

Beurteilung psychischer Gefährdungen – Erfahrungen mit dem moderierten Verfahren in einem Industriepark

Dr. Frank Sladeczek, 06258 Schkopau

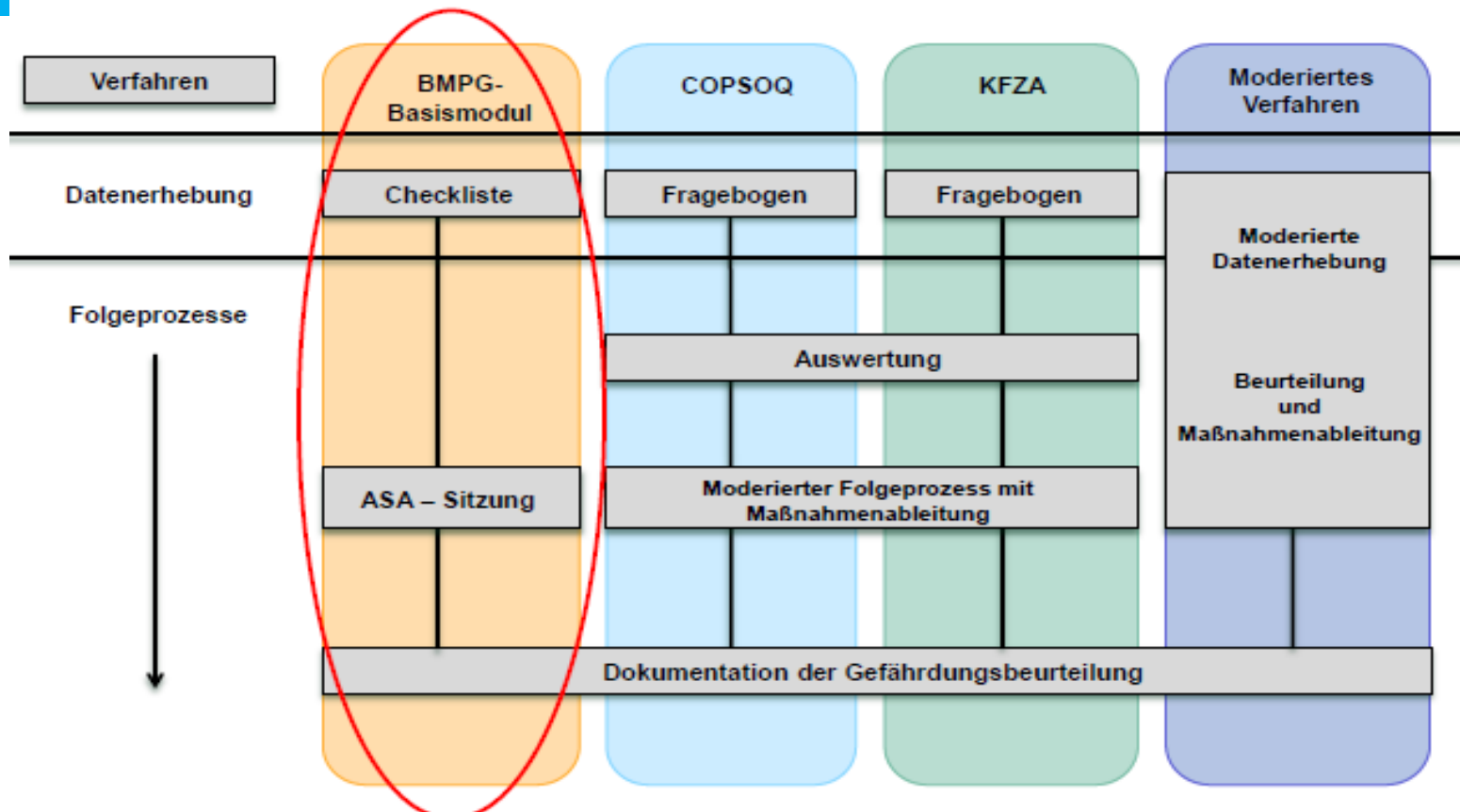
Was wird analysiert?

