandene Ressourcen und positive Aspekte. Dies entspricht erstens mehr der Realität und bewirkt zweitens eine offener Haltung gegenüber Verbesserungsvorschlägen.

Jeder bekommt den gleichen Bericht. Bei der Fremdeinschätzung stellen die Unternehmerin, der Unternehmer oder die Führungskraft ihre gewonnenen Ergebnisse in der Gruppe zur Diskussion vor.

## 4 Auswertung der Daten und Ableitung von Massnahmen

### Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen

Sinn und Zweck einer Erhebung psychischer Belastung ist, beeinträchtigende Faktoren der Arbeitsbedingungen zu ermitteln, um die erforderlichen Verbesserungen ableiten zu können. Um die Wirksamkeit der Massnahmen und die Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden zu gewährleisten, sollten die Betroffenen an der Entwicklung von Veränderungsideen und Vorschlägen aktiv beteiligt werden. Daher ist es nicht sinnvoll, dass der Verbesserungsprozess im Betrieb durch die Vorgesetzten oder durch externe Fachleute im Alleingang vorgenommen wird. Identifikation mit Neuem verlangt Beteiligung. Eine bewährte Methode ist die moderierte Gruppenarbeit zur systematischen Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen (Qualitäts- bzw. Gesundheitszirkel).

Folgende Schritte haben sich bei der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen bewährt:

#### ■ Bewertung der Ergebnisse und Auswahl der wichtigsten Schwerpunkte

Erhebungen bringen eine Vielzahl von Ergebnissen, die für unterschiedliche Personen unterschiedliche Bedeutung haben. Ziel ist es, dass diejenigen Aspekte herausgearbeitet werden, bei denen tatsächlich eine Veränderung erforderlich ist.

Es ist nicht sicher, dass die Nennung einer Arbeitsbelastung auch deren Veränderung impliziert. Es kann sein, dass die bestehenden Verhältnisse trotz Kritik

auch Vorteile in sich bergen, die man nicht verlieren möchte. Erst wenn dies klar ist, kann realistisch über Veränderungen nachgedacht werden.

#### ■ Entwicklung von Veränderungsideen zu ausgewählten Problem-bereichen

Viele Fragen in den vorgestellten Analyseinstrumenten beinhalten bereits indirekt Hinweise, wie eine optimal gestaltete Arbeit aussehen sollte. In Zusammenarbeit mit den Betroffenen werden die konkret belastenden Faktoren beschrieben und Massnahmen erarbeitet, welche die Arbeitssituation verbessern (siehe nachfolgende Beispiele).

Es ist wichtig, zwischen Veränderungen, die im eigenen Einflussbereich liegen und solchen, die der Unterstützung anderer (z. B. des Managements) bedürfen, zu unterscheiden. Erstere können von den Betroffenen umsetzungsreif ausgearbeitet werden. Alle weiteren sind den verantwortlichen Entscheidungsträgern zu berichten.

#### ■ Auswahl und Umsetzung von Massnahmen

Das Management sollte sich mit allen Veränderungsvorschlägen konstruktiv auseinandersetzen und unter Offenlegung der Entscheidungskriterien eine Auswahl von umsetzungsfähigen Massnahmen treffen. Gegebenenfalls sollten betriebliche Ressourcen zur Umsetzung zur Verfügung gestellt werden.

Zur Massnahmenplanung und Dokumentation kann folgende Tabelle genutzt bzw. angepasst werden.

Massnahme	Priorität	Termin der Umsetzung	Wer ist verantwortlich?	Termin der Überprüfung der Umsetzung und/oder Wirksamkeit

Bei der Umsetzung von Massnahmen sollten Prioritäten gesetzt werden. Es ist besser, sich auf zentrale und wesentliche Problemfelder und Massnahmen zu konzentrieren und diese tatsächlich sichtbar und spürbar zu bearbeiten, als an der Umsetzung langer Listen mit 100 Ideen zu scheitern.

Die Auswahl kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen (z. B. der Stärke bzw. Häufigkeit bestimmter Belastungsthe-

men und der Anzahl der davon betroffenen Mitarbeitenden). Schnell und einfach umsetzbare Massnahmen sollten nicht auf die lange Bank geschoben werden. Eine Schwerpunktsetzung aus der Sicht der Mitarbeitenden ist zwar relevant, aber nicht der einzige Ausgangspunkt für Festlegungen, da es hier auch „ungesunde Wünsche“ geben kann. Fachliche Empfehlungen sind hierzu erforderlich.

### ■ Nachfolgend einige Beispiele aus der Praxis:

#### Bäckereikette

##### **Merkmal einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung:**

Handlungsspielraum: Die Möglichkeit, selber die Arbeit planen, einteilen und gestalten zu können, hilft psychosoziale Risiken abzubauen.

Information und Mitsprache: Je besser die Mitarbeitenden über das Wie und Warum einer Arbeit informiert sind und je mehr sie ihre Erfahrungen und Vorschläge schon bei der Planung der Arbeit einbringen können, desto motivierter sind sie.

##### **Problemschwerpunkt:**

Wenig Handlungsspielraum und Mitsprache

##### **Konkret belastende Sachverhalte:**

Lieferung von Waren, die zu wenig Absatz haben. Die Mitarbeitenden in den Filialen haben keinen Einfluss auf die Warenlieferung, sind aber verantwortlich für die Menge der Retouren.

##### **Konkrete Massnahme:**

Die Bestellungen und Lieferungen der Filialen finden filialspezifisch auf deren Erfahrungsbasis statt. Nur bei Mitwirkung an der Zusammenstellung des Sortiments kann auch Verantwortung für den Verkaufserfolg bzw. für die Retourware übernommen werden.

## 4 Auswertung der Daten und Ableitung von Massnahmen

### Verkehrsbetrieb

#### **Merkmal einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung:**

Sozialer Rückhalt: Ein gutes Betriebsklima wirkt sich positiv aus. Wenn man sich gegenseitig hilft und wenn man ohne weiteres über Schwierigkeiten reden kann, ohne das Gesicht zu verlieren oder ausgelacht zu werden, lassen sich Probleme leichter bewältigen.

#### **Problemschwerpunkt:**

Wenig soziale Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen/Vorgesetzten

#### **Konkret belastende Sachverhalte:**

Bei Reklamationen von Kunden wird nicht der Sachverhalt mit den Mitarbeitenden geklärt, sondern diese werden grundsätzlich gerügt. Bei Schichtübergabe werden noch offene Probleme oder unangenehme Aufgaben der nachfolgenden Schicht übergeben.

#### **Konkrete Massnahme:**

Beschwerden von Kundinnen und Kunden werden freundlich, aber nicht wertend beantwortet. Mitarbeitenden wird grundsätzlich loyal begegnet. Es wird ihnen die Chance gegeben, den Sachverhalt aus ihrer Sicht darzustellen.

Die Schichtverantwortlichen wirken an der Vereinbarung von allgemeingültigen Übergaberegeln mit und tragen dafür Sorge, dass diese eingehalten werden. Bei Auftreten von Regelungsbedarf, klären die Schichtverantwortlichen dies aktiv miteinander.

## Dachdeckerei

### Merkmal einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung:

Klare Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen: Klare Aufträge und Kompetenzen, konkrete Ziele und eine sorgfältige Planung, die auch Raum für Unvorhergesehenes einkalkuliert, erleichtern den Umgang mit schwierigen Situationen.

### Problemschwerpunkt:

Ungeklärte Arbeitssituation

### Konkret belastende Sachverhalte:

Die Dachdecker kommen auf die Baustellen und stellen fest, dass notwendige Anforderungen (z. B. Abstellbereiche für Material, Durchgangswege, Stromzugang) nicht mit den Kundinnen und Kunden geklärt wurden. Dabei entstehen konfliktbehaftete Klärungsprozesse.

### Konkrete Massnahme:

Die für die Auftragsannahme und -vorbereitung zuständigen Personen klären vorab mit den Kundinnen und Kunden die Anforderungen vor Ort anhand einer Checkliste. Die Checkliste ist danach die Grundlage für das Baugespräch vor Beginn der Arbeiten zwischen den Dachdeckern, den Kundinnen und Kunden.

## ■ Wirksamkeit der Massnahmen

Die umgesetzten Massnahmen müssen auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Stellt sich heraus, dass Massnahmen nicht zur gewünschten Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen, muss über

Alternativen nachgedacht werden. Auf Grund der Veränderungen in der Arbeitswelt wird eine regelmässig wiederkehrende Erfassung psychischer Belastungen empfohlen.

## 4 Auswertung der Daten und Ableitung von Massnahmen

### Unterstützung von externen Fachleuten

Der Einbezug von externen arbeits- und organisationspsychologisch ausgebildeten Fachpersonen kann aus verschiedenen Gründen nutzbringend sein.

#### *Dies empfiehlt sich ...*

*für eine vertiefende Analyse der psychischen Belastungen, wenn:*

- die Analyse zu wenig Anhaltspunkte geliefert hat, um zu erkennen, welche Gestaltungsmaßnahmen getroffen werden sollen. In diesem Fall wird eine vertiefende Beurteilung der Arbeits- und Organisationsbedingungen durch Arbeitspsychologen in Zusammenarbeit mit dem Betrieb empfohlen.
- man nur wenig Informationen aufgrund von Beobachtungsdaten hat und annehmen muss, bei einer direkten persönlichen Befragung der Mitarbeitenden verzerrte und sozial erwünschte Antworten zu erhalten.
- man die Analyse mittels eines moderierten Workshops vornehmen oder ergänzen möchte und man dafür keine geeignete Person mit Moderationskompetenz im Betrieb hat.
- eine anonyme schriftliche Befragung der Mitarbeitenden wegen Verständigungsschwierigkeiten nicht möglich ist.
- man die Analyse nicht selber durchführen möchte, um in einem Kleinbetrieb die Anonymität zu gewährleisten.

#### *für Massnahmen*

- zur Verbesserung des sozialen Klimas, wenn die Analyse soziale Spannungen unter den Mitarbeitenden oder mit den Vorgesetzten aufzeigt. In diesem Fall ist es besser einen Coach (Veränderung des Führungsverhaltens) oder einen Mediator (Schlichtung von Konflikten, Unklarheiten im Arbeitsteam) als fachlich kompetente externe Unterstützung beizuziehen. Externe Fachleute haben den Vorteil, dass sie selbst nicht betroffen sind und deshalb zu allen Beteiligten eine gleichermaßen neutrale Beziehung haben. Wichtig ist, dass diese Personen über das erforderliche methodische und fachliche Wissen verfügen, um diese Aufgabe sachgerecht zu lösen.

Das Engagement für eine Verbesserung des sozialen Klimas lohnt sich, da soziale Spannungen nicht nur das persönliche Wohlbefinden stark beeinträchtigen, sondern sich auch negativ auf die Arbeitsmotivation und das Leistungsvermögen auswirken. Im Gegenzug ist das Erleben von sozialer Unterstützung in der Arbeit eine wichtige Ressource beim Bewältigen hoher Anforderungen.

- zur Ergänzung der intern vorhandenen Ressourcen, wenn die zeitlichen und/oder fachlichen Ressourcen fehlen um alleine mit den Mitarbeitenden passende Massnahmen zur Vermeidung von Fehlbelastungen zu erarbeiten oder wenn spezifische Ressourcen zur Realisierung von Massnahmen, z. B. Trainings, benötigt werden.

# Verfahren zur Auswahl

## Überblick

In diesem Kapitel werden Vorgehensweisen und Verfahren beschrieben, welche als Ergebnis einen Überblick über günstige und ungünstige Merkmale der Arbeitssituation in Bezug auf psychische Belastungen liefern.

Alle Instrumente lassen sich branchenübergreifend einsetzen. Das heisst, die Fragen sind allgemein formuliert und

nicht auf ein spezifisches Berufsfeld zugeschnitten. Trotzdem gibt es Unterschiede (siehe Tabelle). Bei der Auswahl des Verfahrens ist es hilfreich, wenn z. B. in einer Lenkungsgruppe geklärt ist, welche Aspekte besonders wichtig sind.

Die folgende Tabelle stellt Instrumente dar, welche die Autoren vielfach in der Praxis angewandt haben und mit deren Ergebnissen Massnahmen zur Arbeitsgestaltung und zur Reduzierung psychosozialer Risiken umgesetzt wurden.

Verfahren	Vorgehensweise				Zeitaufwand
	Befragung		Beobachtung	Moderierter Workshop/ Gruppen-Interview	
	schriftlich	online			
Checkliste „Stress“ (für Vorgesetzte)			X		10 min
ABS Gruppe 2015				X	Workshop 4 Stunden
Prüfliste Psychische Belastung	X			(X)	10 min
Checklisten zur Erfassung der Fehlbeanspruchungsfolgen	X	X	X	(X)	10 min

## Inhalt

Bei allen Verfahren geht es um das Erfassen psychisch belastender Merkmale der Arbeitssituation. Es werden allerdings nicht in jedem Instrument alle Aspekte

gleichermaßen ausführlich thematisiert. Deshalb werden diese Instrumente im Folgenden beschrieben und ihre Merkmallisten aufgeführt.



## Verfahren: Checkliste „Stress“ (für Vorgesetzte)

### ■ Kurzbeschreibung

Hektik und Stress erhöhen das Unfallrisiko markant und schädigen bei längerer Dauer die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Die Hauptgefahren sind:

- Einschränkung der Wahrnehmung (u. a. Einengung des Blickfeldes),
  - unüberlegtes, hektisches Arbeiten („einfach drauflos werken“)
- und
- Weglassen von Kontrollen.

Die folgende Checkliste hilft, Ursachen solcher Gefahren zu erkennen.

Die Checkliste ist ein Hilfsmittel für Vorgesetzte und Fachleute für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, die aus ihrer Sicht eine erste Grobbeurteilung von Arbeitsplätzen in Bezug auf Stress vornehmen wollen<sup>1)</sup>.

Die Einstufung von aussen hat den Vorteil, dass man sich in kurzer Zeit einen groben Überblick über Schwachstellen verschaffen kann.

Der Nachteil dieser Fremdeinschätzung ist, dass sie stark vom Erleben der betroffenen Mitarbeitenden abweichen kann.

Die Checkliste enthält 15 Fragen aus den folgenden drei Themenbereichen:

<sup>1)</sup> siehe Suva (2000)

- Stress-Anzeichen erkennen,
- Stress-Ursachen ausschalten und
- gutes Arbeitsklima schaffen.

Das Vorhandensein der aufgeführten Merkmale kann jeweils mit „ja“, „teilweise“ oder „nein“ beantwortet werden. Die Fragen sind so formuliert, dass bei einer Beantwortung mit „nein“ oder „teilweise“ ein Handlungsbedarf angezeigt wird.

### ■ Einsatz und Auswertung der Checkliste

Bevor Sie sich an die Beantwortung der einzelnen Fragen machen, legen Sie fest, für welchen Arbeitsbereich Sie die Erhebung durchführen wollen. In einem Kleinbetrieb kann es sinnvoll sein, die Checkliste mit Blick auf den gesamten Betrieb auszufüllen. Bei grösseren Betrieben empfiehlt es sich, für verschiedene Betriebsteile (Bereiche, Abteilungen, Arbeitsgruppen, Standorte) die Fragen der Checkliste jeweils separat zu beantworten.

### ■ Anleitung

Im Folgenden finden Sie eine Auswahl wichtiger Fragen zum Thema „Stress“. Sollte eine Frage für Ihren Betrieb nicht zutreffen, streichen Sie diese einfach weg. Bei Beantwortung von Fragen mit „teilweise“ oder „nein“ sind Massnahmen zu treffen.

