

Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastung (§§ 4 und 7 ASchG)

Eine Handlungsanleitung zur
Wirksamkeitskontrolle von Maßnahmen

Impressum

MedieninhaberIn, VerlegerIn und HerausgeberIn:
Bundesministerium für Arbeit, und Wirtschaft (BMAW)
Sektion II - Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat
Favoritenstraße 7, 1040 Wien
arbeitsinspektion.gv.at
Wien Februar 2024

Inhalt

Wo stehen Sie im Prozess?.....	6
Weitere Schritte Ergebnis 1:	
Maßnahmen entwickeln.....	7
Weitere Schritte Ergebnis 2:	
Maßnahmen konkretisieren.....	8
Weitere Schritte Ergebnis 3 :	
Maßnahmen kommunizieren.....	9
Weitere Schritte Ergebnis 4 :	
Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen.....	9
Arten der Wirksamkeitskontrolle.....	10
Variante A) Wiederholung des Messverfahrens mit Zusatzbeurteilung je Maßnahme.....	11
Variante B) Kennzahlen vergleichen, spezifisch je nach Maßnahme.....	11
Variante C) Extern moderierter Maßnahmenworkshop.....	11
Variante D) Begehung und Gespräche.....	12
Variante E) Interne Besprechung im Team.....	12
Interne Besprechung im Team – Vorschlag Moderationsablauf.....	14
Vorschlag Moderationsablauf Variante E – Dauer ca. 2,5 Stunden.....	14
Literatur zu guten Maßnahmen - exemplarisch.....	15

Vorwort

Sehr geehrte Führungskräfte!

Der Arbeitsalltag kann oft hektisch, anstrengend und aufreibend sein. Gleichzeitig wird Ihnen und Ihrem Team eine gute Leistung abverlangt. Ein ungünstiges Verhältnis hierbei kann auf Dauer zu Fehlbeanspruchungen und Beeinträchtigung der Gesundheit führen.

Im Rahmen der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastung ist vorgesehen Arbeitsbedingungen nicht nur zu bewerten, sondern auch dort Maßnahmen zu setzen wo es notwendig ist und deren Wirksamkeit zu überprüfen.

Dieser Leitfaden soll Ihnen dabei als praktische Unterstützung dienen. Wir gehen davon aus, dass in Ihrer Organisation bereits arbeitsbedingte psychische Belastungen standardisiert und qualitätsgesichert erhoben wurden (mittels Fragebogen, Gruppenworkshop oder Beobachtungs-/Einzelinterviews) und Ihnen die Ergebnisse vorliegen, zum Beispiel in Form eines Maßnahmenblattes (Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokument) oder im Rahmen einer Präsentation.

Im **ersten Teil** auf Seite 6 des Leitfadens können Sie feststellen, wo Sie gerade im Evaluierungsprozess stehen und welche Schritte nun notwendig sind. Im **zweiten Teil** auf Seite 10 sind unterschiedliche Arten der Wirksamkeitskontrolle beschrieben.

Der Leitfaden soll helfen, umgesetzte Maßnahmen auf Wirksamkeit zu überprüfen oder bei Bedarf Maßnahmen so zu konkretisieren, dass eine wirkungsvolle Umsetzung möglich ist. Der Leitfaden zeigt ebenso, wie neue Maßnahmen im Sinne einer gesunden Arbeitsgestaltung entwickelt werden können.

Viel Erfolg und alles Gute für eine sinnvolle und wirksame Umsetzung!

Wo stehen Sie im Prozess?

Um zu wissen, was zu tun ist, müssen Sie zunächst feststellen, wo Sie im Prozess aktuell stehen. Das folgende Pfaddiagramm soll Sie dabei unterstützen.

