

## **Positionspapier zu Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen: Anforderungen aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht**

**verabschiedet vom Vorstand der DGPs am 18. September 2016 in Leipzig**

### **Langfassung**

*In dem Positionspapier wird argumentiert, dass die Arbeits- und Organisationspsychologie eine wesentliche Grundlage für eine qualifizierte Durchführung von nach dem Arbeitsschutzgesetz vorgesehenen Gefährdungsbeurteilungen (GBU) psychischer Belastungen ist. Das Positionspapier richtet sich an die Akteure, die mit GBU befasst sind, an Verbände und Politikvertreter. Die Ausführungen werden im Anhang näher erläutert.*

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) sieht vor, dass zum Schutz der Arbeitenden Gefährdungen bei der Arbeit vermieden werden. In §5 des ArbSchG sind Gefährdungsbeurteilungen (GBU) gesetzlich vorgeschrieben. Psychische Belastungen werden explizit aufgeführt. Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA), ein Zusammenschluss von Bund, Ländern, gesetzlicher Unfallversicherung und Berufsgenossenschaften, schlägt bei Gefährdungsbeurteilungen einen Phasenverlauf vor, der nach einer Festlegung von zu berücksichtigenden Arbeitsbereichen und Tätigkeiten die Ermittlung der Gefährdungen (Analyse), deren Beurteilung (Festlegung Handlungsbedarf), das Festlegen und Durchführen von Maßnahmen (Intervention) sowie deren Überprüfung (Evaluation) umfasst. Der Prozess ist zu dokumentieren; bei Änderung der Gegebenheiten ist eine Fortführung der Gefährdungsbeurteilung vorgesehen. Das Gesetz fordert, an den Arbeitsbedingungen anzusetzen: Gefahren sind - unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse - an ihrer Quelle zu bekämpfen. Für eine qualifizierte und verantwortungsvolle Durchführung von GBU sind Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie erforderlich.

Ein qualitativ hochwertiger Prozess der psychischen Gefährdungsbeurteilung ist nur dann gegeben, wenn die Verfahren zur Erfassung der psychischen Gefährdungen mindestens die folgenden Kriterien erfüllen:

- Die Verfahren erfassen die Merkmale der Arbeit und sind somit bedingungsbezogen. Sie berücksichtigen die Merkmale, die in der arbeitspsychologischen Forschung als relevant für die Gesundheit nachgewiesen wurden. d.h. (1) Fehlbelastungen, wie z.B. Zeitdruck und (2) Ressourcen, wie z.B. Handlungsspielraum.
- Die Verfahren werden gemäß ihrem Zweck eingesetzt (Screening, Feinanalyse, aktivierende Verfahren usw.).
- Die Verfahren erfüllen die Testgütekriterien. Bei quantitativen Verfahren sind dies Objektivität, Reliabilität und Validität, bei qualitativen Verfahren gilt der Anspruch der Transparenz und Nachvollziehbarkeit (mithin besondere Anforderungen an die Dokumentation des Vorgehens und der Ergebnisse).
- Neue Verfahren sind dann angemessen, wenn noch keine geeigneten Instrumente vorliegen oder wenn durch sie bessere Testgütekriterien erreicht werden.

Um diese Kriterien realisieren zu können und um einen qualitativ hochwertigen Prozess der psychischen Gefährdungsbeurteilung zu gewährleisten, müssen die Verantwortlichen über Kompetenzen in mehreren Bereichen verfügen:

1. **Kenntnisse über die Kriterien gut gestalteter Arbeit.** Dies umfasst Kenntnisse relevanter theoretischer Modelle und des Forschungsstandes zu gesundheitlichen Auswirkungen von Arbeitsmerkmalen. Besonders zu berücksichtigen sind dabei Belastungen und Ressourcen.
2. **Kenntnisse der Analyseinstrumente und ihrer Einsatzmöglichkeiten.** Erforderlich sind Kenntnisse und Erfahrung in der Organisation von Datenerhebung und Datenauswertung (z.B. Repräsentativität, Umgang mit fehlenden Werten, soziale

Erwünschtheit, Freiwilligkeit, Selektivität, Anonymität, Vertraulichkeit, Datenschutz usw.). Dazu gehören auch Erfahrungen in der Instrumentenentwicklung und in der Entwicklung von pragmatischen, aber vertretbaren Lösungen. Erforderlich sind schließlich Fähigkeiten zur Entwicklung von Kriterien zur Beurteilung ermittelter psychischer Belastungen unter Berücksichtigung theoretischer Modelle von Mehrfachbelastungen und Wechselwirkungen.