## Checkliste / Fragebogen

### Stress-Anzeichen erkennen

<p>1 Haben Sie in Ihrem Betrieb Stressprobleme wirklich im Griff? Stressanzeichen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Klagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Termin- und Arbeitsdruck</li> <li>● überdurchschnittlich häufig Krankheitsabwesenheiten und Klagen über Schlafstörungen, Magenbeschwerden, Übelkeit, Kopfschmerzen usw.</li> <li>● Anstieg der Anzahl von Unfällen, Beinaheunfällen oder Betriebsstörungen</li> <li>● Arbeitsklima oft geprägt von Ungeduld und Gereiztheit</li> </ul>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
--	--

### Stress-Ursachen ausschalten (Massnahmen 1)

<p>2 Steht genügend Zeit für eine gute Planung und Organisation der Arbeit zur Verfügung?</p>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
<p>3 Sind die Aufgaben den Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst (keine länger dauernden oder immer wiederkehrenden Über- oder Unterforderungen)?</p>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
<p>4 Stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die notwendigen Werkzeuge und Unterlagen rechtzeitig und in ausreichender Menge zur Verfügung?</p>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
<p>5 Funktioniert die sprachliche Verständigung zwischen den Einzelnen und zwischen den Teams?</p>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
<p>6 Funktioniert die Zusammenarbeit</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) innerhalb der Belegschaft?</li> <li>b) zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden?</li> <li>c) unter den Vorgesetzten?</li> </ol>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
<p>7 Wird dafür gesorgt, dass störende Umgebungseinflüsse wie Lärm, Staub, Hitze und Durchzug soweit möglich beseitigt werden?</p>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein

## 5 Verfahren zur Auswahl

noch **Stress-Ursachen ausschalten** (Massnahmen 1)

- |   |  |
|---|--|
| 8 Wird die Arbeit so organisiert, dass sie nicht immer wieder unterbrochen werden muss, z. B. wegen Kundenbesuchen, Telefonanrufen usw.?  | <input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> teilweise<br><input type="checkbox"/> nein |
| 9 Können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Arbeitstempo mit beeinflussen (z. B. die Maschine abstellen oder die Arbeit unterbrechen, wenn sie dem Tempo nicht mehr folgen können)? | <input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> teilweise<br><input type="checkbox"/> nein |

**Gutes Arbeitsklima schaffen** (Massnahmen 2)

- |   |  |
|---|--|
| 10 Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Planung und Gestaltung der Arbeit mit einbezogen?   | <input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> teilweise<br><input type="checkbox"/> nein |
| 11 Können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vorschläge und Kritik an die Vorgesetzten herantragen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen?    | <input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> teilweise<br><input type="checkbox"/> nein |
| 12 Wird eine gute Zusammenarbeit im Team gefördert, z. B. durch Lob, offene Gespräche, Weiterbildungsanlässe, gemeinsame freiwillige Freizeitaktivitäten? | <input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> teilweise<br><input type="checkbox"/> nein |
| 13 Werden Konflikte offen angesprochen und konstruktiv ausgetragen (nicht einfach unter den Teppich gekehrt)?   | <input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> teilweise<br><input type="checkbox"/> nein |
| 14 Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter partnerschaftlich geführt (weder einfach sich selbst überlassen noch autoritär dirigiert)?                 | <input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> teilweise<br><input type="checkbox"/> nein |
| 15 Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation zufrieden?  | <input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> teilweise<br><input type="checkbox"/> nein |

Fragebogen ausgefüllt von:

Datum:

Unterschrift:



A

## ABS Gruppe 2015<sup>1)</sup>

**ABS Gruppe 2015** ist ein Gruppen-Interview-Verfahren. Es eignet sich zur Ermittlung und Beurteilung von psychischen Belastungen und zur Ableitung notwendiger Massnahmen (Massnahmenentwicklung). Von Vorteil ist, dass dazu keine Dateneingabe, Auswertungen oder aufwendige Berechnungen erforderlich sind.

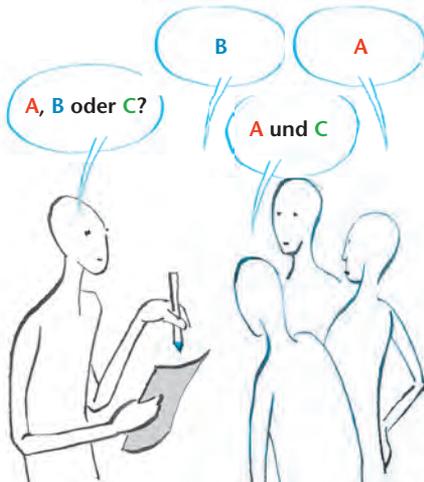


Illustration: Viktor Solt-Bittner

In Abhängigkeit von den konkreten Ergebnissen können noch ergänzende Analysen (z. B. Begehungen des Arbeitsplatzes, Beobachtungen) erforderlich sein.

### ■ Kurzprofil

Das Verfahren wurde 2012 als **ABS Gruppe** (Molnar, Prinkel, Friesenbichler) von der AUVA herausgegeben und steht Betrieben in Österreich zur kostenfreien und nicht kommerziellen Nutzung zur Verfügung.

Für die vorliegende Broschüre wurden ausgehend von Praxiserfahrungen einige Adaptierungen an den Moderationsunterlagen und der Moderationsanleitung durchgeführt.<sup>2)</sup> Das hier beschriebene Gruppeninterview-Verfahren **ABS Gruppe 2015** besteht nunmehr aus **fünf Moderationsunterlagen**, die auch inhaltlich optimiert wurden. Diese Moderationsunterlagen stehen damit Betrieben in Deutschland und in der Schweiz zur kostenfreien und nichtkommerziellen Nutzung zur Verfügung.

<sup>1)</sup> Bei der ABS Arbeits-Bewertungs-Skala handelt es sich um ein Verfahren zur Bewertung von arbeitsbedingten psychischen Belastungen, mit dessen Entwicklung die humanware GmbH durch die AUVA betraut wurde. Die humanware GmbH beauftragte M. Prinkel hierzu die nicht publizierte vierstufige **ABS Arbeits-Bewertungs-Skala (2012)** auf Basis testtheoretischer Methoden – u. a. unter Verwendung der **Checkliste Arbeitssituationsbewertung durch Mitarbeitende** (Molnar, Friesenbichler, 1997) – zu konstruieren. M. Molnar hat auf Basis einer bereits im IMPULS-Projektleitfaden (Molnar, 2007, S. 20 ff) dargestellten Gruppenmoderationsmethode das **ABS Gruppe-Verfahren**, bestehend aus einer Broschüre und vier Moderationsunterlagen, konzipiert und alle genannten Unterlagen verfasst, wobei hier eine (zweistufig) vereinfachte Version der ABS integriert wurde. Dem Entwicklungsprozess stand H. Friesenbichler von der AUVA fachlich beratend zur Seite. Mehr Information zur Testkonstruktion ist hier zu finden: [www.abs-arbeitsbewertungsskala.info](http://www.abs-arbeitsbewertungsskala.info)

<sup>2)</sup> Dank für die Mitarbeit an der Überarbeitung an Svenja Schindler und Peter Philipp Sassmann.

## ■ Ziele

Mit einer Gruppe von Mitarbeitenden kann auf Basis von **ABS Gruppe 2015** die Ermittlung und Beurteilung von psychischen Belastungen sowie die Massnahmenentwicklung in ca. 4 Stunden schrittweise durchgeführt werden.

## ■ Zielgruppe

**ABS Gruppe 2015** richtet sich insbesondere an kleine Betriebe und Personengruppen, bei denen schriftliche Befragungen nicht zielführend sind.

In kleinen Betrieben und Personengruppen können mit **ABS Gruppe 2015** mit wenigen Workshops psychische Belastungsfaktoren für die jeweiligen Organisationseinheiten oder Tätigkeitsgruppen festgestellt und passende Massnahmen abgeleitet werden.

Weniger ökonomisch ist es, das Verfahren eines Gruppeninterviews in einer grossen Organisation breit einzusetzen. Um alle Organisationseinheiten und Tätigkeitsgruppen repräsentativ zu erfassen, müssten sehr viele moderierte Gruppen gleichzeitig oder nacheinander durchgeführt werden, da eine Selektion bezüglich mehr oder weniger hoher Belastungsausprägung im Vorhinein nicht möglich ist. Von Nachteil ist ebenfalls, dass Aussagen über Art und Grad etwaiger kritischer Belastungen in der Gesamtorganisation erst nach vielen durchgeführten moderierten Gruppen rückblickend lediglich als Überblick verfügbar sind.

Für grössere Organisationen wird empfohlen schriftliche Befragungsinstrumente einzusetzen und danach entsprechend der

Ergebnisse vertiefende Analysen (z. B. Begehungen, Detailanalysen, Gruppen- oder Einzelgespräche, usw.) durchzuführen.

## ■ Qualifikationsvoraussetzungen

**ABS Gruppe 2015** sollte von Personen durchgeführt werden, welche über ein fachliches Grundlagenwissen (arbeitspsychologische Konzepte zu psychischer Belastung sowie menschengerechte Arbeitsgestaltung) und über Moderationserfahrung verfügen. Die Qualität des Ergebnisses hängt von der kompetenten Anwendung des Instruments ab.

## ■ Durchführungszeit

Pro moderierter Gruppensitzung beträgt der Zeitbedarf ca. 3,5 bis 4 Stunden. Die quantitative und qualitative Datenerfassung und -bewertung sowie die Massnahmenentwicklung erfolgt direkt im Prozess des Gruppeninterviews.

Es ist zu beachten, dass auch für ein kleineres Unternehmen sinnvolle Gruppensitzungen nur in möglichst homogenen Gruppen stattfinden sollen (z. B. Produktion getrennt von Verwaltung).

## ■ ABS Gruppe 2015-Moderationsset

Das Verfahren ist standardisiert und erlaubt geschulten Personen, eine systematische und ergebnisorientierte Analyse mit nachfolgender Massnahmenentwicklung.

Das Verfahren besteht aus:

Einer „**ABS Gruppe 2015-Beschreibung und Anleitung**“, wie sie in dieser Broschüre nachzulesen ist.

5 Verfahren zur Auswahl

Fünf **ABS Gruppe 2015-Moderationsunterlagen**, mit deren Hilfe das Gruppeninterview in den Schritten Ermittlung, Beurteilung, Massnahmenentwicklung umgesetzt wird:

**1 von 5 – ABS Gruppe 2015-Fragebogen**

Dieser erfasst arbeitsbezogene psychische Belastungen. Der Fragebogen wird in der Anzahl der Teilnehmenden an der Gruppendiskussion kopiert und steht am Beginn des Interview-Prozesses. Achtung, der Fragebogen eignet sich nur für den Einsatz im Workshop und nicht für eine schriftliche Befragung!

**2 von 5 – Plakat Belastungsschwerpunkte**

Zur Sammlung und Quantifizierung der Belastungsschwerpunkte in den Skalen/Items in der Gruppe.

**3 von 5 – Plakat Entlastungskonkretisierung**

Die förderlichen Bedingungen,

die hinter den Skalen/Items mit den geringsten Belastungsausprägungen (häufigste „nein/eher nein“-Antworten) stehen, werden in der Gruppe konkret benannt.

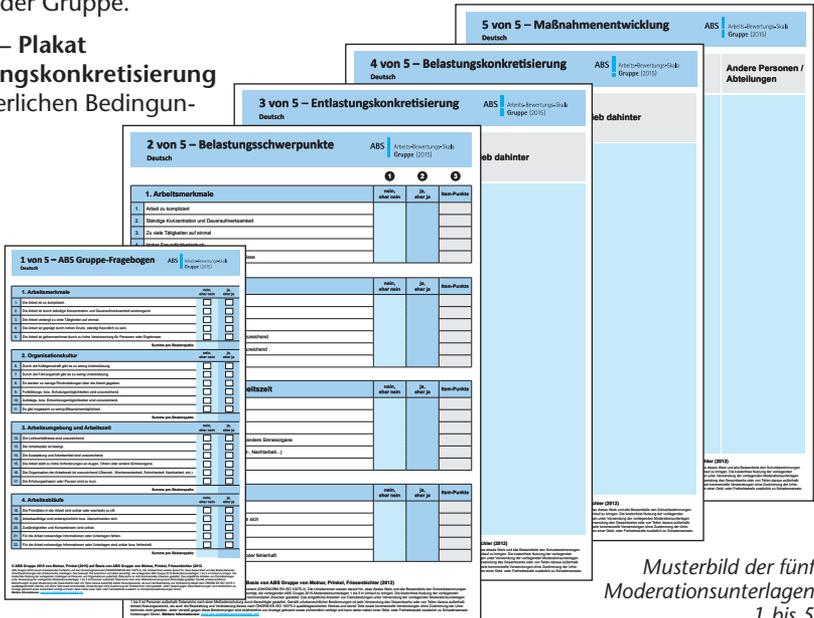
**4 von 5 – Plakat Belastungskonkretisierung**

Die hinderlichen Bedingungen, die hinter den Skalen/Items mit den höchsten Belastungsausprägungen (häufigste „ja/eher ja“-Antworten) stehen, werden in der Gruppe konkret benannt.

**5 von 5 – Plakat Massnahmenentwicklung**

Nach Priorisierung der konkreten Belastungen wird hier gesammelt, wer welche Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation beitragen könnte.

Verfahren A



Musterbild der fünf Moderationsunterlagen 1 bis 5

## ■ Weitere benötigte Materialien

Für die Durchführung einer Gruppenmoderation ist folgende Ausstattung erforderlich:

- Ein ungestörter Raum für eine Gruppe von maximal 10-12 Personen
- Befestigungsmöglichkeiten für das ABS Gruppe-Plakatset (Wand, Pinnwand, Magnetstreifen, usw.)
- Ein Flip-Chart mit einem Flip-Block
- Kopien des ABS Gruppe-Fragebogens in der Anzahl der Teilnehmenden
- Kugelschreiber für die Teilnehmenden
- Mehrere Blöcke Haftnotizen in hellen Farben im Format 12,5 x 7,5 cm
- Moderationsstifte für die Teilnehmenden (1 Stift für je 2 bis 3 Personen)
- Eine Packung gut sichtbare Klebepunkte (z. B. rot, grün, schwarz die nach Belieben verwendet werden können)

## ■ Organisation einer ABS Gruppe 2015

Im Vorfeld sollten folgende Fragen geklärt und einige Dinge organisiert werden:

- **Festlegung von Gruppen**  
Klären: Welche unterschiedlichen Organisationseinheiten und Tätigkeitsgruppen gibt es im Unternehmen und wie viele derartige Gruppeninterviews sollen daher mit dem Verfahren durchgeführt werden? Je nach Organisationsstruktur und Tätigkeitsgruppen können mehrere Gruppen pro Betrieb erforderlich sein,

da die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen beispielsweise nach Abteilungen oder nach Tätigkeiten berücksichtigt werden müssen.

### ● **Zusammensetzung der Teilnehmenden**

Klären: Wie erfolgt die Auswahl bzw. Einladung der Teilnehmenden? Dies kann beispielsweise so geschehen, dass pro Organisationseinheit oder Tätigkeitsgruppe eine Anzahl von Plätzen festgelegt wird, die nach dem Prinzip „First come, first serve“ von Mitarbeitenden in Anspruch genommen werden können. Andere Möglichkeiten wären, dass die Mitarbeitenden jeweils aus ihrer Mitte eine entsprechende Anzahl von Kolleginnen und Kollegen wählen, die sie hier gut vertreten können oder dass Führungskräfte eine Auswahl von Mitarbeitenden einladen. Wichtig ist es jedoch immer, dass es sich um konstruktive Teilnehmende handelt, die gern an Problemlösungen mitarbeiten wollen. Führungskräfte und Mitarbeitende sind jedenfalls immer als getrennte Tätigkeitsgruppen zu betrachten, die nicht an einem gemeinsamen Workshop teilnehmen.

