

# 09.19

Lizenziert für LIA.nrw.  
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.  
In Kooperation mit:



70. Jahrgang  
September 2019  
ISSN 2199-7330  
1424

# sicher ist sicher

[www.SISdigital.de](http://www.SISdigital.de)



## CONNEXIS SAFETY

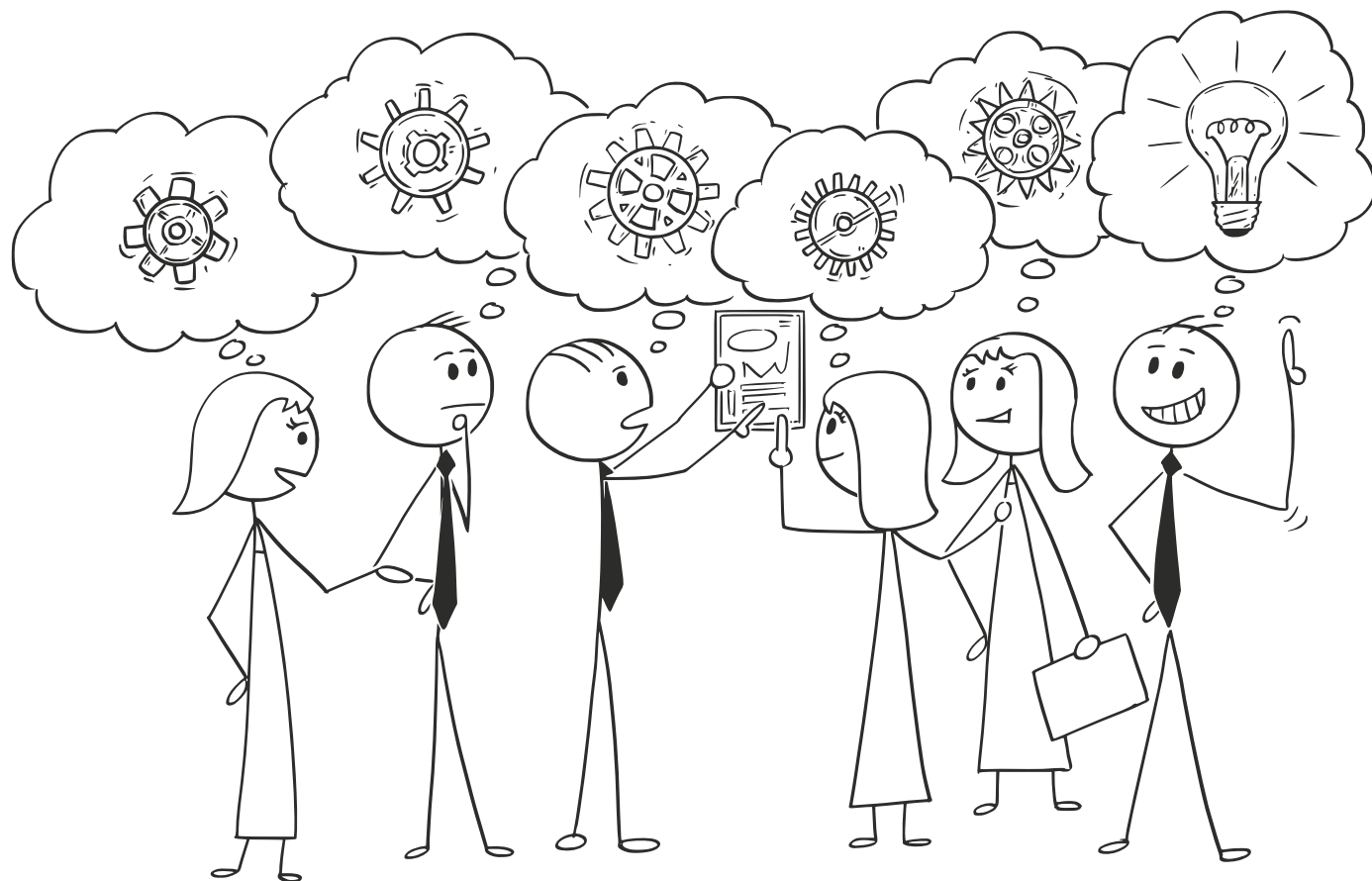
WEITERE INFOS  
AUF DER RÜCKSEITE

## KEEP PERFORMING

Arbeit gesund gestalten mit  
der Methode der Moderierten  
Gruppendiskussion 388