– Arbeitsbelastung!

- wirkt von außen, ist per se wirkungsneutral: kann leistungsfördernd – neutral - oder gefährdend sein
- **erheblicher Nachteil: nicht numerisch messbar, Effekte sind inter- und intra-individuell variabel! - unterschiedliche Beanspruchung**
- es ist die Expertise des Moderators professionell unter dem Aspekt der Gefährdungsbeurteilung die „negativen“ Faktoren zu filtern (nach Hacker)

ABER: „Es gibt mithin eine unerlässliche Arbeitsbelastung, welche die Arbeitsfähigkeit einschließlich der Gesundheit erhält!“ (Hacker 2015)

Analyseverfahren im Überblick



- BMPG Basismodul Psychische Gefährdungen
- COPSOQ Copenhagen Psychosocial Questionnaire
- KFZA Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse

Mögliche Verfahren

Checklistenverfahren

Begehung typischer Arbeitsplätze, recht allgemeine Aussagen, Vertiefung erforderlich, besonders für Kleinbetriebe (BMPG)

Mitarbeiterbefragungen

Alle Mitarbeiter und Führungskräfte, Auswertung nach Arbeitsplatztypen – nachfolgend Workshops zur Interpretation und für Maßnahmen (COPSOQ, KFZA)

Moderationsverfahren

Für definierte Arbeitsplatztypen, Gruppe von Mitarbeitern zzgl. BR und BA, (Leiter, FASl, HR)
Maßnahmevorschläge werden im WS entwickelt

Expertenverfahren

sehr aufwändig für spezifische Tätigkeitsbereiche oder Fragestellungen

Immer ausreichend über die Verfahren unter Berücksichtigung der betrieblichen Situation informieren und beraten lassen, Entscheidung über Verfahren trifft der Betrieb zusammen mit dem Sozialpartner

Vergleich fragebogenbasiertes Verfahren vs Moderation – Kriterien für Entscheidungsfindung (Auswahl)

Fragebogen	Moderation
Alle MA können (gleichzeitig) angesprochen werden	Gruppengrößenbegrenzung, Elektive Ansprache, repräsentative Auswahl – Kleingruppe tritt in Informationsaustausch - Selection-Bias
Mögliches Verständnis- und Interpretations-Bias	Bei schlechter Moderation – Moderatoren-Bias
Direkte Information pro Rücksender	Repräsentant muss die Belastungssituation verallgemeinern
Fragebogen trifft auf MA in einer konkreten mentalen Situation – emotionales Bias durch kognitive Verzerrung möglich	Eventuelle Emotionen können durch Moderator auf sachliche Ebene zurückgeführt werden – Achtung: Moderatoren-Bias
Rücklauf analysierter und aggregierter Daten nach Zeitfenster ohne Maßnahmeplan	Unmittelbare Entwicklung des Maßnahmeplanes durch die Kleingruppe
Recht hoher Aufwand für betriebliche Auswertung und Entwicklung eines Maßnahmeplanes oft durch „Dritte“	Reduzierter Aufwand für den Maßnahmeplan – zeitnahe Beginn der Umsetzung möglich, hohe Akzeptanz da von der Gruppe definiert

Was ist zu beurteilen?

Quellen psychischer Faktoren



Vor der Analyse – der Steuerkreis

- Gremium zur Vorbereitung der GBpsych (Gruppierung, Teilnehmerkreis)
- nachgehend kontinuierliche Arbeit mit den Maßnahmeplänen
- Schnittstelle zu Entscheidungsträgern für die Umsetzung von Maßnahmen
- Organisiert die Dokumentation in den Gefährdungsbeurteilungen

Mitglieder: BA, BR, EH&S, HR – ad hoc: Leiter

Vor der Analyse –Rolle des Betriebsrates

- Einbeziehung des Betriebsrates beachten, für Gefährdungsbeurteilung gilt § 80 Abs. 1 BetrVG
- Mitbestimmungsrecht bei der Methodenauswahl
- Ein zertifiziertes, moderiertes Verfahren mit seinen Fragen ist keine Mitarbeiter**befragung**! sondern eine Methode der Gefährdungsbeurteilung
- Daraus ergibt sich in dieser Hinsicht **kein** Mitbestimmungsrecht nach §87 Abs. 1 BetrVG
- Vorgesetzte und Mitarbeiter sollten informiert werden (Betriebsversammlung)