### ● **Klare Information vorab**

Eine Einladung muss über die Ziele und den Ablauf informieren. Es darf nicht passieren, dass die Teilnehmenden an einem solchen Gruppenverfahren erst vor Ort über dessen Inhalte informiert werden und Zeit für Grundsatzgespräche und Überzeugungsarbeit verloren geht.

### ● **Teilnehmerliste**

Die Moderatorin oder der Moderator

## 5 Verfahren zur Auswahl

muss zur guten Vorbereitung eine Liste der Teilnehmenden bekommen und wissen, um welche Organisationseinheit/Tätigkeitsgruppe es sich handelt, wie viele Personen kommen und wie deren Auswahl stattfand.

- **Vorbereitung der ABS-Unterlagen**  
Der ABS Gruppe 2015-Fragebogen kann mehrfach für die jeweilige Anzahl der Teilnehmenden (TN) an einer Gruppenmoderation kopiert und verwendet werden. Die ABS Gruppe 2015-Moderationsplakate können durch die Moderatorin oder den Moderator bei jedem Gruppenworkshop durch Flip Chart-Bögen ergänzt werden.

### ■ Ablauf einer ABS Gruppe 2015

Wenn eine sorgfältige Planung, Vorbereitung und Informationsarbeit im Vorfeld

geleistet wurden, finden für jede ABS Gruppe folgende Schritte im Detail statt:

#### 1. Raumgestaltung (30 Min.)

Geeigneter, ungestörter Raum, ein Tischblock für die Teilnehmenden (TN), die ABS Gruppe 2015-Materialien sowie die erforderliche Moderationsausstattung werden vorbereitet.

#### 2. Vorstellung (10 Min.)

Der Ablauf beginnt mit einer Vorstellung der Teilnehmenden, der Ziele, des Ablaufs und des Zeitplans.

#### 3. Die TN füllen den „ABS Gruppe 2015-Fragebogen“ aus (10 Min.)

Am Anfang wird der ABS-Fragebogen an die Teilnehmenden verteilt. Er erhebt psychische Belastungsfaktoren aus vier Themenbereichen mit insgesamt 22 Fragen.

### Skalenbeschreibung ABS<sup>3)</sup>

Skalen (Themen)	Items (Fragen)
Arbeitsmerkmale	5 Items (Arbeit kompliziert, ständige Konzentration, viele gleichzeitige Aufgaben, Freundlichkeitsdruck, hohe Verantwortung)
Organisationskultur	6 Items (wenig Unterstützung d. Kolleginnen und Kollegen, wenig Unterstützung d. Führungskraft, zu wenig Rückmeldungen, unzureichende Schulung, unzureichende Entwicklungsmöglichkeiten, wenig Mitsprache)
Arbeitsumgebung und Arbeitszeit	6 Items (Lichtverhältnisse unzureichend, Beengtheit, Ausstattung unzureichend, hohe Sinnesanforderungen, unzureichende Arbeitszeit, Erholung zu kurz)
Arbeitsabläufe	5 Items (Prioritäten unklar, Arbeitsaufträge widersprüchlich, Zuständigkeiten unklar, Informationen fehlen, Informationen unklar)

<sup>3)</sup>An der vorliegenden Form des Verfahrens, seinen Items und der Skalenstruktur sowie der vorgeschriebenen Vorgabeform, Auswertung und Interpretation dürfen aus methodischen Gründen keine Veränderungen vorgenommen werden.



Illustration: Viktor Solt-Bittner

Die TN füllen einzeln, für sich allein, den Fragebogen aus (ca. 10 Min.). Die TN bilden Summenwerte für die vier Skalen in den Spalten „nein/eher nein“ und „ja/eher ja“ (Anzahl der angekreuzten Items pro Spalte).

	nein, eher nein	ja, eher ja
nd Daueraufmerksamkeit anstrengend.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ymal.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ndig freundlich zu sein.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortung für Personen oder Ergebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Summe pro Skalenspalte:</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	nein, eher nein	ja, eher ja
terstützung.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erstützung.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ie Arbeit gegeben.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ind unzureichend.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nd unzureichend.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ztheit.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Summe pro Skalenspalte:</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Musterbild 1 von 5: ABS Gruppe 2015-Fragebogen ausgefüllt (Punkt 3.)

### ■ Was bedeuten die Antworten?

- Antworten im Bereich „nein/eher nein“: kein bis geringes Risiko für

beeinträchtigende Belastungen, daher kein bis geringer Handlungsbedarf

- Antworten im Bereich „ja/eher ja“: erhöhtes bzw. hohes Risiko für beeinträchtigende Belastungen, daher erhöhter bis hoher Handlungsbedarf

Skalen und Items mit erhöhter Häufung von Antworten im Bereich „ja/eher ja“ sollten gegenüber den Skalen und Items mit geringerer Häufung bevorzugt bearbeitet werden, da von diesen Bedingungen mehr Personen betroffen sind.

#### 4. Teilnehmende (TN) markieren die positivste Skala auf Moderationsunterlage 2 von 5 (5 Min.) – siehe Seite 38

In diesem Schritt werden die **förderlichen Faktoren der Arbeitssituation** herausgearbeitet.

Nachdem die TN die Summenwerte für den eigenen Fragebogen errechnet haben, werden diese auf die Moderationsunterlage 2 von 5 übertragen.

## 5 Verfahren zur Auswahl

		①	②	③
1. Arbeitsmerkmale		nein, eher nein	ja, eher ja	Item-Punkte
1.	Arbeit zu kompliziert			
2.	Ständige Konzentration und Daueraufmerksamkeit			
3.	Zu viele Tätigkeiten auf einmal			
4.	Hoher Freundlichkeitsdruck			
5.	Hohe Verantwortung für Personen oder Ergebnisse			

2. Organisationskultur		nein, eher nein	ja, eher ja	Item-Punkte
6.	Durch Kollegenschaft zu wenig Unterstützung			
7.	Durch Führungskraft zu wenig Unterstützung	●	●	
8.	Zu wenige Rückmeldungen über die Arbeit			
9.	Fortbildungs- bzw. Schulungsmöglichkeiten unzureichend	●	●	
10.	Aufstiegs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten unzureichend		●	
11.	Zu wenig Mitsprachemöglichkeit			

3. Arbeitsumgebung und Arbeitszeit		nein, eher nein	ja, eher ja	Item-Punkte
12.	Lichtverhältnisse sind unzureichend			
13.	Arbeitsplatz beengt			
14.	Ausstattung und Arbeitsmittel unzureichend			
15.	Zu hohe Anforderungen an Augen, Ohren oder andere Sinnesorgane			
16.	Arbeitszeit unzureichend (Überstunden, Schicht-, Nachtarbeit...)			
17.	Fehlzeitenbereitschaft			

Musterbild 2 von 5  
ausgefüllt (Punkt 4.)

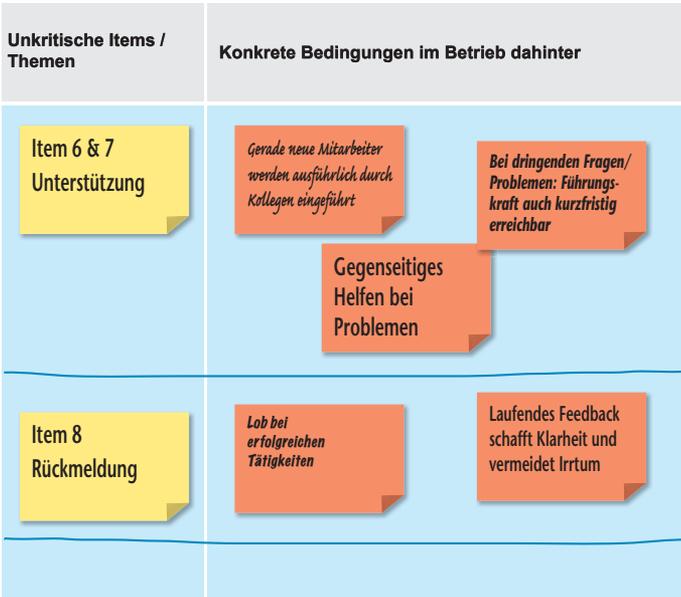
Die TN werden nun gebeten, in der Skala in der mit ① gekennzeichneten Spalte einen Klebepunkt anzubringen, wo sie bei ihrer eigenen Einschätzung die meisten „nein/eher nein“-Antworten geben haben. Liegt der höchste Summenwert für „nein/eher nein“-Antworten bei einer Teilnehmerin oder bei einem Teilnehmer bei mehreren Skalen vor, sollten alle diese Skalen in der mit ① gekennzeichneten Spalte mit einem Punkt versehen werden.

### 5. Entlastungskonkretisierung – Sammlung von Bedingungen auf Moderationsunterlage 3 von 5 (10 Min.) – siehe Seite 39

Die Moderatorin oder der Moderator informiert die TN nun, dass die Skala

mit den meisten Punkten in der Spaltenspalte „nein/eher nein“ die am wenigsten beeinträchtigenden Arbeitsbedingungen zeigt.

Die TN werden nun gebeten, im Brainstorming Merkmale solcher förderlichen Bedingungen zu konkretisieren (je nach TN-Zahl allein, zu zweit oder zu dritt) und auf Haftnotizen zu schreiben. Die Moderatorin oder der Moderator sammelt nach einigen Minuten die beschrifteten Haftnotizen ein. Diese werden auf der Moderationsunterlage 3 von 5 nach inhaltlichen Gemeinsamkeiten gruppiert. Die so gebildeten Gruppen sollen mit passenden „Überschriften“ (Items/Themen) benannt werden siehe linke Spalte.



Musterbild 3 von 5 ausgefüllt (Punkt 5.)

1. Arbeitsmerkmale	1 2 3		Item-Punkte
	nein, eher nein	ja, eher ja	
1. Arbeit zu kompliziert			
2. Ständige Konzentration und Daueraufmerksamkeit		• •	
3. Zu viele Tätigkeiten auf einmal		•	
4. Hoher Freundlichkeitsdruck		•	
5. Hohe Verantwortung für Personen oder Ergebnisse			

2. Organisationskultur	1 2 3		Item-Punkte
	nein, eher nein	ja, eher ja	
6. Durch Kollegenschaft zu wenig Unterstützung	•		
7. Durch Führungskraft zu wenig Unterstützung	•		
8. Zu wenige Rückmeldungen über die Arbeit			
9. Fortbildungs- bzw. Schulungsmöglichkeiten unzureichend	•	•	
10. Aufstiegs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten unzureichend		•	
11. Zu wenig Mitsprachemöglichkeit			

3. Arbeitsumgebung und Arbeitszeit	1 2 3		Item-Punkte
	nein, eher nein	ja, eher ja	
12. Lichtverhältnisse sind unzureichend			
13. Arbeitsplatz beengt			
14. Ausstattung und Arbeitsmittel unzureichend		•	
15. Zu hohe Anforderungen an Augen, Ohren oder andere Sinnesorgane		•	
16. Arbeitszeit unzureichend (Überstunden, Schicht-, Nachtarbeit...)		•	
17. ...			

Musterbild 2 von 5 ausgefüllt (Punkt 6.)

## 5 Verfahren zur Auswahl

### 6. Teilnehmende markieren die negativste Skala auf Moderationsunterlage 2 von 5 (5 Min.)

In diesem Schritt geht es darum die beeinträchtigenden Faktoren der Arbeitssituation herauszuarbeiten.

Die TN werden nun gebeten, auf der Moderationsunterlage 2 von 5 in der Skala in der mit ② gekennzeichneten Spalte einen Klebepunkt anzubringen, wo sie bei ihrer eigenen Einschätzung die meisten „ja/eher ja“-Antworten gegeben haben.

Liegt der höchste Summenwert für „ja/eher ja“-Antworten bei einer Teilnehmerin oder bei einem Teilnehmer bei mehreren Skalen vor, sollten all diese Skalen in der mit ② gekennzeichneten Spalte mit einem Punkt versehen werden.

### 7. Teilnehmende markieren die am stärksten beeinträchtigenden Items auf Moderationsunterlage 2 von 5 (5 Min.)

Die Moderatorin oder der Moderator informiert die TN, dass die Skala mit den meisten Punkten in der Skalenspalte „ja/eher ja“ die am stärksten beeinträchtigenden Arbeitsbedingungen zeigt.

Die TN werden nun gebeten, innerhalb dieser Skala in der Spalte ③ mittels Klebepunkten die Items zu markieren, die von ihnen mit „ja/eher ja“ beantwortet wurden. Die Punkthäufigkeiten zeigen genauer, welche Aspekte der Arbeitsbedingungen eher negativ bewertet werden.

1. Arbeitsmerkmale	① ② ③		
	nein, eher nein	ja, eher ja	Item-Punkte
1. Arbeit zu kompliziert			●●●●●
2. Ständige Konzentration und Daueraufmerksamkeit		●●●●●	●●●●●
3. Zu viele Tätigkeiten auf einmal		●●●●●	●●●●●
4. Hoher Freundlichkeitsdruck		●●●●●	●●●●●
5. Hohe Verantwortung für Personen oder Ergebnisse		●●●●●	●●●●●

2. Organisationskultur	① ② ③		
	nein, eher nein	ja, eher ja	Item-Punkte
6. Durch Kollegenschaft zu wenig Unterstützung	●●●●●		
7. Durch Führungskraft zu wenig Unterstützung	●●●●●		
8. Zu wenige Rückmeldungen über die Arbeit	●●●●●		
9. Fortbildungs- bzw. Schulungsmöglichkeiten unzureichend	●●●●●		
10. Aufstiegs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten unzureichend	●●●●●		
11. Zu wenig Mitsprachemöglichkeit	●●●●●		

3. Arbeitsumgebung und Arbeitszeit	① ② ③		
	nein, eher nein	ja, eher ja	Item-Punkte
12. Lichtverhältnisse sind unzureichend			●●●●●
13. Arbeitsplatz beengt			●●●●●
14. Ausstattung und Arbeitsmittel unzureichend		●●●●●	●●●●●
15. Zu hohe Anforderungen an Augen, Ohren oder andere Sinnesorgane		●●●●●	●●●●●
16. Arbeitszeit unzureichend (Überstunden, Schicht-, Nachtarbeit...)		●●●●●	●●●●●

Musterbild 2 von 5 ausgefüllt (Punkt 7.)

## 8. Belastungskonkretisierung – Sammlung von Bedingungen (10 Min.)

Zur Konkretisierung der betreffenden negativen Belastungen wird nun auf Moderationsunterlage 4 von 5 weiter gearbeitet. Die Moderatorin oder der Moderator bittet die TN, – je nach TN-Zahl – allein, paarweise oder zu dritt, zu den Items mit den meisten Punkten konkrete Beispiele und Situationen aus ihren Arbeitserfahrungen mit Moderationsstiften gross auf Haftnotizen zu schreiben.

## 9. Belastungskonkretisierung – Gruppierung und Priorisierung von Themen auf Moderationsunterlage 4 von 5 (10 Min.)

Die Themen/Items mit den meisten Punkten werden auf Haftnotizen geschrieben. Anschliessend werden die mit den konkreten Beispielen beschrifteten Haftnotizen von der Moderatorin oder dem Moderator eingesammelt und auf Moderationsunterlage 4 von 5 mit Hilfe der TN den entsprechenden Items zugeordnet.