Konfliktkultur in Organisationen 404  
Sicherer und emissionsarmer  
Druckprozess 413

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG



ADELINA BAEHR · MARTIN FIGGEN · JASMIN MEICHSNER

## Psychische Belastungen und Gefährdungsbeurteilung

# Arbeit gesund gestalten mit der Methode der Moderierten Gruppendiskussion

Kaum ein Thema im Arbeitsschutz ist mit so vielen Unsicherheiten verbunden wie das der psychischen Belastungen bei der Arbeit. Insbesondere Klein- und Kleinstbetriebe mit weniger als 50 Beschäftigten tun sich schwer, sich mit diesem Thema zu befassen. Daten aus der Dach-evaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (2013–2018) zeigen, dass lediglich jeder fünfte Betrieb dieser Größe eigenen Angaben zu Folge über eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen verfügt.

Die im Folgenden dargestellte Methode der Moderierten Gruppendiskussion soll helfen, diese Situation zu verbessern.

### Hintergrund

Ziel des Arbeitsschutzes ist es, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit zu erhalten und zu fördern. Verantwortlich für den Schutz und Erhalt der Gesundheit im Betrieb sind die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Nach

dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) sind sie verpflichtet, Arbeit so zu gestalten, "dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und psychische Gesundheit vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird" (§ 4 (1) ArbSchG). Im Jahr 2013 wur-

## Psychische Belastungen

den die psychischen Belastungen als Quelle für arbeitsbedingte Gefährdungen in das ArbSchG aufgenommen (§ 5 ArbSchG).

### Arbeitsbedingte psychische Gefährdungen

Psychische Belastungen durch die Arbeit sind nicht "per se" negativ bzw. als Gefährdung für die Gesundheit zu verstehen. Sie stellen zunächst einmal "neutrale" Anforderungen an die psychische Leistungsfähigkeit dar, die sich in Form von Anregung, Aktivierung und Lerneffekten sogar positiv auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit auswirken können.

Wenn jedoch die Anforderungen, wie bspw. die zu leistende Arbeitsmenge, die übertragene Verantwortung oder die Notwendigkeit, mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen zu müssen, nicht mehr mit den individuellen Leistungsfähigkeiten bewältigt werden können, kann es zur negativen Beanspruchung kommen. Diese Beanspruchungsfolgen können sich langfristig in Form von Beschwerden und Erkrankungen niederschlagen [1] [2] [5]. Rau & Buyken (2015) kommen nach intensiven Literaturrecherchen zum Zusammenhang von Arbeitsbelastungen und Erkrankungen zu dem Schluss, dass psychische Belastungen wie bspw. hohe Arbeitsintensität, geringer Handlungsspielraum, Überstunden, bestimmte Formen von Schichtarbeit, geringe soziale Unterstützung und Arbeitsplatzunsicherheit, als potenziell gesundheitsgefährdend einzuschätzen sind. Auch aus Gründen der Gesundheitsprävention müssen die psychischen Belastungen daher Gegenstand von Gefährdungsbeurteilungen sein.

### Die GDA

Die Bedeutung des Themas Psychische Belastungen wurde von der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) erkannt und zu einem wichtigen Gegenstand der Aktivitäten der GDA. Das GDA-Arbeitsprogramm PSYCHE hat sich zum einen das Ziel gesetzt, die betrieblichen Akteurinnen und Akteure umfassend zum Thema Psychische Belastungen zu informieren und zu qualifizieren. Darüber hinaus werden Angebote entwickelt, die Betrieben und Beschäftigten ein frühzeitiges Erkennen und Vermeiden von Gesundheitsrisiken durch psychische Belastungen erleichtern.