3. **Fähigkeit zur Ableitung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen.** Dazu gehören Kenntnisse des bedingungsbezogenen Ansatzes und damit die Differenzierung von Verhältnis- vs. Verhaltensprävention, sowie die Differenzierung von Bedingungsanalyse vs. Individualdiagnostik.
4. **Kompetenz zum Steuern komplexer Prozesse** mit unterschiedlichen Zielgruppen und ggf. divergierenden Interessen, Konflikten oder Widerstand gegen Veränderungen. Hier geht es vor allem um die Fähigkeit zur Konzeption eines Gesamtprozesses und zur Sicherung von Nachhaltigkeit. Wesentliche Elemente bestehen in der Fähigkeit zur Initiierung und Steuerung partizipativer Prozesse, zur Einbeziehung des (arbeits-)rechtlichen Rahmens und der Struktur eines Betriebes, zur interdisziplinären Zusammenarbeit sowie in der Reflexion der eigenen Rolle und deren Wirkung auf andere.
5. **Evaluationskompetenz:** Um Controlling zu gewährleisten, müssen relevante Kriterien eines Evaluationsdesigns einschließlich betriebswirtschaftlicher Evaluation bekannt sein.

Eine verantwortungsvolle Durchführung von GBU ist mit komplexen Anforderungen verbunden, die fundiertes Fachwissen und Prozesskompetenzen verlangen. Fachwissen ist insbesondere erforderlich im Hinblick auf die Kenntnisse des theoretischen und empirischen Forschungsstandes über den Zusammenhang zwischen Arbeitsmerkmalen und Gesundheit bzw. Krankheit, sowie Prinzipien der Arbeitsgestaltung.

Grundlegende Kompetenzen in diesem Bereich werden entsprechend der Empfehlungen der DGPs bereits im BSc Psychologie im Rahmen der Methodenausbildung und der Arbeits- und Organisationspsychologie vermittelt. Im Masterstudium werden diese Grundkenntnisse und Interventionsdesigns in der Methodenausbildung und der Arbeits- und Organisationspsychologie vertieft und auf anwendungsbezogene arbeitspsychologische Fragestellungen angewandt. Ein Psychologiestudium, das eine Vertiefung im Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie und insbesondere im Schwerpunkt Arbeit und Gesundheit anbietet, vermittelt somit wichtige Handlungsvoraussetzungen für die Durchführung von GBU. Um den Kreis derjenigen, die GBU qualifiziert durchführen können, zu erweitern, ist geplant, eine Weiterbildung für Fachpsychologen im Bereich Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt anzubieten.

## **Anhang**

### **Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen: Anforderungen aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht - Langfassung**

*In den vorliegenden Ausführungen werden zentrale Inhalte der Beurteilung von Arbeitsplätzen hervorgehoben und es werden die Anforderungen benannt, die an den Prozess der GBU, an die Methoden und Instrumente zu stellen sind. Auf diesem Hintergrund werden Kompetenzen, die aus der Perspektive der Psychologie für eine GBU erforderlich sind, zusammengefasst. Damit werden die Bedeutung und der betriebliche Nutzen (arbeits-)psychologischen Wissens für Gefährdungsbeurteilungen beschrieben. Nur fundiertes und empirisch ausgewiesenes psychologisches Wissen wird den Akteuren ermöglichen, auch unter der Macht des Faktischen eine GBU mit ausreichenden Qualitätsstandards und für die Beschäftigten und Unternehmen positiven Ergebnissen durchzuführen.*

*Die Vorlage basiert auf Vorarbeiten von und Diskussionen unter Mitgliedern der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der DGPs. Im Vordergrund stehen die Erfordernisse, die an eine wissenschaftlich fundierte und zugleich praxisnahe GBU zu stellen sind. Es werden Leitlinien formuliert, die für die betriebliche Praxis hilfreich und Erfolg versprechend sind. Es geht nicht darum, einen one best way der GBU vorzuschlagen oder spezifische Problembereiche (z.B. Zukunft der Arbeit/Digitalisierung, Datenschutz, Verantwortlichkeiten, Mehrfachbelastungen, Machtfragen) näher auszuführen.*

## Hintergrund

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) sieht vor, dass Gefährdungen der Arbeitenden vermieden werden, dass Gefahren an ihrer Quelle bekämpft werden und dass dabei arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse Berücksichtigung finden. Maßnahmen sind so zu planen, dass Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, soziale Einflüsse und Umwelteinflüsse sachgerecht verknüpft werden (§4; siehe Kasten 1).

### Kasten 1: ArbSchG, § 4 Allgemeine Grundsätze

Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;
6. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;
7. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;
8. mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.