Kritische Items / Themen	Konkrete Bedingungen im Betrieb dahinter
<p><b>Item 2 &amp; 3</b></p> <p>Ständige Konzentration &amp; zu viele Tätigkeiten auf einmal</p>	<p>Umgebungsärm bei längeren Telefonaten</p> <p>Während Bearbeitung einer Aufgabe kommen häufig neue Aufgaben herein</p> <p>Gegenseitige Unterbrechungen</p>
<p><b>Item 5</b></p> <p>Hohe Verantwortung für Ergebnisse</p>	<p>Geringe Fehlertoleranz intern/extern</p> <p>Externe Softwareprobleme wenig kontrollierbar</p> <p>Informationsfülle führt zum Übersehen von Details</p>
<p><b>Item 13 &amp; 14</b></p> <p>Arbeitsplatz beengt, unzureichende Arbeitsmittel</p>	<p>Für Büromaterial muss man in anderes Büro laufen</p> <p>Unbequeme Stühle: Rückenprobleme</p> <p>Mehrere Personen arbeiten an einem Tisch</p>

Musterbild 4 von 5 ausgefüllt (Punkt 8./9.)

## 5 Verfahren zur Auswahl

Die so gebildeten Themenblöcke werden von den TN wieder mit Hilfe von Klebepunkten priorisiert. D. h., die Moderatorin oder der Moderator weist jeder Teilnehmerin und jedem Teilnehmer zwei Klebepunkte zu. Mit deren Verteilung auf die Themenblöcke können die TN entscheiden, für welche Themen nun zuerst Massnahmen entwickelt werden sollen. Das Thema mit den meisten Punkten steht an erster Stelle und so weiter. Musterbild 4 von 5 auf Seite 41 zeigt, dass die meisten Punkte für Item 2 und 3 vergeben wurden.

### 10. Massnahmenentwicklung auf Moderationsunterlage 5 von 5 (15 Min.)

In die erste Spalte von Moderationsunterlage 5 von 5 wird nun das Thema mit den meisten Punkten übertragen. Die TN werden gebeten, wieder allein, als Zweier- oder Dreiergruppe Ideen für konkrete Veränderungsmöglichkeiten durch Mitarbeitende, durch Führungskräfte mit Mitarbeitenden oder durch andere Personen/Abteilungen auf Haftnotizen zu sammeln und diese in die jeweiligen Spalten zu kleben.

Belastung / Thema	Wir Mitarbeiter/innen	Führungskraft mit uns	Andere Personen / Abteilungen
<b>Item 2 &amp; 3</b> Ständige Konzentration & zu viele Tätigkeiten auf einmal	<i>Nicht parallel telefonieren bzw. Tür schließen</i>  <i>Feste Zeiten, in denen man nur in dringenden Fällen gestört werden darf</i>	<b>Mit Mitarbeitern abstimmen, welche Aufgaben am wichtigsten sind</b>  <i>„Stille Stunde“ geplant oder spontan „telefonfrei“</i>	
<b>Item 5</b> Hohe Verantwortung für Ergebnisse	<b>Gegenseitiges Kontrolllesen von fertigen Dokumenten zum Vermeiden von Fehlern</b>	<i>Mitschrift bei Meetings To-Do-Liste mit anderen abgleichen</i>	<b>Mit externer Softwarefirma festlegen: Qualitätssicherung und Supportprozess</b>
<b>Item 13 &amp; 14</b> Arbeitsplatz beengt, unzureichende Arbeitsmittel	<i>Freie Arbeitsplätze durch Zeitplanung: Wer kommt wann?</i>	<b>Mehr Ablagesysteme</b>  <b>Neue Arbeitsstühle</b>  <b>Büromaterial in jedem Raum</b>	

Musterbild 5 von 5 ausgefüllt (Punkt 10.)

## 11. Weitere Bearbeitung

Für jeden weiteren Durchgang von der Belastungskonkretisierung bis zur Massnahmenentwicklung sind ca. 30 bis 45 Minuten erforderlich. Das bedeutet, es können bei 4 Stunden Workshop inklusive Pause von 15 Minuten drei bis vier Hauptbelastungen systematisch bis hin zu Lösungen bearbeitet werden.

Es gibt nun drei Möglichkeiten der Fortsetzung, wobei die Entscheidung von der Gruppe getroffen werden sollte:

- a) Es könnte beim nächsten Themenblock derselben Skala fortgesetzt werden Veränderungsmöglichkeiten zu sammeln.
- b) Es kann auch mit dem nächsten Item in derselben Skala fortgesetzt werden (konkrete Bedingungen und Beispiele aus der Arbeitserfahrung).
- c) Es kann auch mit der nächsten Skala weiter gearbeitet werden, welche die zweitmeisten Punkte hatte (z. B. Musterbild 2 von 5, Skala „3. Arbeitsumgebung und Arbeitszeit“).

### Tipps für Moderatorinnen und Moderatoren

#### TN zu klaren Aussagen anhalten

Stichworte wie „Lärm“ oder „Informationsmangel“ sind nicht verwertbar, weil sie unklar formuliert sind. Dagegen sind „Lärm stört bei Telefonaten“ oder „Information in Formularen ist oft lückenhaft“ klar verwendbare Aussagen.

#### Belastungen und Massnahmen trennen

Es ist wichtig, dass zunächst die gesamte Bandbreite der Belastungen konkretisiert und festgehalten wird. Häufig werden in der Phase „Belastungskonkretisierung“ bereits Lösungen genannt, was zum Vergessen von wichtigen Problemen führen kann. Die Lösungsvorschläge können jedoch für die spätere Bearbeitung der Moderationsunterlage 5 von 5 aufbewahrt werden.

#### Viele Teilnehmende verlängern die Diskussionszeit

Ist die Gruppe eher gross (ab 10 Personen), sollte die Anzahl der Haftnotizen pro Zweier- oder Dreierteam auf drei Stück pro Team begrenzt werden, damit die Aufarbeitung rascher erfolgen kann.

#### Arbeitspsychologische Fachkompetenz einbringen

Die Analyse psychischer Belastungssituationen und die Entwicklung von fachlich begründbaren Gestaltungsmassnahmen benötigt mehr als nur Moderationskompetenz. Die Beschreibung der Arbeitsbedingungen durch die beteiligten Mitarbeitenden und deren Lösungsvorschläge sind ernst zu nehmen, brauchen aber noch eine fachliche Bewertung und Ergänzung, bevor diese im Unternehmen als Lösungsvorschläge dargeboten werden.

## 5 Verfahren zur Auswahl

### ■ Wie geht es weiter?

Die Massnahmenvorschläge müssen im Anschluss – je nach Inhalt – noch durch die zuständigen Fachkräfte (Arbeitsmediziner/innen, Arbeitspsychologen/innen, Koordinatoren/innen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, usw.) inhaltlich bewertet, fachlich ergänzt und den verantwortlichen Entscheidern empfohlen bzw. mit diesen entschieden und festgelegt werden. Nicht zuletzt sind die

festgestellten Belastungen und die zugehörigen Massnahmen pro Bereich, Organisationseinheit bzw. Tätigkeitsgruppe auch nachvollziehbar zu dokumentieren.

Für die Anwendung des **ABS Gruppe 2015**-Verfahrens ist der Gesamtprozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bzw. Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen zu beachten, der in dieser Unterlage an anderer Stelle dargestellt wird (Seite 9 bis 26).

### Bezug der Unterlagen

Die genannten **ABS Gruppe 2015-Moderationsunterlagen** stehen Betrieben und qualifizierten Nutzerinnen und Nutzern ausserhalb Österreichs über folgende Website zur Verfügung [www.abs-arbeitsbewertungsskala.info](http://www.abs-arbeitsbewertungsskala.info). Österreichischen Betrieben und qualifizierten Anwendern wird das Verfahren (Stand 2012) von der AUVA zur nicht kommerziellen Nutzung zur Verfügung gestellt.

### Nicht zulässige Verwendungen

Der **ABS Gruppe-Fragebogen** ist gemäss EN ISO 10075-3 ein orientierendes Verfahren für den Einsatz in moderierten Gruppen und darf daher auch **nicht für schriftliche Befragungen und Auswertungen** verwendet werden. Der Fragebogen ist auch **keine Checkliste** für Fremdbeurteilungen, denn ausschliesslich die konkret befragten Arbeitsplatzinhaberinnen und Arbeitsplatzinhaber selbst können eine Einschätzung und Beschreibung der jeweiligen Arbeitsplatzmerkmale auf Basis der vier Skalen und 22 Items durchführen. Generell sind dabei urheberrechtliche Bestimmungen<sup>4)</sup> einzuhalten.

<sup>4)</sup> **ABS Gruppe 2015 von Molnar, Prinkel (2015) auf Basis von ABS Gruppe von Molnar, Prinkel, Friesenbichler (2012)**

ABS Gruppe 2015 ist ein orientierendes Verfahren und kein Screeninginstrument (DIN/ÖNORM EN ISO 10075-3). Die UrheberInnen weisen darauf hin, dass dieses Werk und alle Bestandteile den Schutzbestimmungen des Urheberrechts unterliegen. Das bedeutet: Die AutorInnen sind allein berechtigt, die vorliegenden ABS Gruppe 2015-Moderationsunterlagen 1 bis 5 in Umlauf zu bringen. Die kostenfreie Nutzung der vorliegenden Unterlagen ist Personen und Organisationen ausserhalb Österreichs zu nicht kommerziellen Zwecken gestattet. Das entgeltliche Anbieten von Dienstleistungen unter Verwendung der vorliegenden Moderationsunterlagen 1 bis 5 ist Personen ausserhalb Österreichs nach einer Methodenschulung durch Berechtigte gestattet.

Gemäss urheberrechtlicher Bestimmungen ist jede Verwendung des Gesamtwerks oder von Teilen daraus ausserhalb dieses Nutzungszwecks, als auch die Bearbeitung und Veränderung dieses nach EN ISO 10075-3 qualitätsgesicherten Werkes und seiner Teile sowie kommerzielle Verwendungen ohne Zustimmung der UrheberInnen nicht gestattet.

Weitere Informationen: [www.abs-arbeitsbewertungsskala.info](http://www.abs-arbeitsbewertungsskala.info)

## D

Prüfliste Psychische Belastung <sup>1)</sup>■ **Kurzbeschreibung**

Die Prüfliste ist ein Kurzbogen mit 19 Fragen zur Bewertung der Arbeitssituation. Mit der Prüfliste werden keinerlei Informationen zu den Mitarbeitenden gesammelt. Stattdessen geht es um die Beurteilung der Tätigkeiten und Arbeitsplätze. Ziel ist das Auffinden von Faktoren, die eine Gefährdung für die Arbeitssicherheit oder die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

darstellen. Als Expertinnen und Experten für ihre Arbeitssituation geben die Mitarbeitenden auf der Prüfliste mit den Antwortmöglichkeiten „**eher ja**“ und „**eher nein**“ Auskunft über ihre Tätigkeit sowie zur Arbeitsorganisation und zum sozialen Umfeld.

Mit der Prüfliste werden Informationen zu folgenden 19 psychischen Belastungsfaktoren erhoben:

**Arbeitstätigkeit**

1. Unvollständige Aufgaben
2. Fehlender Abwechslungsreichtum
3. Schlechte Arbeitsplatzgestaltung
4. Fehlende Information zum Arbeitsbereich
5. Unpassende Qualifikation
6. Verletzungs-/Erkrankungsgefahr
7. Ungünstige Arbeitsumgebung
8. Erhöhte emotionale Anforderung
9. Fehlender Handlungsspielraum: Zeit
10. Fehlender Handlungsspielraum: Vorgehensweise
11. Fehlende Informationen zur Entwicklung des Hauses

**Arbeitsorganisation**

12. Störungen
13. Zeit-/Termindruck
14. Fehlende Rückmeldung
15. Unklare Entscheidungsstrukturen
16. Angeordnete Überstunden
17. Fehlender zeitnaher Freizeitausgleich bei Überstunden

**Soziales Umfeld**

18. Fehlende Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen
19. Negatives soziales Klima

<sup>1)</sup>Die Prüfliste Psychische Belastung wurde von der Unfallversicherung Bund und Bahn (Schuck 2015) beschrieben.

## 5 Verfahren zur Auswahl



## Die Prüfliste Psychische Belastung

Bitte geben Sie für jede Frage an, ob das Merkmal auf Ihre Tätigkeit eher zutrifft oder eher nicht zutrifft. Beantworten Sie bitte alle Fragen und **machen Sie bitte bei jeder Frage genau ein Kreuz**. Nicht vollständig oder eindeutig ausgefüllte Fragebogen können leider nicht ausgewertet werden, sie werden aussortiert.

1. Arbeitstätigkeit	Eher Ja	Eher Nein
1.1 Wird die auszuführende Arbeit von Ihnen selbst vorbereitet, organisiert und geprüft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Ist Ihre Tätigkeit abwechslungsreich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Haben Sie die Möglichkeit, eine wechselnde Körperhaltung einzunehmen und / oder ausreichende Bewegung am Arbeitsplatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Erhalten Sie ausreichende Informationen zum eigenen Arbeitsbereich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Entspricht Ihre Qualifikation den Anforderungen, die durch die Tätigkeit gestellt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Ist die Aufgabe / Tätigkeit frei von erhöhter Verletzungs- und Erkrankungsgefahr?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Ist Ihre Aufgabe / Tätigkeit frei von ungünstigen Arbeitsumgebungsbedingungen (zum Beispiel Lärm, Klima, Gerüche)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 Ist Ihre Aufgabe / Tätigkeit frei von erhöhten emotionalen Anforderungen (zum Beispiel im Publikumsverkehr)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9 Haben Sie Einfluss auf die Zeiteinteilung Ihrer Arbeit (zum Beispiel Lage der Pausen, Arbeitstempo, Termine)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10 Haben Sie Einfluss auf die Vorgehensweise bei Ihrer Arbeit (zum Beispiel Wahl der Arbeitsmittel / -methoden)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11 Erhalten Sie ausreichend Informationen zur Entwicklung der Dienststelle / des Betriebes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Arbeitsorganisation	Eher Ja	Eher Nein
2.1 Ist ein kontinuierliches Arbeiten ohne häufige Störungen möglich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Können Sie überwiegend ohne Zeit- bzw. Termindruck arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Erhalten Sie ausreichende Rückmeldung (Anerkennung, Kritik, Beurteilung) über die eigene Leistung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Gibt es für Sie klare Entscheidungsstrukturen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Sind angeordnete Überstunden die Ausnahme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Wird Ihnen im Falle von Überstunden zeitnah Freizeitausgleich gewährt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Soziales	Eher Ja	Eher Nein
3.1 Bietet Ihre Tätigkeit die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit Kolleginnen / Kollegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Besteht ein positives soziales Klima?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

© UVB, 2011

Abbildung 1: Das Befragungsinstrument Prüfliste Psychische Belastung (© UVB)

## ■ Einsatz der Prüfliste

Die Prüfliste wird als Analyseinstrument im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung eingesetzt. Bei der Gefährdungsbeurteilung handelt es sich um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Arbeitsschutz. Zu diesem Prozess gehören eine Planung, eine Analyse der Situation, Verbesserungsmaßnahmen, eine Wirksamkeitskontrolle

(ggf. mit Anpassung des Prozesses oder der Massnahmen) sowie eine Dokumentation aller Schritte.

Die Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB) in Deutschland schlägt den folgenden Kreislaufprozess für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung vor.



Abbildung 2: Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung mit der Prüfliste Psychische Belastung. Die Planungsphase ist in blau, die Analysephase in grün und die Massnahmenphase in orange dargestellt (© UVB)

## 5 Verfahren zur Auswahl

Detaillierte Aussagen, was in welchem Teilschritt besonders zu beachten ist, finden Sie in der Broschüre „Was stresst? Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Eine Handlungshilfe“.