Die Ergebnisse des GDA-Arbeitsprogramms PSYCHE werden evaluiert. Ein Gegenstand der Evaluation ist die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung in bundesdeutschen Betrieben. In diesem Zusammenhang wurden im Jahr 2015 Arbeitsschutzverantwortliche in ca. 6.500 Betrieben unterschiedlicher Größe, Branche und regionaler Verteilung zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung in ihren Betrieben befragt.

Die betriebsproportional gewichteten Ergebnisse der GDA – Dachevaluation zeigen ein ernüchterndes Bild (s. Abbildung 1): Fast 20 Jahre nach Inkraftsetzung des ArbSchG, führen lediglich 52 % der Betriebe die Gefährdungsbeurteilungen durch. In diesem Zusammenhang ist ein eindeutiger Trend zu verzeichnen – die Wahrscheinlichkeit der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung sinkt dramatisch mit der Betriebsgröße (Anzahl Beschäftigte).

Befragt nach den beurteilten Gefährdungsarten zeigt sich, dass lediglich 41 % aller Betriebe psychische Belastungen bei der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt haben. Auch hier ist ein eindeutiger Trend nachweisbar: Mit steigender Betriebsgröße erhöht sich der prozentuale Anteil der Betriebe, die sich mit dem Thema im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung auseinandersetzen.

Es ist zu vermuten, dass insbesondere in Klein- und Kleinstbetrieben Informationsdefizite, Unsicherheiten, fehlende Ressourcen und die augenscheinliche Komplexität des Themas eine Hemmschwelle für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber darstellen, das Themenfeld der psychischen Belastungen als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung zu betrachten. Auf der anderen Seite verfügen Kleinst- und Kleinbetriebe über betriebspezifische Ressourcen, die genutzt werden können. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang bspw. direkte Kommunikationswege, familiäre Strukturen, in denen offen miteinander gesprochen werden kann sowie flache Hierarchien.

Wie der Prozess der Gefährdungsbeurteilung gestaltet werden kann und welche Methoden prinzipiell geeignet sind, psychische Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen beschreibt u.a. die Broschüre „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ der GDA [4].

Es gibt zahlreiche Instrumente zur Ermittlung der psychischen Gefährdungen am Arbeitsplatz. Dabei stehen Betriebe vor der großen Herausforderung, das für ihren Betrieb geeignete Instrument zu finden und auszuwählen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die Handlungshilfen auf verständliche Weise Informationen zu psychischen Belastungen vermitteln und die Verantwortlichen durch den Prozess der Gefährdungsbeurteilung, d.h. Erhebung, Beurteilung, Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen, leiten.

### Das Handbuch

Vor diesem Hintergrund hat das LIA.nrw ein Handbuch entwickelt, in dem ein Instrument beschrieben wird, das insbesondere Kleinbetrieben und kleineren Einheiten in größeren Betrieben

### DIE AUTOREN



**Adelina Baehr**  
arbeitet als Wirtschaftspsychologin beim Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes NRW in der Fachgruppe 2.2 „Fachberatung der Bezirksregierungen“.  
[adelina.baehr@lia.nrw.de](mailto:adelina.baehr@lia.nrw.de)



**Martin Figgen**  
ist als Arbeitspsychologe beim Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes NRW in der Fachgruppe 2.3 „Analysen und Projekte“ tätig.  
[martin.figgen@lia.nrw.de](mailto:martin.figgen@lia.nrw.de)



**Jasmin Meichsner**  
arbeitet als Gesundheitswissenschaftlerin beim Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes NRW in der Fachgruppe 2.1 „Grundsatzfragen, Politikberatung, Arbeitsweltberichterstattung“  
[jasmin.meichsner@lia.nrw.de](mailto:jasmin.meichsner@lia.nrw.de)

