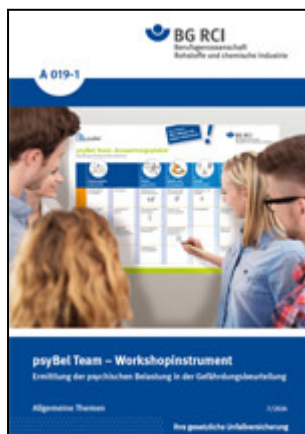


Allgemeine Themen

psyBel Team – Workshopinstrument

Ermittlung der psychischen Belastung in der Gefährdungsbeurteilung



A 019-1
Ausgabe: Juli 2024

Inhaltsverzeichnis dieses Ausdrucks

Titel	3
1 Warum eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung?	3
2 Der Gesamtprozess mit dem psyBel Team Workshopinstrument	4
3 In sieben Schritten zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung mit psyBel Team	5
3.1 Eine gute Planung sichert den nachhaltigen Erfolg!	5
3.1.1 Steuerungskreis und koordinierende Ansprechperson	6
3.1.2 Projektplan	6
3.1.3 Personen für die Moderation festlegen	7
3.1.4 Information der Führungskräfte und Beschäftigten	7
3.2 Der Ablauf Schritt für Schritt	8
3.2.1 Erfassen der Betriebsorganisation und Tätigkeiten, Schritte 1 und 2	8
3.2.2 Ermitteln, Bewerten und Suchen nach Lösungsmöglichkeiten, Schritte 3 und 4	10
3.2.2.1 Planung der Workshops	10
3.2.2.2 Ablauf der Workshops	14
3.2.3 Festlegen von Maßnahmen, Schritt 5	15
3.2.4 Realisierung der Maßnahmen, Schritt 6	17
3.2.5 Kontrolle der Wirksamkeit, Schritt 7	18
Anhang 1: psyBel Team Moderationsplan	19
Anhang 2: Varianten zum Festhalten der Workshopergebnisse	26
Anhang 3: psyBel Team Materialien	27
Anhang 3.1: Bestellbar und im Downloadcenter verfügbar	28
Anhang 3.2: Im Downloadcenter verfügbar	33
Anhang 3.3: Flipchartvorlagen	37
Anhang 4: Tipps für die Moderation	39
Anhang 5: Literaturverzeichnis	42
Bildnachweis	43
Sonstiges	43

Die vorliegende Schrift konzentriert sich auf wesentliche Punkte einzelner Vorschriften und Regeln. Sie nennt deswegen nicht alle im Einzelfall erforderlichen Maßnahmen. Seit Erscheinen der Schrift können sich darüber hinaus der Stand der Technik und die Rechtsgrundlagen geändert haben.

Die Schrift wurde sorgfältig erstellt. Dies befreit nicht von der Pflicht und Verantwortung, die Angaben auf Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit selbst zu überprüfen.

Das Arbeitsschutzgesetz spricht vom Arbeitgeber, das Sozialgesetzbuch VII und die Unfallverhütungsvorschriften der Unfallversicherungsträger vom Unternehmer. Beide Begriffe sind nicht völlig identisch, weil Unternehmer/innen nicht notwendigerweise Beschäftigte haben. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Thematik ergeben sich daraus keine relevanten Unterschiede, sodass „die Unternehmerin/der Unternehmer“ verwendet wird.

1 Warum eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung?

Der Gesetzgeber hat festgelegt, dass jeder Arbeitgeber die Gefährdungen am Arbeitsplatz ermitteln und geeignete Maßnahmen zu deren Beseitigung festlegen muss. Dazu gehören auch die Gefährdungen durch psychische Belastung.

Eine psychische Belastung allein stellt noch kein Gesundheitsrisiko dar. Die Stärke der Belastung, deren Häufigkeit oder Dauer entscheidet darüber, ob eine Gefährdung entsteht.

Gefährdungen durch psychische Belastung können kurz- oder langfristig zu Gesundheitsbeeinträchtigungen wie Herz-Kreislaufkrankungen, Erkrankungen des Verdauungssystems, Rückenbeschwerden oder auch psychischen Erkrankungen führen.

Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) hat in einer Checkliste erarbeitet, welche Gefährdungen durch eine psychische Belastung möglich sind und deshalb in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden müssen. Um die Gefährdungen angemessen erkennen und beurteilen zu können, ist die Einbeziehung der Beschäftigten bei der Ermittlung erforderlich.

Das Workshopinstrument psyBel Team ist sowohl für kleine als auch für mittlere Betriebe geeignet. In größeren Betrieben können damit auch einzelne Betriebsteile analysiert werden. Mit psyBel Team können Sie die psychische Belastung in circa 3-stündigen Besprechungen gemeinsam mit den Beschäftigten ermitteln und Lösungsideen entwickeln. Diese Workshops laufen nach einem festgelegten Ablaufplan ab. Die Teilnahme der Beschäftigten an den Workshops ist freiwillig.

Die sorgfältige Vorbereitung und Planung zu Beginn des Prozesses ist dabei ebenso wichtig wie die vollständige Erfassung der Gefährdungen sowie die sorgfältige Ableitung von Maßnahmen und deren Begleitung bei der Umsetzung. Die 7 Schritte zur Gefährdungsbeurteilung helfen Ihnen, das Vorgehen systematisch, effektiv und ergebnisorientiert umzusetzen.

Diese Schrift richtet sich an alle, die das Instrument psyBel Team in ihrem Betrieb einsetzen wollen. Detaillierte Informationen zu den Zielen sowie zur Planung und Umsetzung des Prozesses zur Berücksichtigung der psychischen Belastung in der Gefährdungsbeurteilung, mit vielen praktischen Tipps, finden Sie im Merkblatt A 019 „Psychische Belastung erkennen – gesunde Arbeitsbedingungen gestalten“ oder unter www.bgrci.de/psybel.

Für die abschließende Dokumentation der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung zu psychischer Belastung können Sie die Vorlagen des Merkblatts A 016 „Gefährdungsbeurteilung – Sieben Schritte zum Ziel“ verwenden.

Die gesamten Unterlagen zum Instrument psyBel Team können Sie im Medienshop unter medienshop.bgrci.de bestellen beziehungsweise im Downloadcenter der BG RCI unter downloadcenter.bgrci.de herunterladen.

Abbildung 1: Die sieben Schritte der Gefährdungsbeurteilung



Wir beraten Sie gerne zur Anwendung des Instrumentes und bei der Umsetzung des Prozesses. Melden Sie sich an zur Online-Beratung unter www.bgrci.de/psybel/online-beratung.

2 Der Gesamtprozess mit dem psyBel Team Workshopinstrument

Die sieben Schritte der Gefährdungsbeurteilung bilden die Grundlage, wie bei der Gefährdungsbeurteilung vorgegangen werden sollte. Bei der Berücksichtigung der psychischen Belastung in der Gefährdungsbeurteilung ist dieser Prozess in besonderer Weise entscheidend für den Erfolg. Die Schritte müssen für das jeweilige Instrument angepasst und konkretisiert werden. Weitere Details hierzu finden Sie auch auf der Internetseite www.bgrci.de/psybel.

Tabelle 1: Übersicht der 7 Schritte unter Anwendung des Workshopinstruments psyBel Team

Vorbereitung und Planung	Festlegung eines Steuerungskreises (zum Beispiel erweiterter Arbeitsschutzausschuss), Festlegung und Einarbeitung von Moderatoren (möglichst 2 Personen), Information der Führungskräfte und Beschäftigten über Ziele und Vorgehen.
Schritte 1 und 2: Erfassen der Betriebsorganisation und Tätigkeiten	Festlegung von Arbeitseinheiten und Tätigkeitsbereichen, Festlegung eines Pilotbereiches. Einladung und Information der Beschäftigten beziehungsweise Zusammenstellung der Workshopgruppe(n), Information der jeweiligen Führungskraft.
Schritt 3: Ermitteln der Gefährdungen durch psychische Belastung	Workshopdurchführung <ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Belastungen mithilfe der Checkliste und der Gefährdungsbeispiele. • Festlegung der Belastungsschwerpunkte mittels Auswertungsplakat.
Schritt 4: Bewertung des Risikos	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung konkreter Belastungssituationen. • Suche nach Lösungsideen. • Bewertung des Handlungsbedarfs der einzelnen Belastungssituationen.
Schritt 5: Festlegung von Maßnahmen	Rückmeldung der Ergebnisse an die Führungskraft, Festlegung abteilungsspezifischer Lösungen. Rückmeldung der Ergebnisse und Festlegung übergeordneter Maßnahmen zum Beispiel im erweiterten Steuerungskreis.
Schritt 6: Realisierung der Maßnahmen	Umsetzung der Maßnahmen durch die jeweilige Führungskraft sowie die Beschäftigten, Begleitung durch den Steuerungskreis.
Schritt 7: Kontrolle der Wirksamkeit	Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen durch die jeweilige Führungskraft, Begleitung durch den Steuerungskreis (regelmäßige weitere Treffen sind empfehlenswert).

Die einzelnen Schritte werden im Folgenden nochmals detailliert in dieser Schrift beschrieben.

3 In sieben Schritten zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung mit psyBel Team

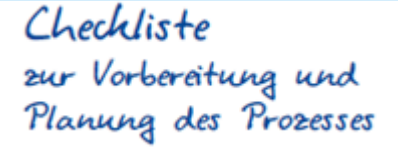
3.1 Eine gute Planung sichert den nachhaltigen Erfolg!

Nehmen Sie sich Zeit dafür.

3.1.1 Steuerungskreis und koordinierende Ansprechperson

Bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung wird die Unternehmensleitung von verschiedenen Personen beraten. Um den Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gut zu begleiten, ist ein Steuerungskreis hilfreich. Achten Sie darauf, dass alle im Steuerungskreis beteiligt werden, die sich mit den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheit im Betrieb beschäftigen. Das kann in größeren Betrieben beispielsweise der erweiterte Arbeitsschutzausschuss (ASA) sein. In kleineren Betrieben sollten alle mitarbeiten, die im Betrieb eine gestaltende Rolle haben. Gleichzeitig sollte der Kreis nicht zu groß sein, um handlungsfähig zu bleiben.

Der Steuerungskreis plant und organisiert das Projekt, legt die übergeordneten Maßnahmen für den Gesamtbetrieb beziehungsweise Arbeitsbereich fest, begleitet die Umsetzung und die Wirksamkeitskontrolle.



- **Steuerungskreis** beziehungsweise koordinierende **Ansprechperson** benennen.
- **Projektplan** erstellen.
- **Moderatoren** festlegen und eventuell qualifizieren.
- **Zeitliche und finanzielle Ressourcen** bereitstellen.
- Führungskräfte und Beschäftigte **informieren**.
- ...

Eine koordinierende Ansprechperson für die Beschäftigten und Führungskräfte hilft, den Prozess zu steuern und Kontakt zwischen Steuerungskreis und Beschäftigten während des Prozesses zu halten. Je größer ein Betrieb ist, desto wichtiger ist die koordinierende Ansprechperson. In kleinen Betrieben kann dies auch eine Führungskraft, die Unternehmensleitung oder eine interessierte Person sein.

3.1.2 Projektplan

Legen Sie einen Zeitplan fest. Achten Sie dabei auf einen zeitlich engen Ablauf der sieben Schritte pro Arbeitsbereich.

Orientierende Fragen zur Planung des Prozesses

- Wann finden die Workshops in welchem Arbeitsbereich statt?
- Gibt es einen Pilotbereich?
- Wie wird die Zusammensetzung der Workshopteilnehmenden ausgewählt?
- Wann werden die Führungskräfte und Beschäftigten in welcher Form informiert?
- Wann findet die Rückmeldung an die Führungskräfte und den Steuerungskreis statt?
- Wer legt die Maßnahmen für welchen Arbeitsbereich fest?
- Wann werden die Beschäftigten zu den festgelegten Maßnahmen informiert?
- Wann startet die Umsetzung der Maßnahmen?
- Wie werden die Führungskräfte bei der Umsetzung und Wirksamkeitskontrolle begleitet?

3.1.3 Personen für die Moderation festlegen

Die Workshops werden möglichst von einem Moderationsteam geleitet. Dieses sollte neutral sein, um die Beiträge und Lösungsideen der Beschäftigten offen aufnehmen zu können. Hier sind Personen aus anderen Abteilungen oder Standorten denkbar. Möglich sind auch externe Experten. In Kleinbetrieben kann die Moderation durch die Unternehmensleitung oder eine interessierte Person übernommen werden.

Bevor Sie die Moderation starten, sollten Sie sich mit dem Ablaufplan des Workshops und mit den Grundlagen zur psychischen Belastung beschäftigen. In unserem Merkblatt A 019 finden Sie wichtige Hinweise, was Gefährdungen durch psychische Belastung sind und wie Maßnahmen zu ihrer Reduzierung aussehen können.

3.1.4 Information der Führungskräfte und Beschäftigten

Die Teilnahme an den Workshops steht und fällt mit der Information der Führungskräfte und Beschäftigten. Wenn die Hintergründe und Ziele klar sind, fällt es allen leichter, sich zu beteiligen. Nutzen Sie dafür möglichst viele und unterschiedliche Informationskanäle (zum Beispiel persönliches Schreiben, Aushänge, Besprechungen, persönliche Gespräche).



In kleinen Betrieben ist ein persönliches Gespräch meist zielführender.

Die BG RCI stellt Ihnen Vorlagen für Informationsschreiben an Führungskräfte und Beschäftigte im Downloadcenter unter downloadcenter.bgrci.de zur Verfügung (Vorlagen siehe auch Anhang 3).

3.2 Der Ablauf Schritt für Schritt

3.2.1 Erfassen der Betriebsorganisation und Tätigkeiten, Schritte 1 und 2

Eine gute Aufteilung der Beschäftigten in Arbeitsbereiche beziehungsweise nach Tätigkeiten ist entscheidend, um aussagekräftige Ergebnisse und Lösungsvorschläge im Workshop zu bekommen. Hierbei sollten Gruppen von Beschäftigten identifiziert werden, die vergleichbare Aufgaben und Verantwortungen tragen, eng miteinander zusammenarbeiten, ähnliche Arbeitsbedingungen erleben und potenziell von ähnlichen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen profitieren könnten.



Checkliste zu den Prozessschritten 1 und 2

- **Workshopgruppen** nach Arbeitsbereichen beziehungsweise Tätigkeiten festlegen.
- Möglichst einheitliche Gruppen festlegen.
- Eventuell **Stellvertreterinnen** beziehungsweise **Stellvertreter** für die Arbeitsbereiche auswählen.
- Teilnahme ist **freiwillig**.
- **Anzahl der Workshops** festlegen (maximal 10 Teilnehmende).
- Führungskräfte nicht vergessen.
- ...

Das sollten Sie beachten:

- Die Workshopgruppe für einen Arbeitsbereich sollte aus Beschäftigten bestehen, welche stellvertretend für den Arbeitsbereich beziehungsweise die Tätigkeit teilnehmen und diesen gut repräsentieren. Lassen Sie möglichst die Beschäftigten selbst entscheiden, wer stellvertretend für den Arbeitsbereich am Workshop teilnimmt. In Kleinstbetrieben ist es sinnvoll, allen Beschäftigten die Teilnahme am Workshop zu ermöglichen.
- Achten Sie darauf, dass die Workshopgruppe nicht zu heterogen ist beziehungsweise nicht aus zu vielen verschiedenen Arbeitsbereichen oder Tätigkeiten besteht. Bieten Sie bei kleinen Arbeitsbereichen lieber mehrere Workshops mit weniger Beschäftigten an.
- Bei der Zusammensetzung der Workshopgruppen ist eine Aufteilung nach Hierarchieebenen wichtig.
- Für die Führungskräfte sollte ein eigener Workshop durchgeführt werden.
- Es sollte sichergestellt sein, dass in Arbeitsbereichen beziehungsweise bei Tätigkeiten mit vielen Gefährdungen durch psychische Belastung beziehungsweise mit Hinweisen auf erhöhte Beanspruchungen (zum Beispiel Krankenzahlen, Fluktuation) Workshops in ausreichender Anzahl angeboten werden.
- Beginnen Sie die Workshops mit einer Pilotgruppe. Wählen Sie dabei einen Arbeitsbereich beziehungsweise eine Tätigkeit aus, die dem Thema und Vorgehen gegenüber aufgeschlossen ist.

Orientierende Fragen für die Zusammenstellung der Workshopgruppen

- Wer arbeitet gemeinsam in einem Arbeitsbereich?
- Wer hat dieselbe Tätigkeit?
- Wer hat gemeinsame Ziele oder Projekte?
- Wer arbeitet eng zusammen und muss sich daher öfters absprechen?
- Wer profitiert von gemeinsamen Lösungen, um gut zusammenarbeiten zu können?
- Wer arbeitet auf derselben Hierarchieebene und tauscht sich daher immer wieder aus?
- Wer arbeitet mit vergleichbaren Arbeitsmitteln und Technologien?
- Wer arbeitet entlang ähnlicher Arbeitsabläufe und -prozesse?

3.2.2 Ermitteln, Bewerten und Suchen nach Lösungsmöglichkeiten, Schritte 3 und 4

3.2.2.1 Planung der Workshops

Eine gute Beteiligung der Beschäftigten an den Workshops fördert die Akzeptanz der Ergebnisse sowie die Umsetzung der Maßnahmen.

Planen Sie für jeden Workshop **ungefähr drei Stunden** ein. Das Workshopkonzept ist auf drei Stunden ausgerichtet. Viele Gruppen haben nach der Zeit jedoch noch weiteren Diskussionsbedarf. Legen Sie dennoch einen maximalen Zeitumfang fest, an den sich die Gruppe halten sollte. Eventuell können Sie einen weiteren Termin planen.

Es sollten **maximal 10 Personen** am Workshop teilnehmen. Eine größere Teilnehmendenzahl erhöht den Zeitbedarf und erfordert mehr Erfahrung bei der Moderation.

*Checkliste
zur Vorbereitung der Workshops*

- **Ausreichend großen Raum** festlegen.
- **Stühle** für alle Teilnehmenden einplanen.
- **Getränke** und **Pausensnacks** besorgen.
- **Erforderliche Ausstattung** bereitstellen je nach Vorgehen (zum Beispiel Beamer, Flipchart, Moderationswände und -materialien).
- **Moderationsplan anpassen und ausdrucken.**
- **psyBel Team Checkliste Gefährdungen und Stifte** für alle Beteiligten zur Verfügung stellen.
- **psyBel Team Auswertungsplakat** aufhängen.
- **psyBel Plakat mit Kommunikationsregeln** aufhängen.
- **psyBel Team Präsentation** anpassen.
- **Flipcharts** vorbereiten.
- **Methode zum Festhalten** der Workshopergebnisse festlegen (zum Beispiel Fotos von Moderationswänden, psyBel Team Lösungsplakat, psyBel Team Excel-Lösungstabelle).

Die Ergebnisse im Workshop können durch unterschiedliche Varianten festgehalten werden:

Variante 1:

Mithilfe von Moderationswänden und Moderationskarten



Vorteile:

- Karten und damit Beiträge können flexibel hin- und hergeschoben werden

Nachteile:

- Aufwendigere Aufarbeitung der Workshopergebnisse
- Ausreichend Moderationsmaterialien (Wände, Karten) beziehungsweise räumliche Voraussetzungen erforderlich


Erforderliche Materialien:


Moderationswände mit folgenden Überschriften:

- Belastungsfaktor
- Welche Belastungssituation ist gemeint?
- Wie kann die Situation verbessert werden?
- Was können wir (das Team und jeder/jede Einzelne) dazu beitragen?
- Wie wichtig ist die Veränderung dieser Situation (Punkte in den Farben „Rot“, „Gelb“ und „Grün“)

Variante 2:

Mithilfe des psyBel Team Lösungsplakates





psyBel Team: Lösungsplakat

Belastungssituationen beschreiben und Lösungsmöglichkeiten sammeln

Belastungs-faktoren	Welche Belastungssituation ist gemeint? <small>Bitte beschreiben Sie die Situation so genau wie möglich.</small>	Wie kann die Situation verbessert werden?	Was können wir (das Team und jeder bzw. jede Einzelne) dazu beitragen?	
<i>Information</i>	<i>Warten auf Rückmeldung des Chefs; unsere Ergebnisse abzuwarten Nicht immer erreichbar → Stillstand; Aufträge nicht abzuschließen</i>	<i>Abschüsse durch andere Person, z. B. Kollegen Liste für Abschnungspersonen + Kriterien</i>	<i>Abschüsse möglich; bei Anfrage durch Kollegen: möglichst schnell reagieren</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; font-size: 8px;">Wie wichtig ist die Veränderung dieser Situation?</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> ● ● ● </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%; height: 20px;"> X </div>
<i>Information</i>	<i>Täglich neue Regeln durch AL; Regeln immer per E-Mail → kein Überblick, was aktuell ist; zu viele E-Mails; ständiges Nachfragen bei Kollegen; häufige unartige Unterbrechungen</i>	<i>neue Regelungen im Internet ablesen aktuelle Regelungen kenntlich machen Abfragen der Regeln central durch AL</i>	<i>unabhängig im Internet nach aktuellen Regelungen suchen fehlende Regelung → AL informieren</i>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%; height: 20px;"> X </div>

Vorteile:

- Schnelles Festhalten der Workshopergebnisse
- Keine Moderationsmaterialien erforderlich

Nachteile:

- Kein flexibles Verschieben von Beiträgen durch Karten
- Lesbarkeit für größere Gruppen und Räume begrenzt

Erforderliche Materialien:

Lösungsplakat, schwarzer Stift

Variante 3:

Mithilfe der psyBel Team Excel-Lösungstabelle

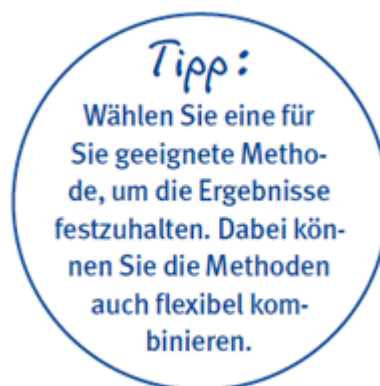
Vorteile:

- Direkte Projektion der Tabelle an die Wand
- Schnelle Auflistung der Ergebnisse
- Keine Moderationsmaterialien erforderlich
- Detaillierte Beschreibung der Belastungssituationen und Lösungsmöglichkeiten möglich

Nachteile:

- Beamer und technische Ausstattung erforderlich
- Excel-Kenntnisse notwendig

Für die Anwendung der psyBel Team Excel-Lösungstabelle empfehlen wir ein Moderatorenteam, bei dem eine Person moderiert und die andere die Ergebnisse in die Excel-Tabelle einfügt.



Erforderliche Materialien:

Beamer, vorbereitete psyBel Team Excel-Lösungstabelle

3.2.2.2 Ablauf der Workshops

Für die Durchführung des Workshops stehen unterschiedliche unterstützende Materialien und Vorlagen zur Verfügung. Diese sind im Anhang dieser Schrift abgebildet und über den Medienshop unter medienshop.bgrci.de und das Downloadcenter der BG RCI unter downloadcenter.bgrci.de verfügbar.



Medienshop



Downloadcenter

Machen Sie sich mit dem Moderationsplan vertraut. Den Moderationsplan in Tabellenform finden Sie im Anhang 1 dieser Schrift beziehungsweise als Worddokument zum Herunterladen im Downloadcenter der BG RCI unter downloadcenter.bgrci.de. Sie können diesen mit eigenen Hinweisen ergänzen. Wir empfehlen Ihnen, Ihren Moderationsplan auszudrucken und als Orientierung in den Workshop mitzunehmen.



Die psyBel Team Präsentation erklärt alle wesentlichen Aspekte des Ablaufs des Workshops. Sie kann vollständig oder in Auszügen direkt zur Durchführung des Workshops verwendet werden.



Auf der Seite bgrci.de/psybel unter dem Reiter „Häufige Fragen“ finden Sie weitere Tipps zur Planung und Durchführung der Workshops.




3.2.3 Festlegen von Maßnahmen, Schritt 5

Die Ergebnisse der einzelnen Workshops werden im Anschluss mit der jeweiligen Führungskraft besprochen. Ein Austausch über Lösungs- und Umsetzungsmöglichkeiten mit unterschiedlichen Personen kann bei der Suche nach guten Maßnahmen hilfreich sein. Hier kann der Steuerungskreis beziehungsweise einzelne Mitglieder daraus unterstützend für die Führungskraft wirken.

Im Steuerungskreis werden dann die Gesamtergebnisse der Workshops mit der Betriebsleitung, dem Betriebsrat und den Führungskräften aus den gesamten Arbeitsbereichen besprochen.

Im Kleinbetrieb entscheidet die Unternehmensleitung in Absprache mit den Beschäftigten, welche Maßnahmen umgesetzt werden.

Die Bewertungen aus dem jeweiligen Workshop zeigen, in welcher Reihenfolge die Situationen angegangen werden sollten. Für Belastungssituationen, die von den Beschäftigten mit „Rot“ bewertet wurden, **müssen** umgehend Arbeitsgestaltungsmaßnahmen festgelegt werden. Für „Gelb“ markierte Situationen **sollten** Maßnahmen folgen. Bei Belastungssituationen, die mit „Grün“ bewertet wurden, besteht aktuell kein Handlungsbedarf.

Risiko	Handlungsbedarf
	→ Zurzeit kein Handlungsbedarf. Maßnahmen zur Verringerung des Risikos sind nicht erforderlich.
	→ Handlungsbedarf. Maßnahmen zur Verringerung des Risikos sind erforderlich.
	→ Dringender Handlungsbedarf. Maßnahmen zur Verringerung des Risikos sind unverzüglich durchzuführen.

Einfach umzusetzende Maßnahmen mit großer Wirkung für die Beschäftigten – sogenannte Quick Wins – sind für den Prozess wichtig. Sie machen deutlich, dass etwas passiert und dass die Ideen der Beschäftigten eine Wirkung haben.

Achten Sie bei der Festlegung der Maßnahmen darauf, diese genau zu beschreiben. Je konkreter Maßnahmen formuliert sind, desto einfacher ist ihre Umsetzung.



Nicht jede Belastungssituation ist mit einer einzelnen Maßnahme zu verbessern. Manche Belastungssituationen sind komplexer, wie beispielsweise E-Mail-Flut oder Leistungsdruck. Sie erfordern eine gut geplante und strukturierte Strategie, um zu einer Verbesserung zu gelangen. Für solche komplexen Belastungssituationen empfehlen wir die Erstellung eines detaillierten Umsetzungsplans. Überlegen Sie dabei, welche Ziele Sie mit den Maßnahmen erreichen wollen, mit welchem Maßnahmenpaket Sie die Belastung reduzieren beziehungsweise wie sie die Maßnahmen strategisch umsetzen wollen und wen Sie für die Planung und Umsetzung der Maßnahmen benötigen.

Orientierende Fragen zur Erstellung eines Umsetzungsplans für komplexe Belastungssituationen

Suche nach geeigneten Maßnahmenkombinationen:

- Was ist die Ursache für die Belastungssituation? Welche Aspekte beeinflussen die Belastung beziehungsweise den Grad der Belastung in der beschriebenen Situation?
- Was ist das Schutzziel, das mit den Maßnahmen erreicht werden soll?
- Kann die Belastungssituation verhindert werden?
- Mit welchen technischen, organisatorischen und personenbezogenen Maßnahmen kann die Belastungssituation reduziert werden?
- Welche verschiedenen Ansätze bei der Arbeitsgestaltung sind denkbar, um die Situation zu verbessern (zum Beispiel Veränderung der Situation beziehungsweise Abläufe, zusätzliche Klärungen, Absprachen und Festlegungen, zusätzliche Informationen, Festlegung von Schwerpunkten und Prioritäten, Festlegung von Erwartungen und Qualitätsanforderungen)?
- Mit welchen Ressourcen können die Beschäftigten in der Belastungssituation entlastet werden (zum Beispiel zusätzliche Entscheidungs- oder Handlungsspielräume, soziale Unterstützung durch die Führungskraft beziehungsweise das Team)?
- Sind zusätzliche Pausen erforderlich, um die Belastung besser zu verarbeiten?

Strategie zur Umsetzung der Maßnahme:

- Wen muss ich bei der Planung und Umsetzung der Maßnahme informieren und beteiligen?
- Welche Teilschritte sind erforderlich, um zu einer guten Gesamtmaßnahme zu kommen?
- Wie sieht ein realistischer Zeitplan für die Umsetzung der Teilschritte aus?
- Wie kann ich den Prozess der Umsetzung kontinuierlich begleiten und steuern?

Weitere Hinweise zur Formulierung von Maßnahmen sowie Maßnahmenbeispiele finden Sie im Merkblatt A 019 „Psychische Belastung erkennen – gesunde Arbeitsbedingungen gestalten“ (insbesondere Anhänge 3 und 4).

Der Steuerungskreis legt übergreifend Maßnahmen fest, die den Gesamtbetrieb beziehungsweise mehrere Arbeitsbereiche betreffen.

Die Führungskraft formuliert auf der Grundlage der Lösungsideen aus dem Workshop konkrete Maßnahmen. Dies sollte eventuell in Absprache mit dem Steuerungskreis stattfinden. Zudem werden für jede Maßnahme Termine, verantwortliche Personen für die Umsetzung und die Wirksamkeitskontrolle festgelegt. Eine Dokumentation kann mit dem Arbeitsblatt C2 des Merkblatt A 016 erfolgen.

Folgende Aspekte sollten in der Dokumentation festgehalten werden:

- Belastungsfaktor
- Kurzbeschreibung der jeweiligen Belastungssituation
- Risikobewertung
- Festgelegte Maßnahmen
- Wirksamkeitskontrolle

3.2.4 Realisierung der Maßnahmen, Schritt 6

„Tue Gutes und rede darüber!“

Denken Sie daran, die Beschäftigten regelmäßig über den Stand der Umsetzung zu informieren. Hier sind insbesondere die Führungskräfte gefragt. Hierzu können reguläre Mitarbeiterbesprechungen genutzt werden. Je regelmäßiger über die Umsetzung der Maßnahmen berichtet wird, desto eher bleibt der Prozess der Gefährdungsbeurteilung erhalten.



Eine zeitnahe Umsetzung – zumindest einzelner Maßnahmen – ist wichtig, um gegenüber den Beschäftigten zu zeigen, dass ihre Ideen in die Maßnahmenplanung eingeflossen sind. Dabei müssen die Lösungsvorschläge der Beschäftigten eventuell an die vorliegenden Bedingungen im Betrieb angepasst werden. Sind die Lösungsvorschläge der Beschäftigten in der vorgeschlagenen Form nicht umsetzbar, sollte eine Alternativlösung gesucht werden. **Die Beschäftigten sollten auch über nicht umsetzbare Lösungsvorschläge und Gründe, die die Umsetzung verhindern, informiert werden.**

3.2.5 Kontrolle der Wirksamkeit, Schritt 7

Ob eine geplante Maßnahme tatsächlich ihre Wirkung zeigt, muss durch die Wirksamkeitskontrolle überprüft werden. Diese sollte bei der Planung der jeweiligen Maßnahme durch die Führungskraft gleich mitgedacht werden. Der Steuerungskreis sollte den Prozess der Wirksamkeitskontrolle im Blick behalten. Eine Wirksamkeitskontrolle ist nur unter Beteiligung der Beschäftigten aussagekräftig.

Hier gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen:

- Die Wirksamkeit der Maßnahme kann direkt bei den Beschäftigten nachgefragt werden. Weitere mögliche Anpassungen der Maßnahmen können gleich mitbesprochen werden.
- Die Wirksamkeit der Maßnahme kann auch in regelmäßigen Besprechungen thematisiert werden. Auch hier können weitere mögliche Anpassungen der Maßnahmen gleich mitbesprochen werden.
- Bei regelmäßigen Arbeitsschutzbegehungen werden die Maßnahmen vor Ort überprüft.
- Es findet ein weiterer psyBel Team Workshop statt. Weitere Belastungsfaktoren, zum Beispiel durch Veränderungen der Arbeitsabläufe oder Umstrukturierungen, können erneut ermittelt und Maßnahmen dazu abgeleitet werden. Zudem kann die Wirkung der bereits umgesetzten Maßnahmen abgefragt werden.

Was sollte bei der Wirksamkeitskontrolle überprüft werden?

Orientierende Fragen für die Kontrolle der Wirksamkeit

- Wurden alle Maßnahmen umgesetzt?
- Wie wirksam waren die Maßnahmen?
- Gab es eventuell negative Auswirkungen, die vorab nicht beachtet wurden (zum Beispiel auch in anderen beteiligten Teams)?

Waren die Maßnahmen nicht wirksam, dann sollte nochmals überlegt werden:

- Welche Maßnahmen wären besser geeignet?
- Sind die Maßnahmen im Arbeitsalltag praktikabel?
- Waren die Prioritäten dafür hoch genug?
- Waren die Vereinbarungen verbindlich beziehungsweise war klar, wer was machen soll?
- Haben sich grundlegende Bedingungen geändert?
- Welche Hindernisse lagen vor?

Und wie geht es weiter?

Da es keine festgelegten Fristen für die Fortschreibung der Gefährdungen durch psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung gibt, sollte die Entscheidung für eine erneute Überprüfung zum Beispiel an mögliche Veränderungen oder Hinweise auf erhöhte Beanspruchungsreaktionen (zum Beispiel Unfallzahlen, Fehlzeiten, Fluktuationsrate) geknüpft werden. Dabei muss nicht immer der ganze Betrieb befragt und einbezogen werden. Es reichen Arbeitsbereiche oder Tätigkeiten, in denen es größere Veränderungen oder Auffälligkeiten gab.

Sinnvoll kann es sein, den Führungskräften eine „kleine Lösung“ vorzuschlagen beziehungsweise als Regelung mitzugeben, zum Beispiel die Durchführung regelmäßiger jährlicher Ideen-Treffen¹. Es kann gemeinsam im Team überlegt werden: Was läuft gut? Was sollte verbessert werden? Ziel sollte sein, regelmäßig mit den Beschäftigten in den Austausch zu treten, um mögliche Belastungssituationen und Verbesserungsideen schnell aufgreifen zu können.

Anhang 1: psyBel Team Moderationsplan²



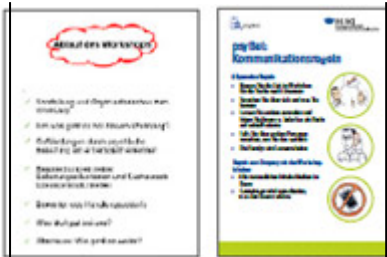
Psychische Belastung erkennen – gesunde Arbeitsbedingungen gestalten

Zur Verfügung stehende Zeit: mindestens 180 Minuten (inklusive Pause)

1 DGUV Information 206-007 „So geht’s mit Ideen-Treffen“

2 Der Moderationsplan ist im Downloadcenter der BG RCI verfügbar.

Inhalt	Vorgehen/ Zuständigkeiten	Notizen
Vorbereitung für den Workshop	Raum vorbereiten und Materialien auslegen beziehungsweise aufhängen: <ul style="list-style-type: none"> psyBel Team: Checkliste Gefährdungen Stifte für alle Beteiligten psyBel Team: Auswertungsplakat psyBel: Kommunikationsregeln Tipps für die Moderation finden Sie in Anhang 4. Entscheiden Sie, welche Variante Sie zum Festhalten der Workshopergebnisse nutzen wollen (siehe Abschnitt 3.2.2.1). Je nach gewählter Variante sollten Sie vorbereiten: <p>Variante 1: Moderationswand</p> Überschriften für die Moderationswand, Moderationsmaterialien, roter, gelber und grüner Kreis für die Bewertung, Flipcharts mit Texten, eventuell Beamer mit psyBel Team Präsentation <p>Variante 2: Lösungsplakat</p> Schwarzen Stift zum Ausfüllen des Plakats Eventuell Flipcharts, Beamer mit psyBel Team Präsentation <p>Variante 3: Excel-Datei psyBel Team</p> Beamer mit psyBel Team Präsentation Vorbereitete psyBel Team Excel-Lösungstabelle	
Vorstellung und Organisatorisches zum Workshop (ca. 20 Minuten)		
Begrüßung, Vorstellung	Führungskraft begrüßt die Teilnehmenden; Vorstellung der moderierenden Personen Führungskraft gibt Informationen zur Zielstellung der Veranstaltung.	
Ziele und Auftrag	<i>Warum ist die Veranstaltung für mich als Führungskraft und für die Teilnehmenden wichtig?</i> Die Führungskraft erteilt den Beteiligten einen klaren Auftrag für die Veranstaltung. <i>„Ich bitte Sie, Ihre Erfahrungen zu schildern und Ihre Ideen einzubringen. Sie kennen Ihren Arbeitsplatz am besten. Wir brauchen Ihre Ideen zur Verbesserung unserer Zusammenarbeit. Wir wollen alle eingebrachten Ideen im Anschluss ernsthaft prüfen.“</i> Die Führungskraft verlässt evtl. danach den Raum, je nachdem, wer als moderierende Personen für die Workshops festgelegt wurde.	
Ablauf der Veranstaltung	Vorstellung des Workshopablaufs (siehe psyBel Team Präsentation beziehungsweise Flipchart, Anhang 3). Besprechung der Kommunikationsregeln für den Workshop (siehe psyBel Team Plakat mit Kommunikationsregeln beziehungsweise psyBel Team Präsentation in Anhang 3). Kurze Vorstellung der Teilnehmenden (sollten sich die Teilnehmenden noch nicht kennen).	



Hintergrundinformationen zu Gefährdungen durch psychische Belastung

Kurze Präsentation zum Belastungs-Beanspruchungsmodell, zu den Gefährdungen durch psychische Belastung und möglichen Folgen (siehe psyBel Team Präsentation in Anhang 3).



- Was ist das Ziel der Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung?
- Welche Gefährdungen durch psychische Belastung gibt es?
- Welche möglichen Folgen können Gefährdungen durch psychische Belastung haben?

Gefährdungen durch psychische Belastung am Arbeitsplatz erkennen (ca. 20 Minuten)

Gefährdungen durch psychische Belastung erkennen

psyBel Team Checkliste Gefährdungen gemeinsam durchgehen und besprechen.

In der Checkliste sind die Belastungsfaktoren (zum Beispiel Information, Handlungsspielraum, Qualifikation) aufgeführt, die einen Einfluss auf die Gesundheit bei der Arbeit haben. Zu jedem Belastungsfaktor sind Beispiele genannt, die aufzeigen, wann ein Belastungsfaktor eine Gefährdung für die Gesundheit der Beschäftigten darstellen kann. (Siehe auch psyBel Team Präsentation in Anhang 3)

Gehen Sie **gemeinsam** die psyBel Team Checkliste Gefährdungen mit den Gefährdungsbeispielen für jeden einzelnen Belastungsfaktor durch.

Anweisung an die Teilnehmenden:

Bitte markieren Sie auf der Checkliste den Belastungsfaktor mit einem Strich, bei dem Sie mit Überzeugung sagen können:

*„Diese Belastung trifft bei uns zu.
Hier müssen wir etwas verbessern“.*



Schwerpunkte für Handlungsbedarf festlegen

Jede Person hat insgesamt maximal 6 Striche zur Verfügung. Besonders wichtige Belastungsfaktoren können auch mit mehreren Strichen versehen werden.
 Erklären Sie den Teilnehmenden, dass es darum geht, Gefährdungen und damit Schwerpunkte an ihrem persönlichen Arbeitsplatz zu erkennen und zu verbessern.

Beispiel
„Stellen Sie sich vor: Sie haben in der letzten Zeit immer wieder Probleme, Ihre Arbeit gut zu erledigen, weil Ihnen wichtige Informationen fehlen. Die Arbeit kann z. B. nicht abgeschlossen werden und bleibt liegen, was Sie sehr unter Druck bringt. Sie sind der Meinung, dass hier unbedingt etwas verbessert werden muss. Dann setzen Sie bei „Information“ einen Strich.
Sie können auch mehrere Striche bei „Information“ setzen, wenn das Thema für Sie sehr wichtig ist.

Jedem von Ihnen stehen insgesamt **maximal 6 Striche** zur Verfügung.“

Übertragung auf das psyBel Team: Auswertungsplakat

Geben Sie den Teilnehmenden ausreichend Zeit, um ihre Striche zu setzen und damit den Handlungsbedarf für ihren Arbeitsplatz zu benennen.






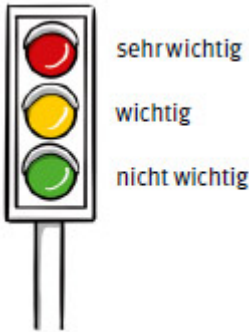
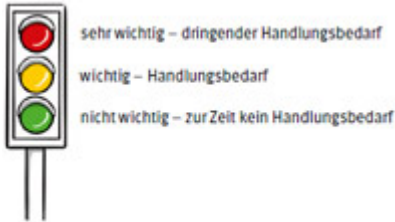
Lassen Sie die Teilnehmenden ihre Striche auf das Auswertungsplakat übertragen. Die Anzahl der Striche pro Belastungsfaktor bestimmt die Reihenfolge der weiteren Bearbeitung.

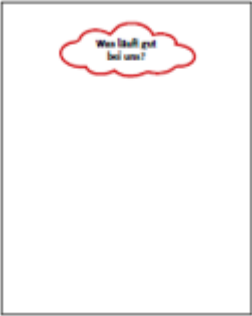
Besprechen einzelner Belastungssituationen und Suche nach Lösungsmöglichkeiten (ca. 110–140 Minuten)

Konkretisierung der Belastungssituationen

Der Belastungsfaktor mit den meisten Strichen wird je nach gewählter Variante auf

 <p>oder</p>  <p>oder</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • die Moderationswand, • das psyBel Team Lösungsplakat oder • in die psyBel Team Excel Lösungstabelle <p>übertragen.</p> <p>Danach werden die Teilnehmenden dazu befragt, welche Belastungssituation mit dem einzelnen Belastungsfaktor gemeint war.</p> <p><i>„An welche Belastungssituation haben Sie gedacht, als Sie Ihren Strich gesetzt haben?“</i></p> <p>Die Teilnehmenden beschreiben ihre Belastungssituation. Die Beschreibung der Situationen muss so detailliert sein, dass alle Beteiligten sich die Belastungssituation gut vorstellen können.</p> <p>Folgende Fragen können dabei helfen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie zeigt sich die Belastungssituation? • Wann, wo beziehungsweise wie häufig tritt die Belastung auf? • Welche Arbeitsbereiche sind beteiligt? • Was ist die Ursache für die Belastungssituation? • Was sind die Folgen? • Gibt es Zusammenhänge zu anderen Belastungssituationen? <p>Die konkrete Situation und das Problem mit allen wesentlichen Aspekten werden festgehalten und unter der Überschrift „Welche Belastungssituation ist gemeint?“ notiert.</p> <p>Es können pro Belastungsfaktor mehrere Belastungssituationen besprochen werden. Für jede Belastungssituation wird jeweils eine neue Zeile auf der Moderationswand, dem Lösungsplakat beziehungsweise in der Excel-Tabelle gewählt.</p> <p>Um gute und zielgerichtete Lösungsvorschläge zu erhalten, sollte immer zuerst eine Belastungssituation abgeschlossen sein (Beschreibung der Belastungssituation, Sammlung von Lösungsmöglichkeiten, Beteiligung des Teams beziehungsweise jeder einzelnen Person), bevor die nächste Belastungssituation besprochen wird.</p> <p>Beispiel: <i>Der Belastungsfaktor „Information“ hat die meisten Striche erhalten und soll jetzt besprochen werden. Die Beschäftigten werden aufgefordert, die Situationen zu nennen, bei denen eine Verbesserung der Informationssituation notwendig ist.</i></p> <p>Sie beschreiben die fehlenden Informationen, um ein Angebot für die Kunden fertigzustellen. Sie brauchen dringend eine aktuelle Preisliste, die jedoch nicht vorliegt, weil der Vertrieb nicht mit den Produktbeschreibungen und der Kalkulation nachkommt. Die unfertigen Angebote stapeln sich, die Kunden fragen bereits ungeduldig nach.</p> <p>Die Situation wird notiert und es wird gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten gesucht, um sie zu verbessern.</p>	
<p>Suche nach Lösungsmöglichkeiten</p>	<p>Bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten werden zwei Fragen gestellt:</p> <p><i>„Wie kann die Situation verbessert werden?“</i></p> <p>Die Teilnehmenden sammeln Lösungsmöglichkeiten. Dabei geht es noch nicht um die Umsetzbarkeit der Lösungen. Jede Idee ist wertvoll und sollte festgehalten werden.</p> <p>Die Ideen werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • auf dem psyBel Team Lösungsplakat beziehungsweise • auf Moderationskarten oder • in der psyBel Team Excel-Lösungstabelle <p>festgehalten.</p>	

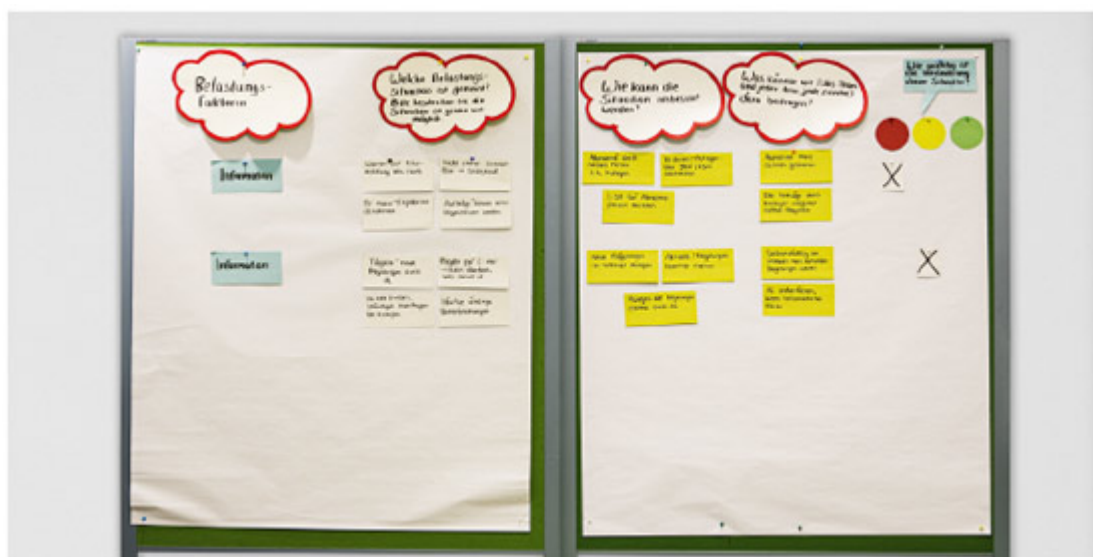
	<p>Um die Belastungssituation zu verbessern, müssen alle mitmachen. Daher ist folgende weitere Frage wichtig:</p> <p><i>„Was können wir (das Team und jeder beziehungsweise jede Einzelne) dazu beitragen?“</i></p> <p>Die Ideen für das Team und jede beziehungsweise jeden Einzelnen werden notiert.</p> <p>Zu jeder Belastungssituation sollte mindestens eine allgemeine Lösungsidee sowie eine Lösungsidee für das Team und jede einzelne Person gesucht werden.</p> <p>Besteht die Workshopgruppe aus unterschiedlichen Arbeitseinheiten mit unterschiedlichen Problemen, kann die Gruppe bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten auch aufgeteilt werden. In Kleingruppen werden dann für die jeweiligen Probleme der Arbeitseinheit Lösungsideen gesucht. Die Ergebnisse der Kleingruppen werden im Anschluss in der Großgruppe vorgestellt und festgehalten.</p>	
<p>Pause (ca. 10 Minuten)</p>		
<p>Abschluss der Diskussionen zu den Belastungssituationen (ca. 20 Minuten)</p>	<p>Am Ende der Lösungssuche wird darauf hingewiesen, dass nicht alle Themen aufgrund der zur Verfügung stehenden Zeit besprochen werden konnten. Daher sollten die Teilnehmenden nochmals die Möglichkeit haben, Themen, die ihnen besonders am Herzen liegen und nur mit einer geringen Strichzahl bewertet wurden, zu nennen:</p> <p><i>„Gibt es aus Ihrer Sicht Belastungssituationen, die jetzt noch nicht angesprochen wurden und auf jeden Fall noch besprochen werden sollten?“</i></p> <p>Noch offene beziehungsweise nicht vollständig bearbeitete Themen werden im Anschluss an die Führungskraft beziehungsweise den Steuerungskreis/die koordinierende Ansprechperson übergeben.</p>	
<p>Bewerten der Belastungssituationen nach ihrem Handlungsbedarf (Risikobewertung) (ca. 15 Minuten)</p>		
<p>Festlegen des Handlungsbedarfs/ Risikobewertung</p> 	<p>Die Belastungssituationen und Lösungsmöglichkeiten werden nochmals zusammengefasst. Dabei wird entschieden, ob die Formulierung so an die Führungskraft/ den Steuerungskreis weitergegeben werden kann.</p> <p>Um die Bedeutung der einzelnen Belastungssituationen im Vergleich zu bewerten, findet mit der Zusammenfassung die Festlegung des Handlungsbedarfs statt. Je wichtiger die Veränderung einer Belastungssituation für die Teilnehmenden ist, desto größer ist der Handlungsbedarf.</p> <p>Jede Belastungssituation wird einzeln von den Teilnehmenden nach der Wichtigkeit der Veränderung bewertet:</p> <p><i>„Wie wichtig ist die Veränderung dieser Situation?“</i></p>  <p>Der Handlungsbedarf für die jeweilige Belastungssituation wird</p> <ul style="list-style-type: none"> • auf der Moderationswand, 	

	<ul style="list-style-type: none"> • dem psyBel Team Lösungsplakat oder • in der psyBel Team Excel-Lösungstabelle <p>festgehalten.</p> <p>Belastungssituationen, die von den Beschäftigten im Workshop gegensätzlich bewertet werden, sollten nochmals besprochen werden. Dabei sollten die unterschiedlichen Positionen der Personen nochmals dargestellt werden, um die Sichtweisen der anderen Teilnehmenden zu verstehen. Darauf aufbauend sollte eine erneute gemeinsame Bewertung vorgenommen werden.</p> <p>Der Handlungsbedarf ist die Grundlage für die Priorisierung der Maßnahmenumsetzung. Für die Belastungssituationen mit einem dringenden Handlungsbedarf (rot) muss im Anschluss eine Maßnahme durch die Führungskraft beziehungsweise den Steuerkreis festgelegt und zeitnah umgesetzt werden. Für „Gelb“ bewertete Belastungssituationen sollte ebenfalls eine Maßnahme folgen. Für „Grün“ bewertete Belastungssituationen besteht aktuell kein Handlungsbedarf. Dennoch können auch hier Maßnahmen festgelegt werden.</p>	
<p>Was läuft gut bei uns? (ca. 10 Minuten)</p>		
<p>Positive Aspekte festhalten</p> 	<p>An jedem Arbeitsplatz gibt es nicht nur negative Aspekte. Auch was gut läuft, sollte bei einer Bewertung der Arbeitsplatzbedingungen thematisiert werden. Besonders am Ende des Workshops ist es sinnvoll, diesen mit positiven Eindrücken zu beenden</p> <p><i>„Wir haben uns jetzt ausführlich mit den Gefährdungen durch psychische Belastung an Ihrem Arbeitsplatz beschäftigt. Aber an jedem Arbeitsplatz gibt es auch positive Aspekte, die nicht vergessen werden sollten ...</i></p> <p><i>Was läuft gut bei uns?“</i></p> <p>Hier kann auch nochmals auf die Gestaltungsbereiche hingewiesen werden, die im Auswertungsplakat keinen Strich erhalten haben und für die kein Verbesserungsbedarf formuliert wurde.</p> <p>Die positiven Aspekte werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • auf einem Flipchart oder • in der psyBel Team Präsentation unter der Überschrift „Was läuft gut bei uns?“ <p>festgehalten.</p>	
<p>Abschluss des Workshops und weiteres Vorgehen (ca. 5 Minuten)</p>		
<p>Abschluss</p>	<p>Die Moderierenden bedanken sich für die Ideen und Gedanken und erläutern, wie es weitergeht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wann werden die Ergebnisse an die Führungskraft bzw. die Geschäftsführung weitergegeben? • Wer erstellt den Maßnahmenplan? • Wie erhalten die Beschäftigten Rückmeldung zu den beschlossenen Maßnahmen? • Wie werden die Beschäftigten über den Stand der Umsetzung informiert? <p>Es wird deutlich gemacht, dass nicht alle der im Workshop gesammelten Lösungsideen umgesetzt werden können.</p> <p>Es gibt Maßnahmen, die eine zeitnahe Umsetzung möglich machen. Andere Ideen brauchen länger und müssen erst mit anderen Arbeitsbereichen bzw. der Geschäftsführung oder dem Betriebsrat abgestimmt werden.</p>	

Rückmeldung und Dokumentation der Workshopergebnisse		
Im Nachgang zum Workshop	<p>Die Workshopergebnisse werden je nach gewählter Variante der Ergebnisdarstellung festgehalten.</p> <p>Noch offene Themen aus dem Workshop, die aufgrund der fehlenden Zeit nicht besprochen werden konnten, werden ebenfalls festgehalten.</p>	
Rückmeldung an die Führungskraft	<p>Jede Führungskraft sollte eine eigene Rückmeldung zu den Ergebnissen ihres Arbeitsbereiches erhalten.</p> <p>Die Führungskraft formuliert evtl. in Absprache mit dem Steuerungskreis auf der Grundlage der Lösungsideen im Workshop für ihren Arbeitsbereich konkrete Maßnahmen und legt Termine sowie verantwortliche Personen für die Umsetzung und Wirksamkeitskontrolle fest. Diese können im Arbeitsblatt C2 des Merkblatts A 016 dokumentiert werden.</p> <p>Die noch offenen Themen aus dem Workshop werden ebenfalls an die Führungskraft übermittelt mit dem Hinweis, dass diese nochmals aufgegriffen werden sollten.</p> <p>Der Steuerungskreis erhält die Ergebnisse aller Workshops. Hier geht es vor allem um die Ableitung übergreifender Maßnahmen für den gesamten Betrieb beziehungsweise für mehrere Arbeitsbereiche.</p> <p>Die übergreifenden Maßnahmen werden vom Steuerungskreis beziehungsweise der Ansprechperson in die Dokumentation aufgenommen. Danach folgt die Rückmeldung der festgelegten Maßnahmen an die einzelnen Führungskräfte.</p>	

Anhang 2: Varianten zum Festhalten der Workshopergebnisse

Variante 1: Mit Hilfe von Moderationswänden und Moderationskarten



Variante 2: Mit Hilfe des psyBel Team Lösungsplakates

Berufsgenossenschaft
Rohstoffe und chemische Industrie

psyBel Team: Lösungsplakat

Belastungssituationen beschreiben und Lösungsmöglichkeiten sammeln

Wie wichtig ist die Veränderung dieser Situation?

Belastungs-faktoren	Welche Belastungssituation ist gemeint? Bitte beschreiben Sie die Situation so genau wie möglich.	Wie kann die Situation verbessert werden?	Was können wir (das Team und jeder bzw. jede Einzelne) dazu beitragen?	
Information	Warten auf Rückmeldung des Chefs über Ergebnisse oder Status Nicht immer erreichbar → Stillstand; Aufträge nicht abschließen	Abschne durch andere Person, z. B. Kollegen Liste für Abschnepersonen + Kriterien	Abschnep zurück; bei Anfrage durch Kollegen: verpflichtet schnell reagieren	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X
Information	Täglich neue Regeln durch AL; Regeln immer per E-Mail → kein Überblick, was aktuell ist; zu viele E-Mails; ständiges Nachfragen bei Kollegen; häufige unangefragte Unterbrechungen	neue Regelungen im Internet ablesen aktuelle Regelungen kenntlich machen Ablagen der Regeln central durch AL	selbstständig im Internet nach aktuellen Regelungen sehen fehlende Regelung → AL informieren	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X

Variante 3: Mit Hilfe der psyBel Team Excel-Lösungstabelle

Berufsgenossenschaft
Rohstoffe und chemische Industrie

psyBel Team: Lösungstabelle

Belastungssituationen beschreiben und Lösungsmöglichkeiten sammeln

Betrieb: _____
 Arbeitseinheit/ Tätigkeit: _____
 Datum der Durchführung: _____
 Durchführende: _____

Belastungs-faktoren	Welche Belastungssituation ist gemeint? Bitte beschreiben Sie die Situation so genau wie möglich.	Wie kann die Situation verbessert werden?	Was können wir (das Team und jeder bzw. jede Einzelne) dazu beitragen?	Wie wichtig ist die Veränderung dieser Situation? • • •
[Textplatzierung]	[Textplatzierung]	[Textplatzierung]	[Textplatzierung]	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> • • • </div> X X X

Seite 1

Anhang 3: psyBel Team Materialien

Anhang 3.1: Bestellbar und im Downloadcenter verfügbar

psyBel: Kommunikationsregeln (Plakat)



psyBel: Kommunikationsregeln

Allgemeine Regeln

- › Nutzen Sie die Zeit im Workshop für die Suche nach Lösungen
- › Sprechen Sie über sich und was Sie bewegt
- › Lassen Sie andere ausreden und hören Sie ihnen zu. Jeder hat ein Recht auf seine Meinung
- › Falls Sie über andere Personen sprechen, tun Sie das sachlich
- › Die Handys sind ausgeschaltet



Regeln zum Umgang mit den Workshopinhalten

- › Alle vertraulichen Inhalte bleiben im Raum
- › Gemeinsam wird entschieden, was den Raum verlässt



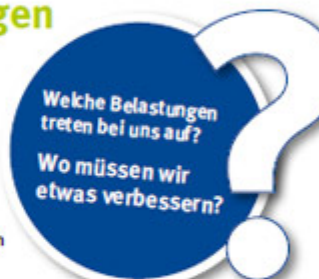
psyBel Team: Checkliste Gefährdungen (Handout, DIN A4)



psyBel Team: Checkliste Gefährdungen

Gefährdungen durch psychische Belastung
an Ihrem Arbeitsplatz erkennen

- › Für jeden Belastungsfaktor (z. B. Vollständigkeit der Aufgabe, Abwechslung, Information) sind Beispiele für Gefährdungen aufgeführt. Bitte markieren Sie die Belastungsfaktoren, für die aus Ihrer Sicht Verbesserungen erforderlich sind.
- › Sie haben insgesamt max. 6 Striche zur Verfügung. Besonders wichtige Belastungsfaktoren können auch mit mehreren Strichen versehen werden.
- › Im Anschluss werden alle Striche auf ein gemeinsames Auswertungsplakat übertragen und die Belastungsfaktoren mit den meisten Strichen gemeinsam besprochen.



1 Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe



Vollständigkeit der Aufgabe Es gibt nur unvollständige kleinteilige Aufgaben z. B. nur vorbereitende, nur ausführende oder nur kontrollierende Tätigkeiten – ...	
Abwechslung/Variabilität Bei der Arbeit gibt es keine bzw. zu viel Abwechslung – Es müssen monoton immer dieselben bzw. ständig neue Aufgaben erledigt werden – Die Aufgaben müssen häufig gleichzeitig nebeneinander ausgeführt werden (Multitasking) – ...	
Einflussmöglichkeiten/Handlungsspielraum Auf die Arbeitsmenge, die Geschwindigkeit und Reihenfolge hat man keinen Einfluss – Wie die Arbeit ausgeführt wird, ist genau vorgegeben – Es gibt keine eigenen Entscheidungsspielräume – ...	
Information Es fehlen Informationen bzw. sie stehen zu spät zur Verfügung – Es sind zu viele Informationen bzw. sie sind zu unübersichtlich – Informationen sind oft unverständlich – ...	
Qualifikation/Wissen Es fehlt das Wissen bzw. die Ausbildung oder entsprechende Einweisung, um die Aufgaben gut und sicher ausführen zu können – Die Aufgaben sind zu einfach bzw. unterfordernd – Es gibt keine Möglichkeit der Weiterentwicklung – ...	
Emotionale Anforderungen/Inanspruchnahme Im Umgang mit Kunden/Lieferanten kommt es häufig zu Konflikten bis hin zu Gewalt – Bei der Arbeit gibt es emotional belastende Situationen (z. B. persönliches Leid) – Es müssen ständig Emotionen gezeigt werden, die nicht mit den eigenen übereinstimmen – ...	

2 Arbeitsorganisation



Arbeitsdruck/Arbeitsintensität Die Arbeit muss unter Zeitdruck und mit hoher Geschwindigkeit erledigt werden – Knappe Terminvorgaben müssen häufig eingehalten werden – Die Aufgaben sind sehr komplex und die Erwartungen oft zu hoch – ...	
Störungen/Unterbrechungen Die Abläufe sind schlecht aufeinander abgestimmt – Es kommt zu vielen bzw. zu langandauernden Unterbrechungen – Auf Störungen und Unterbrechungen muss immer sofort reagiert werden – ...	
Kommunikation/Kooperation Der fachliche Austausch ist gering oder fehlt – Die Kommunikation, Zusammenarbeit und Unterstützung im eigenen Team bzw. mit anderen Arbeitsbereichen ist unzureichend – ...	
Kompetenzen/Zuständigkeiten Es ist unklar, wer wofür zuständig ist bzw. wer was entscheidet – Aufgaben bzw. Arbeitsaufträge sind häufig widersprüchlich – Die Aufgaben- und Entscheidungsbereiche sind zu eng begrenzt – ...	





BG RCI
 Berufsgenossenschaft
 Rohstoffe und chemische Industrie

3
Arbeits- und Erholungszeit


Dauer und Lage der Arbeitszeit
 Es müssen häufig Überstunden geleistet werden – Diese können nicht zeitnah ausgeglichen werden – Die Schicht- und Dienstpläne sind ungünstig gestaltet – ...

Pausen und Erholungszeiten
 Pausen werden selten eingehalten – Eine Erholung in den Pausen ist kaum möglich – Die Schicht- und Dienstpläne sind so gestaltet, dass eine Erholung kaum möglich ist – Es besteht ständige Rufbereitschaft – ...

Vorhersehbarkeit/Planbarkeit von Arbeitszeiten
 Schichten und Arbeitszeiten werden kurzfristig geplant bzw. geändert – Auf die Planung hat man keinen Einfluss – Die Arbeitszeit kann nicht flexibel gestaltet werden – Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist kaum möglich – ...

4
Soziale Beziehungen


Kolleginnen und Kollegen
 Es gibt nur wenig Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen – Absprachen werden nicht eingehalten – Soziale Spannungen oder Konflikte treten häufig auf und werden nicht besprochen – Es gibt gegenseitige Abwertungen, Ausgrenzungen bzw. respektloses Verhalten – ...

Führungskraft
 Das Führungsverhalten ist respektlos – Diskriminierendes Verhalten bzw. Belästigungen im Team werden akzeptiert – In schwierigen Situationen gibt es keine Unterstützung – Für die geleistete Arbeit besteht keine angemessene Rückmeldung und Anerkennung – ...

5
Arbeitsmittel


Werkzeuge und Maschinen
 Es stehen zu wenige bzw. ungeeignete Maschinen, Werkzeuge, Geräte und Anlagen zur Verfügung – Diese sind schwer bedienbar – Es müssen zu viele Informationen gleichzeitig berücksichtigt werden – ...

Hard- und Software
 Die Hard- bzw. Software ist ungeeignet bzw. schwer zu bedienen – Es treten häufig Störungen bei der Nutzung auf – ...

Signale und Anzeigen
 Signale bzw. Anzeigen sind unübersichtlich oder undeutlich erkennbar – Die Anzahl der Signale bzw. Anzeigen ist zu gering bzw. zu hoch – ...

Persönliche Schutzausrüstung (PSA)
 Durch die Nutzung der Schutzausrüstung wird die Tätigkeit deutlich erschwert – Eine Beteiligung bei der Auswahl ist nicht gegeben – ...

6
Arbeitsumgebung


Physikalische Faktoren (Lärm, Beleuchtung, Klima)
 Aufgrund von Hintergrundgeräuschen oder Gesprächen ist es häufig schwierig, sich zu konzentrieren und sorgfältig zu arbeiten – Die Beleuchtung ist ungeeignet und führt zur Ermüdung – Die Durchführung der Tätigkeit ist aufgrund ungünstiger klimatischer Bedingungen stark eingeschränkt – ...

Chemische und biologische Faktoren
 Der Umgang mit biologischen und chemischen Stoffen führt zu Unsicherheiten und beeinträchtigt das Sicherheitsverhalten – Es treten häufig Gerüche auf, welche die Aufmerksamkeit und das Wohlbefinden negativ beeinflussen – Die Luftqualität ist schlecht – ...

Ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes
 Die Arbeitsräume sind für die Ausübung der Tätigkeit ungeeignet bzw. zu eng bemessen – ...



psyBel Team: Auswertungsplakat



Bitte markieren:
 Hier müssen wir
 etwas verbessern!



psyBel Team: Auswertungsplakat

Handlungsschwerpunkte erkennen

	 1 Arbeitsaufgabe/ Arbeitsinhalt		 2 Arbeits- organisation	 3 Arbeits- und Erholungszeit	 4 Soziale Beziehungen	 5 Arbeitsmittel	 6 Arbeitsumgebung/ Arbeitsplatz
Belastungsfaktoren	Vollständigkeit der Aufgabe	Information	Arbeitsdruck/ Arbeitsintensität	Dauer und Lage der Arbeitszeit	Kolleginnen und Kollegen	Werkzeuge und Maschinen	Physikalische Faktoren (Lärm, Beleuchtung, Klima, ...)
	Abwechslung/ Variabilität	Qualifikation/ Wissen	Störungen/Unter- brechungen	Pausen und Erholungszeiten	Führungskraft	Signale und Anzeigen	Chemische und biologische Faktoren
	Einflussmöglich- keiten/Handlungs- spielraum	Emotionale Anforderungen/ Inanspruchnahme	Kommunikation/ Kooperation	Vorhersehbarkeit/ Planbarkeit von Arbeitszeiten		Hard- und Software	Ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes
			Kompetenzen/ Zuständigkeiten			Personliche Schutz-ausrüstung	

psyBel Team: Lösungsplakat



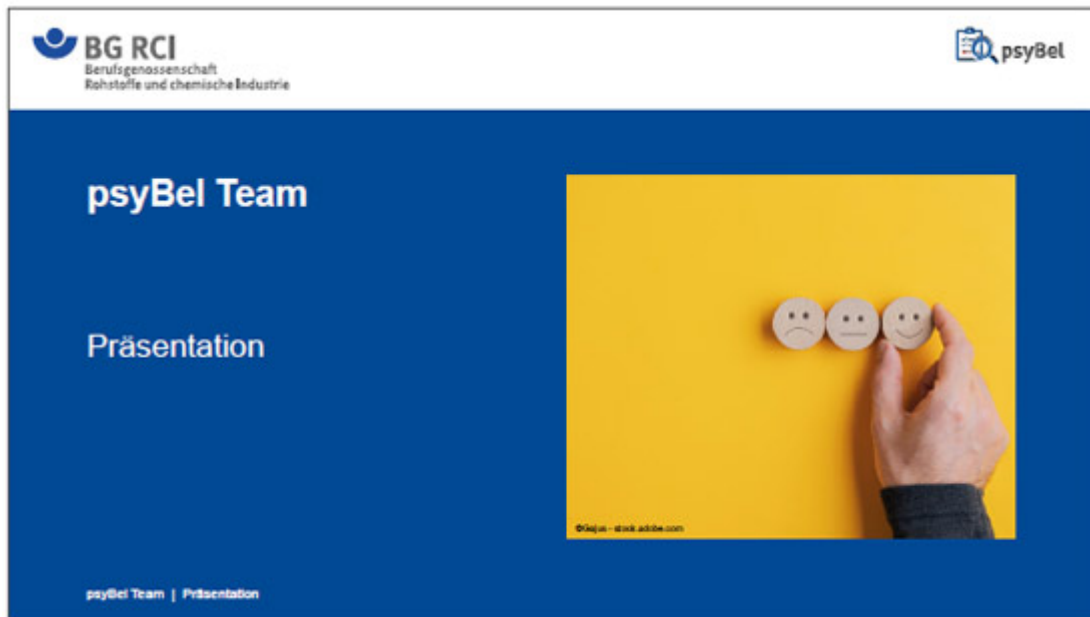
psyBel Team: Lösungsplakat

Belastungssituationen beschreiben und Lösungsmöglichkeiten sammeln

Belastungs- faktoren	Welche Belastungssituation ist gemeint? Bitte beschreiben Sie die Situation so genau wie möglich.	Wie kann die Situation verbessert werden?	Was können wir (das Team und jeder bzw. jede Einzelne) dazu beitragen?	
<i>z.B. Arbeitsdruck</i>				<div style="border: 1px solid #34495e; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto; font-size: 0.8em;">Wie wichtig ist die Veränderung dieser Situation?</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;">●●●</div>

Anhang 3.2: Im Downloadcenter verfügbar

psyBel Team: Präsentation (im Downloadcenter mit Notizen)



psyBel Team: Excel-Lösungstabelle

Belastungsfaktoren	Welche Belastungssituation ist gemeint? Bitte beschreiben Sie die Situation so genau wie möglich.	Wie kann die Situation verbessert werden?	Was können wir (das Team und jeder bzw. jede Einzelne) dazu beitragen?	Wie wichtig ist die Veränderung dieser Situation?		
				Red	Yellow	Green
[Beispielintrag]	[Beispielintrag]	[Beispielintrag]	[Beispielintrag]	X	X	X

Muster-Vorlagen für Anschreiben an Beschäftigte und Führungskräfte³

psyBel Team: Informationsschreiben für Beschäftigte

³ Die Dokumente stehen zur individuellen Anpassung im Downloadcenter der BG RCI unter downloadcenter.bgrci.de zur Verfügung.

Ihre Meinung und Ihre Ideen sind gefragt!

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

um Sicherheit und Gesundheit sicherzustellen, muss der Arbeitgeber nach dem Arbeitsschutzgesetz die Gefährdungen bei der Arbeit ermitteln und Maßnahmen zu deren Beseitigung festlegen. Dabei sollen nicht nur Unfallgefahren ermittelt werden. Auch Arbeitsbedingungen, die krank machen können, sollen erkannt werden. Dazu gehören z. B. zu hoher Leistungsdruck, Probleme in der Arbeitsorganisation, überlange Arbeitszeiten, fehlende Pausen, fehlende oder schlechte Arbeitsmittel oder Belastungen bei der Zusammenarbeit im Team. Ziel der Ermittlung psychischer Belastung ist nicht die Reduzierung persönlicher Probleme. Die Arbeitsbedingungen sollen so gestaltet sein, dass alle gesund bleiben.

Warum ist es wichtig, dass Sie teilnehmen?

Um die Gesundheitsgefahren zu erkennen, brauchen wir Ihre Unterstützung! Sie kennen Ihren Arbeitsplatz am besten und wissen, wo es hakt. Wir wollen in gemeinsamen Workshops mit Ihnen herausfinden, welche Ideen es gibt, um die Arbeit besser zu gestalten.

Was ist geplant?

Es finden Workshops mit maximal 10 Beschäftigten statt. Diese dauern ca. 3 Stunden. Die Führungskräfte werden nicht an den Workshops teilnehmen, sondern diese nur eröffnen. Die Workshops werden von einer bzw. zwei neutralen Personen (Name?) moderiert.

Wie laufen die Workshops ab?

Anhand einer festgelegten Checkliste bestimmen Sie, welche Aspekte aus Ihrer Arbeit Sie belasten und deshalb verbessert werden sollten. Die Belastungssituationen werden nacheinander besprochen. Es werden Lösungsmöglichkeiten für jedes Problem gesucht.

Auch positive Aspekte bei der Arbeit werden aufgenommen, denn sie sollten nicht vergessen werden. Die Gruppe entscheidet gemeinsam, was als Ergebnis nach außen weitergegeben werden soll.

Wer nimmt an den Workshops teil?

Für jeden Arbeitsbereich wird es mindestens einen Workshop geben. Wenn Sie gerne teilnehmen wollen, geben Sie uns Bescheid (an wen?). **Die Teilnahme ist freiwillig!**

Wann finden die Workshops statt?

Die Termine für die Workshops werden über Ihre Führungskraft an Sie weitergegeben.

Was ist, wenn ich nicht teilnehmen kann?

Wenn Sie sich beteiligen möchten, am Workshop aber nicht teilnehmen können, geben Sie Ihre Anregungen und Ideen an eine Person aus dem Kollegenkreis, die Ihre Ideen im Workshop einbringen kann.

Was passiert mit den Ergebnissen?

Die Auswertung der Ergebnisse und die Planung von Maßnahmen wird eine Weile in Anspruch nehmen. Ihre Führungskraft wird Sie über den weiteren Verlauf und die Umsetzung von Maßnahmen auf dem Laufenden halten.

Bitte helfen Sie mit, damit wir alle gemeinsam ein Stück besser werden können.

Vielen herzlichen Dank

Ihre Geschäftsführung

psyBel Team: Informationsschreiben für Führungskräfte

Ihre Meinung und Ihre Ideen sind gefragt!

Liebe Führungskräfte,

um Sicherheit und Gesundheit sicherzustellen, muss der Arbeitgeber nach dem Arbeitsschutzgesetz die Gefährdungen bei der Arbeit ermitteln und Maßnahmen zu deren Beseitigung festlegen. Dabei sollen nicht nur Unfallgefahren ermittelt werden. Auch Arbeitsbedingungen, die krank machen können, sollen erkannt werden. Dazu gehören z. B. zu hoher Leistungsdruck, Probleme in der Arbeitsorganisation, überlange Arbeitszeiten, fehlende Pausen, fehlende oder schlechte Arbeitsmittel oder Belastungen bei der Zusammenarbeit im Team. Ziel der Ermittlung psychischer Belastung ist nicht die Reduzierung persönlicher Probleme. Die Arbeitsbedingungen sollen so gestaltet sein, dass alle gesund bleiben.

Was ist geplant?

Die Erfassung der Gefährdungen findet in Workshops mit max. 10 Beschäftigten statt. Diese dauern ca. 3 Stunden. Die Führungskräfte nehmen nicht an den Workshops der Beschäftigten teil. Wir bitten Sie jedoch, zu Beginn mit dabei zu sein, um deutlich zu machen, dass die Workshopergebnisse für die Verbesserung in Ihrem Arbeitsbereich wichtig sind. Die Workshops werden von einer bzw. zwei neutralen Personen (Name?) moderiert.

Führungskräfte haben neben fachlichen und organisatorischen Aufgaben auch Führungsverantwortung. Daraus kann sich eine zusätzliche Belastung ergeben. Daher sollen auch Sie die Möglichkeit haben, Ihre Anliegen in einem eigenen Workshop zu äußern und Verbesserungsideen einzubringen.

Wie laufen die Workshops ab?

Anhand einer festgelegten Checkliste bestimmen die Beschäftigten, welche Aspekte aus ihrer Arbeit Sie belasten und deshalb verbessert werden sollten. Die konkreten Belastungssituationen werden nacheinander besprochen. Es werden Lösungsmöglichkeiten für jedes Problem gesucht. Auch positive Aspekte bei der Arbeit werden aufgenommen, denn sie sollten nicht vergessen werden. Die Gruppe entscheidet gemeinsam, was als Ergebnis nach außen weitergegeben werden soll.

Wer nimmt an den Workshops teil?

Für jeden Arbeitsbereich wird es mindestens einen Workshop geben. **Die Teilnahme ist freiwillig!** Die Teilnehmenden sollten den Arbeitsbereich repräsentativ vertreten. Interessierte Beschäftigte sollten sich freiwillig melden können. Alle Beschäftigten, die nicht teilnehmen, sollten motiviert werden, Ihre Anliegen an die Workshopteilnehmenden weiterzugeben.

Wann finden die Workshops statt?

Die Termine für die Workshops werden mit Ihnen abgestimmt.

Was passiert mit den Ergebnissen?

Die Ergebnisse aus Ihrem Arbeitsbereich werden Ihnen nach dem Workshop vorgestellt. Sie sollten diese dann gemeinsam z. B. mit dem Steuerkreis besprechen und Maßnahmen ableiten. Andere Lösungsmöglichkeiten müssen zuerst mit der Geschäftsführung abgeklärt werden. Wir empfehlen Ihnen einen Maßnahmenplan für die Umsetzung (siehe Merkblatt A019-1).

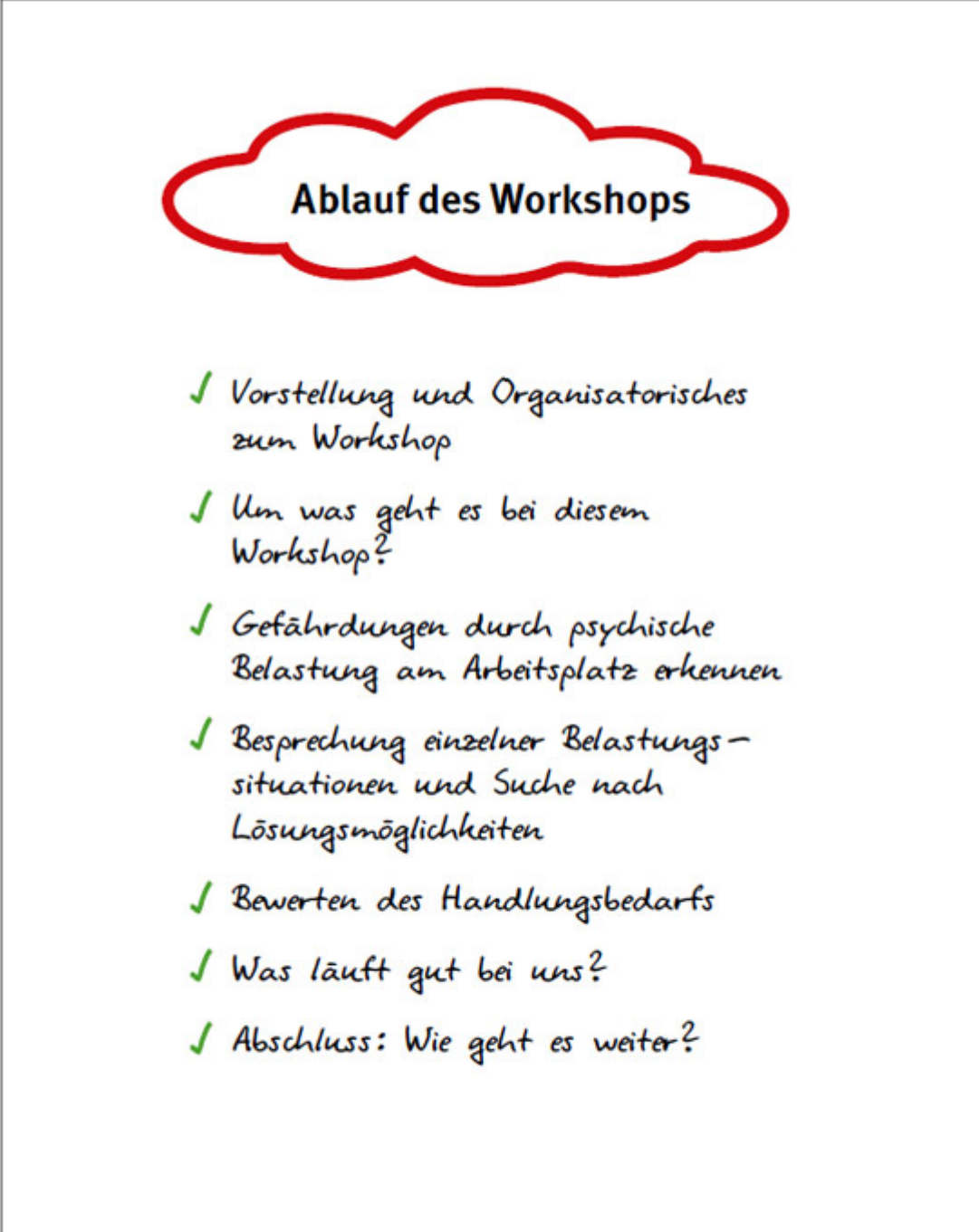
Die festgelegten Maßnahmen werden dann in der Gefährdungsbeurteilung dokumentiert. Bitte informieren Sie die Beschäftigten kontinuierlich über den Fortgang der Maßnahmen und legen sie einen Termin fest, um die Wirkung der vereinbarten Maßnahmen zu überprüfen.

Ihre Unterstützung als Führungskraft ist wichtig, um die Gefährdungsbeurteilung effektiv durchführen zu können und daraus gute Maßnahmen entstehen zu lassen. Helfen Sie mit, damit wir unsere Zusammenarbeit gemeinsam verbessern können.

Vielen herzlichen Dank

Ihre Geschäftsführung

Anhang 3.3: Flipchartvorlagen

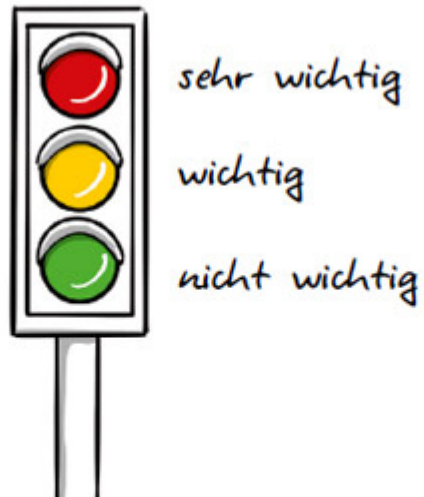


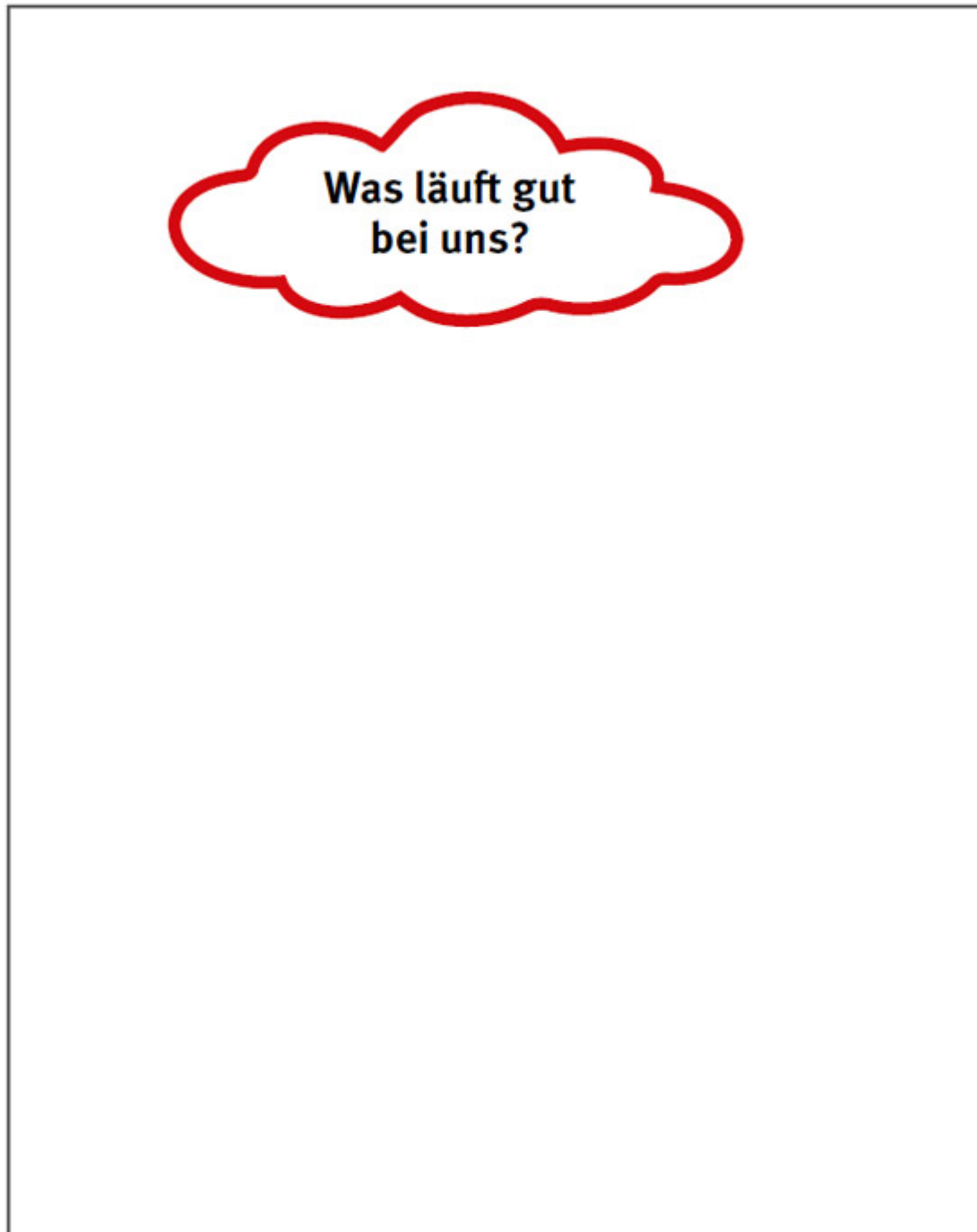
Ablauf des Workshops

- ✓ Vorstellung und Organisatorisches zum Workshop
- ✓ Um was geht es bei diesem Workshop?
- ✓ Gefährdungen durch psychische Belastung am Arbeitsplatz erkennen
- ✓ Besprechung einzelner Belastungssituationen und Suche nach Lösungsmöglichkeiten
- ✓ Bewerten des Handlungsbedarfs
- ✓ Was läuft gut bei uns?
- ✓ Abschluss: Wie geht es weiter?

Bewerten des Handlungsbedarfs

Wie wichtig ist die Veränderung dieser Situation?





Anhang 4: Tipps für die Moderation⁴

Ziel

Gemeinsame Lösung – Ziel einer Moderation ist es, eine gemeinsame Lösung zu finden, die alle Beteiligten mittragen können. Dies hat den Vorteil, dass die Bereitschaft zur Umsetzung mitgeschaffen wird.

Bausteine

⁴ Quelle: DGUV Information 206-007 „So gehts mit Ideen-Treffen“

Regeln – Stellen Sie zu Beginn jeder Moderation die Kommunikationsregeln vor und beschließen Sie diese gemeinsam mit den Teilnehmenden. Die Regeln sollten im Raum sichtbar sein, zum Beispiel an einem Flipchart.

Offenheit – Gehen Sie mit einer offenen Grundhaltung an die Moderation. Sollten Sie eine bevorzugte Lösung zum Problem haben, lassen Sie davon in Ihrer Moderation los oder übergeben Sie gegebenenfalls an die Co-Moderation.

Wertschätzung – Würdigen Sie die Möglichkeit, eine gemeinsame Lösung zu entwickeln ebenso wie die Teilnehmenden, die sich die Zeit dazu nehmen und ihre Sicht der Dinge einbringen.

Entschleunigung und Zuhören – Viele Probleme entstehen daraus, dass wir uns nicht richtig zuhören und meinen zu wissen, was andere uns sagen wollen. Hören Sie aktiv zu. Fassen Sie die Aussagen der Teilnehmenden zusammen und fragen Sie nach, ob Sie das so richtig verstanden haben. „Gehen Sie langsam, wenn Sie es eilig haben!“ ist eine gute Regel.

Neutralität im Sinne von „Allparteilichkeit“ – Sehen Sie das Gute an jedem Vorschlag und Diskussionsbeitrag und benennen Sie es.

Expertentum – Die Teilnehmenden sind die Experten und Expertinnen für Problem und Lösung. Die Lösung wird mit allen gemeinsam entwickelt. Ihre Aufgabe als Moderatorin oder Moderator ist es, die richtigen (offenen) Fragen zu stellen, sodass die Teilnehmenden die Spur zur Lösung finden.

Fragen – Stellen Sie offene Fragen. Holen Sie die Teilnehmenden beim Problem ab, aber halten Sie sich dort nicht zu lange auf. Gehen Sie dann mit offenen Fragen zur Lösung, zur Verbesserung, in die Zukunft. Bedenken Sie: Die Lösung kann unabhängig vom Problem sein. Meiden Sie Fragen wie „Warum“ – „Wieso“ – „Weshalb“, weil sie die Teilnehmenden in eine Verteidigungshaltung bringen. Fragen Sie stattdessen lieber, wie etwas funktioniert.

Redezeit – Alle sollen gehört werden und jeder soll zu Wort kommen. Sie dürfen als Moderatorin oder Moderator lange Beiträge zusammenfassen und nach Rückfragen abkürzen. Fragen Sie nach, ob Sie das Wesentliche verstanden und wiedergegeben haben.

Einwände – Alle Einwände müssen ernstgenommen werden. Würdigen Sie jeden Einwand. Fragen Sie die anderen Teilnehmenden nach dem guten Grund hinter dem Einwand und im Anschluss nach einer Alternative, wie man das Diskutierte noch sehen könnte.

Festhalten – Halten Sie den Weg zur Lösung und die Lösung selbst so „fest“ (auf Moderationskarten, auf dem psyBel Team Lösungsplakat oder in der psyBel Team Excel Lösungstabelle), dass alle sie sehen können.

Einverständnis – Bevor Sie die Diskussion zur Lösungsfindung abschließen, fragen Sie die Teilnehmenden, ob es noch weitere Ideen oder Einwände gibt. Und falls ja, hören Sie diese an.

Mögliche Fallsticke

Sie haben eine Lösung im Kopf und wollen nur Verbündete.

In diesem Fall sollten Sie sich bewusst zurücknehmen. Wenn Sie als Teilnehmerin beziehungsweise Teilnehmer mitdiskutieren wollen, machen Sie Ihre Lösung und Beweggründe transparent – und geben Sie den anderen die Chance, diese offen zu diskutieren.

Es wird in der Diskussion abgewertet, geurteilt und nicht beobachtet.

Abwerten wird als Kränkung empfunden. Die Personen, deren Beiträge negativ bewertet wurden, halten dann meist ihren Mund. Dies ist gefährlich, da sie die Lösung nicht mittragen. Zudem kann es vorkommen, dass sie ihre Kreativität in Zukunft einstellen. Deswegen ist es wichtig, die Ideen und alle Personen wertfrei zu akzeptieren und die guten Anliegen dahinter zu erkennen und zu nutzen.

Wenn es beim ersten Mal nicht – so richtig – klappt und Sie nicht zufrieden sind.

„Übung macht den Meister!“ Seien Sie geduldig mit sich! Es ist wichtig, am Ball zu bleiben und eigene Erfahrungen zu sammeln.

Was kann ich tun, wenn von den Teilnehmenden keine Beiträge kommen?

Lassen Sie den Teilnehmenden Zeit. Denken Sie daran, dass das Denken von neuen Ideen Zeit braucht. Begleiten Sie das Schweigen wertschätzend – so, dass kein Machtkampf zwischen Ihnen und den Teilnehmenden entsteht. Ermuntern Sie zum „lauten Denken“ und zum Nennen utopischer Lösungsideen. Sagen Sie, dass das oft weiterführt und hilfreich für die Diskussion sein kann. Nehmen Sie die Befürchtung, dass eine Idee „perfekt“ sein muss. Bleiben Sie trotz des Schweigens gelassen mit den Teilnehmenden im wertschätzenden Kontakt.

Wie kann ich reagieren, wenn „utopische“ Lösungen vorgeschlagen werden?

Versuchen Sie, gemeinsam mit den Teilnehmenden den positiven Kern der utopischen Lösung zu finden. Was ist es, was sich durch die Utopie verbessern würde? Gehen Sie dann gemeinsam auf die Suche nach Ideen, die diesen Kern auch verwirklichen könnten. Bleiben Sie offen und mit Freude bei der Sache. Durch die Freiheit der „verrückten“ Ideen können neue Wege beschritten werden.

Wie kann reagiert werden, wenn zwei Teilnehmende dauernd streiten und abwertend miteinander umgehen?

Abgestuftes Vorgehen:

1. Während der Workshop läuft: Verweisen Sie auf die Gesprächsregeln.
2. Bringen Sie Wertschätzung für das Engagement der beziehungsweise des Einzelnen ein und legen Sie den Fokus auf die inhaltlich zu bearbeitenden Fragen.
3. Falls nötig: Suchen Sie das Gespräch mit jedem der beiden Teilnehmenden – jeweils unter vier Augen.
4. Letzte Möglichkeit: Achten Sie möglichst auf die personelle Besetzung des Workshops (Trennung der „Streithähne“).

Welches Vorgehen ist sinnvoll, wenn eine Person teilnimmt, die nur ihr Thema besprechen möchte?

Machen Sie zu Beginn des Workshops klar, was das Ziel ist. Möglicher Konsens: Generell geht es beim Workshop darum, die Kenntnisse und Einschätzungen der Beschäftigten einfließen zu lassen und zu nutzen.

Sollte zum Beispiel eine Führungskraft bei ihrem Wunsch bleiben, das eigene Thema zu besprechen, dann sollte dieser Wunsch als Auftrag an die Beschäftigten formuliert werden zum Beispiel die Suche nach der Lösung für ein bestehendes Problem. Die Workshops können dann als Methodik genutzt werden, um dieses Problem zusammen mit den Beschäftigten zu lösen.

Was mache ich, wenn Beschäftigte im Workshop berichten, dass die Führungskraft über die genauen Inhalte informiert werden möchte?

Überprüfen Sie: Wurde das Ziel der Lösungsworkshops gegenüber der Führungskraft deutlich gemacht? Wurde sie nicht ausreichend in den Prozess einbezogen? Was könnte der Grund sein, dass die Führungskraft nicht hinter dem Vorgehen steht? Wie kann die Information verbessert und damit die Ängste der Führungskraft verringert werden? Diese Themen sollten nochmals im Steuerungskreis besprochen werden.

Was ist zu tun, falls die Moderation von einem oder mehreren Teilnehmenden beleidigt oder als unfähig bezeichnet wird?

- Die gemeinsam festgelegten Regeln und Umgangsformen darf die Moderation auch für sich einfordern.
- Störungen haben Vorrang: Offenbar ist eine Teilnehmerin beziehungsweise ein Teilnehmer unzufrieden. Was sind Hintergründe/Ursachen hierfür? Fragen Sie zum Beispiel: „Offenbar sind Sie nicht zufrieden – was müsste passieren, dass Sie zufriedener sind? Was können Sie dazu tun? Was können andere dazu tun?“
- Manchmal kann ein Gespräch unter vier Augen sinnvoll sein.
- Beim Auftreten von Respektlosigkeit oder Beleidigungen ist es wichtig, die Grenzen schnell und klar zu ziehen.
- Übrigens: Auch die Moderation kann den Workshop beenden. Machen Sie klar, dass Sie unter den derzeitigen Bedingungen keine Möglichkeit sehen, zu konstruktiven Ergebnissen zu kommen. Die Gruppe kann sich entscheiden, wieder eine konstruktive Arbeitsatmosphäre herzustellen oder für heute die Arbeit zu beenden.

Was mache ich, wenn ich merke, dass mir die Moderation entgleitet und die Gruppe eine Eigendynamik entwickelt?

„Gehe langsam, wenn Du es eilig hast!“ Tatsächlich kann eine Pause beziehungsweise eine Unterbrechung hilfreich sein. Danach kann genau diese Dynamik benannt werden und ein gemeinsamer Entschluss der Gruppe für oder gegen das Fortführen der Workshops getroffen werden.

Anhang 5: Literaturverzeichnis

Verbindliche Rechtsnormen sind Gesetze, Verordnungen und der Normtext von Unfallverhütungsvorschriften. Abweichungen sind nur mit einer Genehmigung der zuständigen Behörde beziehungsweise des zuständigen Unfallversicherungsträgers (zum Beispiel Berufsgenossenschaft) erlaubt. Voraussetzung für die Erteilung einer Ausnahmegenehmigung ist, dass die Ersatzmaßnahme ein mindestens ebenso hohes Sicherheitsniveau gewährleistet.

Von Technischen Regeln zu Verordnungen, Durchführungsanweisungen von Unfallverhütungsvorschriften (DGUV Vorschriften) und DGUV Regeln kann abgewichen werden, wenn in der Gefährdungsbeurteilung dokumentiert ist, dass die gleiche Sicherheit auf andere Weise erreicht wird.

Keine verbindlichen Rechtsnormen sind DGUV Informationen, Merkblätter, DIN-/VDE-Normen. Sie gelten als wichtige Bewertungsmaßstäbe und Regeln der Technik, von denen abgewichen werden kann, wenn die gleiche Sicherheit auf andere Weise erreicht wird.

Fundstellen im Internet

Die Schriften der BG RCI sowie ein umfangreicher Teil des staatlichen Vorschriften- und Regelwerkes und dem der gesetzlichen Unfallversicherungsträger (rund 1 700 Titel) sind im Kompendium Arbeitsschutz der BG RCI verfügbar. Die Nutzung des Kompendiums im Internet ist kostenpflichtig. Ein kostenfreier, zeitlich begrenzter Probezugang wird angeboten. Weitere Informationen unter kompendium-as.de.

Zahlreiche aktuelle Informationen bietet die Homepage der BG RCI unter www.bgrci.de/praevention und fachwissen.bgrci.de.

Detailinformationen zu Schriften und Medien der BG RCI sowie Bestellung siehe medienshop.bgrci.de

Zahlreiche Merkblätter, Anhänge und Vordrucke aus Merkblättern und DGUV Regeln sowie ergänzende Arbeitshilfen stehen im Downloadcenter Prävention unter downloadcenter.bgrci.de kostenfrei zur Verfügung.

Unfallverhütungsvorschriften, DGUV Regeln, DGUV Grundsätze und viele DGUV Informationen sind auf der Homepage der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) unter publikationen.dguv.de zu finden.

1 Gesetze, Verordnungen, Technische Regeln

Bezugsquelle: Buchhandel Freier Download unter bundesrecht.juris.de
(Gesetze und Verordnungen) beziehungsweise baua.de (Technische Regeln)

- (1) Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG)
- (2) Verordnung über Arbeitsstätten (Arbeitsstättenverordnung – ArbStättV) mit Technischen Regeln für Arbeitsstätten (ASR), insbesondere:
- (3) ASR V3: Gefährdungsbeurteilung

2 Unfallverhütungsvorschriften (DGUV Vorschriften), DGUV Regeln, DGUV Grundsätze, DGUV Informationen, Merkblätter und sonstige Schriften der Unfallversicherungsträger

Bezugsquelle: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V., Glinkastraße 40, 10117 Berlin-Mitte, freier Download unter publikationen.dguv.de

- (4) DGUV Information 206-007: So geht's mit Ideen-Treffen
- (5) DGUV Information 206-026: Psychische Belastung – der Schritt der Risikobeurteilung
- (6) FBGIB-001: Erkrankungsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastung

Bezugsquellen: Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, Postfach 10 14 80, 69004 Heidelberg, medienshop.bgrci.de oder Jedermann-Verlag GmbH, Postfach 10 31 40, 69021 Heidelberg, jedermann.de, verkauf@jedermann.de
Mitgliedsbetriebe der BG RCI können die folgenden Schriften (bis zur nächsten Bezugsquellenangabe) in einer der Betriebsgröße angemessenen Anzahl kostenlos beziehen.

- (7) Merkblatt A 016: Gefährdungsbeurteilung – Sieben Schritte zum Ziel
- (8) Merkblatt A 017: Gefährdungsbeurteilung – Gefährdungskatalog
- (9) Merkblatt A 019: Psychische Belastung erkennen – gesunde Arbeitsbedingungen gestalten, Psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung

Bildnachweis

Titelbild:
contrastwerkstatt – stock.adobe.com

Ausgabe 7/2024

Diese Schrift können Sie über den Medienshop unter medienshop.bgrci.de beziehen.
Haben Sie zu dieser Schrift Fragen, Anregungen, Kritik?
Dann nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf.

- Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, Prävention, Grundsatzfragen und Information, Medien
Postfach 10 14 80, 69004 Heidelberg
- E-Mail: medien@bgrci.de
- Kontaktformular: www.bgrci.de/kontakt-schriften