Einige Tipps – insbesondere zum praktischen Einsatz der Prüfliste – sind im Folgenden beschrieben.

### 1. Tipps zur Planung – Teilschritt: „Prüflisten-Deckblatt anpassen“

Vergleichbare Tätigkeiten und Arbeitsplätze werden für den Einsatz der Prüfliste zu Untersuchungsgruppen zusammengefasst. Die Auswertung der Prüflisten und die Umsetzung von Massnahmen erfolgen später also nicht nach Einzelarbeitsplätzen, sondern nach Gruppen. Bei der Planung sollten Sie die für Ihren Betrieb passenden Untersuchungsgruppen finden. Bedenken Sie dabei die Organisations- und räumlichen Strukturen im Betrieb, die Homogenität der Gruppen sowie die Anonymität der Befragung. Da das Ziel eine Grobanalyse ist, gestalten Sie die Untersuchungsgruppen so klein wie nötig, aber so gross wie möglich.

Weiterhin muss bereits bei der Planung klar sein, bei welchem Auswertungsergebnis der Prüfliste Verbesserungen eingeleitet werden. Dazu legen Sie einen Expositionsgrenzwert fest. Die UVB schlägt den Wert 50 % vor. Sie haben dann einen Verbesserungsbedarf, wenn die Mehrheit der von den Mitarbeitenden ausgefüllten Prüflisten auf das Vorliegen eines Belastungsfaktors schliessen lassen.

Informationen zur Untersuchungsgruppe, zum Expositionsgrenzwert und zu einigem mehr sollten Sie auf dem Prüflisten-Deckblatt für die Mitarbeitenden transparent vermerken.

### 2. Tipps zur Analyse – Teilschritt: „Prüfliste Psychische Belastung einsetzen“

Vier Aufgaben gehören zum Einsatz des Instrumentes: Das Austeilen, Einsammeln, Auswerten und Interpretieren der Prüfliste.

#### ● Austeilen

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bekommt eine Prüfliste. Auch diejenigen Mitarbeitenden, die z. B. gerade im Urlaub oder erkrankt sind. Am besten, Sie passen einen Zeitpunkt ab, an dem Sie möglichst viele Mitarbeitende im Haus antreffen – also nicht die Ferien. Möglich ist es, die Prüfliste, inklusive Deckblatt, mit der internen Post zu versenden.

#### ● Einsammeln

Machen Sie die Rückgabe der Bögen so einfach und angenehm wie möglich. Sie sollten also keine Mehrarbeit (z. B. indem aufwendige Wege nötig sind, um die Prüfliste abzugeben) und keine Unsicherheiten provozieren. Unsicherheiten können z. B. die Anonymität betreffen, wenn die Abgabe bei der Vorgesetzten oder dem Vorgesetzten zu erfolgen hat. Besser ist es, eine verschlossene Urne an einem Ort aufzustellen, an dem die Mitarbeitenden sowieso regelmässig vorbei kommen – etwa im Eingangsbereich. Drei Wochen

reichen zum Einsammeln der Prüfliste meist aus. Den Zeitraum sollten Sie den Mitarbeitenden im Vorhinein mitteilen.

### ● Auswerten

Die Prüfliste macht nur wenige und sehr einfache Auswertungsschritte nötig. Die UVB hält eine Auswertungsdatei auf MS-Excel-Basis bereit. Zur Auswertung benötigen Sie die Anzahl der Mitarbeitenden

einer Untersuchungsgruppe, die Anzahl der gültig (vollständig und eindeutig) ausgefüllten Bögen pro Gruppe sowie die Anzahl der „eher nein“-Antworten pro Frage und pro Gruppe. Diese Informationen geben Sie in die Auswertungsdatei ein und Sie erhalten ein Auswertungsdiagramm. Am Ende der Auswertung werden Sie pro Untersuchungsgruppe ein Diagramm vorliegen haben.

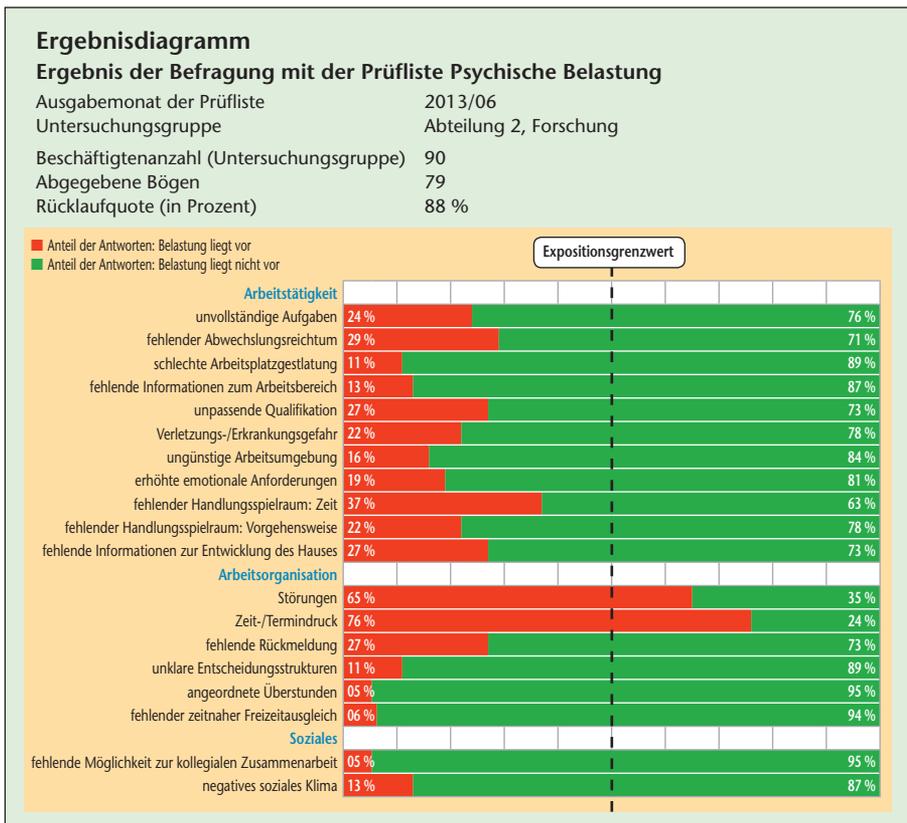


Abbildung 3: Mögliches Auswertungsergebnis einer Untersuchungsgruppe (© UVB 2015)

## 5 Verfahren zur Auswahl

### • Interpretieren

Jeder Belastungsfaktor, der von der absoluten Mehrheit der Mitarbeitenden gesehen wird, wird als gegeben angenommen. Also: Alles, was rechts neben der gestrichelten Linie rot ist, ist eine Gefährdung (im Beispiel der Abb. 3: Störungen und Zeitdruck). Zur Klärung, wie aussagekräftig die Ergebnisse sind, sollten Sie die Rücklaufquote zu Rate ziehen. Ab 60 % brauchen Sie sich keine Gedanken machen. Bei unter 20 % sollten Sie über weitere, andere Analysen nachdenken – z. B. die Arbeit mit den Diskussionskreisen ausweiten.

Sie wissen nun, welche Gefährdung in den jeweiligen Untersuchungsgruppen besteht. Allerdings werden die Belastungsfaktoren in den meisten Fällen noch nicht so ausreichend klar sein, dass passende Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten sind. Auf das Beispiel (Abb. 3) bezogen heisst das: Sie wissen, dass Störungen herrschen. Aber ob es sich um Störungen von Kollegen oder Kunden, durch Telefonate, Mails oder im direkten Kontakt handelt, wissen Sie noch nicht. Daher empfehlen wir, in den Dialog mit den Mitarbeitenden zu treten – führen Sie in den Untersuchungsgruppen mit Belastungsfaktoren Diskussionskreise durch. Sprechen Sie mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über die Gefährdung. Sie setzen sich mit einer Gruppe von Mitarbeitenden zusammen und bearbeiten zwei Aufgaben.

### 1. Beschreibung der Gefährdung

Was bedeutet die gefundene Gefährdung für uns? Wie äußert sie sich? Was steckt dahinter?

### 2. Lösungsvorschläge

Wie könnte man damit umgehen? Was würde uns helfen? Wie ist der Belastungsfaktor zu verringern oder sogar zu verhindern?

Beachten Sie bitte, dass Diskussionskreise immer freiwillig und analog zu den Untersuchungsgruppen zusammengesetzt sein müssen. Schließlich möchten Sie tiefere Informationen zu gruppenspezifischen Ergebnissen aus der Befragung gewinnen.

### 3. Tipps für Massnahmen

Beispielhaft finden Sie nachfolgend einige Verbesserungsmaßnahmen, bezogen auf die durch die Prüfliste gemessenen 19 Belastungsfaktoren.

### 4. Weiterführende Informationen

Mehr Tipps und Hinweise zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung mit der Prüfliste finden Sie in der Broschüre „Was stresst? Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Eine Handlungshilfe“.

Diese Broschüre, die Prüfliste *Psychische Belastung*, die Auswertungshilfe, eine Dokumentationshilfe sowie reale Praxisbeispiele finden Sie unter: [www.uv-bund-bahn.de](http://www.uv-bund-bahn.de)

Nr.	Frage aus der Prüfliste	Gefährdung (ungünstige Merkmale der Tätigkeit und Arbeitssituation)	Beispielhafte Lösungen zur optimalen Gestaltung der Arbeit
<b>1. Arbeitstätigkeit</b>			
1.1	<b>Wird die auszuführende Arbeit von Ihnen selbst vorbereitet, organisiert und geprüft?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unvollständige Arbeitstätigkeit (nur Teilbearbeitung oder Zuarbeit, hoher Grad an Zergliederung); dadurch einseitige Tätigkeit mit Monotonie und Motivationsverlust</li> <li>• Qualifikationsrückgang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexere Aufgaben übertragen</li> <li>• Aufgabenwechsel durchführen</li> <li>• Eigenverantwortlichkeit fördern</li> </ul>
1.2	<b>Ist Ihre Tätigkeit abwechslungsreich?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monotone, ermüdende Tätigkeiten; dadurch Aufmerksamkeits- und Leistungsminderung sowie Fehler und Unfälle</li> <li>• Daueraufmerksamkeit (zum Beispiel Steuerungs- und Überwachungstätigkeit, Sicherheitsdienste)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenerweiterung oder Aufgabenwechsel (zum Beispiel Job-Rotation) vorsehen</li> <li>• Pausensystem organisieren</li> </ul>
1.3	<b>Haben Sie die Möglichkeit, eine wechselnde Körperhaltung einzunehmen und / oder ausreichende Bewegung am Arbeitsplatz?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einseitige körperliche Belastung</li> <li>• Einförmige, sich wiederholende Bewegungsabläufe</li> <li>• Erzwungene Bewegungsarmut</li> <li>• Psychische Belastung durch körperliche Beschwerden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wechselnde Arbeitshaltung ermöglichen (zum Beispiel Kombination Stehen, Sitzen, Gehen)</li> <li>• Ergonomische Arbeitsmittel einsetzen</li> <li>• Pausengymnastik und Bewegungsübungen anbieten</li> </ul>
1.4	<b>Erhalten Sie ausreichende Informationen zum eigenen Arbeitsbereich?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Durchschaubarkeit, Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit des Arbeitsablaufes; dadurch Motivationsverlust, Erleben von Fremdbestimmtheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtzeitige und ausreichende Informationen zum Arbeitsgeschehen geben und Raum zur Diskussion lassen</li> </ul>
1.5	<b>Entspricht Ihre Qualifikation den Anforderungen, die durch die Tätigkeit gestellt werden?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unter- oder Überqualifikation, qualifikationsfremder Einsatz; dadurch Motivationsverlust, Stagnation, Stress, soziale Konflikte, Arbeitsunfälle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikationsgerechte Aufgaben zuweisen</li> <li>• Beschäftigte schulen und qualifizieren</li> </ul>
1.6	<b>Ist die Aufgabe / Tätigkeit frei von erhöhter Verletzungs- und Erkrankungsgefahr?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzliche psychische Belastung durch tatsächliche oder befürchtete Verletzungs- oder Erkrankungsgefahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte über mögliche Verletzungs- oder Erkrankungsgefahren aufklären, um Ängste zu vermeiden</li> <li>• Unterweisung durchführen</li> <li>• Schutzmaßnahmen durchsetzen und kontrollieren</li> </ul>
1.7	<b>Ist Ihre Aufgabe / Tätigkeit frei von ungünstigen Arbeitsumgebungsbedingungen (zum Beispiel Lärm, Klima, Gerüche)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzliche psychische Belastung durch erschwerende Arbeitsbedingungen ohne unmittelbare Gesundheitsgefahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausreichend zuträglich Bedingungen (Lärm, Klima, frei von üblen Gerüchen) schaffen</li> </ul>
1.8	<b>Ist Ihre Aufgabe / Tätigkeit frei von erhöhten emotionalen Anforderungen (zum Beispiel im Publikumsverkehr)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzliche psychische Belastung durch verstärkt emotional fordernde Arbeitsaufgaben; dadurch Angst vor Fehlhandlungen, Unbehaglichkeit, Unsicherheit und Stress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problembewältigung bei emotionaler Inanspruchnahme unterstützen (zum Beispiel durch Supervisionsangebote, Betreuungsangebote und Ausbildung von Beschäftigten als betriebliche Ansprechpartner in Problemsituationen)</li> </ul>
1.9	<b>Haben Sie Einfluss auf die Zeiteinteilung Ihrer Arbeit (zum Beispiel Lage der Pausen, Arbeitstempo, Termine)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichender Handlungsspielraum hinsichtlich zeitlicher Organisation (Tempo, Pausen); dadurch Erleben von Fremdbestimmtheit und Stress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitlichen Spielraum bei der Arbeitsausführung ermöglichen</li> <li>• Mitgestaltung ermöglichen</li> </ul>
1.10	<b>Haben Sie Einfluss auf die Vorgehensweise bei Ihrer Arbeit (zum Beispiel Wahl der Arbeitsmittel / -methoden)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichender Handlungsspielraum hinsichtlich inhaltlicher Organisation (Vorgehensweise, Arbeitsmittel); dadurch Erleben von Fremdbestimmtheit und Stress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaltlichen Spielraum bei der Arbeitsausführung ermöglichen</li> <li>• Mitgestaltung ermöglichen und fördern</li> </ul>
1.11	<b>Erhalten Sie ausreichend Informationen zur Entwicklung der Dienststelle / des Betriebes?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Durchschaubarkeit, Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit der Entwicklung der Dienststelle / des Betriebes; dadurch Ängste, Motivationsverlust, Erleben von Fremdbestimmtheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtzeitige und ausreichende Informationen zum Geschehen in der Dienststelle / im Betrieb geben</li> <li>• Beschäftigte in Entscheidungen zur Entwicklung der Dienststelle / des Betriebes einbeziehen</li> </ul>

Tabelle 1: Belastungsfaktoren aus der Prüfliste und Vorschläge für Lösungsansätze (© UVB)