Vor der Analyse – Anforderungen an den Moderator

- Moderator sollte extern sein
- Er sollte sich vorab einen Überblick über den zu beurteilenden Arbeitsplatz/die spezielle Tätigkeit und die allgemeine Unternehmenskultur verschaffen
- Folgt allgemeinen Grundprinzipien der Moderation – hier besonders Neutralität

Vor der Analyse

- Für **alle** Mitarbeiter muss eine zutreffende Gefährdungsbeurteilung erstellt werden
- für KMU bei Entscheidung für die Moderation:
 - Bestehende Gefährdungsbeurteilungen heranziehen und auf Typisierung prüfen
 - Prüfen ob alle Mitarbeiter namentlich einem Arbeitsplatz/einer Tätigkeit zugeordnet werden können
- Für größere Unternehmen:
 - Arbeitsplatzverzeichnis/Job-Rollenmatrix heranziehen
 - Prüfen ob alle Mitarbeiter namentlich einem Arbeitsplatz/einer Tätigkeit zugeordnet werden können
 - Festlegen der Gruppen für die Moderation und deren Teilnehmer
- Generell:
 - Arbeitszeitaufwand (Ausfall) für den „Workshop“ kalkulieren
 - Kosten planen

Moderiertes Verfahren – Gruppenarbeit I

- Teilnehmer so auswählen, dass engagierte sachliche Analyse möglich wird
- Gruppen so groß wählen, wie zum Einbringen repräsentativer sachdienlicher Informationen erforderlich sind, jedoch i.d. R. nicht mehr als 12
- Sollte eine größere Anzahl Teilnehmer erforderlich sein, um den gewählten Arbeitsplatztyp zu analysieren, ist die die Typisierung der Arbeitsplätze stärker zu differenzieren oder es müssen mehrere Moderationen erfolgen
- möglichst heterogene Zusammensetzung der Gruppen (Alter, Geschlecht, Berufserfahrung, Ethnie - falls relevant) um das gesamte Spektrum der Mitarbeiter für einen Job abzubilden – breitere Streuung der Objektivität

Moderiertes Verfahren – Gruppenarbeit II

- qualifizierte Moderation ohne Beeinflussung verhindert Urteilsverzerrungen
- Herausforderung: Teilnehmer sollten weniger ihre eigene Beanspruchung artikulieren als vielmehr ihren Eindruck über die (wahrscheinliche) Beanspruchung der Berufsgruppe schildern, die sie repräsentieren
- Teilnahme von BR und Betriebsarzt ist sinnvoll

Wichtige Aspekte des Moderierten Verfahrens

- Gefährdungsbeurteilung ist **Leiterverantwortung**
- das angewandte moderierte Verfahren basiert auf DIN 10075-3 – **qualitätsgesichert !**
- es schließt an **einem Tag** den Kreis zu $\frac{3}{4}$ -
-sofortige Erfüllung gesetzlicher Vorgaben - **optimierter Zeitaufwand/Kosteneffizienz**
- Maßnahmeplan wird vom Team erarbeitet, damit „getragen“ und teilweise aktiv umgesetzt – hohe **Ergebnisakzeptanz**
- aktive Einbeziehung der Leiter in die Umsetzung und Priorisierung erforderlich, Einbeziehung von BR, WÄD und Spezialisten (Sifa?)
- Dokumentation in der bestehenden Gefährdungsbeurteilung