Das ArbSchG verweist damit auf klassische Themen der Arbeitswissenschaft und der Arbeits- und Organisationspsychologie, vor allem Arbeit und Gesundheit, Arbeitsanalyse und -gestaltung sowie Interventionsmethoden. Nicht zuletzt der Verweis auf die sozialen Beziehungen als Gegenstand von Maßnahmen in §4(4) ArbSchG zeigt die Erfordernisse von sozial- und organisationspsychologischem Wissen. Weitere psychologische Kompetenzen werden angesprochen, wenn auf Prävention verwiesen wird (Vermeidung von Gefährdungen) und auf die Forderung, Gefahren an der Quelle zu bekämpfen. Die arbeitspsychologische Forschung hat zu diesen Problembereichen theoretische Modelle, Analyseverfahren und eine Vielzahl von empirischen Belegen erarbeitet.

In §5 des ArbSchG sind Gefährdungsbeurteilungen (GBU) gesetzlich vorgeschrieben. Neben vielen anderen Gefährdungen sind seit 2013 in Satz 6 psychische Belastungen explizit genannt (vgl. Kasten 2).

### Kasten 2: ArbSchG, § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

- (1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
- (2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.
- (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch
  1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
  2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,

3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

Mit §5 ArbSchG sind zentrale psychologische Themen angesprochen, vor allem die Erfassung psychischer Belastungen. Auch zu den anderen Gefährdungspotenzialen hat die psychologische Forschung relevante Beiträge geleistet. Ein Beispiel ist die Grundlagenforschung zu Wahrnehmungsprozessen und Ermüdung, die etwa für die Optimierung der Bedienung von Geräten und Anlagen von Bedeutung ist.

Die Durchführung von GBU wird durch zahlreiche Empfehlungen, z. B. der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie, der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, der Unfallversicherungsträger, der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften, unterstützt. In diese Empfehlungen und Anleitungen ist **psychologisches Wissen** eingeflossen. Diejenigen, die für GBU verantwortlich sind bzw. diese durchführen, sollten über dieses Wissen verfügen. Auf dem Hintergrund der Relevanz psychologischen Wissens für das ArbSchG und besonders für Gefährdungsbeurteilungen wird in diesem Positionspapier ein Vorschlag für Kriterien, die bei Gefährdungsbeurteilungen zu realisieren sind, vorgelegt. Kompetenzen, die für die Durchführung von GBU erforderlich sind, werden benannt.

### ***Der Prozess der Gefährdungsbeurteilung***

Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA), ein Zusammenschluss von Bund, Ländern, gesetzlicher Unfallversicherung und Berufsgenossenschaften, schlägt bei Gefährdungsbeurteilungen einen Phasenverlauf vor, der sich leicht modifiziert wie folgt zusammenfassen lässt:

1. Festlegen von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten
2. Ermitteln der Gefährdungen (Analyse)
3. Beurteilen der Gefährdungen (Festlegung Handlungsbedarf)
4. Festlegen konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen
5. Durchführen der Maßnahmen (Intervention)
6. Überprüfen der Wirksamkeit der Maßnahmen (Evaluation)
7. Dokumentation
8. Fortführung der Gefährdungsbeurteilung bei Änderung der Gegebenheiten

Der von der GDA vorgeschlagene Phasenverlauf von Gefährdungsbeurteilungen entspricht weitgehend dem eines betrieblichen Interventionsprozesses. Er ist durch eine Bestandsaufnahme zu ergänzen. Im Rahmen der Bestandsaufnahme sollten vor Beginn des Prozesses bisherige Aktivitäten zu GBU, auch solche, die eventuell unter anderem Label stattgefunden haben, aber für GBU nutzbar sind, auf ihre weiteren Einsatzmöglichkeiten hin

geprüft werden. Besonders hervorzuheben ist die Notwendigkeit der Beteiligung der Akteure (v.a. Arbeitssicherheit, Management und Interessenvertretung, Personal- und Organisationsentwicklung, Arbeitspsychologie, Beschäftigte). Der Prozess der Gefährdungsbeurteilung wird umso besser durchgeführt werden können, je mehr die verschiedenen Gruppen von Beteiligten einbezogen werden. Die Einbeziehung der Beschäftigten sollte selbstverständlich sein, da diese besonders gut über ihre Arbeitsbedingungen Bescheid wissen. Beteiligung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Gefährdungsbeurteilungen qualitativ hochwertig durchgeführt und dass die Ergebnisse umgesetzt werden.