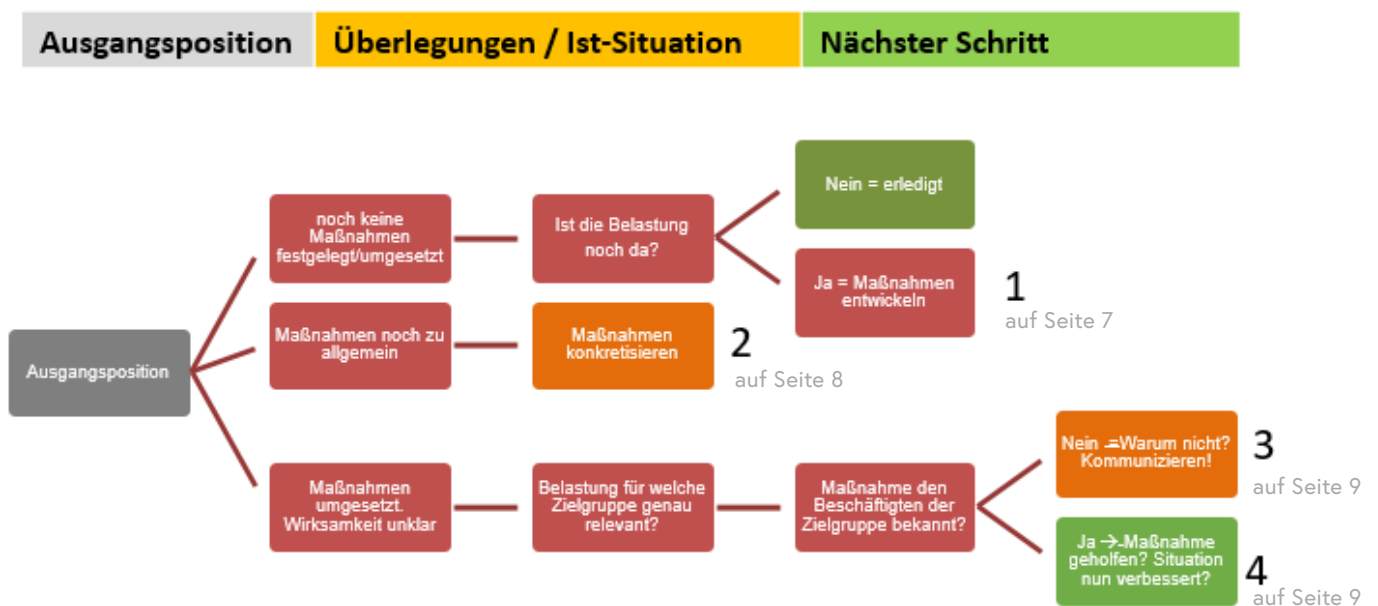
Die erste Frage, die Sie hierzu beantworten sollten, lautet wie folgt und ist damit die Ausgangsposition im Pfaddiagramm:

Haben Sie bereits Maßnahmen gegen psychische Fehlbelastungen in der Arbeitsplatzevaluierung festgelegt und umgesetzt?

Je nach Antworten starten Sie dann im Pfaddiagramm in der entsprechenden Zeile und landen bei einer Zahl.

Auf den nächsten Seiten können Sie sich spezifische Tipps zu Ihrer Situation holen (weitere Schritte finden Sie dann unter „Ergebnis 1, 2, 3 oder 4“).

Sobald eine Maßnahme im Kästchen Nr. 4 ist, kann mit der Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahme begonnen werden.



Weitere Schritte Ergebnis 1: Maßnahmen entwickeln

Nach einer schriftlichen Befragung oder einem Beobachtungsinterview sind die psychischen Fehlbelastungen ermittelt und beurteilt.

Maßnahmenvorschläge sind i.d.R. noch nicht, wie bei einer Gruppenworkshop-Methode mit Mitarbeitenden, bereits entwickelt worden.

Es gibt dann mehrere Möglichkeiten passende Maßnahmen zu entwickeln.

Einige sind hier exemplarisch angeführt:

- Moderierter Workshop mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
- Gemeinsame Überlegung im Team
- Sammlung von Maßnahmenvorschlägen bei Ermittlung und Beurteilung
- Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen (siehe dazu Literatur am Ende des Dokuments)

Liegen mehrere Belastungen bzw. Maßnahmenvorschläge vor, ist es wichtig zu sortieren, zu priorisieren und schrittweise vorzugehen.

Folgende Fragen unterstützen Sie dabei:

- Welche Arbeitsplätze sind besonders von Fehlbelastungen betroffen?
- Welche kritischen Ergebnisse müssen dringend bearbeitet werden?
- Wo sind Maßnahmen wichtig, weil die langfristigen Folgen sich stark negativ auswirken würden?
- Welche Maßnahmen sind rasch umsetzbar („Quick-Wins“)?
- Welche Maßnahmen brauchen eine längere Vorbereitung bzw. Abstimmung mit Externen?