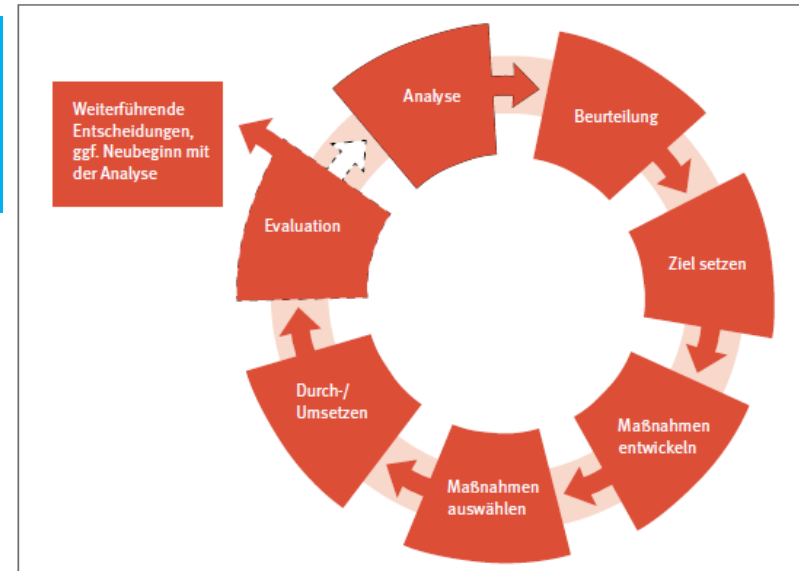


Abbildung 11: Prozesscharakter der Gefährdungsbeurteilung

Beispiele für Frageinhalte

Arbeitsinhalte

- **1. Ist die Arbeitsumgebung frei von herkömmlichen Belastungen?**
- Ist die Arbeitsumgebung frei von Gefahr- und Biostoffen?
- Ist die Arbeitsumgebung frei von Stäuben, Schmutz oder üblen Gerüchen?
- Ist die Arbeitsumgebung frei von Lärm?
- Bestehen keine körperlich belastenden Tätigkeiten oder solche, die zu Verletzungen / den Tod führen können?
- Gibt es regelmäßige Arbeitszeiten ohne Nacht- oder Schichteinsätze?
- **2. Sind die quantitativen Arbeitsanforderungen wie Arbeitsmenge, Arbeitstempo in der zur Verfügung stehenden Zeit zu bewältigen?**
- Ist das Arbeitstempo angemessen?
- Ist der Arbeitsfluss stetig und berechenbar?
- Kann die anstehende Arbeit in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt werden?
- Ist die Arbeit in der Regel ohne Überstunden zu bewältigen?

Arbeitsorganisation

- **6. Ist die Arbeit frei von häufigen, fremdbestimmten Arbeitsunterbrechungen?**
- Handelt es sich um eine Tätigkeit mit flüssiger Arbeitsorganisation?
- Fehlen bei dieser Arbeit häufige, unvorhersehbare Unterbrechungen?
- Fehlen bei dieser Arbeit häufige, ablaufbedingte Wartezeiten?
- **7. Gibt es klare und stimmige Aufgabenanforderungen und Arbeitsziele?**
- Besteht Klarheit bezüglich der Hauptziele und der Prioritäten der Arbeit?
- Gibt es für die Beschäftigten eindeutige Anweisungen für die Durchführung der Arbeit?
- Besteht bei Arbeiten im Team oder mit anderen Abteilungen Klarheit bezüglich der Aufteilung von Aufgaben und der jeweiligen Kompetenzen?
- Liegen bei dieser Arbeit alle wesentlichen Informationen vor?
- Ist die Arbeit frei von unnötigen Aufgaben?

Soziales Umfeld

- **13. Bestehen Kommunikation, Kooperation und soziale Unterstützung zwischen den Kollegen?**
- Ist die Kooperation mit Kollegen bei der Arbeit möglich?
- Ist der informelle oder kollegiale Austausch zwischen den Beschäftigten möglich?
- Wird Teamarbeit gefördert?
- Wird gegenseitige Unterstützung gefördert und honoriert?
- **14. Gibt es ein spannungsarmes und kollegiales Arbeitsklima?**
- Werden Konflikte offen angesprochen und nach Möglichkeit gelöst?
- Nehmen Vorgesetzte Konflikte ernst?
- Gibt es Respekt und Hilfsbereitschaft zwischen den Beschäftigten?
- Fühlen sich Beschäftigte angemessen und fair behandelt?
- Fehlen Mobbingvorwürfe oder -fälle?