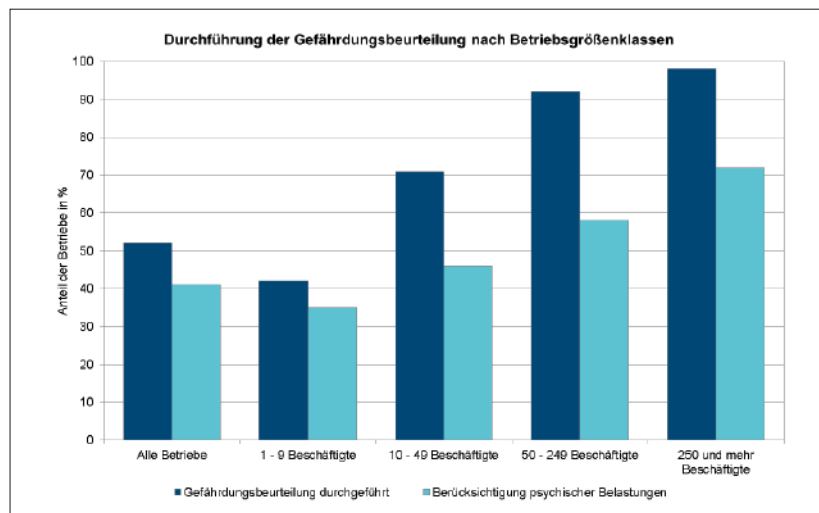


Abb. 1: Datengrundlage: Betriebsbefragung der GDA-Dachevaluation 2013–2018, betriebsgewichtet.

© Eigene Darstellung

helfen soll, **in Eigenregie und ohne viel Aufwand** die psychischen Gefährdungen am Arbeitsplatz zu ermitteln, zu beurteilen und zu dokumentieren.

Der Anspruch bei der Entwicklung dieses Handbuchs war in erster Linie die Berücksichtigung der Gegebenheiten in Kleinbetrieben, z.B. die geringe Anzahl von Beschäftigten, sowie das mögliche Fehlen von finanziellen und personellen Ressourcen als auch von Fachexperten. Das Handbuch beschreibt die Methode der Moderierten Gruppendiskussion als Vorgehensweise zur Erhebung und Beurteilung psychischer Belastungen. Diese Methode kann mit vertretbarem Aufwand im Rahmen von Arbeitsbesprechungen angewendet werden. Vorteilhaft dabei ist der direkte Dialog mit und zwischen den Beschäftigten, die ihre Arbeitssituation am besten einschätzen können und häufig auch schon eine Lösung für Probleme „parat“ haben oder aber eine solche gemeinsam entwickeln können.

### Die Moderierte Gruppendiskussion – Was ist das?

Angelehnt ist die Moderierte Gruppendiskussion an die Methode der Arbeitssituationsanalyse, bei der eine geschulte Moderatorin oder ein geschulter Moderator vorgesehen ist [3]. Die vom LIA.nrw entwickelte Methode der Moderierten Gruppendiskussion stellt eine unabhängige und ressourcenschonende Variante dar, da die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber mit Hilfe des Handbuchs zu einer selbständigen Durchführung bzw. Moderation der Diskussion befähigt werden soll. Gleichzeitig soll das Handbuch auch den Ansprüchen der Arbeitsschutzverwaltung (ASV) NRW im Hinblick auf die Prozessqualität und inhaltliche Vollständigkeit der Gefährdungsbeurteilung genügen. Daher berücksichtigt die Moderierte

Gruppendiskussion inhaltlich die vier Merkmalsbereiche der GDA (Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung und Soziale Beziehungen).

Das Handbuch ist grundsätzlich branchen- und tätigkeitsübergreifend einsetzbar und besonders für Kleinbetriebe sowie kleinere Einheiten in größeren Betrieben geeignet.