Maßnahmen können von unterschiedlichen Personen entwickelt werden. Letztendlich werden sie aber in Verantwortung der Arbeitgebenden an den betroffenen Arbeitsplätzen umgesetzt.

Der Arbeitgeber / die Arbeitgeberin entscheidet über die Maßnahmen.

Weitere Schritte Ergebnis 2: Maßnahmen konkretisieren

Die bisherigen Maßnahmen sind noch zu wenig konkret. Hinweise dafür sind beispielsweise: Nicht alle Mitarbeitenden wissen, was mit der Maßnahme gemeint ist oder war. Einer außenstehenden Person (z.B. bislang nicht involvierte Führungskraft, Präventivfachkraft, Betriebsrat, ...) ist nicht klar, was genau oder wie etwas verändert werden soll.

Typische Beispiele für solche unkonkreten Maßnahmen sind: „Klare Regelung der Zuständigkeiten“, „Verbesserung der Schnittstellen“, „Intern Prioritäten festlegen“ oder „Führungskräfteschulung“.

Unkonkrete Maßnahmen sind häufig eine Folge von ungenau definierter Arbeitsbelastung.

Konkretisieren Sie in diesem Fall die Maßnahmen, legen Sie Zuständige fest und erstellen Sie einen Zeitplan oder legen Sie ein Umsetzungsdatum fest.

Wenn Sie eine Maßnahme planen, denken Sie bei der Fixierung von Maßnahmen an folgende Aspekte:

- So konkret wie möglich beschreiben.
- Woran erkennen Sie, dass die Veränderung geholfen hat?
- Wem hilft die Maßnahme und wie? Könnte diese Maßnahme gleichzeitig für jemanden anderen unerwünschte Folgen haben?
- Sind für die Maßnahmenumsetzung ggf. kleinere Zwischenschritte nötig?
- Sind die Ressourcen wie Zeit, Personal oder Budget auch dafür vorhanden?
- Wann soll die Umsetzung erfolgen? Legen Sie gegebenenfalls einen Probezeitraum fest.

Wenn passende Maßnahmenvorschläge vorliegen, muss festgelegt werden, wer für die Umsetzung zuständig ist und wer beratend einbezogen werden sollte, damit die Umsetzung gut gelingen kann.

Folgende Personengruppen sind hier denkbar, aber natürlich auch andere:

- Die Beschäftigten selbst (oder einzelne Personen)
- Zuständige Führungskräfte
- Präventivfachkräfte (Arbeitsmedizin / Sicherheitsfachkraft)
- Arbeitspsychologie
- Betriebsrat
- Personalabteilung

Weitere Schritte Ergebnis 3 : Maßnahmen kommunizieren

Eine Maßnahme kann perfekt geplant sein. Aber wenn die Betroffenen nichts davon wissen, kann die Maßnahme nicht optimal umgesetzt werden.

Kommunikation ist jedoch wichtig, damit Maßnahmen auch wirken können. Daher ist die Kommunikation von umgesetzten Maßnahmen ein wichtiger und auch gesetzlich vorgeschriebener Teil der Arbeitsplatzevaluierung (§ 12 ASchG).

Folgende Aspekte sind besonders wichtig:

- Machen Sie deutlich, dass Ihnen die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wichtig ist und Sie daher alltagstaugliche und belastungsoptimierende Maßnahmen gesetzt haben.
- Zeigen Sie Verbindlichkeit durch klare Verantwortlichkeiten, Termine und eine geplante Wirksamkeitskontrolle
- Informieren Sie verständlich. Vor allem bei Personen mit anderen Sprachen oder Kulturen sollten Sie auf eine passende Kommunikation achten.

Weitere Schritte Ergebnis 4 : Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen

Die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen ist im Rahmen der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastung vorgeschrieben (§ 4 (4) ASchG).

Jede Maßnahme, die im Rahmen der Arbeitsplatzevaluierung umgesetzt wird, muss eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen anstreben und auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

Aber es gibt auch viele weitere Gründe, um sich nach einiger Zeit wieder mit den festgelegten Maßnahmen zu beschäftigen: Feedback für die Beteiligten motiviert und unterstützt die Nachhaltigkeit. Auch ist die Wirksamkeitskontrolle eine gute Möglichkeit, den wertschätzenden Umgang mit Verbesserungsvorschlägen zu zeigen.