#### Kompetenz zur Steuerung komplexer Prozesse

Den verschiedenen von der GDA vorgeschlagenen Phasen können jeweils unterschiedliche Kompetenzen zugeordnet werden. Für die Initiierung und Durchführung des Prozesses sind darüber hinaus spezifische Kompetenzen erforderlich, die die Prozesssteuerung betreffen. Dazu gehören etwa soziale Kompetenzen (Abstimmung mit verschiedenen Akteurs-Gruppen, Gewährleistung von Partizipation der Beteiligten) und Methodenkompetenzen (Gruppenleitung, Moderation von Großgruppen) etc. Da ein Veränderungsprozess im Betrieb in der Regel auf unterschiedliche, teils widersprüchliche Interessen stößt, wird es häufig notwendig sein, gruppenspezifische Prozesse konstruktiv zu gestalten, statt Konflikte zu verschärfen. Interdisziplinäre Zusammenarbeit unterstützt diesen Prozess.

#### Festlegen von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten

Laut ArbSchG (§5,2; vgl. Kasten 2) ist bei gleichartigen Arbeitsbedingungen die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend. Um dies zu gewährleisten, sind Kriterien erforderlich, nach denen Aufgaben als gleichartig zu bewerten sind. Bei einer *psychischen* Gefährdungsbeurteilung ist demzufolge zu klären, ob die *psychischen* Anforderungen und Belastungen einer Tätigkeit denen einer anderen gleichen. Dies gelingt nur mit Hilfe eines arbeitspsychologischen Konzepts von psychischen Anforderungen einer Arbeitstätigkeit und verlangt zusätzlich differenzierte Kenntnisse der konkreten Arbeitsplätze in einer gegebenen Organisation.

#### Analyse

In der Arbeits- und Organisationspsychologie wurden in den letzten Jahrzehnten zahlreiche theoretisch und empirisch fundierte Verfahren und Instrumente der Arbeitsanalyse entwickelt. Einige davon wurden speziell für Gefährdungsbeurteilungen adaptiert. Die Arbeitsanalyse-Verfahren und das methodische Wissen, das in diesem Kontext generiert wurde, bilden eine ausgezeichnete Grundlage für GBU.

Bei der Analyse ist häufig ein mehrstufiges Verfahren, das von der orientierenden Analyse bis zur Detailanalyse reicht, sinnvoll. Das arbeitspsychologische Methodeninventar bietet unterschiedliche Differenzierungsgrade mit unterschiedlichen Instrumenten an. Für die Auswahl von konkreten Verfahren gibt es vielfältige Quellen, allerdings mit sehr unterschiedlicher Qualität.

In Bezug auf die **Inhaltsbereiche** der Analyse formuliert die GDA als Minimalkonsens potenzieller Gefährdungsquellen Arbeitsinhalte/Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen und Arbeitsumgebung. Die Gefährdungsbeurteilung muss tätigkeitsspezifisch erfolgen. Deshalb ist zu prüfen, ob diese allgemeinen Faktoren ergänzt werden müssen, insbesondere auch im Hinblick auf neue Arbeitsformen und Arbeitsinhalte. Die in den letzten Jahrzehnten entwickelten psychologischen Arbeitsanalyseinstrumente sind hilfreich für die Wahl von Inhaltsbereichen, da die Instrumente zumeist eine Vielzahl von Teil-Instrumenten zu verschiedenen Themen (sog. Subskalen) enthalten.

Das ArbSchG erfordert die Analyse von Belastungen. Gemäß DIN 10 075 sind Belastungen Faktoren, die von außen auf Menschen einwirken. Belastungen sind demnach neutral definiert. Um Missverständnisse zu vermeiden, wird vorgeschlagen, für risikobehaftete Belastungen den Begriff „Fehlbelastung“ zu verwenden. Viele bereits entwickelte Verfahren sehen vor, dass neben (Fehl-)Belastungen auch Ressourcen der Arbeit . d.h. günstige Arbeitsbedingungen, die Belastungswirkungen dämpfen können . erfasst werden. Die Erfassung der Ressourcen ist hilfreich für die Ableitung von Maßnahmen, die auch in der weiteren Schaffung von Ressourcen bestehen können.

Bezogen auf die **Methoden** lassen sich Arbeitsanalyseverfahren u.a. danach unterscheiden, ob sie einen bedingungsbezogenen oder einen personenbezogenen Ansatz verfolgen. Bedingungsbezogene Analysen zielen auf gefährdende Bedingungen ab, die unabhängig von den aktuell am Arbeitsplatz tätigen Individuen sind. Personenbezogene Analysen zielen auf individuelle Strategien, Bewertungs- oder Bewältigungsprozesse ab. Diese Unterscheidung ist nicht zu verwechseln mit der Beschreibung der Methodik, d.h. Erfassung der Belastung durch Selbsteinschätzung oder durch Fremdeinschätzung <sup>1</sup> . Sowohl Fremd- als auch Selbsteinschätzung können bedingungs- oder personenbezogen sein.