### Die Moderierte Gruppendiskussion – Wie geht das?

Die Moderierte Gruppendiskussion ist eine strukturierte Methode, bei der eine Moderatorin bzw. ein Moderator anhand von Leitfragen mit den Beschäftigten vorhandene arbeitsbedingte psychische Belastungen diskutiert und bewertet. Auf dieser Diskussionsgrundlage werden gemeinsam Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation entwickelt und dokumentiert. Das Besondere bei der Methode des LIA.nrw ist, dass die Moderation von der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber oder einer geeigneten Person, z.B. der Sicherheitsfachkraft oder einer Vertrauensperson durchgeführt werden kann. Eine externe Moderation ist nicht notwendig. Wichtig ist, dass die Moderatorin bzw. der Moderator die Beschäftigten und deren Aufgaben kennt, mit den innerbetrieblichen Abläufen vertraut ist und über soziale Kompetenzen verfügt.

An den Gruppendiskussionen sollten nicht mehr als 15 Personen teilnehmen, da es bei zu großen Gruppen schwierig ist, alle „zu Wort kommen“ zu lassen und eine gemeinsame Lösung zu finden. Die Dauer einer Moderierten Gruppendiskussion sollte ca. 90–120 min. nicht überschreiten.

### Aufbau des Instruments

Das Handbuch leitet die Moderatorin bzw. den Moderator Schritt für Schritt – von der Vorbereitung bis hin zur Durchführung und letztlich der Umsetzung der Maßnahmen – durch den Prozess:

#### 1. Vorbereitung

Zur Vorbereitung des gesamten Prozesses werden organisatorische und personelle Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Ablauf dargestellt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Information und Kommunikation des geplanten Vorhabens, damit alle Beteiligten wissen worum es geht und den Sinn und Zweck der Moderierten Gruppendiskussion kennen.

#### 2. Durchführung

Die praktische Durchführung der Gruppendiskussion wird in fünf Schritten dargestellt. Dies soll insbesondere der Moderatorin oder dem Moderator eine Orientierung für ein systematisches Vorgehen geben.

### 3. Inhalte der Moderierten Gruppendiskussion

Der Kern des Handbuchs besteht aus einem Katalog von Leitfragen. Dieser stellt auf einfache und zielgruppengerechte Art und Weise dar, welche Themen bei der Diskussion besprochen werden sollen.

Die Leitfragen beziehen sich auf die wesentlichen Belastungsfaktoren, die nach GDA bei der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden müssen.

#### Die vier Merkmalsbereiche der GDA:

1. Arbeitsinhalte bzw. Arbeitsaufgaben:  
z. B. Vollständigkeit der Arbeit, Abwechslungsreichtum
2. Arbeitsorganisation  
z. B. Arbeitszeit, Arbeitsablauf
3. Arbeitsumgebung  
z. B. Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsmittel
4. Soziale Beziehungen  
z. B. Soziale Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten

Zu jedem Merkmalsbereich werden relevante Merkmale, d. h. Belastungsfaktoren, mittels einer kurzen Definition dargestellt. Im Merkmalsbereich „Arbeitsorganisation“ wird bspw. das Merkmal *Arbeitszeit* wie folgt definiert:

*„Arbeitszeit: Die Arbeitszeit ist so gestaltet, dass man nicht regelmäßig Überstunden machen muss und eine festgelegte und angemessene Pausen-, Schicht- und Wochenendregelung besteht.“*

Jedem Merkmal ist eine beispielhafte Frage zugeordnet, die nach einem vorgegebenen Schema in der Gruppe systematisch diskutiert und bewertet werden soll. Zu dem Merkmal *Arbeitszeit*, werden folgende Fragen vorgeschlagen:

*„Empfinden Sie die Gestaltung der Arbeitszeit als gut? Fühlen Sie sich ausreichend beteiligt?“*

Konkret bedeutet dies, dass in der Gruppe zunächst festgestellt wird, ob innerbetriebliche, merkmalsbezogene psychische Belastungen auftreten. Falls dies der Fall ist wird diskutiert, ob sich diese negativ beanspruchend auswirken. Sollte dieses bei mindestens einer Person der Fall sein, so wird in der Gruppe diskutiert, welche Ursachen hierfür verantwortlich gemacht werden können und welche Maßnahmen ergriffen werden können, um die Belastung zu reduzieren. Die Ergebnisse der Diskussion werden merkmals- bzw. belastungsbezogen dokumentiert. Dennoch gibt es psychische Belastungen, die vorhanden sind, jedoch zu keiner negativen Beanspruchung führen. In diesem Fall stellt diese Belastung kein bzw. ein lediglich geringes Problem dar, welches entsprechend dokumentiert werden sollte.