Der richtige Zeitpunkt für den „Maßnahmen-Check“ ist nicht für alle Prozesse gleich. Wichtig ist, dass die Maßnahmen zu diesem Zeitpunkt schon umgesetzt wurden und wirken konnten. Häufig lohnt es sich nach sechs Monaten zuschauen, ob die Maßnahme bereits gewirkt hat und die gewünschte Veränderung eingetreten ist.

Auf den nächsten Seiten bekommen Sie einen **Überblick über die verschiedenen Arten der Wirksamkeitskontrolle** der Maßnahmen. auf Seite 10

Arten der Wirksamkeitskontrolle

Es gibt mehrere Möglichkeiten zu überprüfen, ob Maßnahmen wirksam waren. Hier einige Varianten:

- A) Beurteilung Umsetzung je Maßnahme durch Arbeitnehmende auf Seite 11
- B) Kennzahlen vergleichen, spezifisch je nach Maßnahme auf Seite 11
- C) Extern moderierter Maßnahmenworkshop
(extern = Person ist nicht aus dem Team) auf Seite 11
- D) Begehung und Gespräche auf Seite 12
- E) Interne Besprechung im Team auf Seite 12

Auf den nächsten Seiten erfahren Sie genaueres zu den Varianten A) bis E)

Vorab empfiehlt sich folgende Aspekte für die Festlegung auf eine passende Variante der Wirksamkeitskontrolle zu bedenken:

- Aufwand, den Sie investieren können
- Art der erhobenen Fehlbelastungen: Welche gefährlichen psychischen Arbeitsbedingungen wurden festgestellt?
- Erfahrungen mit Gruppendiskussionen oder Teamsitzungen: Werden bei Ihnen regelmäßig Teamsitzungen abgehalten? Sind die Beschäftigten gewohnt offen ihre Meinung zu sagen? Haben Sie einen ruhigen Raum dafür, in dem sie ungestört reden können?
- Moderationsfähigkeiten in der Gruppe: Gibt es jemand, der/die eine solche Besprechung moderieren kann? Wer hat Erfahrung als Moderator oder Moderatorin darin die eigene Meinung zurückzuhalten und den Gesprächsablauf gut zu unterstützen?

Hat eine Maßnahme nicht gewirkt, ist eine neue Maßnahme zu entwickeln.

Variante A) Beurteilung je Maßnahme durch Arbeitnehmende

Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen beurteilen, welche Maßnahmen umgesetzt wurden (ja/nein/nicht bekannt) und inwiefern diese Maßnahmen hilfreich waren. Dies erfolgt (häufig schriftlich) pro ermittelter Gefahr und festgelegter Maßnahme für den jeweils betroffenen Arbeitsplatz.

Sie können bei dieser Methode auch zusätzlich ein Messverfahren vorgeben. Sie wiederholen dann die schriftliche Befragung, den moderierten Gruppenworkshop oder das Beobachtungs- /Einzelinterview (erneute Evaluierung) und überprüfen die bereits gesetzte Maßnahmen durch die Beurteilung der Arbeitnehmenden.

Variante B) Kennzahlen vergleichen, spezifisch je nach Maßnahme

Es können auch Kennzahlen verglichen werden um zu sehen, ob die Maßnahme die Arbeitsbedingung verbessert hat. Passende Kennzahlen könnten je nach Zusammenhang mit der ursprünglich festgestellten Fehlbelastung sein: Produktivität, Fehlerquote, Anzahl der Unterbrechungen, benötigte Arbeitszeit pro Tätigkeit, etc.

Die Entscheidung, welche Kennzahl aussagekräftig ist, ist für jede Fehlbelastung und Maßnahme einzeln zu treffen. Um eine passende Kennzahl auszuwählen, muss das Ziel der Maßnahme vorher klar sein. **Was genau soll verbessert werden?**

Beispiel: Die hohe Anzahl von Arbeitsunterbrechungen durch das Telefon führte in der Buchhaltungsabteilung zu vielen Fehlern. Die Arbeitsunterbrechungen wurden durch einen Telefonservice verringert. Die Fehlerquote ist gesunken.

Der **Zusammenhang zwischen der Kennzahl und der Maßnahme** muss klar erkennbar sein. Sie können nicht davon ausgehen, dass beispielsweise geringe Krankenstände und hohe Unternehmensumsätze auf verbesserte Arbeitsbedingungen hindeuten.

Variante C) Extern moderierter Maßnahmenworkshop

Ein Maßnahmenworkshop kann von einer Person, die nicht in diesem Team arbeitet, moderiert werden.

Folgende Personengruppen könnten die Moderation übernehmen: Personalabteilung, Sicherheitsvertrauensperson, Präventivfachkraft, Arbeitspsychologie, etc.

Bei einem solchen Workshop werden die Maßnahmen, die in der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastung festgelegt wurden, bewertet nach Umsetzung und Wirksamkeit.

In der Praxis passiert das häufig mündlich/schriftlich z.B. mittels „Ampelsystem“ mit roten/gelben/grünen (Klebe)-Punkten, Kärtchen, etc. Je nachdem wie der Workshop angelegt wurde. Im Workshop ist die Führungskraft in der Regel nicht anwesend. Diese wird dann häufig in einer späteren Besprechung über die Einschätzung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen informiert.

Variante D) Begehung und Gespräche

Bei Begehungen von Arbeitsplätzen und bei stichprobenartigen Gesprächen mit betroffenen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen können auch Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen festgestellt werden.

Folgende Personengruppen könnten dies übernehmen: Personalabteilung, Sicherheitsvertrauensperson, Präventivfachkraft, Arbeitspsychologie, etc.

Es ist nicht empfehlenswert, dass die Führungskraft selbst diese Begehungen und Gespräche durchführt. Es könnte von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als Druck empfunden werden, sich positiv zu äußern. Die befragende Person sollte in diesem Themengebiet keine eigenen Interessen vertreten wollen.

Um sachliche Inhalte zu behandeln, empfiehlt sich für das Gespräch, die fachlich zuständige Person für die betroffene Belastung / Maßnahme auszuwählen.

Bei Fehlbelastungen im Sozialklima mit Kollegen/Kolleginnen oder mit der Führungskraft ist es nicht empfehlenswert Belastungen und Wirksamkeit von Maßnahmen nur stichprobenartig mit Einzelnen zu besprechen, da auf diese Weise eine repräsentative Einschätzung erschwert wird.

Variante E) Interne Besprechung im Team

Die Überprüfung der Wirksamkeit kann in Form einer Abteilungsbesprechung vorgenommen werden.

Für eine solche Besprechung müssen unter anderem die organisatorischen Rahmenbedingungen stimmen. Die Organisation bzw. Durchführung kann sich bei Schichtarbeit oder mobilen Arbeitsplätzen schwierig gestalten.

Bei Fehlbelastungen im Sozialklima mit Kollegen/Kolleginnen oder mit der Führungskraft ist es nicht empfehlenswert diese Thematik nur intern zu besprechen, da wahrscheinlich nicht für alle Beschäftigten eine offene Diskussion möglich sein wird.

Wer moderiert diesen Prozess?

Sie können die Moderation als Führungskraft selbst übernehmen. Das kann jedoch zu der Situation führen, dass nicht alle Mitarbeitenden Probleme oder Lösungsvorschläge offen ansprechen. Das kann vermieden werden, in dem jemand aus dem Team die Diskussion leitet und Sie als Führungskraft bewusst als Teil der Gruppe daran teilnehmen.

Die Ergebnisse sollen am Ende wieder im Maßnahmenblatt dokumentiert werden.

Besprechen Sie dazu am Beginn des Treffens: Was passiert mit den heutigen Ergebnissen? Wer übernimmt das Protokoll? Wo werden die Dokumente abgespeichert? Wer kann sie einsehen?

Stufen der Besprechung

Bei jeder einzelnen Belastung ist in folgenden Stufen vorzugehen:

- Ist die Belastung für alle Beschäftigten gleich relevant (Gibt es einzelne Personenkreise innerhalb der Abteilung, die mehr oder weniger betroffen sind bzw. waren?)
- Ist den relevanten Personen überhaupt bekannt, dass diese Maßnahme vereinbart wurde?
- Wurde die Maßnahme umgesetzt? In welcher Form wurde die Maßnahme umgesetzt?
- Hat die Maßnahme auch gewirkt? Hat sich die Belastungssituation in der gewünschten Weise verbessert? Was ist jetzt anders? Oder hat die Maßnahme nicht optimierend gewirkt, sondern eine neue Gefahr erzeugt; hat die Umsetzung der Maßnahme neue Probleme erzeugt?

Hat eine Maßnahme nicht gewirkt, ist eine neue Maßnahme zu entwickeln.

Zur Variante der internen Besprechung im Team finden Sie einen Vorschlag, der Sie bei der Moderation unterstützen kann, auf der nächsten Seite. [auf Seite 14](#)

Interne Besprechung im Team – Vorschlag Moderationsablauf

Vorschlag Moderationsablauf Variante E – Dauer ca. 2,5 Stunden

Zeit	Tagesordnungspunkt
Vorher	Verteilen von Kopien/Versenden des aktuellen Maßnahmenblattes an alle
Vorher	1 große Kopie des aktuellen Maßnahmenblattes für alle sichtbar im Raum aufhängen
5 min	Gemeinsam klären: • Wer protokolliert? • Wo werden die Dokumente abgespeichert? Wer kann sie einsehen?
15 min	Start des Maßnahmenchecks: • Welche Maßnahme wurde durchgeführt? Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bewerten den Umsetzungsgrad mittels Ampelsystem und bringen grüne, gelbe oder rote Klebepunkte an. • Ergebnis wird in der Gruppe besprochen: • Wo ist sich die Gruppe einig? Wo gibt es Widersprüche? • Im weiteren Verlauf des Workshops können die einzelnen Ergebnisse dann strukturiert und detailliert behandelt werden.
30 min	Wenn das Ergebnis über die Durchführung der Maßnahme nicht einheitlich ist: • Woran kann die unterschiedliche Wahrnehmung liegen? • Ist die Maßnahme nicht allen bekannt? Wenn die Maßnahmen nicht durchgeführt wurden: • Welche Hindernisse gab es? • Braucht es andere Maßnahmen, mehr Zeit oder andere Verantwortliche für eine Durchführung in der Zukunft?
15 min	Alle Maßnahmen, die mehrheitlich als „durchgeführt“ bewertet wurden: • Wie wirksam war die Maßnahme - hat sich die Arbeitsbedingung inzwischen verbessert? Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bewerten wieder mittels Ampelsystem und bringen grüne, gelbe oder rote Klebepunkte an. Ergebnis wird in der Gruppe besprochen: • Wo ist sich die Gruppe einig? Wo gibt es Widersprüche?
30 min	Wenn das Ergebnis der Bewertung der durchgeführten Maßnahmen nicht einheitlich ist: • Für welche Personengruppe ist die Maßnahme wirksam? • Welche weiteren Maßnahmen können gesetzt werden?
30 min	Wenn die durchgeführten Maßnahmen nicht gewirkt haben: • Was wurde vorher nicht bedacht? • Welche weiteren Maßnahmen können gesetzt werden?
30 min	Sind noch Fehlbelastungen ohne Maßnahmen vorhanden? Wenn ja: Diskussion und Festlegung erster Maßnahmen.
Danach	Protokollierung von kontrollierten, veränderten und/oder neuen Maßnahmen. Zusendung an alle Teilnehmenden; Gelegenheit zur Stellungnahme.

Literatur zu guten Maßnahmen - exemplarisch

http://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/Gesundheit_im_Betrieb/psychische_Belastungen/

https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/Arbeitnehmerschutz/broschueren/Psychische_Belastung_und_Stress_in_der_Arbeitswelt.html

Initiative Neue Qualität der Arbeit. (2016). Kein Stress mit dem Stress - Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Sektor. <http://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/psyga-kein-stress-mit-dem-stress-praxisordner-oeffentlicher-sektor.html>

Hassler et al. (2016). Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-23-teil-2/>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (2012). Bitte nicht stören! Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking. <http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A78.html>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeit-und-Gesundheit/Psychische-Gesundheit/Projekt-Psychische-Gesundheit-in-der-Arbeitswelt/_functions/BereichsPublikationssuche_Formular.html?nn=8705934