## 5 Verfahren zur Auswahl

Nr.	Frage aus der Prüfliste	Gefährdung (ungünstige Merkmale der Tätigkeit und Arbeitssituation)	Beispielhafte Lösungen zur optimalen Gestaltung der Arbeit
<b>2. Organisation</b>			
2.1	Ist ein kontinuierliches Arbeiten ohne häufige Störungen möglich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stress</li> <li>Zunahme der Fehlerhäufigkeit</li> <li>Nichtbewältigung der Arbeitsaufgabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Störungsursachen ermitteln</li> <li>Organisatorische oder technische Maßnahmen treffen (zum Beispiel Besuchszeiten einführen)</li> </ul>
2.2	Können Sie überwiegend ohne Zeit- bzw. Termindruck arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stress</li> <li>Überforderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bessere Aufgabenverteilung vornehmen</li> <li>Personelle Hilfe ermöglichen (zum Beispiel Springersystem)</li> <li>Zeitpuffer einbauen</li> </ul>
2.3	Erhalten Sie ausreichend Rückmeldung (Anerkennung, Kritik, Beurteilung) über die eigene Leistung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlende Bestätigung; dadurch Unsicherheit, Resignation, Demotivierung und Fehlhandlungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gespräch mit Beschäftigten suchen</li> <li>Ausreichende und zeitnahe Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse geben</li> </ul>
2.4	Gibt es für Sie klare Entscheidungsstrukturen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falsche, verzögerte oder fehlende Entscheidungen; dadurch Unsicherheit und Störungen im Arbeitsablauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klare Organisationsstrukturen schaffen</li> <li>Verantwortlichkeiten festlegen</li> <li>Benötigte Kommunikationstechnik bereitstellen</li> </ul>
2.5	Sind angeordnete Überstunden die Ausnahme?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überforderung durch unzureichende Erholungsmöglichkeit; dadurch erhöhtes Fehler- und Unfallrisiko</li> <li>Beeinträchtigung des Privatlebens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgabenverteilung verbessern</li> <li>Beschäftigungsbeschränkungen beachten</li> <li>Flexible Arbeitszeitregelungen einführen</li> </ul>
2.6	Wird Ihnen im Falle von Überstunden zeitnah Freizeitausgleich gewährt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überforderung durch unzureichende Erholungsmöglichkeit; dadurch erhöhtes Fehler- und Unfallrisiko</li> <li>Beeinträchtigung des Privatlebens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgabenverteilung verbessern</li> <li>Flexible Arbeitszeitregelungen einführen</li> <li>Zeitnahen Freizeitausgleich organisieren</li> </ul>
<b>3. Soziales</b>			
3.1	Bietet Ihre Tätigkeit die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unzureichender arbeitsbezogener Kontakt</li> <li>Mangelnde Kommunikation; dadurch Vereinsamung</li> <li>Motivationsverlust</li> <li>Informationsmangel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Isolierte Arbeitsplätze vermeiden</li> <li>Kooperative Arbeitsstrukturen schaffen</li> <li>Kommunikationsmöglichkeiten (zum Beispiel Telefon oder Sichtverbindung zu anderen Arbeitsplätzen) schaffen</li> </ul>
3.2	Besteht ein positives soziales Klima?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mangelndes Vertrauensverhältnis zu Vorgesetzten und / oder Beschäftigten</li> <li>Konflikt- und Konkurrenzverhalten; dadurch Motivationsverlust, Unsicherheit, Misstrauen, Stress, Mobbing, fehlende gegenseitige Unterstützung, hohe Fluktuationsrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten bei der Besetzung von Stellen berücksichtigen</li> <li>Führungskräfte zum Umgang mit den Beschäftigten schulen</li> <li>Team- und Gruppenarbeit fördern</li> <li>Supervision anbieten</li> <li>Über Angebote der arbeitsmedizinischen und sozialen Dienste informieren</li> <li>Soziales Klima verbessern</li> </ul>

Tabelle 1: Belastungsfaktoren aus der Prüfliste und Vorschläge für Lösungsansätze (© UVB)

## D

## Checkliste zur Erfassung von möglichen Ursachen der Fehlbeanspruchungsfolgen – ChEF

### ■ Kurzbeschreibung

Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung und emotionale Erschöpfung sind Fehlbeanspruchungsfolgen. Sie resultieren aus einer ungünstigen Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -organisation, der sozialen Beziehungen und der Arbeitsumgebung.

Die fünf Fehlbeanspruchungsfolgen haben unterschiedliche Ursachen, die unterschiedliche Massnahmen oder Verbesserungen nach sich ziehen.

Jede Checkliste enthält eine kurze Definition, Tätigkeitsmerkmale, zu beachtende Arbeitsbedingungen und Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten.

### ■ Einsatz der Checklisten

Grundvoraussetzung für den Einsatz der Checklisten zur Groberfassung von Ursachen für beeinträchtigende Folgen psychischer Belastung ist das Einverständnis aller Verantwortlichen und Beteiligten: Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Führungskräfte, Mitarbeitende, Personalvertretung usw.

Für die Erfassung der Merkmale sind die Beobachtung der Arbeitstätigkeiten und die Befragung der Mitarbeitenden zu nutzen. Bei Tätigkeiten, die von mehreren Mitarbeitenden ausgeübt werden oder in kleinen Betrieben, können auch moderierte Workshops und Gruppendiskussionen für die Datenerhebung

durchgeführt werden. Hinweis: Was bei den drei methodischen Zugängen zu beachten ist, wird in der vorliegenden Broschüre im Kapitel [3](#) beschrieben.

### ■ Anleitung

In den Checklisten werden nur die zutreffenden Merkmale angekreuzt. Die nicht zutreffenden Merkmale bleiben frei. Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass eine kurze Einführung über Ziel, Sinn und Ergebnisse der Checklisten sinnvoll ist. Das kann einzeln oder in Gruppen erfolgen. Eine Befragung hat pro Mitarbeiter danach ca. 10 Minuten gedauert. Bei Beobachtungen hängt der Zeitaufwand von der festgelegten Beobachtungsdauer ab. Bei moderierten Analyseworkshops ist es ähnlich.

#### ● Befragung

Bitte lesen Sie sich die Merkmale für Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung und emotionale Erschöpfung jeweils durch! Überlegen Sie, ob eines dieser Merkmale für Ihre Arbeit zutreffend ist! Kreuzen Sie die zutreffenden Merkmale an!

#### ● Beobachtung

Bitte beobachten Sie die Arbeitstätigkeit an mehreren Tagen (insgesamt: 3 bis 4 Stunden)! Bitte lesen Sie sich die Merkmale für Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung und emotionale Erschöpfung durch! Über-

## 5 Verfahren zur Auswahl

legen Sie, ob eines dieser Merkmale für die Arbeit zutreffend ist! Kreuzen Sie die zutreffenden Merkmale an!

### Hinweis

*Bitte beachten Sie, dass Sie als Fremdbeurteilerin oder Fremdbeurteiler die Merkmale zu den Bereichen Leistung und Verhalten nicht ausfüllen können, da eine externe Bewertung dieser Merkmale durch Sie nicht möglich ist.*

### ● Moderierte Workshops/ Gruppendiskussionen

In großen Betrieben können für die Bearbeitung der Checklisten auch moderierte Workshops durchgeführt werden.

In kleinen Arbeitsgruppen und Betrieben hat es sich bewährt, die Checklisten gemeinsam zu besprechen und so die Schwerpunkte bei der Arbeit bzw. im Betrieb zu ermitteln.

Stellen Sie mit dem Betrieb Workshopgruppen zusammen. Gleiche oder ähnliche Tätigkeiten sollten zusammengefasst werden.

Stellen Sie sicher, dass die Teilnahme freiwillig ist.

Vereinbaren Sie mit den Teilnehmenden Regeln zur Kommunikation und zum wertschätzenden Umgang.

Vereinbaren Sie Schweigepflicht über das, was im Workshop gesagt wird, insbesondere über die geäußerten Meinungen der Teilnehmenden.

## Checkliste 1: Ursachen Stress

Arbeitsbereich/Berufsgruppe: \_\_\_\_\_

Arbeitstätigkeit: \_\_\_\_\_

**Stress ...** Konflikt zwischen den Anforderungen der Arbeitsaufgabe und dem Leistungsvermögen, der als bedrohlich, kritisch und unausweichlich erlebt wird. Der Mitarbeitende sieht sich unter dem Druck von Aufgaben, die er seiner Einschätzung nach nicht hinreichend bewältigen kann.

In der Liste sind Merkmale enthalten, die relevante Ursachen für die Entstehung von Stress bei der Arbeit beschreiben (Merkmale 1 bis 10) sowie das **Erleben von Stress** kennzeichnen (Merkmale 11 bis 16). Treffen diese für die Arbeiten, die Sie bewerten, zu?

**Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Merkmale an.**

Bei der Arbeit		
1	<input type="radio"/>	ist für die vorhandene Qualifikation die Verantwortung zu hoch.
2	<input type="radio"/>	sind die Aufgaben nicht in der vorgegebenen Zeit und Qualität erfüllbar.
3	<input type="radio"/>	gibt es Störungen oder Unterbrechungen, welche die Ausführung der Aufgaben erschweren.
4	<input type="radio"/>	behindern enge Vorgaben die effektive Ausführung der Arbeit.
5	<input type="radio"/>	müssen Entscheidungen ohne ausreichende Informationen und mit unzureichenden Entscheidungshilfen getroffen werden.
6	<input type="radio"/>	gibt es widersprüchliche Anforderungen (z. B. Konflikte zwischen Termineinhaltung und der geforderten Qualität).
7	<input type="radio"/>	fehlt die Unterstützung der Kollegen und Vorgesetzten in Zeiten mit erhöhten Anforderungen (z. B. bei hohem Arbeitsanfall).
Liegen zusätzlich andere Einflüsse vor, z. B.		
8	<input type="radio"/>	soziale Spannungen.
9	<input type="radio"/>	ist mit dem vorhandenen Personal die Arbeitsmenge nicht zu schaffen.
10	<input type="radio"/>	ist die Zukunft der Abteilung oder des Betriebes unsicher.
Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten – Bei der Arbeit		
11	<input type="radio"/>	übersehe oder übergehe ich überdurchschnittlich häufig Informationen, weil mir die Zeit dafür fehlt.
12	<input type="radio"/>	habe ich das Gefühl, dass ich die Übersicht über meine Aufgaben verliere.
13	<input type="radio"/>	mach ich häufiger Fehler.
14	<input type="radio"/>	bin ich mir unsicher, ob ich meine Aufgaben richtig mache.
15	<input type="radio"/>	bin ich unruhig und nervös.
16	<input type="radio"/>	habe ich Angst, dass ich die geforderte Arbeitsmenge nicht schaffe.
Die Merkmale 11 bis 16 können nur von den Mitarbeitenden eingeschätzt werden.		

## Checkliste 2: Ursachen psychischer Ermüdung

Arbeitsbereich/Berufsgruppe: \_\_\_\_\_

Arbeitstätigkeit: \_\_\_\_\_

**Psychische Ermüdung** ... Zustand der Mattigkeit und Schwäche, der nach längerer Tätigkeitsdauer oder erhöhter Aufgabenschwierigkeit entsteht (z. B. infolge von Informationsüberflutung).

In der Liste sind Merkmale enthalten, die relevante Ursachen für die Entstehung von psychischer Ermüdung bei der Arbeit beschreiben (Merkmale 1 bis 10) sowie das **Erleben von psychischer Ermüdung** kennzeichnen (Merkmale 11 bis 16). Treffen diese für die Arbeiten, die Sie bewerten, zu?

**Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Merkmale an.**

Bei der Arbeit	
1	<input type="radio"/> sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten unzureichend (z. B. durch ungenügende Einarbeitung oder unzureichende Fort- und Weiterbildung).
2	<input type="radio"/> muss für die Tätigkeit nichts vorbereitet und organisiert werden, der Ablauf oder die Ergebnisse müssen nicht selbst kontrolliert werden.
3	<input type="radio"/> können der Arbeitsablauf und die Arbeitsergebnisse nicht selbst eingeschätzt werden.
4	<input type="radio"/> gibt es keine oder zu geringe Möglichkeiten zur Kooperation oder Kommunikation mit Kollegen.
5	<input type="radio"/> wird überwiegend in einseitigen Körperhaltungen oder in Zwangshaltungen gearbeitet.
6	<input type="radio"/> herrscht Bewegungsmangel.
7	<input type="radio"/> sind kaum störungsfreie Pausen möglich.
Liegen zusätzlich andere Einflüsse vor, z. B.	
8	<input type="radio"/> mangelhafte Wahrnehmungsbedingungen (z. B. verursacht durch ungenügende Beleuchtung, Staub, Dämpfe u. ä.).
9	<input type="radio"/> schlecht gestaltete Arbeitsmittel.
10	<input type="radio"/> störende Arbeitsumgebungsbedingungen (z. B. durch Lärm, ungünstiges Klima, üble Gerüche).
Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten – Bei der Arbeit	
11	<input type="radio"/> benötige ich zunehmend mehr Zeit für die Tätigkeitsausführung.
12	<input type="radio"/> werden mir eigene Fehlleistungen erst später bewusst.
13	<input type="radio"/> fühle ich mich auch nach Pausen erschöpft und müde.
14	<input type="radio"/> lässt meine Konzentration nach.
15	<input type="radio"/> muss ich meine Müdigkeit überwinden.
16	<input type="radio"/> habe ich vorzeitig ein starkes Erholungsbedürfnis.
Die Merkmale 11 bis 16 können nur von den Mitarbeitenden eingeschätzt werden.	

## Checkliste 3: Ursachen Monotonie

Arbeitsbereich/Berufsgruppe: \_\_\_\_\_

Arbeitstätigkeit: \_\_\_\_\_

**Monotonie** ... Zustand der Langeweile, der durch Reizmangel ausgelöst wird und zur wellenförmigen Herabsetzung der Aktivierung führt (z. B. bei Überwachungs- und Steuertätigkeiten, bei Nachtschichtarbeit).

In der Liste sind Merkmale enthalten, die relevante Ursachen für die Entstehung von Monotonie bei der Arbeit beschreiben (Merkmale 1 bis 10) sowie das **Erleben von Monotonie** kennzeichnen (Merkmale 11 bis 16). Treffen diese für die Arbeiten, die Sie bewerten, zu?

**Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Merkmale an.**

Bei der Arbeit		
1	<input type="radio"/>	handelt es sich vorwiegend um eine ausführende Tätigkeit (z. B. Kontrolle von Abläufen u. ä.).
2	<input type="radio"/>	ist die Tätigkeit anregungsarm.
3	<input type="radio"/>	kehren einförmige Verrichtungen immer wieder.
4	<input type="radio"/>	wird Daueraufmerksamkeit gefordert (z. B. bei der Überwachung von Prozessen).
5	<input type="radio"/>	muss überwiegend allein gearbeitet werden.
6	<input type="radio"/>	kann mit niemandem geredet werden.
7	<input type="radio"/>	gibt es keine Erfordernisse Neues zu lernen.
Liegen zusätzlich andere Einflüsse vor, z. B.		
8	<input type="radio"/>	ist es im Arbeitsbereich zu warm.
9	<input type="radio"/>	ist der Arbeitsbereich zu dunkel.
10	<input type="radio"/>	kehren gleichförmige Geräusche immer wieder (z. B. von Maschinen, Turbinen oder Anlagen).
Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten – Bei der Arbeit		
11	<input type="radio"/>	fühle ich mich unterfordert.
12	<input type="radio"/>	sinkt meine Leistung immer wieder ab.
13	<input type="radio"/>	benötige ich mehr Zeit, bis ich reagiere.
14	<input type="radio"/>	führe ich Nebentätigkeiten aus oder meine Gedanken schweifen trotz geforderter Daueraufmerksamkeit ab.
15	<input type="radio"/>	langweile ich mich.
16	<input type="radio"/>	döse, dämmere oder träume ich vor mich hin.
Die Merkmale 11 bis 16 können nur von den Mitarbeitenden eingeschätzt werden.		