Ergebnismatrix zur Diskussion von Handlungsbedarfen, 6 Analysen

Bereich	Gesamt- bewertung	Handlungs- bedarf	Maßnahmen erarbeitet	Gesamt- bewertung	Handlungs- bedarf	Maßnahmen erarbeitet	Gesamt- bewertung	Handlungs- bedarf	Maßnahmen erarbeitet	Gesamt- bewertung	Handlungs- bedarf	Maßnahmen erarbeitet	Gesamt- bewertung	Handlungs- bedarf	Maßnahmen erarbeitet	Gesamt- bewertung	Handlungs- bedarf	Maßnahmen erarbeitet
	Pilot 1			Pilot 2			Pilot 3			Pilot 4			Pilot 5			Pilot 6		
Arbeitsinhalte																		
Belastungen der Arbeitsumgebung	nein	hoch	ja	nein	ja	ja	nein	hoch	ja	nein	hoch	ja	nein	gering	ja	nein	hoch	ja
Quantitative Anforderungen	offen	gering	ja	nein	ja	ja	nein	hoch	ja	nein	hoch	ja	nein	hoch	ja	ja	nein	ja
Gefährdungspotential	nein	gering	ja	ja	nein	entfällt	nein	gering	ja	nein	hoch	ja	ja	nein	ja	ja	nein	ja
Entwicklungsperspektiven	ja	nein	entfällt	ja	nein	entfällt	ja	nein	entfällt	offen	gering	ja	offen	gering	ja	ja	nein	ja
Umgang mit Kunden	offen	nein	entfällt	ja	nein	entfällt	nein	nein	entfällt	offen	gering	nein	ja	nein	entfällt	offen	gering	ja
Arbeitsorganisation				Arbeitsorganisation				Arbeitsorganisation				Arbeitsorganisation						
Arbeitsunterbrechung	nein	hoch	ja	offen	gering	ja	nein	hoch	ja	nein	hoch	ja	nein	hoch	ja	ja	nein	entfällt
Klarheit der Arbeitsziele	ja	nein	entfällt	offen	gering	ja	ja	nein	entfällt	offen	gering	ja	ja	nein	entfällt	nein	hoch	ja
Handlungsspielraum	ja	nein	entfällt	ja	nein	entfällt	ja	nein	entfällt	ja	nein	ja	ja	nein	entfällt	nein	hoch	ja
Informationen zur Arbeit	nein	hoch	ja	ja	nein	entfällt	offen	gering	ja	offen	gering	ja	nein	hoch	ja	nein	mittel	ja
Anforderung und Qualifikation	nein	hoch	ja	ja	nein	entfällt	offen	gering	ja	offen	gering	ja	offen	gering	ja	ja	nein	entfällt
Beteiligung an Arbeitsproz.	ja	nein	entfällt	nein	nein	entfällt	offen	gering	entfällt	ja	nein	entfällt	ja	nein	entfällt	nein	gering	ja
Führung				Führung				Führung				Führung						
Führungsebene 1	ja	nein	entfällt	nein	nein	ja	offen	gering	ja	offen	gering	ja	nein	hoch	ja	ja	nein	entfällt
Soziales Umfeld				Soziales Umfeld				Soziales Umfeld				Soziales Umfeld						
Kommunikation und Kooperation	ja	nein	entfällt	ja	nein	entfällt	ja	nein	entfällt	ja	nein	entfällt	nein	hoch	ja	nein	gering	ja
Kollegialität und Konflikte	ja	nein	entfällt	ja	nein	entfällt	offen	gering	ja	ja	nein	entfällt	ja	nein	entfällt	ja	nein	entfällt
Arbeitsplatzsicherheit	nein	hoch	entfällt	nein	hoch	entfällt	nein	hoch	ja	nein	hoch	ja	nein	hoch	ja	ja	nein	entfällt