Durch die Vorgabe, Belastungen, d.h. von außen wirkende Faktoren zu erheben und durch die Feststellung „Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen“ formuliert das Gesetz die Notwendigkeit einer Analyse der Bedingungen (wie z.B. Arbeitsaufgaben, Arbeitsabläufe, Arbeitszeit), die Gefährdungen auslösen können. Ein bedingungsbezogener Ansatz ist somit für Gefährdungsbeurteilungen unerlässlich. Inwieweit und welche personenbezogene Verfahren angemessen sind, hängt vom Ziel und vom Kontext der GBU ab. So kann für

---

<sup>1</sup> Selbsteinschätzungen erfolgen vor allem im Rahmen von Interviews und Fragebögen. Häufig praktizierte Beispiele von Fremdeinschätzungen sind Beobachtungen, Dokumentenanalyse, physikalische oder physiologische Messungen. In der Literatur findet sich oft auch die Unterscheidung zwischen subjektiven und objektiven Verfahren.

Interventionen von Interesse sein, inwieweit Fehlbelastungen durch Strategien der Arbeitenden verstärkt oder vermindert werden und wie Fehlbelastungen bewertet und bewältigt werden. Potenzielle Folgen von Fehlbelastungen können zusätzliche Hinweise auf weitere Analysen und Schwerpunktsetzungen ermöglichen; für die Evaluation und aufgrund von Forschungsinteressen kann ebenfalls eine Einbeziehung von personenbezogenen Verfahren angemessen sein.

Hinsichtlich der methodischen Qualität von Verfahren sind Instrumente zu bevorzugen, die die testtheoretischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität, und Validität erfüllen. Informationen zur Entwicklung eines Verfahrens und seiner Gütekriterien müssen vorliegen.

Inwieweit spezifische Verfahren und Instrumente für GBU anwendbar sind, hängt vom Kontext und den zu analysierenden Arbeitsbedingungen ab. Es gibt somit nicht *das* optimale Instrument der GBU; dieses ist vielmehr in Abhängigkeit von den konkreten Bedingungen auszuwählen oder zu entwickeln. Eine ausreichende Qualität von Instrumenten ist in der Regel nur mit aufwendigen und mehrfachen Untersuchungen zu erreichen, so dass zu fordern ist, dass neue Instrumente nur dann verwendet werden, wenn sie besser sind als die bisherigen oder Bereiche betreffen, für die noch keine entwickelten Verfahren vorliegen. Insofern ist es für eine solide Durchführung einer GBU erforderlich, Kenntnisse bereits entwickelter Verfahren zu haben und gegebenenfalls die methodische Kompetenz zur Entwicklung diagnostischer Verfahren.

Zusammenfassend: Erforderliche Kompetenzen für die Analysephase betreffen arbeitswissenschaftliche Kenntnisse, vor allem zu Arbeit und Gesundheit sowie methodische Kompetenzen, d.h. vor allem Wissen über Analyseverfahren, über die Entwicklung, Anwendung und Auswertung von Analyseverfahren sowie über mögliche Fehlerquellen.

### Beurteilung der Gefährdung

GBU sind darauf ausgelegt, potenzielle Gefährdungen zu erfassen und zwar, so die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes, unabhängig davon, ob ein Schaden (also eine gesundheitliche Beeinträchtigung) schon eingetreten ist.<sup>2</sup>

Da für die Beurteilung von Gefährdungen meist keine verbindlichen Schwellenwerte existieren, müssen die Akteure in der Praxis selbst Kriterien entwickeln, ab wann Handlungsbedarf besteht. Dies verlangt gründliche Kenntnisse theoretischer Modelle, da diese das Verständnis von Mehrfachbelastungen und Wechselwirkungen ermöglichen. Auch Kenntnisse der zentralen Forschungsergebnisse zum Zusammenhang zwischen relevanten Belastungsfaktoren und gesundheitlichen Auswirkungen . wie sie in den universitären Ausbildungsgängen der Arbeitspsychologie vermittelt werden . sind für die Beurteilung von Gefährdungen unerlässlich. Eine für die betriebliche Praxis geeignete Unterstützung bieten

---

<sup>2</sup> BAG, [Urteil vom 12. August 2008, 9 AZR 1117/06](#)



hier Verfahren, die wissenschaftlich fundierte Vergleichswerte bieten. Dies können z.B. tätigkeitsspezifische Benchmarks sein. Das Vorliegen von solchen Vergleichswerten kann den Beurteilungsprozess erleichtern, es kann ihn aber nicht ersetzen, denn auch Vergleichswerte bedürfen einer Interpretation im Hinblick auf mögliche Gefährdungspotentiale.