## Checkliste 4: Ursachen psychischer Sättigung

Arbeitsbereich/Berufsgruppe: \_\_\_\_\_

Arbeitstätigkeit: \_\_\_\_\_

**Psychische Sättigung** ... Zustand unlustbetonter oder ärgerbedingter Gereiztheit bei fehlender Sinnhaftigkeit der Tätigkeit oder unüberbrückbaren Diskrepanzen zwischen bestimmten Aspekten des Tätigkeitsinhaltes oder der Ausführungsbedingungen und eigenen Zielen.

In der Liste sind Merkmale enthalten, die relevante Ursachen für die Entstehung von psychischer Sättigung bei der Arbeit beschreiben (Merkmale 1 bis 10) sowie das **Erleben von psychischer Sättigung** kennzeichnen (Merkmale 11 bis 16). Treffen diese für die Arbeiten, die Sie bewerten, zu?

**Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Merkmale an.**

Bei der Arbeit	
1	<input type="radio"/> gibt es Zeitvorgaben, die selbst nicht beeinflusst werden können.
2	<input type="radio"/> liegen strenge inhaltliche Vorgaben vor, die keine Spielräume lassen.
3	<input type="radio"/> gibt es keine Möglichkeit, zwischen den Aufgaben zu wechseln.
4	<input type="radio"/> wird nicht ausreichend informiert.
5	<input type="radio"/> gibt es kaum Rückmeldungen durch andere Personen.
6	<input type="radio"/> ist für die vorhandene Qualifikation die Verantwortung zu gering.
7	<input type="radio"/> fehlen Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. durch die Übernahme neuer Aufgaben oder eine systematische Personalentwicklung).
Liegen zusätzlich andere Einflüsse vor, z. B.	
8	<input type="radio"/> wird nicht mitarbeiterorientiert geführt.
9	<input type="radio"/> ist das Betriebsklima schlecht, kommen Mobbing oder Bossing vor.
10	<input type="radio"/> sind die materiellen Arbeitsvoraussetzungen schlecht (z. B. der Arbeitsraum, die Arbeitsgeräte, das Arbeitsmaterial, ...).
Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten – Bei der Arbeit	
11	<input type="radio"/> mache ich „Dienst nach Vorschrift“.
12	<input type="radio"/> kann ich mich zu wenig mit meinen Ideen einbringen.
13	<input type="radio"/> sind mir der Sinn und der Nutzen meiner Tätigkeit für das Gesamtergebnis (der Arbeitsgruppe, des Betriebes) unklar.
14	<input type="radio"/> trete ich auf der Stelle und komme nicht vorwärts.
15	<input type="radio"/> bin ich im Allgemeinen missgestimmt, ärgerlich und gereizt.
16	<input type="radio"/> bin ich insgesamt unzufrieden.
Die Merkmale 11 bis 16 können nur von den Mitarbeitenden eingeschätzt werden.	

## Checkliste 5: Ursachen emotionaler Erschöpfung

Arbeitsbereich/Berufsgruppe: \_\_\_\_\_

Arbeitstätigkeit: \_\_\_\_\_

**Emotionale Erschöpfung** ... Zustand der Kraftlosigkeit, der aus einer übermäßigen emotionalen oder physischen Anstrengung (Anspannung) resultiert. Die Betroffenen fühlen sich schwach und müde, haben Selbstzweifel. Sie leiden bei der Arbeit unter Antriebsschwäche und sind leicht reizbar.

In der Liste sind Merkmale enthalten, die Ursachen für die Entstehung von emotionaler Erschöpfung bei der Arbeit in Kombination mit den Ursachen für die Entstehung von Stress und psychischer Ermüdung beschreiben (Merkmale 1 bis 10) sowie das **Erleben von emotionaler Erschöpfung** kennzeichnen (Merkmale 11 bis 16). Treffen diese Merkmale für die Arbeit, die Sie bewerten, zu?

**Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Merkmale an.**

Bei der Arbeit		
1	<input type="radio"/>	kommt es vor, dass zu wenig Zeit für die Kunden*) ist.
2	<input type="radio"/>	reicht die Zeit nicht, um alle Aufgaben qualitätsgerecht zu erledigen.
3	<input type="radio"/>	fehlen relevante Informationen für die Betreuung oder Beratung von Kunden.
4	<input type="radio"/>	gibt es für eigene Entscheidungen geringe Möglichkeiten.
5	<input type="radio"/>	kommt es zu Konflikten oder Streitigkeiten mit Kunden.
6	<input type="radio"/>	gibt es Abstimmungsprobleme mit anderen Berufsgruppen oder Abteilungen.
7	<input type="radio"/>	können Pausen nicht eingehalten werden.
Liegen zusätzlich andere Einflüsse vor, z. B.		
8	<input type="radio"/>	ist die physische Belastung sehr hoch (z. B. durch Lärm, beim Heben und Tragen, beim Stehen).
9	<input type="radio"/>	gibt es hohe bürokratische Hindernisse und Auflagen.
10	<input type="radio"/>	kann die Dienstplan-/Schicht-/Urlaubsplanung wenig selbst beeinflusst werden.
Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten – Bei der Arbeit		
11	<input type="radio"/>	kann ich mich nicht mehr auf die Belange der Kunden einstellen.
12	<input type="radio"/>	kann ich nicht mehr freundlich sein.
13	<input type="radio"/>	schaffe ich weniger als früher.
14	<input type="radio"/>	habe ich Zweifel, dass ich alles richtig mache.
15	<input type="radio"/>	glaube ich, dass ich den Ansprüchen nicht mehr genüge.
16	<input type="radio"/>	bin ich nur noch froh, wenn ich nach Hause gehen kann.
Die Merkmale 11 bis 16 können nur von den Mitarbeitenden eingeschätzt werden.		

\*)Mit Kunden sind auch Klienten, Patientinnen und Patienten usw. gemeint.

## 5 Verfahren zur Auswahl

### Auswertung

Die Datenauswertung erfolgt quantitativ bezogen auf die Anzahl der angekreuzten Merkmale. Für die Bewertung der Ergebnisse wurden zwei Auswertungsvarianten nach dem Ampelfarbenprinzip nach Betriebs- und Gruppengröße entwickelt, die die Wahrung der Anonymität der Mitarbeitenden absichern.

In großen Arbeitsgruppen ( $N > 10$ ) kommt die merkmalsbezogene Auswertung zum Einsatz. Der Handlungsbedarf

ergibt sich, wenn der prozentuale Anteil der Mitarbeitenden, die das Merkmal angekreuzt haben, hoch ist (siehe Ampelfarbe „rot“ hohes Risiko). In kleinen Arbeitsgruppen ( $N \leq 10$ ), bei Beobachtungsinterviews und moderierten Analyseworkshops kommt die checklistenbezogene Auswertung zum Einsatz. Wenn sehr viele Merkmale einer Checkliste angekreuzt wurden, wurden viele Ursachen für die jeweilige Fehlbeanspruchungsfolge angegeben (siehe Ampelfarbe „rot“ hohes Risiko).

1. Bei der **merkmalsbezogenen Auswertung** ergibt sich der Gestaltungsbedarf anhand der ermittelten prozentualen Häufigkeiten je Merkmal:

kein Risiko	erhöhtes Risiko	hohes Risiko
Handlungsbedarf bei einzelnen Merkmalen	Gestaltung empfohlen	Gestaltung dringend erforderlich
		
0 bis 33 % der Mitarbeitenden haben das Merkmal angekreuzt	34 bis 66 % der Mitarbeitenden haben das Merkmal angekreuzt	67 bis 100 % der Mitarbeitenden haben das Merkmal angekreuzt

Tabelle 1: Ampelfarbensystem merkmalsbezogene Auswertung ChEF ( $N > 10$ )

2. Bei der **checklistenbezogenen Auswertung** ergibt sich der Gestaltungsbedarf aufgrund der ermittelten Summe von angekreuzten oder angegebenen Merkmalen je Checkliste:

kein Risiko	erhöhtes Risiko	hohes Risiko
Handlungsbedarf bei einzelnen Merkmalen	Gestaltung empfohlen	Gestaltung dringend erforderlich
		
1 bis 3 Merkmale angekreuzt	4 bis 6 Merkmale angekreuzt	7 bis 10 Merkmale angekreuzt

Tabelle 2: checklistenbezogene Auswertung ChEF bei kleinen Arbeitsgruppen oder Betrieben ( $N \leq 10$ ) bzw. Beobachtungsinterviews & moderierten Analyseworkshops

**Hinweis**

*Erlebens- und Verhaltensmerkmale fallen bei der checklistenbezogenen Auswertung weg!*

Für die Auswertung der Checklisten wurde keine separate Software entwickelt. Die Auswertung der Daten kann mit herkömmlichen Tabellenkalkulations- oder Statistikprogrammen durchgeführt werden. Ein kostenloses Auswertetool ist unter [www.wplusl.de/7.html](http://www.wplusl.de/7.html) (Wegner & Lehmann, 2015) zu finden.

Ein Vergleich der Ergebnisse von Selbst- und Fremdeinschätzung kann auf den folgenden Arbeitsblättern vorgenommen werden. Bei der Fremdeinschätzung sind die Felder der **Leistungs- und Verhaltensmerkmale** geschwärzt, da diese Merkmale der Beobachtung nicht zugänglich sind.

Ein Beispiel für eine Auswertung ist in der nebenstehenden Abbildung dargestellt.

Wichtige Merkmale, die im Beispiel „Stress“ verursachen, sind die Merkmale 2, 3 und 4. Sie wurden sowohl von den Arbeitsplatzinhabern als auch in der Fremdeinschätzung genannt.

**Checkliste 1: Ursachen Stress****Auswertung**

Tragen Sie bei den einzelnen Merkmalen ein, wie oft diese angekreuzt wurden und vergleichen Sie gegebenenfalls die Selbst- und Fremdeinschätzung:

Arbeitsbereich/Berufsgruppe: \_\_\_\_\_

Arbeitsstätigkeit: \_\_\_\_\_

Merkmale	Selbsteinschätzung		Fremdeinschätzung	
	Anzahl	%	Anzahl	%
1	2	13,3	–	–
2	11	73,3	2	66,7
3	10	66,7	2	66,7
4	15	100,0	3	100,0
5	–	–	–	–
6	–	–	–	–
7	8	53,3	1	33,3
8	5	33,3	1	33,3
9	2	13,3	–	–
10	6	40,0	–	–
11	3	20,0		
12	2	13,3		
13	–	–		
14	–	–		
15	5	33,3		
16	4	26,7		

**Die Merkmale 11–16 können nur durch Selbsteinschätzung ermittelt werden.**

Anzahl der gewerteten Checklisten

Selbsteinschätzung: 15

Fremdeinschätzung: 3

**Hinweis**

*Für feinere Analysen zur Ermittlung psychischer Belastung und für die Gestaltung von Arbeitstätigkeiten mit dem Ziel, psychische Über- und Unterforderungen zu vermeiden, wird die Zusammenarbeit mit Arbeits- und Organisationspsychologen empfohlen.*

## 5 Verfahren zur Auswahl

**Checkliste 1: Ursachen Stress****Auswertung**

Tragen Sie bei den einzelnen Merkmalen ein, wie oft diese angekreuzt wurden und vergleichen Sie gegebenenfalls die Selbst- und Fremdeinschätzung.

Arbeitsbereich/Berufsgruppe: \_\_\_\_\_

Arbeitstätigkeit: \_\_\_\_\_

Merk- male	Selbsteinschätzung		Fremdeinschätzung	
	Anzahl	%	Anzahl	%
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11			<b>Die Merkmale 11–16 können nur durch Selbsteinschätzung ermittelt werden.</b>	
12				
13				
14				
15				
16				

**Anzahl der gewerteten Checklisten**

Selbsteinschätzung:

Fremdeinschätzung:

## Checkliste 2: Ursachen psychischer Ermüdung

### Auswertung

Tragen Sie bei den einzelnen Merkmalen ein, wie oft diese angekreuzt wurden und vergleichen Sie gegebenenfalls die Selbst- und Fremdeinschätzung.

Arbeitsbereich/Berufsgruppe: \_\_\_\_\_

Arbeitstätigkeit: \_\_\_\_\_

Merkmale	Selbsteinschätzung		Fremdeinschätzung	
	Anzahl	%	Anzahl	%
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11			Die Merkmale 11–16 können nur durch Selbsteinschätzung ermittelt werden.	
12				
13				
14				
15				
16				

**Anzahl der gewerteten Checklisten**

Selbsteinschätzung:

Fremdeinschätzung:

## 5 Verfahren zur Auswahl

**Checkliste 3: Ursachen Monotonie****Auswertung**

Tragen Sie bei den einzelnen Merkmalen ein, wie oft diese angekreuzt wurden und vergleichen Sie gegebenenfalls die Selbst- und Fremdeinschätzung.

Arbeitsbereich/Berufsgruppe: \_\_\_\_\_

Arbeitstätigkeit: \_\_\_\_\_

Merk- male	Selbsteinschätzung		Fremdeinschätzung	
	Anzahl	%	Anzahl	%
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11			<b>Die Merkmale 11–16 können nur durch Selbsteinschätzung ermittelt werden.</b>	
12				
13				
14				
15				
16				

**Anzahl der gewerteten Checklisten**

Selbsteinschätzung:

Fremdeinschätzung:

## Checkliste 4: Ursachen psychischer Sättigung

### Auswertung

Tragen Sie bei den einzelnen Merkmalen ein, wie oft diese angekreuzt wurden und vergleichen Sie gegebenenfalls die Selbst- und Fremdeinschätzung.

Arbeitsbereich/Berufsgruppe: \_\_\_\_\_

Arbeitstätigkeit: \_\_\_\_\_

Merkmale	Selbsteinschätzung		Fremdeinschätzung	
	Anzahl	%	Anzahl	%
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11			Die Merkmale 11–16 können nur durch Selbsteinschätzung ermittelt werden.	
12				
13				
14				
15				
16				

**Anzahl der gewerteten Checklisten**

Selbsteinschätzung:

Fremdeinschätzung:

## 5 Verfahren zur Auswahl

**Checkliste 5: Ursachen emotionaler Erschöpfung****Auswertung**

Tragen Sie bei den einzelnen Merkmalen ein, wie oft diese angekreuzt wurden und vergleichen Sie gegebenenfalls die Selbst- und Fremdeinschätzung.

Arbeitsbereich/Berufsgruppe: \_\_\_\_\_

Arbeitstätigkeit: \_\_\_\_\_

Merkmale	Selbsteinschätzung		Fremdeinschätzung	
	Anzahl	%	Anzahl	%
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11			<b>Die Merkmale 11–16 können nur durch Selbsteinschätzung ermittelt werden.</b>	
12				
13				
14				
15				
16				

**Anzahl der gewerteten Checklisten**

Selbsteinschätzung:

Fremdeinschätzung:

## ■ Massnahmen zur Vermeidung von Ursachen für die Fehlbeanspruchungsfolgen:

Um psychische Belastungen zu vermeiden, die Ursachen für die Fehlbeanspruchungsfolgen sind, können Massnahmen zur Arbeitsgestaltung und zur Steigerung der personellen Ressourcen ergriffen werden, z. B.:

### ▶ zur Vermeidung von Stress

#### 1. Reduzierung potentieller Stressoren, z. B. durch

- die Schaffung von Freiheitsgraden (zeitlich/inhaltlich)
- Möglichkeiten zur Unterstützung durch Kollegen/innen oder Vorgesetzte
- Schaffung vollständiger Aufgabenstrukturen

#### 2. Steigerung der personellen Ressourcen

- zielgerichtete fachliche Aus- und Weiterbildung (systematische Personalentwicklung)
- Selbstmanagement (Zeitmanagement, Stressbewältigung)
- Einstellungsänderung (Perfektionsmusstreben abbauen, Konkurrenzdenken)
- flankierend: gesunde Ernährung und Sport

### ▶ zur Vermeidung von psychischer Ermüdung

#### 1. Systematische Pausengestaltung

- Empfehlung: viele kurze Pausen
- Einführung eines Kurzpausensystems
- erholsamer Pauseninhalte

#### 2. Steigerung der personellen Ressourcen

- Training geistiger und körperlicher Leistungsvoraussetzungen sowie sozialer und kommunikativer Kompetenzen
- Aufbau optimaler interner Repräsentationen durch gezieltes Erlernen

Durch die Einführung von Kurzpausensystemen kann die psychische Ermüdung vermieden werden. Ausserdem werden weniger Fehler gemacht und insgesamt steigt die Leistung.