Gefährdungen für das Leben oder die physische und psychische Gesundheit sind, unabhängig von der Einschätzung der Beschäftigten, gem. ArbSchG möglichst zu vermeiden und verbliebende Gefährdungen sind möglichst zu minimieren.

Alle Merkmale der GDA sollen im Verlauf der Moderierten Gruppendiskussion angesprochen werden, auch wenn sie „auf den ersten Blick“ irrelevant erscheinen.

Die Leitfragen dienen als Beispiele und können auf die betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden. Darüber hinaus können bzw. sollen auch weitere innerbetrieblich relevante Belastungsfaktoren „jenseits der GDA-Merkmalisliste“ angesprochen werden.

### Unterstützung durch Praxishilfen

Das Handbuch beinhaltet im Anhang einige Praxishilfen zur Durchführung der Moderierten Gruppendiskussion. Darunter finden sich

- ▶ eine Mustereinladung für die Beschäftigten,
- ▶ Tipps für die Moderatorin oder den Moderator
- ▶ Regeln für die Moderierte Gruppendiskussion sowie
- ▶ eine Dokumentationstabelle, die es erleichtert, die Ergebnisse der Diskussion augenblicklich schriftlich festzuhalten.

Darüber hinaus beinhaltet das Handbuch Informationen darüber, was bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz beachtet werden muss.

### Erfahrungen aus der Praxis

Das Instrument wurde in verschiedenen Branchen erprobt. Dabei stand im Vordergrund, dass die Arbeitgeberin bzw. der Arbeitgeber oder eine andere geeignete Person aus dem Betrieb sich eigenständig mit dem Handbuch vertraut macht und die Methode der Moderierten Gruppendiskussion weitestgehend ohne vorherige Instruktionen bzw. Intervention der Autoren des Handbuchs anwendet.

Die Pilotierung des Handbuchs hat gezeigt, dass

- ▶ die Inhalte des Handbuchs als selbsterklärend angesehen wurden,
- ▶ die Praxishilfen einsetzbar sind und als hilfreich beurteilt wurden,
- ▶ die Methode der Moderierten Gruppendiskussion in Kleinbetrieben „autonom“ durchführbar ist und
- ▶ geeignet ist, psychische Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zu diskutieren, zu beurteilen und Lösungsansätze zu deren Minderung oder Abstellung gemeinsam entwickeln zu können.

Die Erfahrungen der Pilotierung wurden genutzt, um das Handbuch auf Grundlage der Anregungen der Anwenderinnen und Anwender für Kleinbetriebe zu optimieren und dessen Verständlichkeit und Handhabbarkeit zu verbessern. ■

Das Handbuch kann zukünftig von Kleinst- und Kleinbetrieben und kleineren Einheiten in größeren Betrieben genutzt werden, um die Gefährdungen durch psychische Belastungen in Ihrem Betrieb zu ermitteln und zu bewerten. Auf diese Weise soll es dazu beitragen die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Das Handbuch kann ab Oktober 2019 über das LIA.nrw bezogen werden.

## LITERATUR

- [1] BAuA (2010). *Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- [2] BAuA (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- [3] BMAS (2016). *Psychische Gesundheit im Betrieb. Arbeitsmedizinische Empfehlung. Ausschuss für Arbeitsmedizin*. Bonn.
- [4] GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2017). *Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung*. 3., überarbeitete Auflage, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- [5] Rau, R. & Buyken, D. (2018). *Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen*. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59, S. 113–129.