Ergänzt werden sollte der arbeitspsychologische Sachverstand durch betriebliches Expertenwissen, etwa über besondere Gefährdungsbereiche, auffällige Häufung von (Beinahe-)Unfällen oder von Klagen und Beschwerden von Beschäftigten. Wichtige Experten hierbei sind die Arbeitenden selbst, aber auch Fachkräfte der Arbeitssicherheit, Betriebsärzte, Führungskräfte und die Interessenvertretung.

### Festlegung und Durchführung von Maßnahmen

Weiter oben wurden Gruppen von Faktoren, die bei der Analyse berücksichtigt werden sollten, benannt. Auf diese Faktoren (Arbeitsinhalte/Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen und Arbeitsumgebung) sollten sich auch die Maßnahmen der GBU beziehen. Gestaltungsgrundsätze und -ziele orientieren sich an den in der Arbeitswissenschaft bekannten Kriterien (Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit sowie Lern- und Gesundheitsförderlichkeit).

Da die Gefährdungen an ihrer Quelle zu bekämpfen sind, geht es bei der Maßnahmenentwicklung vorrangig um die gesundheitsgerechte Umgestaltung von fehlbelastenden Bedingungen. Demnach ist in erster Linie zu prüfen, inwieweit Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen oder Externen sowie ungünstige Umgebungsbedingungen zu verändern sind, um Fehlbelastungen zu reduzieren. Ausschließlich personenbezogene Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wie z. B. Rückenschulen oder Entspannungskurse versprechen demgegenüber keine nachhaltige Gefährdungsbekämpfung. Es ist aber in vielen Fällen sinnvoll, bedingungsbezogene Maßnahmen durch personenbezogene Maßnahmen zu unterstützen.

Einige Instrumente der Arbeitsanalyse sehen die Entwicklung von Hinweisen auf Maßnahmen als impliziten Bestandteil des Instrumentes vor. Generell bieten die arbeits- und organisationspsychologischen Erkenntnisse zu Arbeitsgestaltung sowie zu Personal- und Organisationsentwicklung wissenschaftlich fundierte Hinweise, um im Kontext von Gefährdungsbeurteilungen Maßnahmen abzuleiten, durchzuführen und zu evaluieren.

Die arbeits- und organisationspsychologische Forschung zeigt, dass Beteiligung die Entwicklung, Qualität und Wirksamkeit von Maßnahmen erhöht. Beteiligung betrifft eine Einbeziehung der Beschäftigten, deren Arbeitsplätze Gegenstand von GBU sind, deren betriebliche Interessenvertretung, die verschiedenen betrieblichen Hierarchieebenen, sowie die Zuständigen für Arbeits- und Gesundheitsschutz und für Personal- und Organisationsentwicklung.

Für diese Phase sind vor allem Kompetenzen in der Arbeitsgestaltung, der Personal- und Organisationsgestaltung sowie der Prozesssteuerung erforderlich.

### Evaluation

Die Evaluation umfasst Prozesse und Ergebnisse der GBU. Prozessevaluation bewertet u.a. die Übereinstimmung zwischen Planung und Ausführung, die Reichweite des Programms, die eingesetzten Ressourcen (z.B. Zeitaufwand für organisatorische Veränderungen, Investitionen für technische Verbesserungen) sowie förderliche und hemmende Bedingungen im Veränderungsprozess. Die Prozessevaluation sollte auch Aufschluss darüber geben, welche anderen Veränderungsprozesse im Betrieb zeitgleich zu den Maßnahmen einer GBU ablaufen. Dies kann bei der Interpretation der Ergebnisevaluation hilfreich sein.

Entsprechend der bedingungsbezogenen Perspektive ist ein wesentlicher Schwerpunkt der Ergebnisevaluation, inwieweit sich die im Rahmen der BGU beurteilten Belastungsfaktoren - Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen und Umgebungsbedingungen - durch die eingeleiteten Maßnahmen positiv verändert haben.

Für die Prozess- und Ergebnisevaluation sind einschlägige Methoden-Kompetenzen notwendig.

### Dokumentation

Die Dokumentation der GBU hat einen mehrfachen Nutzen: Sie dient dem Nachweis der geplanten und durchgeführten Schritte und sie ermöglicht Transparenz des Prozesses. Dokumentation ist damit für die Evaluation und für die spätere Fortführung der GBU unerlässlich. Zudem können die notwendigen Dokumentationsschritte als Entscheidungshilfe für die Vorgehensweise zur Durchführung der GBU dienen. Dokumentiert werden sollte:

- das Konzept der GBU (Verantwortliche, Vorgehensweise, Grundprinzipien),
- die einzubeziehenden Arbeitsplätze,
- Methoden und Instrumente (Herkunft, Entwicklungskontext, Gütekriterien)
- Prozess- und Ergebnisevaluation (Ergebnisse, Schlussfolgerungen).

Die GBU kann als effizientes Instrument zur Gesundheitsförderung und zur Stärkung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens betrachtet werden. Deshalb ist es nicht ratsam, die GBU mit Instrumenten durchzuführen, die nicht den weiter oben genannten Gütekriterien entsprechen. Unbedingt erforderlich ist, dass die oben genannten Informationen über den Prozess vorliegen und transparent sind. Dies ist eine Voraussetzung dafür, die Qualität der Vorgehensweise im GBU Prozess zu beurteilen. Unzuverlässige, nicht validierte Instrumente liefern unbrauchbare Resultate . und das Fatale ist, dass dies niemand den Ergebnissen ansieht.

### ***Kompetenzen für die Durchführung von GBU***

Um qualitativ hochwertige Gefährdungsbeurteilungen durchführen zu können, sind unterschiedliche **Kompetenzen** erforderlich:

- Prozesskompetenzen betreffen die Initiierung und Steuerung des Prozesses der GBU und der einzelnen Schritte, Bewusstsein darüber, dass schon der erste Schritt einer GBU (Festlegung der Arbeitsbereiche) eine Intervention darstellt mit allen damit einhergehenden dynamischen Prozessen.
- Kenntnisse und Erfahrungen in der Arbeits- und Organisationsgestaltung und der Personalentwicklung sind ebenfalls . besonders für die Prozesssteuerung . erforderlich.
- Arbeitspsychologisches Wissen umfasst Kenntnisse zum Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit; dazu gehört auch Wissen zu Mehrfachbelastungen sowie zur Möglichkeit der Kompensation von Belastungen durch Ressourcen.
- Betriebliche Kenntnisse beziehen sich auf betriebliche Bedingungen, vor allem auf die Arbeitsplätze und Aufgaben in Organisationen.
- Des Weiteren sind methodische Kompetenzen erforderlich, d.h. vor allem Wissen über verfügbare Analyseverfahren, über die Entwicklung, Anwendung und Auswertung von Analyseverfahren, über Evaluationsmethoden und über die zahlreichen möglichen Fehlerquellen.

Diese Kompetenzen können im Rahmen der Erst-Ausbildung an Hochschulen erworben werden. Entsprechend der Empfehlungen der DGPs für den Aufbau und die Struktur von Bachelor- und Masterstudiengängen werden grundlegende Kompetenzen in diesem Bereich bereits im BSc Psychologie im Rahmen der Methodenausbildung und der Arbeits- und Organisationspsychologie vermittelt. Im Masterstudium werden diese Grundkenntnisse und Interventionsdesigns in der Methodenausbildung und der Arbeits- und Organisationspsychologie vertieft und auf anwendungsbezogene arbeitspsychologische Fragestellungen angewandt. Ein Psychologiestudium, das eine Vertiefung im Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie und insbesondere im Schwerpunkt Arbeit und Gesundheit anbietet, vermittelt somit wichtige Handlungsvoraussetzungen für die Durchführung von GBU. Um den Kreis derjenigen, die GBU qualifiziert durchführen können, zu erweitern, ist geplant, eine Weiterbildung für Fachpsychologen im Bereich Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt anzubieten.

## Resümee

Zusammenfassend ergeben sich folgende Vorschläge für die **Durchführung** von Gefährdungsbeurteilungen:

- Gestaltung des **Prozesses** entsprechend dem Vorschlag der GDA; Akzeptanz des Prozesses bei den Beteiligten gewährleisten; Expertenwissen der Beschäftigten identifizieren. **Partizipation** ermöglichen, d.h., alle Beteiligten in den Prozess einbeziehen.
- **Analyse:** Mehrstufiges Vorgehen; Primat Arbeitsaufgabe; Bedingungsbezug. Inhaltsbereiche: Arbeitsinhalte/Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen und Arbeitsumgebung. Berücksichtigung von Fehlbelastungen und Ressourcen; Bevorzugung von dokumentierten Instrumenten, die testtheoretische Gütekriterien erfüllen.
- **Beurteilung** der Gefährdung: Durch Experten und Beteiligte; ggf. (Benchmark-)Daten als Informationsquelle nutzen.
- **Maßnahmen:** Primat bedingungsbezogener Gestaltung; Partizipation; Inhaltsbereiche wie Analyse; Orientierung der Gestaltung an Bewertungskriterien (Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit, Lern- und Gesundheitsförderlichkeit).
- **Evaluation:** Prozessevaluation (z.B. Reichweite, Übereinstimmung Planung . Realisierung; andere Interventions- und Veränderungsprozesse in der Organisation) und Ergebnisevaluation (z.B. Veränderung der Arbeitsbedingungen). Methoden und Inhaltsbereiche der Ergebnisevaluation entsprechen den Methoden der Analysephase.
- **Dokumentation** des gesamten Prozesses.

Die Umsetzung dieser Vorschläge wird durch eine interdisziplinäre Zusammenarbeit der im Arbeits- und Gesundheitsschutz Tätigen unterstützt.

Die oben benannten Kriterien und Anforderungen an GBU setzen einen verantwortungsvollen Analyse-, Bewertungs- und Gestaltungsprozess voraus, der von kompetenten und engagierten Akteuren initiiert und gesteuert wird. Die Ausgangsbedingungen für GBU in der Arbeitswelt unterscheiden sich aber erheblich: In manchen Fällen . vorwiegend in Großbetrieben . sind die erforderlichen Ressourcen verfügbar, Erfahrungen, die gegebenenfalls auf GBU übertragen werden können, liegen vor. In anderen Fällen . besonders in Klein- und Mittelbetrieben . mangelt es an Ressourcen, an Wissen und Erfahrung, Beratungsmöglichkeiten sind unzureichend. Die Voraussetzungen für GBU sind hier oft nicht gegeben. Angesichts dessen, dass ca. 60% der Beschäftigten in Klein- und Mittelbetrieben arbeiten, betrifft dies eine große Mehrheit. Zwischen den methodischen Ansprüchen von Analyse- und Interventionsmethoden und den praktischen Möglichkeiten der GBU kann es somit erhebliche Diskrepanzen geben. Diese können auch dann vorliegen, wenn aufwändig konzipierte Arbeitsanalyseverfahren für die Praxis adaptiert wurden. Methodische Kriterien sind in der Praxis nicht immer realisierbar. In diesen Fällen wird es notwendig sein, mangelndes betriebliches Know-How durch externe Beratung (etwa durch

Beratungsorganisationen, Kammern, Genossenschaften) zu kompensieren. Freiberufliche Berater bieten die Durchführung einer GBU als Dienstleistung an. Auf den Webseiten verschiedener Organisationen werden viele, z.T. sehr einfache Verfahren und Checklisten zur Gefährdungsbeurteilung vorgeschlagen. Hier sollte darauf geachtet werden, dass notwendige Gütekriterien eingehalten sind.

Programmatisch und in der Praxis der GBU werden den Akteuren laufend Kompromisse abverlangt; es besteht ein beständiger Druck auf Vereinfachung. Gut begründete Standards für die Durchführung von GBU und für die Ausbildung im Kontext von GBU sind eine wesentliche Voraussetzung für inhaltlich und methodisch hochwertige GBU. Sie sind auch eine Voraussetzung dafür, dass psychologisches Wissen in diesem Kontext genutzt wird. Die Standards für diagnostische und methodische Kompetenzen, vor allem hinsichtlich Arbeitsanalyseverfahren und Evaluationsmethoden müssen deshalb hoch sein. Besonders an die Methodenausbildung derjenigen, die GBU durchführen, sind damit hohe Anforderungen geknüpft, denn nur, wer die Regeln der Instrumentenentwicklung und -anwendung beherrscht, ist in der Lage, Vereinfachungen sachgemäß vorzunehmen und die Qualität nicht dem Druck der Praxis zu opfern. Es sind geeignete Voraussetzungen zu schaffen, damit diejenigen, die für GBU verantwortlich sind, über diese Kompetenzen verfügen. Das Psychologiestudium leistet hier einen wichtigen Beitrag, besonders mit einer vertiefenden Ausbildung in Arbeits- und Organisationspsychologie. Es ist geplant, durch eine Weiterbildung für Fachpsychologen im Bereich Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt die Voraussetzungen für die Durchführung von GBU weiter zu verbessern.

---

Erarbeitet vom Arbeitskreis Gefährdungsbeurteilung im Auftrag der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, stellvertretend Eva Bamberg, Gisela Mohr, Rainer Wieland