### ▶ zur Vermeidung von Monotonie

- planmässiger Tätigkeitswechsel
- Angebot von Misch Tätigkeiten
- Einführung von Gruppenarbeit

Das Erleben von Monotonie verschwindet nach einem Tätigkeitswechsel schlagartig. Deshalb empfiehlt sich die Einführung eines geplanten Arbeitsplatzwechsels (= job rotation).

## 5 Verfahren zur Auswahl

### ▶ zur Vermeidung von psychischer Sättigung

- Änderung der Organisationsstruktur
- Abbau strenger zeitlicher Bindungen
- Schaffung von Transparenz
- Sensibilisierung für die Folgen von Fehlern
- direkte und baldige Rückmeldung über den Verlauf und die Ergebnisse der Arbeit
- Beteiligung der Mitarbeitenden an wichtigen Entscheidungen
- Übertragung von Verantwortung
- qualifikations- und fähigkeitsgerechter Einsatz

### ▶ zur Vermeidung von emotionaler Erschöpfung

#### 1. Arbeitsbedingungen gestalten

- zeitliche und inhaltliche Freiheitsgrade
- mitarbeiterorientierte Führung
- gutes Betriebsklima
- Einhaltung der Pausen
- Vermeidung von Überstunden
- Einfluss auf Dienstzeit und -ort, z. B. in der Pflege

#### 2. Personelle Ressourcen stärken

- systematische Personalentwicklung, z. B. durch Fort- und Weiterbildung

- Auf- und Ausbau kommunikativer und sozialer Kompetenzen
- Coaching- und Supervisionsangebote

# Anhang

## Sonstige Verfahren und Hinweise

Einen Überblick über orientierende, Screening- und Expertenverfahren findet man im Internet in einer Toolbox, die Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen auflistet ([www.baua.de/toolbox](http://www.baua.de/toolbox)).

In der Toolbox werden über 90 Verfahren beschrieben. Ein Abdruck von Merkmalslisten oder Fragebogen ist aufgrund von Autoren- und Verlagsrechten nicht möglich. Ausgehend vom Gestaltungsziel werden Verfahren der Verhältnisprävention und Verfahren der Verhaltensprävention bereitgestellt.

Die Verfahren unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Analysetiefe in Orientierende-, Screening- und Expertenverfahren. Drei Nutzergruppen wurden festgelegt: ungeschulte, geschulte Nutzer und Experten. Die Teilnahme an Grundlagenseminaren und Verfahrensschulungen wird empfohlen. Mit Hilfe der Toolbox ist eine Auswahl von Verfahren für die eigenen Belange vor Ort möglich.

## Weitere Informationen

Im Folgenden werden Checklisten und Hilfsmittel vorgestellt, die in der Schweiz erarbeitet wurden:

1. Checkliste „Sicheres Verhalten“
2. Checkliste „Einführung neuer Mitarbeiter“
3. Arbeitsheft „Stress? Da haben wir etwas für Sie!“
4. Internetplattform zu Stress am Arbeitsplatz:  
[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)

## 6 Anhang – Sonstige Verfahren und Hinweise

## Checkliste „Sicheres Verhalten“

### Kurzbeschreibung

Diese Checkliste ist ein Hilfsmittel für Sicherheitskoordinatorinnen, Sicherheitskoordinatoren und Vorgesetzte, die eine erste Grobbeurteilung von Arbeitsplätzen in Bezug auf Merkmale, die das sicherheitsgerechte Verhalten beeinträchtigen können, vornehmen wollen.

Zu folgenden Themen werden jeweils eine oder mehrere Fragen gestellt:

- Arbeitsgestaltung und Wahrnehmung von Gefahren,
- Ermüdung,
- Über- und Unterforderung,
- Motivation zu sicherem Verhalten  
und
- soziale Bedürfnisse.

Das Vorhandensein der aufgelisteten Merkmale kann jeweils mit „ja“, „teilweise“ oder „nein“ beantwortet werden. Bei Fragen, die mit „nein“ oder „teilweise“ beantwortet werden, wird empfohlen, eine Massnahme zu treffen, die diesen Mangel behebt.

## Checkliste „Einführung neuer Mitarbeiter“

### Kurzbeschreibung

Die Checkliste richtet sich an Vorgesetzte, Sicherheitskoordinatorinnen und Sicherheitskoordinatoren. Sie ist ein Hilfsmittel für eine systematische Einführung neuer Mitarbeitender.

Bei dieser Personengruppe können die vielen neuen Eindrücke leicht zu Überforderung führen, was sich in einem stark erhöhten Unfallrisiko während der ersten sechs Monate zeigt. Mit der Checkliste können Sie überprüfen, ob Sie die wichtigsten Elemente einer sorgfältigen Einführung berücksichtigt haben.

Zu folgenden Themen werden jeweils eine oder mehrere Fragen gestellt:

- Organisation,
- Art und Weise der Einführung und wichtige Themenbereiche der Einführung.
- Das Vorhandensein der aufgeführten Aspekte kann jeweils mit „ja“, „teilweise“ oder „nein“ beantwortet werden.
- Bei Fragen, die mit „nein“ oder „teilweise“ beantwortet werden, wird empfohlen, eine Massnahme zu treffen, die diesen Mangel behebt.

## Arbeitsheft „Stress? Da haben wir etwas für Sie!“

– Eine persönliche Standortbestimmung –

### Kurzbeschreibung

„Stress? Da haben wir etwas für Sie!“ ist eine Broschüre, die sich direkt an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer richtet.

Sie ist eine Art Leitfaden, mit dem Betroffene eine persönliche Standortbestimmung zu ihrer eigenen Stresssituation vornehmen können.

Anhand von Beispielen wird zu Beginn geklärt, was mit dem Begriff Stress gemeint ist.

Im Anschluss an die Beschreibung von Stressursachen, -auswirkungen und Ressourcen, folgen jeweils Fragen, welche die Einschätzung der persönlichen Situation in Bezug auf diese Aspekte ermöglichen.

Die Bearbeitung des Fragenkatalogs liefert ein differenziertes Bild der erlebten persönlichen Auswirkungen von Stress, der Stressursachen sowie der vorhandenen Schutzfaktoren.

Diese Auseinandersetzung mit der Arbeitssituation und dem, wie man sie erlebt, kann als Grundlage dienen für die individuelle Ausarbeitung eines persönlichen AntiStressprogramms, eine Gruppendiskussion mit Arbeitskollegen derselben Organisationseinheit oder/ und mit vergleichbaren Aufgaben und Tätigkeiten.

## Internetplattform zu Stress am Arbeitsplatz:

[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)

### Kurzbeschreibung

[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch) bietet verschiedene Möglichkeiten, die Stressbelastung in deutscher, französischer oder italienischer Sprache einzuschätzen.

Mit dem „**Stress-Check für Unternehmen**“ können Führungskräfte/Personalverantwortliche die Stressbelastung (Stress-Signale, Stress-Ursachen und Folgerungen) ihrer Mitarbeitenden „von aussen“ einschätzen.

Darüber hinaus besteht für Führungskräfte/Personalverantwortliche die Möglichkeit, das Stress-Niveau kleinerer Teams/Gruppen via „**Gruppenlinks**“ zu erheben.

Mit dem „**Stress-Check für mich**“ kann die persönliche Stressbelastung erfasst werden. Damit lassen sich wie beim „Stress-Check für Unternehmen“, aber etwas ausführlicher, Belastungen (Stress-Ursachen), Befindensbeeinträchtigungen (Stress-Signale) und Folgerungen (persönliche Einschätzung der Auswirkungen) erfassen. Unmittelbar nach dem Ausfüllen erhält man auf Wunsch eine Online-Auswertung und Rückmeldung mittels „Ampellichtern“.

Er ist in drei Teile mit insgesamt 57 Fragen (plus 3 Fragen zu den soziodemographischen Angaben) gegliedert:

## 6 Anhang – Sonstige Verfahren und Hinweise

### 1. Stress-Signale:

Es wird gefragt, inwiefern man in den letzten 3 Monaten bei sich verschiedene Signale wahrgenommen hat auf

- Körperlicher Ebene
- Psychisch/emotionaler Ebene
- Geistiger Ebene
- Verhaltensebene

### 2. Stress-Ursachen:

Es wird gefragt, wie zutreffend die verschiedenen Aussagen hinsichtlich der Stress-Ursachen sind:

- Im Arbeits-/Berufsleben
- Im Privatleben bzw. den generellen Ursachen

### 3. Drei Folgerungen:

- Wie stark ist die Testperson momentan von belastendem Stress betroffen?
- Für welchen Lebensbereich (Arbeits-/Berufs- oder Privatleben) trifft dies stärker zu?
- Für wie wichtig erachtet die Testperson Massnahmen zum Stressabbau für sich persönlich?

Die persönliche Sicht der Führungskräfte kann verglichen werden mit den Ergebnissen der von den Mitarbeitenden ausgefüllten persönlichen „Stress-Checks für mich“ und/oder den via Gruppenlinks erfassten Gesamtergebnissen einer oder verschiedener Teams/Gruppen.

## IMPULS-TestI2 ® Professional

In der vorhergehenden Ausgabe dieser Broschüre befand sich auch der IMPULS-Test (Molnar, Haiden, Geißler-Gruber, 2002).

Durch die bekannte Weiterentwicklung zum IMPULS-TestI2 ® Professional (Molnar, Scheck, Schünemann, 2012) ist er nur noch **online** in deutscher, englischer und weiteren Sprachen verfügbar.

Die vorangegangene Fassung des IMPULS-Test aus dem Jahre 2002 hat damit ihre Gültigkeit verloren.

Aktuelle Informationen und Bedingungen zum Einsatz sind unter: <https://www.impulstest2.info> zu finden.

## Gesetzliche Grundlagen

CH

**Arbeitsgesetz (Artikel 6) und das Obligationenrecht (Artikel 328)** verpflichten den Arbeitgeber, Massnahmen zum Schutz der Gesundheit und der persönlichen Integrität seiner Mitarbeitenden zu treffen.

A

**Bundesgesetz über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit – ArbeitnehmerInnenschutzgesetz – ASchG** sowie auch **Bundes-Bedienstetenschutzgesetz – B-BSG** sowie jeweils **Landes-Bedienstetenschutzgesetze** für alle Bundesländer

D

**Gesetz zur Durchführung von Massnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit** (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG) vom 7. August 1996 (BGBl. Teil 1, Nr. 43, S. 1246 ff)

**Gesetz zur Neuorganisation der bundesunmittelbaren Unfallkassen, zur Änderung des Sozialgerichtsgesetzes und zur Änderung anderer Gesetze** (BUK-Neuorganisationsgesetz – BUK-NOG) Gesetz vom 19.10.2013 (Bundesgesetzblatt Teil I 2013 Nr. 63 vom 24.10.2013, S. 3836)

## Literatur

**Debitz, U.; Gruber, H; Wittmann, S. & Richter, G. (2012)**

Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, Psychische Faktoren in der Gefährdungsbeurteilung, 6. überarbeitete Auflage; InfoMediaVerlag e.K., Bochum.

**Demerouti, E. et al. (2012)**

Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz. Inklusive DIN EN ISO 10075-1 bis 3. Deutsches Institut für Normung (Hrsg.), Berlin – Wien – Zürich; Beuth Verlag.

**EN ISO 10075-1 (2000)**

Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 1: Allgemeines und Begriffe.

**EN ISO 10075-2 (2000)**

Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 1: Gestaltungsgrundsätze.

**EN ISO 10075-3 (2004)**

Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 1: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung.

**Gruber, H.; Kittelmann, M. & Barth, Chr. (2015)**

Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung. 14. überarbeitete Auflage; DC Verlag e.K., Bochum.

**Huber, E.; Molnar, M.; Steurer, J. (2013)**

Bewertung der Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen im Rahmen der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Leitfaden für die Arbeitsinspektionen. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz. Wien: Zentral-Arbeitsinspektorat.

**Molnar, M. (2007)**

IMPULS-Projektleitfaden. Durchführung eines betrieblichen Anti-Stress-Projektes mit Hilfe des IMPULS-Tests. Für alle, die ein IMPULS-Projekt im Betrieb planen. WKÖ, AK, ÖGB, IV, AUVA (Hrsg.), 1. Auflage, Wien.

**Molnar, M.; Prinkel, M.; Friesenbichler, H. (2012)**

Evaluierung psychischer Belastungen. Die Arbeits-Bewertungs-Skala – ABS Gruppe. Wien: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (Hrsg.).

**Molnar, M.; Prinkel, M. (2014)**

„ABS Gruppe“ – Arbeits-Bewertungs-Skala psychischer Belastung für moderierte Gruppen. In M. Eigenstätter, T. Kunz, R. Portuné & R. Trimpop (Hrsg.), Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Psychologie der gesunden Arbeit. 18. Workshop 2014 (S. 431 – 434). Kröning: Asanger Verlag.

**Richter, G. (2000)**

Psychische Belastung und Beanspruchung – Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fa 36; 3. überarbeitete Auflage; Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven.

**Richter, G.; Gruber, H.; Friesenbichler, H.; Uscilowska, A.; Jancurova, L.; Konoval, G. (2008)**

Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung in Klein- und Mittelbetrieben; Heft 5, „Psychische Belastungen“; <http://www.issa.int>.

**Richter, G. (2015)**

Toolbox Version 1.2 Instrumente zur Erfassung und Bewertung psychischer Belastung, Dortmund, Dresden 2015 (Online).

**Rohmert, W. (1984)**

Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 38, 139-200.

**suva (2000)**

Checkliste Stress. [www.suva.ch/waswo](http://www.suva.ch/waswo), Bestell-Nr. 67010.d.

**Wenchel, K.Th. (2011)**

Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, Orientierungshilfe, 7. überarbeitete Auflage; InfoMediaVerlag e.K., Bochum.

## 6 Anhang – Sonstige Verfahren und Hinweise

### CH Schweiz

<http://www.ekasbox.ch>  
<http://www.psy@work.ch>  
<http://www.seco.admin.ch>  
<http://www.sexuellebelastigung.ch>  
<http://www.stressnostress.ch>  
<http://www.suva.ch>

### A Österreich

<http://www.arbeitsinspektion.gv.at/AI/Gesundheit/Belastungen/default.htm>  
[http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03\\_0/home](http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_0/home)  
<http://www.auva.at>  
<http://www.boep.or.at/Arbeitsplatzevaluierung-p.1104.0.html>  
<http://www.gesundearbeit.at>  
<http://www.netzwerk-bgf.at>

### D Deutschland

<http://www.baua.de>  
<http://www.dcverlag.de>  
<http://www.gda-portal.de/de/Startseite.html>  
<http://www.infomediaverlag.com>  
<http://www.inqa.de>  
<http://www.psyga.info/>  
<http://www.vti-bochum.de>



SECO | Direktion für Arbeit | Arbeitsbedingungen  
3003 Bern  
ab.sekretariat@seco.admin.ch | [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)  
Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