Beispiel für Maßnahmeplan, zusammengestellt aus verschiedenen Analysen

Frage Nr	Beschreibung der belastenden Faktoren	Erarbeitete Maßnahmen	Priorität	zuständig	bis wann	Status
	Arbeitsinhalte/Arbeitsumgebung					
1.1	Innerhalb der Sommermonate und heißen Prozess-Temperaturen ist die Arbeit in Schutzbekleidung punktuell belastend, weil es darunter sehr heiß wird, ebenso in den Wintermonaten, da dann die Schutzbekleidung einengt und feinmotorische Arbeit erschwert, Anlagen- und Arbeitsplatzspezifisch	ausreichend Getränke zur Verfügung stellen - Spender, ausreichend Pausen ermöglichen (Hitzeregime), um Regeneration zu gewähren, flexible "Kleiderordnung", Auswahl der Schutzkleidung prüfen	mittel	Produktionsleiter, Sifa, Betr.-arzt	1. Quartal 2016	offen
1.4	körperliche Belastung durch Gebindegröße	Gebindegröße gemeinsam mit Lieferanten optimieren	mittel	Rohstoffplaner extern	1. Quartal 2016	offen
	Arbeitsorganisation					
6.2	Netzwerk zu langsam, Wartezeiten beim Raussuchen von Prozeduren bspw. , beim allg. Arbeiten am PC	schnellere IT-Technik und Netzwerkverbindungen	hoch	EDV/IT	sofort	offen
9.2	wichtige Informationen zur Arbeit werden in englischer Sprache vermittelt- E-Mail, es wird voraus gesetzt , dass jeder perfekt Englisch kann und versteht,das führt zu Unzufriedenheit	für bestimmte Dinge werden Spachunter- stützungen benötigt, auch Training	gering	Leiter	2. Quartal 2016	offen
	soziales Umfeld/Kommunikation					
13.1	unzureichende Kommunikation zwischen Schicht und Tagschicht, Kommunikationsmangel, Tagschicht hält Informationen zurück, die sie schon länger hat und zeitnah kommunizieren könnte,	Grobplanung, Wochenrahmenplan regelmäßig und für alle zugänglich und rechtzeitig,strukturiert , direkte Kommunikation!!!!	hoch	Tagschicht, alle	sofort und fortlaufend	offen

Maßnahmepläne – wie weiter?

- Bildung eines temporären Arbeitskreises (Mitarbeiter, Leiter, BR, BA, Sifa) konkret für jede Moderation oder pro Betriebseinheit
- Wichtung und Priorisierung
- Abarbeitung des Maßnahmeplanes mit Erfolgskontrolle
- Maßnahmen, die sich nicht innerhalb von 6 Monaten umsetzen lassen, sollten in der Gefährdungsbeurteilung dokumentiert werden und nachfolgend realisiert werden
- Berichterstattung an entsprechende Gremien (z.B. ASA)

Zu guter Letzt: Die Einbeziehung des Betriebsarztes oder gar seine koordinierende Funktion führt zu einem erheblichen zusätzlichen Arbeitszeitaufwand, welcher wo zutreffend, relevant für die Einsatzzeiten wird.

Nachverfolgung von 3 Analysen für einen Arbeitsbereich

- Anzahl der ursprünglich vorhandenen Sachverhalte: **56**
- Anzahl der aktuell noch vorhandenen und damit wohl auch längerfristig zu bearbeitenden Belastungsfaktoren nach **9** Monaten: **23**
- Gesamtsitzungsdauer des Teams für das Managing **5** Sitzungen a **1,5** Stunden = **ca. 8h**
- Die 23 Belastungsfaktoren werden in der Gefährdungsbeurteilung dokumentiert, Kontrollfristen festgelegt.

Quellen

1. Hacker W: Gefährdungsbeurteilung durch betroffene Führungskräfte und Mitarbeiter. Zbl. Arbeitsmed. 2015. 65: 262-266
2. Olejniczak C : Nicht nur die Pflicht erfüllen. Personalmagazin 06.2015 , S. 46 ff
3. Toolbox „Gefährdungsbeurteilung – moderiertes Verfahren“, B.A.D. Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH