

Gute Praxis im Arbeitsschutz: Auswertung der Bedarfserhebung

Aktionsprogramm Psyche/Unterarbeitsgruppe 9

Integrierter Bericht Phase I und II

Ihr Ansprechpartner
Dr. Norbert Lenartz
Blarerstrasse 56
78462 Konstanz

Telefon: 075319-544873
E-Mail: norbert.lenartz@workingwell.de

Bedarfserhebung zu Praxisbeispielen im Umgang mit psychischen Belastungen in Unternehmen

Die Unterarbeitsgruppe 9 des GDA-Aktionsprogramms Psyche möchte im Rahmen ihrer Aktivitäten betriebliche Handlungsansätze zu Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen herausarbeiten und verbreiten.

Für eine passgenaue Ausgestaltung der zu erstellenden Praxisbeispiele wurde im Zeitraum vom 9.12.2014 bis zum 6.1.2015 eine Erhebung des Bedarfs in Unternehmen aus Sicht verschiedener betrieblicher Akteure und Funktionsträger vorgenommen. Diese Befragung wurde in Zusammenarbeit von Dr. Norbert Lenartz, working well, mit systemkonzept, Gesellschaft für Systemforschung und Konzeptentwicklung erstellt.

In einer zweiten Erhebungsphase vom 3.10.2015 bis zum 1.11.2015 wurden zusätzlich zur ersten Befragungswelle Teilnehmer aus den Bereich der Personalvertretung und Gewerkschaftler in die Untersuchung einbezogen.

Der vorliegende Bericht integriert die Ergebnisse beider Befragungen.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Phase I und II

Dr. Norbert Lenartz
working well: gute Arbeit!
c/o TZK
Blarerstrasse 56
78462 Konstanz

Phase I

systemkonzept
Gesellschaft für Systemforschung und
Konzeptentwicklung mbH
Aachener Straße 68
50674 Köln

Projektleitung:

Dr. Norbert Lenartz

Projektmitarbeit:

Sebastian Riebe

Konstanz, 7. Januar 2016

Inhalt

1. Stichprobenbeschreibung	3
a. Teilnehmer	3
b. Branchenzugehörigkeit der Unternehmen.....	5
c. Region.....	6
d. Unternehmensgröße	6
2. Inhalte von Praxisbeispielen	8
a. Gewünschte Inhalte der Beispiele.....	8
b. Betrachtungsschwerpunkte von Praxisbeispielen	14
3. Kenntnis, Nutzen und Aufbereitung von Praxisbeispielen.....	18
a. Bekanntheitsgrad von Praxisbeispielen zu psychischen Belastungen	18
b. Woher sind Praxisbeispiele zu psychischen Belastungen bekannt?.....	19
c. Nützlichkeit der Praxisbeispiele	21
4. Bevorzugte Aufbereitung von Praxisbeispielen.....	24
a. Struktur der Praxisbeispiele	25
b. Mediale Aufbereitung der Praxisbeispiele	26
c. Sprachliche Darstellung	26
d. Inhaltliche Ausgestaltung	27
e. Herkunft der Beispiele.....	29
f. Weiterführende Informationen.....	29
g. Ansprechpersonen	29
h. Rechtliche Aspekte	30
5. Branchenspezifität und Ähnlichkeiten	30
a. Branchenspezifität.....	30
b. Bedeutung der Ähnlichkeit	32
6. Abschluss.....	34
Anhang	35
Anhang A.....	35
Anhang B.....	36
Anhang C.....	39
Anhang D.....	41

1. Stichprobenbeschreibung

a. Teilnehmer

Als Zielgruppen der Befragung wurden Unternehmer und Führungskräfte, Aufsichtspersonen und Aufsichtsbeamte, Betriebsärzte sowie Fachkräfte für Arbeitssicherheit definiert. In Phase II wurde dieser Personenkreis um Teilnehmer aus der Arbeitnehmervertretung ergänzt.

Diese Personenkreise wurden über professionelle Netzwerke ebenso wie über persönliche Kontakte der Auftragnehmer zu der Online-Befragung eingeladen. Die Einladung der Arbeitnehmervertreter erfolgte insbesondere über Kontaktpersonen der IG-Metall und des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB).

Im ersten Erhebungszweitraum wurden aus den definierten Zielgruppen insgesamt 122 Personen befragt. Weitere Teilnehmer, die nicht einer der Zielgruppen zugeordnet werden konnten bzw. die keinerlei Angaben zu Ihrer Profession gemacht haben (N = 23), wurden aus der Studie ausgeschlossen. Aus dem zweiten Erhebungszeitraum wurden insgesamt 66 Fragebögen in die Auswertung aufgenommen. 26 Fragebögen wurden ausgeschlossen, da sie unvollständig oder offensichtlich fehlerhaft ausgefüllt wurden, bzw. keiner der Zielgruppen der Befragung zugeordnet werden konnten.

Einen Überblick der Teilnehmer nach Profession gibt Tabelle 1.

Tabelle 1: Überblick der Teilnehmer der Befragung

Zielgruppe		Anzahl
Sicherheitsfachkräfte	innerbetrieblich	28
	überbetrieblich	6
	gesamt	34
Betriebsärzte	innerbetrieblich	25
	überbetrieblich	18
	gesamt	43
Aufsichtspersonen (AP) und -beamte (AB)	AP Unfallkassen	5
	AP Berufsgenossenschaften	4
	Aufsichtsbeamte	6
	gesamt	15
Unternehmer und Führungs- kräfte	Unternehmer	13
	Personalabteilung	5
	Führungskräfte	12
	gesamt	30
Personalvertretung	Betriebsräte	48
	Gewerkschaftler	17
	Gesamt	65
Gesamt		187

Anmerkung

Die in der zweiten Befragungswelle gebildeten Kategorien der Betriebsräte und Gewerkschafter stellen keine trennscharfen Professionen dar. Die Teilnehmer dieser Gruppen können gleichzeitig Berufe und Funktionen aus den anderen Bereichen bekleiden und beispielsweise Betriebsratsmitglied und Fachkraft für Arbeitssicherheit sein. Ebenso ist – mit Blick auf die erste Erhebungsphase, der umgekehrte Fall möglich.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist dieser Umstand zu berücksichtigen. Die Kategorien „Betriebsräte“ und „Gewerkschafter“ sind somit nicht als distinkt Einheiten zu sehen. Vielmehr repräsentieren sie Teilgruppen der Teilnehmer, die das Merkmal „Betriebsrat“ bzw. „Gewerkschafter“ tragen.

Zur Auswertung der Befragung werden die erfassten Personenkreise in sechs Kategorien zusammengefasst:

1. Unternehmer und Führungskräfte (inklusive der Teilnehmer aus der Personalentwicklung)
2. Aufsichtspersonen/-beamte (Unfallkassen, Berufsgenossenschaften und staatliche Aufsichtspersonen)
3. Betriebsärzte (inner- und überbetrieblich)
4. Sicherheitsfachkräfte (inner- und überbetrieblich)
5. Betriebsräte
6. Gewerkschaftsmitglieder

Abbildung 1 gibt die Verteilung der Teilnehmer in den erstellten Kategorien wider.

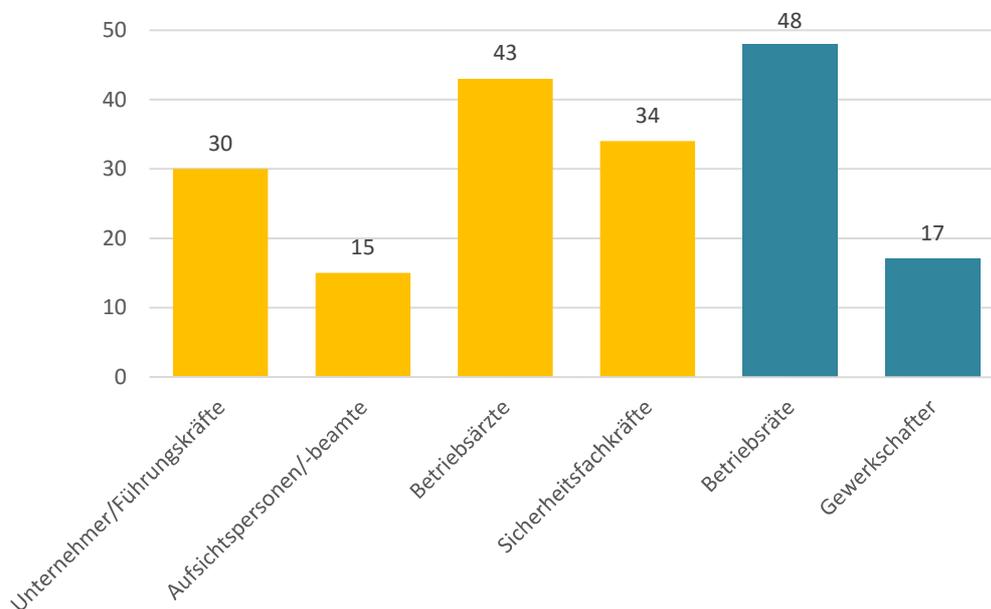


Abbildung 1: Verteilung der Teilnehmer nach Berufsgruppen und Funktion im Unternehmen.

Anmerkung: Betriebsräte und Gewerkschafter wurden in der zweiten Erhebungswelle dazu genommen. Sie können zusätzlich auch Professionen der anderen Gruppen innehaben.

b. Branchenzugehörigkeit der Unternehmen

In der Online-Befragung wurde die Branchenzugehörigkeit als offene Frage gestellt. Für die Auswertung war es daher notwendig, diese offenen Antworten konkreten Kategorien zuzuordnen. Dazu wurde der WZ-Code 2008 herangezogen.

Von den Teilnehmern der Befragung der ersten Erhebung 2014 arbeiten viele Aufsichtspersonen, Betriebsärzte und Sicherheitsfachkräfte in mehreren Branchen. Tabelle 3 gibt einen Überblick der Branchenzugehörigkeit aller Teilnehmer.

Tabelle 2: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer der ersten Befragung

Branche	Anzahl	Prozent
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	1	0,8
Verarbeitendes Gewerbe	27	22,1
Energieversorgung	2	1,6
Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	3	2,5
Baugewerbe	1	0,8
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen	3	2,5
Verkehr und Lagerei	5	4,1
Information und Kommunikation	2	1,6
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	3	2,5
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	7	5,7
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	5	4,1
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	14	11,5
Erziehung und Unterricht	1	0,8
Gesundheits- und Sozialwesen	15	12,3
K. A.	19	15,6
Diverse	14	11,5
Gesamt	122	100,0

Die für die Befragung angestrebte Vielfalt in den Branchen konnte realisiert werden. Dabei sind die Branchen Verarbeitendes Gewerbe (N = 27), Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Gesundheits- und Sozialwesen (N = 15) und Sozialversicherung (N = 14) am stärksten vertreten.

Da viele der Befragten als Aufsichtspersonen oder -beamte, externe Sicherheitsfachkraft bzw. Betriebsarzt in verschiedenen Betrieben tätig sind, findet sich ein Anteil an Teilnehmern, die mehrere Branchen angegeben haben (N = 14). Der tatsächliche Anteil an branchenübergreifend tätigen Teilnehmern dürfte dabei noch höher liegen, da explizit nach dem einen wichtigsten Tätigkeitsfeld gefragt wurde.

Für die zweite Befragungswelle mit Betriebsräten und Gewerkschaftern 2015 wurden die Teilnehmer über den DGB sowie die IG-Metall eingeladen. Dies spiegelt sich deutlich in der Branchenverteilung wider. Von den 65 neu erfassten Teilnehmern stammen 58 aus der Branche *Verarbeitendes Gewerbe*, drei sind in der Branche *Information und Kommunikation* tätig, jeweils ein Teilnehmer kommt aus den Branchen *Verkehr und Lagerei* sowie *Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen*. Zwei der Teilnehmer haben angegeben, in mehreren Branchen tätig zu sein.

c. Region

Die befragten Personen beider Erhebungen sind weit über verschiedene Regionen in Deutschland verteilt (s. Abbildung 1).

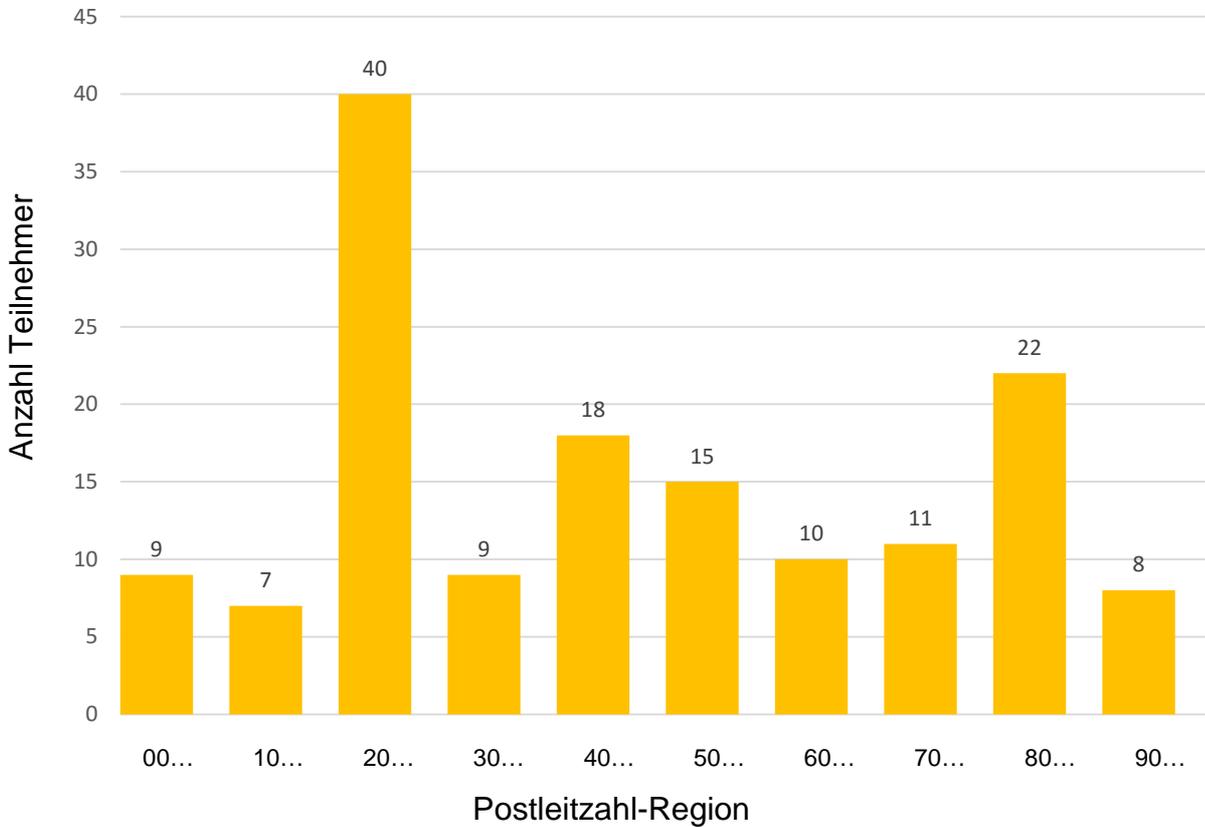


Abbildung 2: Anzahl Teilnehmer nach Postleitzahl-Regionen, N = 149, 38 Teilnehmer ohne Angabe

Dabei zeigt sich eine leichte Überrepräsentation in den Postleitzahlenbereich 20 und 80. Für den 80er Postleitzahlenbereich lässt sich dieser auf die regionale Vernetzung des Auftragnehmers vor Ort zurückführen. Die Überrepräsentation aus dem 20er Postleitzahlenbereich kommt durch eine die zweite Befragung zustande, da ein Großteil der Betriebsräte und Gewerkschafter in diesem Gebiet rekrutiert wurde.

d. Unternehmensgröße

Die Unternehmen, in denen die Teilnehmer der ersten Erhebung tätig sind, verteilen sich über alle erhobenen Unternehmensgrößen (s. Abbildung 2).

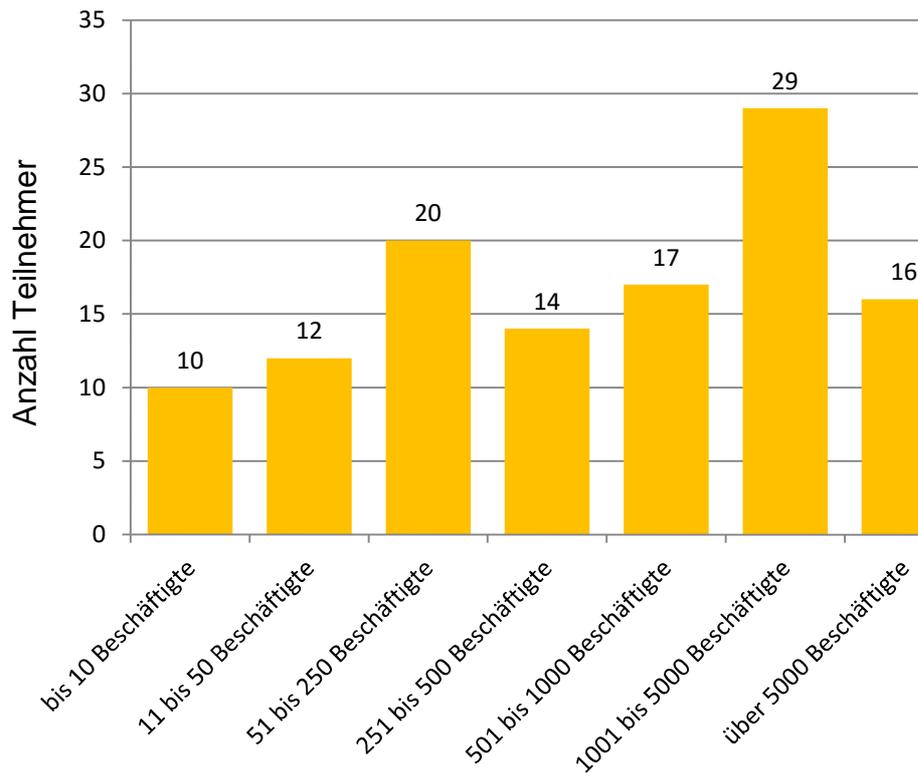


Abbildung 3: Unternehmensgrößen der Unternehmen, in denen die Teilnehmer der Befragung tätig sind.

Die Aufschlüsselung der Unternehmensgrößen nach der Berufsgruppe (s. Anhang 1) zeigt, dass aus kleineren Unternehmen häufig die Unternehmer selbst an der Befragung teilgenommen haben. Teilnehmende Führungskräfte und Verantwortliche aus der Personalabteilung sind eher in mittleren und großen Unternehmen tätig.

Aufsichtspersonen und Aufsichtsbeamte kommen aus allen Unternehmensgrößen. Das gilt ebenso für überbetriebliche Betriebsärzte. Dagegen sind die teilnehmenden innerbetrieblichen Betriebsärzte vor allem in großen und sehr großen Unternehmen beschäftigt. Insbesondere innerbetriebliche Fachkräfte für Arbeitssicherheit sind stärker bei großen Mittelständlern und Großunternehmen tätig. Überbetriebliche Sicherheitsfachkräfte arbeiten dagegen überwiegend in kleinen Unternehmen.

Wie bereits bei der Branche zeigt sich auch bei der Unternehmensgröße eine deutliche Abweichung der Teilnehmer der zweiten Erhebung 2015. Von den 65 befragten Betriebsräten und Gewerkschaftern arbeiten 48 in Unternehmen mit einer Größe von 501 bis 1000 Beschäftigten und 17 in Unternehmen von 1001 bis 5000 Beschäftigten.

- Insgesamt entspricht die Verteilung der befragten Personen bezüglich der Berufsgruppen, Branchenzugehörigkeit, Region und Unternehmensgröße den anvisierten Vorgaben.
- Auch wenn in dieser Erhebung aufgrund verschiedener Faktoren (selektive Auswahl, kleine Stichprobe etc.) nicht von einer Generalisierbarkeit der Ergebnisse ausgegangen werden kann, gibt die Stichprobe einen guten Einblick in das Untersuchungsfeld.
- Die 2015 befragten Betriebsräte und Gewerkschafter sind im Vergleich zu den Teilnehmern der ersten Befragung eher im Verarbeitenden Gewerbe und dabei tendenziell in größeren Unternehmen beschäftigt.
- Zudem sind sie zahlenmäßig im Vergleich zu den Teilnehmern der ersten Befragung etwas überrepräsentiert.

Aus methodischer Sicht ist anzumerken, dass die Befunde zu den Betriebsräten und Gewerkschaftlern nicht immer eindeutig diesen Funktionen zugeordnet werden können. Es ist möglich, dass spezifische Abweichungen durch die Branche (Verarbeitendes Gewerbe) bzw. die Unternehmensgröße (> 1000 Mitarbeiter) bedingt sind.

2. Inhalte von Praxisbeispielen

a. Gewünschte Inhalte der Beispiele

Fragestellung: Zu welchen Inhalten wünschen Sie sich Unternehmensbeispiele guter Praxis?

Die Teilnehmer konnten in Ihren Antworten maximal fünf Bereiche auswählen. Die Bereiche wurden in einem Auswahlverfahren definiert, das die Schwerpunktthemen aus dem Stressreport 2012, dem GDA-Arbeitsprogramm Psyche für die GDA-Periode 2013-2018, Erkenntnisse aus der Sifa-Langzeitstudie (2012) und die Bedarfe des Auftraggebers dieser Erhebung berücksichtigt.

Tabelle 3: Ausgewählte Inhalte von Praxisbeispielen zu arbeitsbedingten psychischen Belastungen.

	Erste Erhebung		Zweite Erhebung		Gesamt	
	Anzahl	2014 Prozent	Anzahl	2015 Prozent	Anzahl	Prozent
Gleichzeitig verschiedene Aufgaben bewältigen (Multitasking)	51	41,8	26	40,0	77	41,2
Ständig wiederkehrende Arbeitsprozesse (Monotonie)	26	21,3	12	18,5	38	20,3
Lange Arbeitszeiten/häufige Überstunden	39	32,0	19	29,2	58	31,0
Hohe Arbeitsmenge/Arbeitsdichte	71	58,2	45	69,2	116	62,0
Ständige Erreichbarkeit	44	36,1	23	35,4	67	35,8
Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit	32	26,2	13	20,0	45	24,1
Unvorhergesehene und neue Arbeitsanforderungen	18	14,8	12	18,5	30	16,0
Häufige Arbeitsunterbrechungen	35	28,7	27	41,5	62	33,2
Traumatisierende Ereignisse (z. B. Gewalt, Angst vor Übergriffen)	21	17,2	0	0,0	21	11,2
Umgang mit schwierigen Kunden	28	23,0	8	12,3	36	19,3
Niedriglöhne und prekäre Beschäftigungsverhältnisse	11	9,0	7	10,8	18	9,6
Unklare Arbeitsaufgaben/Zielvorgaben	31	25,4	22	33,8	53	28,3
Zusammenarbeit und soziale Unterstützung	21	17,2	8	12,3	29	15,5
Mitarbeiterführung	52	42,6	39	60,0	91	48,7
Konflikte und Streit im Unternehmen	35	28,7	10	15,4	45	24,1
Mobbing	11	9,0	10	15,4	21	11,2
Arbeiten unter störenden Umgebungsbedingungen (zum Beispiel Beleuchtung, Lärm, besondere Gefahren)	27	22,1	16	24,6	43	23,0
Weitere	6	4,9	5	7,7	11	5,9

Mit einer Quote von 91,6 % (2014) bzw. 92,9 % (2015) wurde das Potenzial an Auswahlmöglichkeiten durch die Teilnehmer nahezu völlig ausgeschöpft. Dies bedeutet, dass die Befragten – bis auf wenige Ausnahmen – immer alle 5 Auswahlfelder genutzt haben. Tabelle 3 gibt die Ergebnisse der Auswahl wieder.

Die Teilnehmer der ersten Erhebung geben der Kategorie „Hohe Arbeitsmenge/Arbeitsdichte“ die größte Zustimmung. Über 58 % der Teilnehmer wünschen sich für diesen Bereich Praxisbeispiele aus Unternehmen. Mit über 40 % Zustimmung liegen die Kategorien „Mitarbeiterführung“ (42,6 %) und „Multitasking“ (41,8 %) auf dem zweiten und dritten Platz. Überdurchschnittlich hohe Zustimmungsraten erhielten auch die Bereiche „Ständige Erreichbarkeit“ (36,1 %) und „Lange Arbeitszeiten/häufige Überstunden“ (32 %).

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Ergebnissen der zweiten Befragung. Die Kategorien „Hohe Arbeitsmenge/Arbeitsdichte“ (69,2 %) und „Mitarbeiterführung“ werden von den Teilnehmern ebenfalls präferiert. Deutlich stärker als in der 2014er Erhebung wird die Kategorie „Häufige Arbeitsunterbrechungen“ betont. Diese liegt mit einem Anteil von 41,5 % deutlich über dem Wert der Teilnehmer von 2014 (28,7 %).

Vergleichsweise weniger Interesse wurde in der ersten Erhebung den Kategorien „Mobbing“ und „Niedriglöhne und prekäre Beschäftigungsverhältnisse“ zuteil (je 9 %). Dieser Befund kann nicht als generelles Desinteresse an diesen Themen interpretiert werden, da es sich um eine forcierte Auswahl handelte. Vielmehr wird diesen Themen im direkten Vergleich zu den anderen Themen weniger Bedeutung zugemessen.

Von den Betriebsräten und Gewerkschaftern wird besonders wenig Interesse an der Kategorie „Traumatisierende Ereignisse (z. B. Gewalt, Angst vor Übergriffen)“ gezeigt. Keiner der Teilnehmer 2015 hat diese Auswahl getroffen, wohingegen es bei den Teilnehmern 2014 über 17 % waren.

Weitere Themen, die zusätzlich zu den vorgegebenen Auswahloptionen von einzelnen Teilnehmern (N = 11) benannt wurden, sind:

2014 (N = 6)	2015 (N = 5)
- Handlungsspielraum	- Alternsgerechtes Arbeiten
- Vollständigkeit (vs. Partialisierung) von Tätigkeiten	- Großraumbüro
- Lage und Verteilung der Arbeitszeit	- Homeoffice
- Fehlende Unterstützung durch Vorgesetzten	- Mobility
- Burn-out	- Industrie 4.0
- Rückkehrer aus dem Krankenstand	- Permanente Restrukturierung
- Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen	- Umgang mit Computerproblemen
- Schicht-Wochenenddienst	

Vergleich der Auswahl über die Zielgruppen

Der Vergleich der Antworten über die verschiedenen Zielgruppen bringt spezifische Abweichungen in einzelnen Gruppen zutage (s. Tabelle 4).

Tabelle 4: Inhaltliche Auswahl über die Zielgruppen

	Unternehmer/Führungs-kräfte (N = 30)	Aufsichtspersonen/-beamte (N = 15)	Betriebsärzte (N = 43)	Sicherheitsfachkräfte (N = 34)	Betriebsräte (N = 48)	Gewerkschafter (N = 17)
Gleichzeitig verschiedene Aufgaben bewältigen (Multitasking)	53,3	20,0	41,9	41,2	40,0	47,1
Ständig wiederkehrende Arbeitsprozesse (Monotonie)	23,3	6,7	25,6	20,6	18,5	17,6
Lange Arbeitszeiten/häufige Überstunden	26,7	33,3	39,5	26,5	29,2	5,9
Hohe Arbeitsmenge/Arbeitsdichte	36,7	40,0	74,4	64,7	69,2	52,9
Ständige Erreichbarkeit	40,0	26,7	48,8	20,6	35,4	17,6
Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit	33,3	6,7	25,6	29,4	20,0	5,9
Unvorhergesehene und neue Arbeitsanforderungen	13,3	26,7	9,3	17,6	18,5	17,6
Häufige Arbeitsunterbrechungen	23,3	40,0	30,2	26,5	41,5	47,1
Traumatisierende Ereignisse (z. B. Gewalt, Angst vor Übergriffen)	10,0	46,7	14,0	14,7	0,0	0,0
Umgang mit schwierigen Kunden	26,7	33,3	20,9	17,6	12,3	23,5
Niedriglöhne und prekäre Beschäftigungsverhältnisse	3,3	20,0	7,0	11,8	10,8	5,9
Unklare Arbeitsaufgaben/ Zielvorgaben	20,0	20,0	25,6	32,4	33,8	41,2
Zusammenarbeit und soziale Unterstützung	30,0	6,7	11,6	17,6	12,3	23,5
Mitarbeiterführung	33,3	33,3	46,5	50,0	60,0	64,7
Konflikte und Streit im Unternehmen	36,7	13,3	20,9	38,2	12,4	23,5
Mobbing	13,3	13,3	7,0	5,9	15,4	17,6
Arbeiten unter störenden Umgebungsbedingungen (zum Beispiel Beleuchtung, Lärm, besondere Gefahren)	16,7	26,7	16,3	32,4	24,6	47,1

Die Kategorie **Hohe Arbeitsmenge/Arbeitsdichte** wurde insbesondere von den Betriebsärzten als wichtig erachtet und mit einem Anteil von 74 % von jedem dritten Betriebsarzt ausgewählt. Betriebsräte (69 %) und Sicherheitsfachkräfte (65 %) messen dieser Kategorie ebenfalls eine überproportionale Bedeutung zu. Demgegenüber sehen Unternehmer und Führungskräfte mit 37 % sowie Aufsichtspersonen mit 40 % hier vergleichsweise weniger Bedarf (s. Abbildung 3).

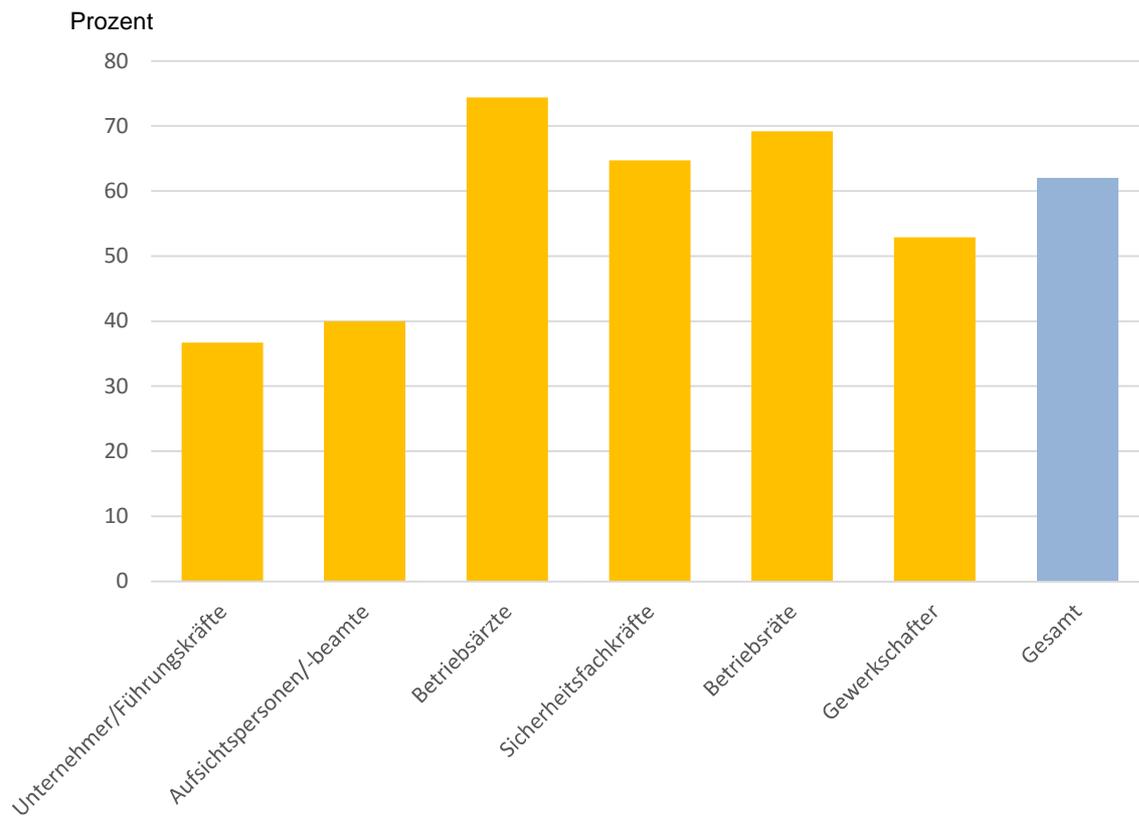


Abbildung 4: Antwortverhalten zu „Hohe Arbeitsmenge/Arbeitsdichte“ nach Zielgruppen

Das Thema **Mitarbeiterführung** wird von Gewerkschaftern (65 %) Betriebsräten (60 %) und Sicherheitsfachkräften (50 %) stark betont, wohingegen Führungskräfte (30 %) und Aufsichtspersonen (33 %) diesen Bedarf weniger deutlich sehen.

Deutliche Unterschiede im Antwortverhalten finden sich auch zum **Multitasking**. 53 % der Unternehmer und Führungskräfte sehen hier einen Bedarf an Praxisbeispielen, dagegen nur 20 % der Aufsichtspersonen.

Die **ständige Erreichbarkeit** wird ebenfalls unterschiedlich stark aufgegriffen. Während fast 50 % der Betriebsärzte und 40 % der Führungskräfte hier einen prioritären Bedarf an Praxisbeispielen sehen, wird dieser nur von 18 % der Gewerkschafter und 21 % der Sicherheitsfachkräfte gewählt.

Die GDA gibt dem Thema **Arbeitszeit** in ihrem Arbeitsprogramm Psyche eine hohe Bedeutung. In der vorliegenden Befragung nimmt das Thema eher ein Platz im Mittelfeld ein (s. Abbildung 5). Knapp 40 % der Betriebsärzte, etwa 27 % der Fachkräfte für Arbeitssicherheit, ein vergleichbarer Anteil der Betriebsräte (29 %) und Führungskräfte (27 %) und knapp 17 % der Aufsichtspersonen wünschen sich hierzu Praxisbeispiele. Gewerkschaftler geben dieser Kategorie mit 6 % die geringste Präferenz.

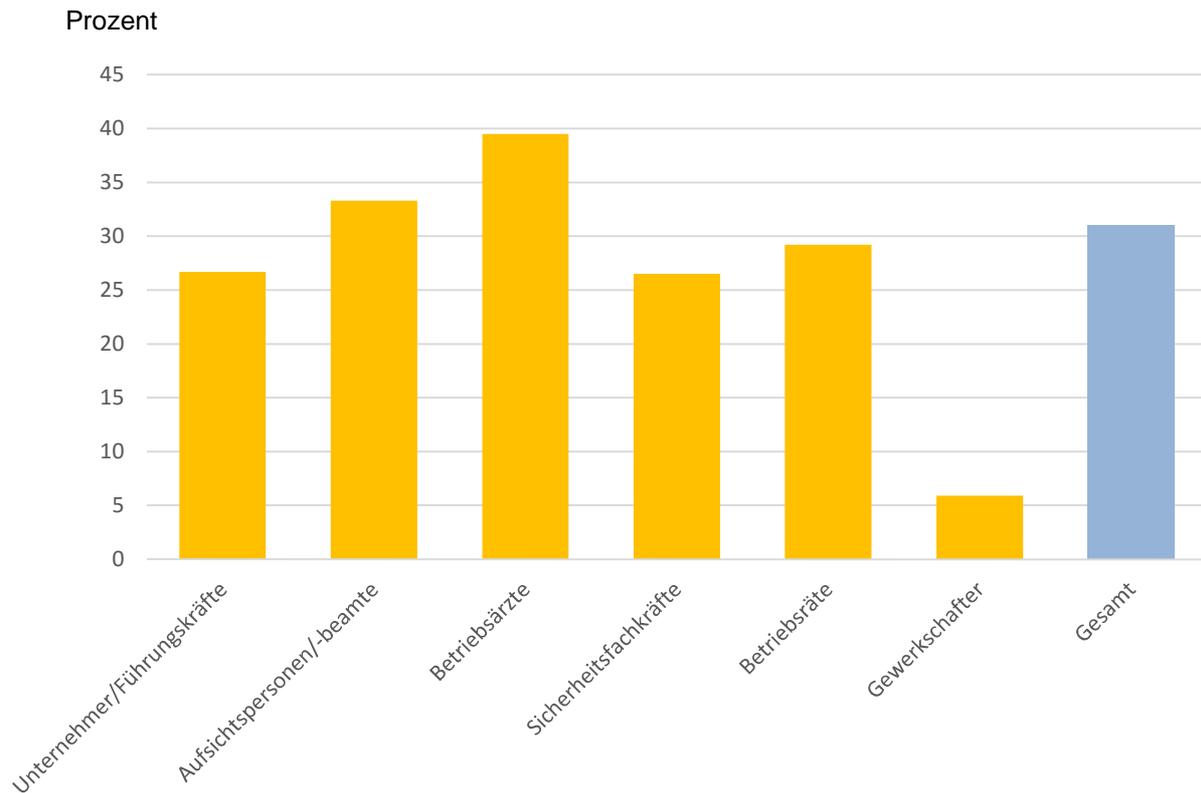


Abbildung 5: Antwortverhalten zu „Lange Arbeitszeiten/häufige Überstunden“ nach Zielgruppen

Aus der Sifa-Langzeitstudie, die Fachkräfte für Arbeitssicherheit fokussiert, geht demgegenüber hervor, dass mehr als die Hälfte (55,8 %) der Fachkräfte dem Thema „Flexibilisierung der Arbeitszeiten“ eine hohe Bedeutung beimisst. Lediglich 30 % der Befragten können dabei auf eigene Aktivitäten in den Betrieben zurückschauen. In der Vertiefungsstudie der Sifa-Langzeitstudie wurden zu dieser Thematik auch Führungskräfte einbezogen. Etwas mehr als die Hälfte der Führungskräfte messen (54,7 %) langen Arbeitszeiten und häufigen Überstunden eine hohe Bedeutung zu. Im Gegensatz zu den Fachkräften für Arbeitssicherheit befassen sie sich in ihrer betrieblichen Praxis allerdings sehr viel stärker (63,3 %) mit dem Thema.

In der Sifa-Langzeitstudie wurde zudem gefragt, warum sich die Sifas mit bestimmten Themen nicht auseinandersetzen. Bei psychischen Belastungen wird dies vor allem mit fachlicher Unsicherheit begründet.¹

Häufige Arbeitsunterbrechungen wird vor allem von Gewerkschaftern (47 %) und Betriebsräten (42 %) als Thema gesehen. Führungskräfte gewichten dieses Thema mit 23 % deutlich seltener.

Ähnlich verhält es sich mit **Unklaren Arbeitsaufgaben/Zielvorgaben**. Auch hier interessieren sich Gewerkschafter (41 %) und Betriebsräte (34 %) wesentlich stärker für Praxisbeispiele als Führungskräfte und Aufsichtspersonen (je 20 %).

Die größten Unterschiede finden sich zu **Traumatisierenden Ereignissen**. Während mit 47 % fast jede zweite Aufsichtspersonen/-beamte gerne Praxisbeispiele hätte, wollen weder von Betriebsräten noch den Gewerkschaftern Teilnehmer hier Beispiele sehen (je 0 %).

¹ Abschlussbericht zur Sifa-Langzeitstudie (2012), S. 499 ff. Download unter: http://www.sifa-langzeitstudie.de/images/Sifa-Langzeitstudie_Abschlussbericht_ISBN.pdf (letzter Zugriff: 27.01.2015)

Betrachtung nach Funktionsträgern

Das Antwortverhalten der **Aufsichtspersonen und -beamten** weicht relativ häufig von den anderen Gruppen ab. So sehen nur knapp 7 % der Aufsichtspersonen einen Bedarf zum Thema „Arbeit und Freizeit“, wohingegen der Durchschnitt allgemein bei über 24 % liegt. Gleiches gilt für den Bereich „Monotonie“ (7 %), „Zusammenarbeit und soziale Unterstützung“ (7 %) und „Konflikte und Streit“ (13 %). Überdurchschnittlich deutlich betonen Aufsichtspersonen dagegen die Themen „Unvorhergesehene und neue Arbeitsanforderungen“, „Häufige Arbeitsunterbrechungen“, „Traumatisierende Ereignisse“, „Umgang mit schwierigen Kunden“ und „Niedriglöhne und prekäre Beschäftigungsverhältnisse“.

Führungskräfte wünschen sich dagegen überproportional häufig Beispiele zu „Zusammenarbeit und sozialer Unterstützung“ (30 %) sowie zu „Konflikte und Streit“ (37 %). Praxisbeispiele zu „Niedriglöhne und prekäre Beschäftigungsverhältnisse“ werden von Führungskräften kaum gewünscht (3 %) (s. Abbildung 4).

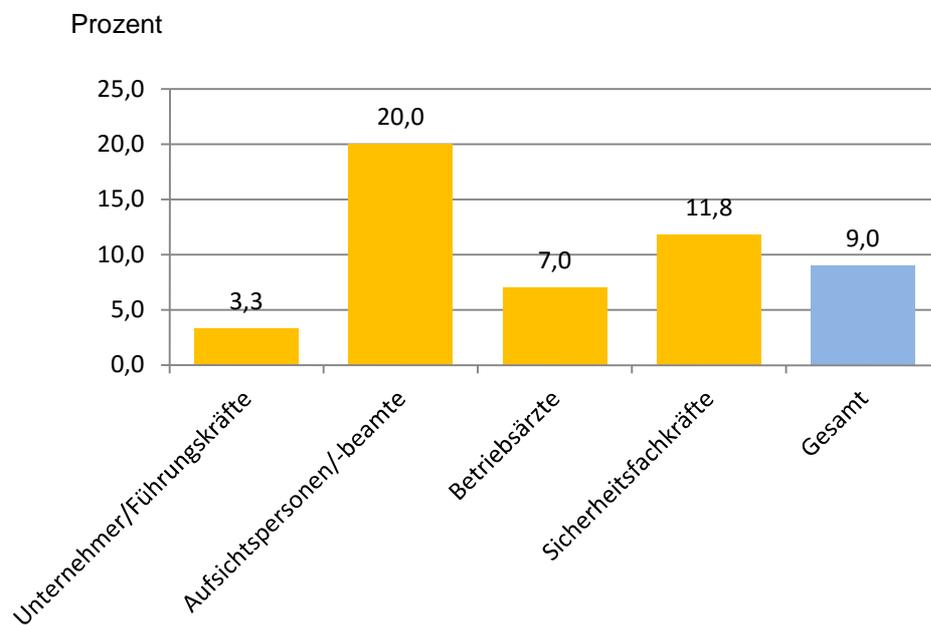


Abbildung 6: Antwortverhalten zu „Niedriglöhne und prekäre Beschäftigungsverhältnisse“ nach Zielgruppen

Für **Betriebsräte** hohe Arbeitsmenge und Arbeitsdichte (69 %) und Mitarbeiterführung (60 %) die wichtigsten Bereiche dar. Relativ zu den anderen Funktionsträgern gewichten Betriebsräte zusammen mit den Gewerkschaftern häufige Arbeitsunterbrechungen höher (42 %), ebenso wie unklare Arbeitsaufgaben (34 %) und Mobbing (15 %). Niedriger als die anderen Funktionsträger gewichten Betriebsräte Konflikte im Unternehmen (12 %) und, zusammen mit den Gewerkschaftern Traumatisierende Ereignisse (0 %).

Bei den **Gewerkschaftern** überwiegen ähnliche Themen. Auffallend ist die hohe Gewichtung des Themas Arbeiten unter störenden Umgebungsbedingungen (47 %), die von allen anderen deutlich geringer gewichtet wird (Durchschnitt = 23 %). Sowohl bei Mitarbeiterführung (65 %), häufigen Arbeitsunterbrechungen (47 %) und unklaren Arbeitsaufgaben/Zielvorgaben (41 %) haben Gewerkschaftler den höchsten Wert. Besonders niedrig im Vergleich zu den anderen Gruppen bewerten Gewerkschaftler Traumatisierende Ereignisse (0 %), lange Arbeitszeiten (6 %) und die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit (6 %). Auch beim Thema Ständige Erreichbarkeit liegt ihr Wert mit 18 % deutlich unter denen der anderen Gruppen (= 36 %).

- Zu den Inhalten Arbeitsmenge, Mitarbeiterführung und Multitasking werden von den Teilnehmern besonders häufig Praxisbeispiele gewünscht.
- Die befragten Gruppen unterscheiden sich in der Auswahl zum Teil erheblich voneinander.
- Praxisbeispiele zum Thema Arbeitsmenge/-dichte wünschen sich drei von vier Betriebsärzte und Betriebsräte. Dagegen wählt nur etwa dritte Führungskraft dieses Thema aus.
- Mitarbeiterführung wünschen sich insbesondere Gewerkschafter und Betriebsräte, deutlich seltener dagegen Führungskräfte selbst.
- Auch das Thema unklare Arbeitsaufgaben/Zielvorgaben gewichten Führungskräfte zusammen mit Aufsichtspersonen unterdurchschnittlich, im Gegensatz zu Betriebsräten und Gewerkschaftlern.
- Die Auswahl der Aufsichtspersonen weicht recht häufig von den anderen Gruppen ab.
- Betriebsräte betonen neben den zentralen Themen häufige Arbeitsunterbrechungen, Aufgabenklarheit und Mobbing.
- Bei Gewerkschaftern fällt die Betonung der störenden Umgebungsbedingungen ins Auge.
- Sowohl Betriebsräte wie auch Gewerkschafter lassen das Thema Traumatische Ereignisse ganz außen vor.
- Führungskräfte wünschen sich überproportional häufig Praxisbeispiele zu Zusammenarbeit und sozialer Unterstützung sowie zum Umgang mit Konflikten und Streit.

- ⇒ Aufgrund der gefundenen Unterschiede zwischen den Professionen liegt es nahe, die Auswahl von Praxisbeispielen zielgruppenspezifisch zu überdenken.
- ⇒ Eine fehlende Priorisierung kann auch auf mangelnde Informationen über Relevanz und Bedeutung eines Themas hinweisen.
- ⇒ Befunde der Sifa-Langzeitstudie legen zudem nahe, dass es fehlende fachliche Kompetenzen in spezifischen Handlungsfeldern sind, die zur Folge haben, dass sich Sifa's in der Praxis des Themas psychische Belastungen nicht annehmen. Schlussfolgernd könnte der Anspruch erhoben werden, dass Praxisbeispiele zu psychischen Belastungen diese fachlichen Kompetenzen vermitteln sollten.
- ⇒ Die häufig abweichende Priorisierung der Aufsichtspersonen und -beamten könnte ein Hinweis darauf sein, dass ein inhaltlicher Abgleich der Perspektiven notwendig sein kann, um Relevanz und Praxisnähe der Beratung der Aufsichtspersonen zu verbessern. Eine alternative Schlussfolgerung kann sein, dass die Bedeutung bestimmter Themen den betrieblichen Praktikern besser vermittelt werden sollte.

b. Betrachtungsschwerpunkte von Praxisbeispielen

Fragestellung: Welche Schwerpunkte im Umgang mit arbeitsbedingten psychischen Belastungen in Unternehmen interessieren Sie besonders?

Zu dieser Fragestellung konnten die Teilnehmer maximal drei Antworten auswählen. Die Auswahl wurde auch hier mit einer Quote von 97 % nahezu völlig ausgeschöpft. Bis auf wenige Ausnahmen haben die Teilnehmer immer drei Antwortmöglichkeiten angekreuzt. Tabelle 5 gibt die Ergebnisse dieser Auswahl wieder.

Tabelle 5: Auswahl der Betrachtungsschwerpunkte von Praxisbeispielen zu arbeitsbedingten psychischen Belastungen.

	Erste Erhebung	2014	Zweite Erhebung	2015	Gesamt	Gesamt
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Konkretes Vorgehen im Unternehmen	59	48,4	14	21,5	73	39,0
Ermittlung des Handlungsbedarfs (Analyse psychischer Belastungen)	59	48,4	30	46,2	89	47,6
Durchgeführte betriebliche Maßnahmen	27	22,1	21	32,3	48	25,7
Bewertung durchgeführter Maßnahmen (Evaluation)	30	24,6	14	21,5	44	23,5
Reduzierung von Gesundheitsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastungen	27	22,1	25	38,5	52	27,8
Stärkung von Gesundheitsressourcen zur Bewältigung psychischer Belastungen	30	24,6	14	21,5	44	23,5
Umgang mit psychischen Erkrankungen (Burn-out, Depression etc.)	32	26,2	20	30,8	52	27,8
Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement	10	8,2	7	10,8	17	9,1
Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote zu psychischen Belastungen	21	17,2	7	10,8	28	15,0
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen	57	46,7	36	55,4	93	49,7
Weitere	3	2,5	1	1,5	4	2,1

Die höchste Auswahl erhielt mit 50 % die „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“. Fast ebenso häufig wurde die (48 %) „Ermittlung des Handlungsbedarfs zur Analyse psychischer Belastungen“ gewählt. Von den Teilnehmern der ersten Erhebung 2014 wurde noch das konkrete Vorgehen im Unternehmen priorisiert (48 %). Die teilnehmenden Betriebsräte und Gewerkschafter haben diese Auswahl ein Jahr später jedoch deutlich seltener getroffen (22 %). Besonders wenig Bedarf für Praxisbeispiele wurde dem betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement (9 % der Teilnehmer) zuerkannt.

Weitere Unterschiede zwischen den Erhebungen 2014 und 2015 finden sich bei dem Feld Durchgeführten Maßnahmen (32 %), das von Betriebsräten und Gewerkschaftern deutlich häufiger gewählt wurde, ebenso wie das die Inhalte „Reduzierung von Gesundheitsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastungen“. Umgekehrt wurde in der ersten Erhebung 2014 die Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote zu psychischen Belastungen stärker gewichtet.

Als freie Nennungen von Betrachtungsschwerpunkten (N = 3) wurde unter Weiteres die „Abgrenzung von personenbezogener Diagnostik und situationsbezogener Gefährdungsbeurteilung“ genannt. Zudem wurden von zwei Teilnehmern in dieser Kategorie kritische Kommentare zur Thematik gegeben, die auf die Sinnhaftigkeit des Umgangs mit psychischen Belastungen und wenig greifbaren Umgang mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen abzielen. Wörtlich lauten die Kommentare:

„Sinnhaftigkeit des Ganzen - Arbeit ist nun mal in der Regel die Notwendigkeit der materiellen Existenzsicherung und bestimmte Belastungen gehören nun mal zum Job.“

„Gefährdungsbeurteilungen, die tatsächlich vorhandene psychische Belastungen identifizieren und nicht allgemeines Psycho-Geschwafel produzieren.“

Vergleich der Auswahl über die Zielgruppen

Die Betrachtung der Auswahl nach Berufsgruppen bzw. Funktionen im Unternehmen (s. Tabelle 6) ermöglicht weitere Einblicke in den Betrachtungsgegenstand.

Tabelle 6: Betrachtungsschwerpunkte über die Zielgruppen.

	Unternehmer/Führungskräfte (N = 30)	Aufsichtspersonen/-beamte (N = 15)	Betriebsärzte (N = 43)	Sicherheitsfachkräfte (N = 34)	Betriebsräte (N = 48)	Gewerkschafter (N = 17)
Konkretes Vorgehen im Unternehmen	46,7	66,7	46,5	44,1	18,8	29,4
Ermittlung des Handlungsbedarfs (Analyse psychischer Belastungen)	30	46,7	48,8	64,7	50,0	35,3
Durchgeführte betriebliche Maßnahmen	23,3	13,3	32,6	11,8	27,1	47,1
Bewertung durchgeführter Maßnahmen (Evaluation)	20	6,7	32,6	26,5	18,8	29,4
Reduzierung von Gesundheitsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastungen	26,7	20	30,2	8,8	43,8	23,5
Stärkung von Gesundheitsressourcen zur Bewältigung psychischer Belastungen	26,7	13,3	25,6	26,5	20,8	23,5
Umgang mit psychischen Erkrankungen (Burn-out, Depression etc.)	40,0	13,3	25,6	20,6	31,3	29,4
Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement	16,7	0	4,7	8,8	10,4	11,8
Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote zu psychischen Belastungen	13,3	26,7	11,6	23,5	12,5	5,9
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen	36,7	66,7	32,6	64,7	54,2	58,8

An Inhalten zur **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen** sind Aufsichtspersonen (67 %) und Fachkräfte für Arbeitssicherheit (65 %) besonders interessiert. Auch Betriebsräte (59 %) und Gewerkschafter (59 %) zeigen hier einen deutlichen Bedarf. Das Interesse der Führungskräfte (37 %) und der Betriebsärzte (33 %) fällt dagegen etwas ab.

Praxisbeispiele zum **konkreten Vorgehen im Unternehmen** werden praktisch von allen Berufsgruppen der ersten Erhebung gewünscht, wobei Aufsichtspersonen (67 %) diesen Punkt am stärksten betonen. Dagegen zeigen Betriebsräte (19 %) und Gewerkschafter 29 % hier deutlich weniger Interesse.

Inhalte zur **Analyse psychischer Belastungen** werden dagegen insbesondere von Fachkräften für Arbeitssicherheit gewollt (65 %). Im Kontrast dazu ist dieser Blickwinkel für Führungskräfte von geringerem Interesse (30 %).

Es wird von keiner einzigen Aufsichtspersonen priorisiert (0 %), wohingegen knapp 17 % der Führungskräfte hier einen Schwerpunkt setzen.

Betrachtungsperspektive Berufsgruppen

Fokussiert man bei der Betrachtung der Ergebnisse die Berufsgruppen, lässt sich feststellen, dass **Führungskräfte** Praxisbeispielen zum konkreten Vorgehen (47 %), dem - von anderen Berufsgruppen als weniger wichtig erachteten - Umgang mit psychischen Erkrankungen (40 %) sowie der Gefährdungsbeurteilung (37 %) am meisten Interesse beimessen. Ein vergleichsweise geringeres Interesse besteht an Praxisbeispielen zu Fortbildungsangeboten (13 %) und dem Wiedereingliederungsmanagement (17 %).

Aufsichtspersonen bevorzugen Praxisbeispiele aus den Bereichen, die allgemein am stärksten gewichtet wurden. Das sind konkretes Vorgehen (67 %), Analyse des Handlungsbedarfs (47 %) und Gefährdungsbeurteilung (67 %). Auffallend am Antwortverhalten der Aufsichtspersonen ist, dass andere Bereiche demgegenüber weniger Beachtung erhalten. Beispiele dafür sind das Wiedereingliederungsmanagement (0 %) oder die Evaluation von Maßnahmen (7 %).

Auch **Betriebsärzte** betonen allgemein die gleichen Schwerpunkte. Bemerkenswert ist hier, das im Vergleich zu den anderen Berufsgruppen ein höheres Interesse an Beispielen zu durchgeführten betrieblichen Maßnahmen (33 %) und dem Umgang mit Gesundheitsrisiken durch psychische Belastungen (30 %) besteht.

Bei **Fachkräften für Arbeitssicherheit** stechen zwei Themen hervor, die auch für die anderen Berufsgruppen wichtig sind, die jedoch von den Fachkräften für Arbeitssicherheit noch stärker gewichtet werden: die Analyse psychischer Belastungen (65 %) und die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (65 %).

Für **Betriebsräte** ist ebenso die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen von herausragendem Interesse (54,2 %). Verglichen mit den anderen Gruppen messen die Betriebsräte dem Thema der Reduzierung von Gesundheitsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastungen eine besondere Bedeutung zu (44 %). Demgegenüber wird das konkrete Vorgehen im Unternehmen von den Betriebsräten (19 %) weniger priorisiert als in anderen Gruppen (gesamt = 39 %).

Die **Gewerkschafter** betonen – relativ zu den anderen Gruppen – mit 47 % Inhalte zu durchgeführten betrieblichen Maßnahmen (gesamt = 26 %). Relativ weniger Gewichtung von den Gewerkschaftern erhalten die ohnehin selten gewählten Inhalte zu Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote zu psychischen Belastungen.

- Die Antworten der Teilnehmer zeigen ein deutliches Interesse an Praxisbeispielen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, ebenso wie zur Ermittlung des Handlungsbedarfs und – zumindest für die erste Erhebung – dem konkreten Vorgehen im Unternehmen.
- Vergleichsweise weniger Bedeutung wird Praxisbeispielen zum betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement und Qualifizierungs- und Fortbildungsangeboten zu psychischen Belastungen zugemessen.

- Die unterschiedlichen Zielgruppen haben hinsichtlich der Schwerpunktthemen zum Teil voneinander abweichende Bedarfe. Präventionsstrategien der GDA müssen dies berücksichtigen.
- Die Analyse psychischer Belastungen ist insbesondere für Sifa's von hohem Interesse, während Führungskräfte hier deutlich weniger interessiert sind.
- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wird unterschiedlich beurteilt. Während Sifa's und Aufsichtspersonen, Betriebsräte und Gewerkschafter hier einen hohen Bedarf ausdrücken, sind Betriebsärzte und Führungskräfte deutlich weniger interessiert. Dies kann ein Hinweis auf eine notwendige Aufklärungsarbeit in der betrieblichen Praxis sein.
- Führungskräfte erleben aus ihrem Arbeitsalltag heraus einen Bedarf an Hilfen zum konkreten Umgang mit psychischen Erkrankungen.
- Niedriglöhne, Mobbing und unvorhergesehene Arbeitsanforderungen fallen insgesamt deutlich ab. Hier besteht in den Augen der befragten Teilnehmer ein geringerer Bedarf.

3. Kenntnis, Nutzen und Aufbereitung von Praxisbeispielen

a. Bekanntheitsgrad von Praxisbeispielen zu psychischen Belastungen

Fragestellung: Sind Ihnen bereits Unternehmensbeispiele zum Umgang mit psychischen Belastungen bekannt?

Von den 187 Teilnehmern der Befragung geben 72 (38 %) an, dass ihnen bereits Beispiele guter Praxis zu psychischen Belastungen bekannt sind. Über 60 % der Befragten kennen keine entsprechenden Praxisbeispiele (siehe Abbildung 6).

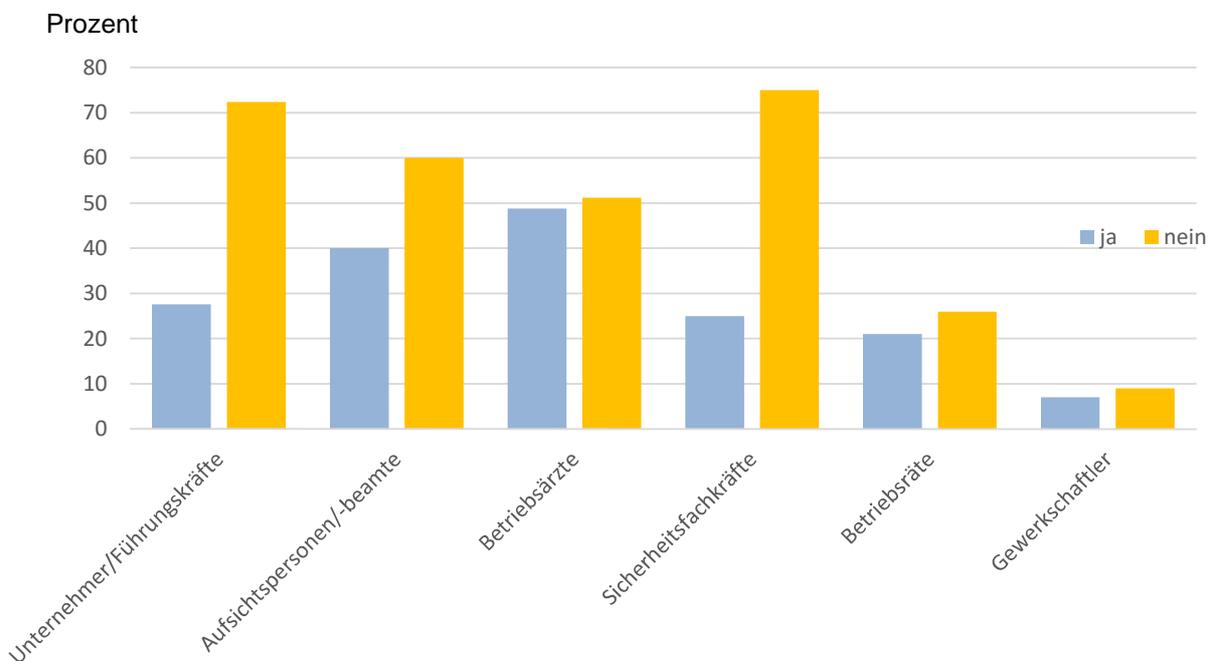


Abbildung 7: Bekanntheitsgrad von Praxisbeispielen nach Berufsgruppen

Während es zu erwarten ist, dass nur etwa 1/4 der Führungskräfte (28 %) Praxisbeispiele zu psychischen Belastungen kennen, überraschen die Angaben der professionellen Akteure zu Arbeitssicherheit im Unternehmen. Während von den Betriebsärzten noch etwa die Hälfte (49 %) angeben, entsprechende Praxisbeispiele zu kennen, sind es bei den Aufsichtspersonen noch 40 % und bei den Fachkräften für Arbeitssicherheit nur noch 25 %.

Tabelle 7: Betrachtungsschwerpunkte über die Zielgruppen.

Zielgruppe	Praxisbeispiele bekannt (%)
Unternehmer/Führungskräfte	27,6
Aufsichtspersonen/-beamte	40,0
Betriebsärzte	48,8
Fachkräfte für Arbeitssicherheit	25,0
Betriebsräte	43,8
Gewerkschafter	41,2

Anmerkung: N = 187

Sowohl bei den Betriebsräten, wie auch bei den Gewerkschaftlern ist der Anteil der Teilnehmer, die bereits Praxisbeispiele kennen, mit 44 % bzw. 41 % vergleichsweise hoch.

b. Woher sind Praxisbeispiele zu psychischen Belastungen bekannt?

Fragestellung: Wenn Unternehmensbeispiele zum Umgang mit psychischen Belastungen bekannt sind: Welche/woher?

Die Antworten auf diese offene Frage werden im Folgenden nach Berufsgruppen geordnet wiedergegeben. Die vollständige Übersicht der Antworten findet sich im Anhang B.

Von den Führungskräften nennen 6 Teilnehmer folgende Quellen für ihre Kenntnis von Praxisbeispielen:

- PSYGA
- Arbeitgeberverband
- Artikel zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und Burn-out
- Interne Pilotprojekte und Studien im eigenen Unternehmen
- Medien (Beispiel: Depression des Fußballprofis Sebastian Deisler)

Bei den Aufsichtspersonen und Aufsichtsbeamten gab es fünf Teilnehmer, die eine Angabe machten. Diese nannten:

- Fachliteratur
- Verwendung des Impuls-Tests im eigenen Haus
- Aus den betreuten Betrieben
- Aus entsprechenden Workshops in den Mitgliedsunternehmen
- Aus Gesprächen bei Organisationsprüfungen

Von den Betriebsärzten machten 20 Teilnehmer eine Angabe zu dieser Frage:

- Literatur/Fachzeitschriften
- Internet
- Vorträge/Fortbildungen/Kongresse
- BAuA, INQA, VBG, BGW

- ArbMedNet
- Kollegialer Erfahrungsaustausch und Fachkreise, Kooperationen mit Universitäten
- Aus dem eigenen Unternehmen (z. B. Mitarbeiterbefragungen mit dem COPSOQ)
- Aus den betreuten Unternehmen (Fortbildungen, Gefährdungsbeurteilungen)
- Employee Assistance Programm (EAP)
- Aus der Anwendung entsprechender Verfahren (Impuls-Test, COPSOQ ...)

Acht Fachkräften für Arbeitssicherheit haben auf diese Frage geantwortet. Sie nannten als Quellen:

- PASIG-Workshop
- UK-Bund (Broschüren mit Musterfragebögen, Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung)
- BGETEM
- Mitarbeiter des Umweltbundesamts
- Internet
- Weiterbildungen

Sechzehn Betriebsräte machen vielfältige Angaben zu Quellen bekannter Praxisbeispiele. Die wesentlichen sind:

- IG-Metall (vielfache Nennung)
- Institut zur Fortbildung von Betriebsräten ifb
- Hans-Böckler-Stiftung (Internet)
- Betriebsratsseminare
- BAuA und INQA
- DGUV
- GDA
- BGETEM und BGHM
- Arbeitnehmerkammer
- Landesarbeitskreis für Arbeitssicherheit LKA
- Externe Berater
- Zeitschrift Arbeitsrecht im Betrieb (AiB)

Sechs Gewerkschaftler geben Auskunft auf die Frage:

- IG-Metall
- Arbeitgeberverband
- Uni Heidelberg (Informationen)
- Zeitschrift: Sicherheitsingenieur
- Broschüren und Workshops
- Externe Berater

Insgesamt wird eine Vielzahl unterschiedlicher Quellen benannt, aus denen Praxisbeispiele zu psychischen Belastungen bekannt sind. Dabei werden relevante Institutionen wie INQA und PSYGA benannt, die BAuA, Berufsgenossenschaften und Unfallversicherungsträger, die IG-Metall, Arbeitgeberverbände aber auch Veranstaltungen wie die PASIG-Workshops.

Wiederholt genannt wird der fachliche Austausch mit Kollegen und Erfahrungen aus eigenen bzw. betreuten Unternehmen.

Mehrfach erwähnt wurden zudem Fachliteratur, Medien, Internet sowie eigene Weiterbildungen sowie die Anwendung entsprechender Instrumente in der eigenen Arbeit bzw. dem eigenen Unternehmen. Auch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wird in diesem Zusammenhang genannt.

c. Nützlichkeit der Praxisbeispiele

Fragestellung: Wie nützlich fanden Sie diese Beispiele?

Auf einer dreistufigen Antwortskala konnten die Teilnehmer, die bereits Praxisbeispiele kennen, angeben, wie nützlich ihnen diese sind. Abbildung 7 zeigt die Verteilung der gegebenen Antworten (N = 77).

Anzahl

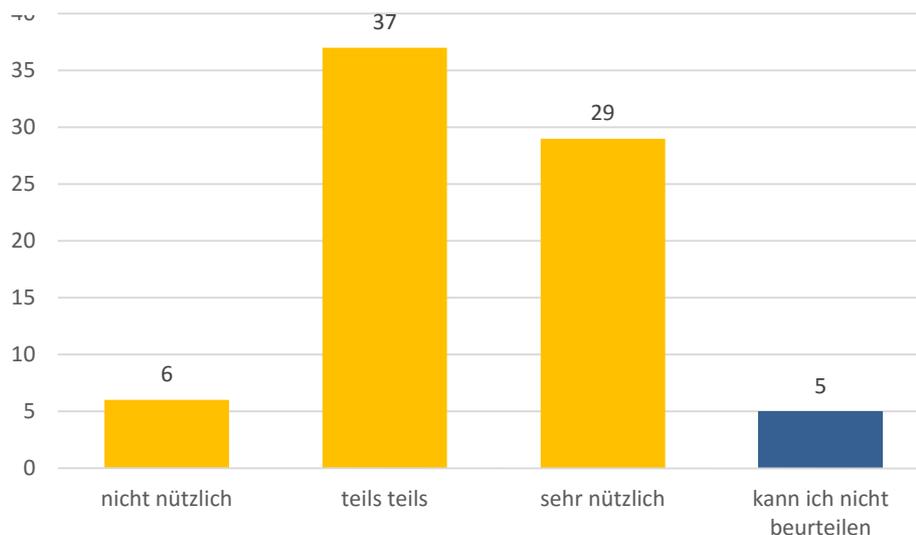


Abbildung 8: Nutzen bekannter Praxisbeispiele aus Sicht der Befragten, die bereits Kenntnis solcher Beispiele haben

Der Nutzen der bekannten Praxisbeispiele wird von den Teilnehmern unterschiedlich beurteilt. Während 29 Teilnehmer (38 %) angeben, dass sie die ihnen bekannten Beispiele für sehr nützlich halten, sind 37 (48 %) diesbezüglich ambivalent oder betrachten sie nur zum Teil als nützlich. Sechs der Teilnehmer (8 %) halten die ihnen bekannten Praxisbeispiele nicht für nützlich. Weitere fünf geben an, dass sie deren Nutzen nicht beurteilen können. Der Gesamtmittelwert der Antworten liegt mit $M = 2,32$ über dem Erwartungswert ($E = 2,0$) der dreistufigen Skala.

Betrachtet man trotz der geringen Stichprobengröße die Mittelwerte getrennt nach Berufsgruppen (Tabelle 7) zeigt sich, dass insbesondere Gewerkschafter ($M = 2,71$) und Betriebsräte ($M = 2,45$) die die Nützlichkeit der Beispiele als hoch einstufen. Auch Führungskräfte ($M = 2,25$) und Aufsichtspersonen/-beamte ($M = 2,33$) sehen die Praxisbeispiele positiv. Die Mittelwerte der Betriebsärzte ($M = 2,15$) und der Fachkräfte für Arbeitssicherheit ($M = 2,11$) liegen im unteren Bereich dieser Statistik.

Tabelle 8: Nutzen bekannter Praxisbeispiele nach Zielgruppen

	N	Mittelwert	Streuung
Führungskräfte	8	2,25	.707
Aufsichtspersonen und -beamte	6	2,33	.816
Betriebsärzte	20	2,15	.587
Fachkräfte für Arbeits- sicherheit	9	2,11	.601
Betriebsräte	22	2,45	.596
Gewerkschafter	7	2,71	.488

Die gefundenen Unterschiede in der Bewertung des Nutzens von Praxisbeispielen können verschiedene Ursachen haben. So können sich in den Befunden die verschiedenen Zugänge Praxisbeispielen – und der damit verbundenen Qualität der Beispiele – spiegeln.

Andererseits ist es möglich, dass die verschiedenen Funktionsträger, ausgerichtet an ihren Bedarfen, eine unterschiedliche Lesart und Nutzung der Praxisbeispiele hat und somit zu einer divergierenden Einschätzung ihres Nutzens kommt. In jedem Fall zeigen diese Befunde, dass (a) die Praxisbeispiele potentiell sehr nützlich sein können und dass (b) viel Gestaltungspotential vorhanden ist, diese zielgruppengerecht aufzubereiten.

Negative Aspekte bekannter Praxisbeispiele

Fragestellung: Was hat Ihnen an diesen Beispielen vielleicht gefehlt, weniger gefallen?

Die Originalantworten auf diese Frage finden sich im Anhang C. Hier erfolgt eine geordnete Darstellung der gegebenen Antworten nach Zielgruppen. Das N bezeichnet die Anzahl der Teilnehmer aus der Berufsgruppe, die zu dieser Frage geantwortet haben.

Unternehmer und Führungskräfte (N = 4)

Als Kritikpunkte an den ihnen bekannten Praxisbeispielen wird von den vier antwortenden Führungskräften angesprochen, dass aufgrund kurzer Beobachtungszeiträume und fehlender Evaluation in den Darstellungen zum Teil unklar bleibt, zu welchen tatsächlichen Verbesserungen die geschilderten Maßnahmen geführt haben.

Eine teilnehmende Führungskraft wünscht sich stärker eine personenneutrale Darstellung in den Praxisbeispielen, die weniger Betonung auf persönliche Befindlichkeiten und die subjektive Wahrnehmung Einzelner legt und dafür stärker auf betriebliche Ursachen eingeht.

Gleichzeitig betont ein anderer Kommentar, dass im Umgang mit psychischen Belastungen jeder Fall individuell ist.

Aufsichtspersonen (N = 4)

Von den Aufsichtspersonen wird kritisch angemerkt, dass Struktur, Vorgehen und Vermittlung der Praxisbeispiele häufig nicht optimal sind. Zum Teil fehlt der Praxisbezug in den Beispielen. Die Umsetzbarkeit der ihnen bekannten Beispiele in die eigene betriebliche Praxis wird bemängelt.

Betriebsärzte (N = 14)

Die Antworten der Betriebsärzte zielen ebenfalls auf den notwendigen Praxisbezug der Beispiele und ihre Übertragbarkeit auf andere Unternehmen. So wird von einem Teilnehmer angemerkt, dass bei den bekannten Praxisbeispielen die dort vorgestellten Verfahren und Erhebungsinstrumente nicht beigefügt sind bzw. keine Informationen zur Zugänglichkeit dieser gegeben werden.

Ein weiterer Aspekt, der kritisch angemerkt wird, bezieht sich auf die Komplexität der Beispiele. Diese wird zum Teil sehr hoch wahrgenommen (= Praxisferne). So werden in manchen Praxisbeispielen (wissenschaftlich fundierte) Befragungen geschildert, die sich insbesondere in KMU nicht anwenden lassen.

Eine weitere Kritik zielt darauf, dass der Fokus vieler Praxisbeispiele auf der betrieblichen Gesundheitsförderung liegt, ohne dass die Angebote im Sinne des Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder des Arbeitsschutzes auf konkrete Belastungen im Betrieb zugeschnitten sind.

Bei einer Aufsichtsperson findet sich der Hinweis auf eine mangelnde Unterscheidung zwischen personenbezogener Diagnostik und situationsbezogener Gefährdungsbeurteilung. Zudem gibt es eine Anmerkung, dass der Fokus in den Praxisbeispielen oft alleine auf dem Arbeitsplatz liegt, ohne dass die individuelle Beanspruchung berücksichtigt wird.

Fachkräfte für Arbeitssicherheit (N = 6)

Bei den Fachkräften für Arbeitssicherheit fällt auf, dass sich einige Fachkräfte einen einfacheren Zugang zum Thema wünschen: „Ansatzpunkte für Arbeits- und Gesundheitsschutzakteure, die keine Psychologen sind, blieben schwer greifbar.“ und „Definition der Mess- und/oder Auslösekriterien für psychische Belastungen sind erklärungsbedürftig“ sind zwei Kommentare in dieser Richtung.

Darüber hinaus wird die niedrige Beteiligungsquote der Mitarbeiter in einigen Praxisbeispielen angesprochen. Es wird kritisiert, dass viele Maßnahmen erst ergriffen werden, wenn die Mehrzahl der Belegschaft betroffen ist (die Bezugspunkte für diese beiden Kommentare sind jedoch unklar).

Betriebsräte (N = 12)

Die teilnehmenden Betriebsräte geben gezielte Hinweise auf wesentliche Aspekte der Aufbereitung der Praxisbeispiele. Inhaltlich wünschen sie sich Hinweise auf gezielte betriebliche Maßnahmen zur Reduzierung psychischer Belastungen, mehr Präventionsideen und Handlungshilfen sowie konkrete Hinweise zur Messung psychischer Belastungen.

Die Betriebsräte merken an, dass häufig ein klares Handlungskonzept in den Beispielen fehlt, keine Ansätze zur Verhältnisprävention benannt werden und die Gefahr besteht, dass Verantwortung auf die Beschäftigten abgewälzt wird. Probleme von Einzelpersonen werden nicht hinreichend bearbeitet.

Bezogen auf die Qualität der Praxisbeispiele fehlt den Betriebsräten die Angabe klarer Grenzwerte bzw. Eckdaten, Hinweise zur Nachhaltigkeit der Maßnahmen sowie zur Akzeptanz durch die Beschäftigten.

Aus ihrer spezifischen Perspektive kritisieren einige Betriebsräte, dass die Initiative zum Handeln von ihrer Berufsgruppe ausgegangen ist und dass Arbeitgeber ihrer Handlungspflicht nur zurückhaltend nachkommen.

Gewerkschaftler (N = 2)

Von den teilnehmenden Gewerkschaftlern machen nur zwei Angaben zu kritischen Aspekten der Praxisbeispiele. Ein neuer Aspekt der dabei zur Sprache kommt, ist eine (wahrgenommene) Idealisierung der Arbeitgeber, die nicht der erlebten Realität des Teilnehmers entspricht.

- Der Bekanntheitsgrad an Praxisbeispielen zu psychischen Belastungen bei den betrieblichen Akteuren und Aufsichtspersonen ist insgesamt sehr niedrig.
- Von den professionellen Akteuren zu Arbeitssicherheit im Unternehmen kennen nur knapp die Hälfte der Betriebsärzte, etwa 40 % der Aufsichtspersonen und nur ein Viertel der Sifas entsprechende Unternehmensbeispiele. Bei den Führungskräften liegt dieser Anteil bei knapp 28 %. Bei Betriebsräten und Gewerkschaftlern ist der Anteil mit 44 % bzw. 41 % vergleichsweise hoch.
- Dies steht im Gegensatz zu der Vielzahl an Praxisbeispielen, die sich in der Literatur und in entsprechenden Datenbanken finden lassen. Diese Diskrepanz zeigt, dass weiterhin ein hoher Bedarf besteht, die bereits vorhandenen Angebote in den Unternehmen bekannt zu machen und eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit zu leisten.
- Dafür spricht auch der Befund, dass die Quellen, aus denen Praxisbeispiele bekannt sind, extrem heterogen sind. Kein Vermittlungskanal hat eine besonders hohe Präsenz bei den Teilnehmern. In dieser Heterogenität kann sicherlich auch eine Chance für die weitere Bekanntmachung der Praxisbeispiele liegen.
- Die Nützlichkeit der Praxisbeispiele ist für die Teilnehmer im Großen und Ganzen gegeben. Das Antwortverhalten weist jedoch darauf hin, dass hier ein deutliches Verbesserungspotenzial vorhanden ist.
- Kritik an Praxisbeispielen spricht insbesondere kurze Beobachtungszeiträume und fehlende Evaluation an, sodass nicht klar wird, wie nachhaltig die erzielten Veränderungen sind. Ebenso fehlt die Angabe von Grenz- und Richtwerten. Der Praxisbezug der Beispiele wird nicht immer deutlich.
- Vorgestellte Verfahren sind für betriebliche Praktiker nicht verfügbar oder außerhalb von wissenschaftlichen Untersuchungen nicht anwendbar. Auch die Verständlichkeit für Nicht-Psychologen wird in den Antworten kritisiert.

4. Bevorzugte Aufbereitung von Praxisbeispielen

Fragestellung: Praxisbeispiele sollen im Unternehmen informieren und zum betrieblichen Handeln anregen. Wie muss aus Ihrer Sicht ein Beispiel guter Praxis aufbereitet sein, damit dies gelingt? (Gestaltung, Struktur, Medium, Herkunft der Beispiele, Zugang zu weiterführenden Informationen, Ansprechpersonen ...).

Insgesamt haben 86 der Teilnehmer auf diese Frage geantwortet, darunter 21 Unternehmer und Führungskräfte, 12 Aufsichtspersonen und Aufsichtsbeamte, 28 Betriebsärzte und 25 Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Die Originalantworten sind im Anhang D wiedergegeben.

Im Folgenden werden die Antworten inhaltlich zusammengefasst. Bei der Interpretation ist zu beachten, dass es sich um eine Zusammenstellung von Einzelantworten verschiedener Teilnehmer handelt. Die Darstellung beschreibt somit keinen Konsens.

a. Struktur der Praxisbeispiele

Die Teilnehmer geben diverse Vorschläge zur Struktur der Praxisbeispiele. Einige Beispiele gibt Tabelle 8 wider.

Tabelle 9: Vorschläge der Teilnehmer zur Struktur von Praxisbeispielen

Führungskraft	Ursache / Wirkung / Erkennung / Analyse / Maßnahme / Maßnahmenkontrolle
Führungskraft	Situationsbeschreibung/SWOT-Lösungsansätze/praktische Resultate
Aufsichtsperson	Problembeschreibung/Zielsetzung/Umsetzung/Evaluation
Aufsichtsperson	Betriebliche Verhältnisse, Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, durchgeführte Maßnahmen, Erfolg, Ansprechpartner
Betriebsrat	Machbarkeit, Unterweisung, Hintergründe, Einführung, Durchsetzung, Konflikte, Lösungen, Erfolge

Strukturierte Darstellung

- Die Praxisbeispiele sollen einer klaren und einfachen Struktur folgen
- Strukturierte Abarbeitung der einzelnen Punkte
- Darstellung nach dem immer gleichen Schema

Handlungsschritte abgrenzen

- Vorgehen in Phasen oder Handlungsschritten beschreiben
- Klar erkennbare Handlungsschritte und Zuständigkeiten
- Konkrete Schritte sollen im Einzelnen aufgeführt sein
- Vom Problem zur Lösung
- Die Struktur enthält eine Beschreibung von Planung und Ablauf
- Die Struktur beschreibt einen durchgängigen Vorgang mit begründeten Entscheidungen

Inhalte der Struktur

- Rahmenbedingungen und beteiligte Personen
- Betriebliche Verhältnisse, Art und Größe des Betriebs
- Ausgangssituation
- Steuerungsgruppe
- Analyse der Belastung und Ursachenbeschreibung
- Verwendete Analyseinstrumente
- Ziel des Handelns
- Vorgehen bei der Lösungsfindung
- Einbezug der Mitarbeiter
- Konkrete Maßnahmen
- Akzeptanz der Maßnahmen durch die Mitarbeiter
- Wirksamkeit und erzielte Verbesserungen
 - o Monetärer Erfolg
 - o Fehlzeiten, Krankenquote
 - o Leistung, Motivation

- Evaluation
- Kontrollmaßnahmen und Justierung in Abständen
- Transfersicherung
- Regelmäßigkeit/Tonus (der Gefährdungsbeurteilung)
- Bedingungen für den Erfolg
- Hinweise zur Nachhaltigkeit
- Aufwand und Kosten
- Budget, ROI
- Timeline, Prozess, Ablaufplan
- Stakeholderanalyse, Beeinflusser
- Schwierigkeiten und Misserfolge (welche Probleme traten bis zur Lösungsfindung auf?)
- Ansprechpersonen
- Kontaktstelle für Anfragen
- Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Bezüglich der Struktur lassen sich keine wesentlichen Unterschiede in den Antworten der verschiedenen Berufsgruppen erkennen. Ausnahme: Bei den Unternehmern und Führungskräften werden stärker als in den anderen Gruppen Erfolgsfaktoren und monetäre Aspekte (ROI, Budget) betont.

b. Mediale Aufbereitung der Praxisbeispiele

Die Antworten der Teilnehmer zu diesem Punkt sind sehr heterogen. Dabei werden sowohl elektronische wie auch Printmedien als wünschenswert genannt. Die unterschiedlichen Prioritäten erstrecken sich über alle Berufsgruppen:

Elektronisch: Internet, Intranet, PowerPoint-Folien
 Print: Printmaterial, Broschüren
 Film, Video

Zu elektronischen Angeboten wird angemerkt, dass sie gut druckbar (z. B. als PDF-Format) und auf einschlägigen Seiten verfügbar sein sollten.

Wiederholt kommt der Wunsch, Praxisbeispiele sowohl digital als auch analog zur Verfügung zu haben. Gerne in Kombination aus Broschüre plus ergänzende digitale Medien.

Die Aufbereitung der Medien sollte nach Meinung mehrerer Teilnehmer eine Kombination aus Text und Grafik sein und Bilder enthalten. Vereinzelt wird betont, dass die Darstellung wenig Text und viele Grafiken und Abbildung enthalten sollte.

Artikel können in Interviewform oder in Form eines Reports aufbereitet sein. Filme könnten idealerweise als CD sowie zum Download im Internet bereitstehen.

Mehrfach findet sich der Hinweis, dass die Praxisbeispiele in einer Form vorliegen sollten, die für Präsentationen vor Entscheidern, der Führungsebene oder im Rahmen von ASA-Sitzungen genutzt werden können.

Einige Kommentare betonten Wichtigkeit der emotionalen Ansprache durch die Praxisbeispiele, die auch Gefühlsebene und Sinne (z. B. in Form eines Videos) ansprechen sollen.

c. Sprachliche Darstellung

Kürze, Verständlichkeit und Praxisbezug sind zentrale Schlagworte für die inhaltliche Ausgestaltung der Praxisbeispiele. Dazu kommen eine Reihe weiterer Aspekte, die von den Teilnehmern zur Darstellung von Praxisbeispielen zu psychischen Belastungen genannt wurden:

Kurz und prägnant

- Kurz, knapp und prägnant aufbereitet
- Klare, einfache Sprache, kurze Sätze
- Klare Fragestellung
- Kerninhalte fokussieren
- Kurzzusammenfassung (evtl. als Tabelle)
- Aussage einer Führungskraft: maximal eine A4-Seite lang

Verständlich

- (Allgemein-)Verständlich
- Anschauliche Beispiele
- Übersichtlich
- Keine Fachbegriffe, die von Führungskräften oder Mitarbeitern ohne Zusatzqualifikation nicht verstanden werden.
- Nicht hochwissenschaftlich oder soziologisch ausufernd
- Selbsterklärend

Praxisnah

- Nachvollziehbar, lebensnah
- Nicht theorielastig oder am Schreibtisch konzipiert
- In der Praxis realisierbar
- Umsetzbar und nachvollziehbar, einfache Umsetzung, einfach danach zu handeln
- Anwendbar auf eigene Situation
- Auf den eigenen Betrieb übertragbar
- Alltagsnahe betriebliche Situationen
- Führungskräfte und Mitarbeiter müssen im Blickpunkt des Praxisbeispiels stehen und nicht der Gesundheitsschutzexperte
- Aus Sicht einer Führungskraft kommt noch hinzu
 - o Ohne viele zusätzliche externe Unterstützer umsetzbar
 - o Umsetzung darf nicht zu aufwendig oder teuer sein

Persönlich Relevanz erzeugen

- Vorzugsweise als persönlicher Bericht
- Betroffenheit auslösen
- Sich identifizieren können

d. Inhaltliche Ausgestaltung

Konkret

- Konkret anleiten, wie man vorgeht. Nicht zu allgemein
- Konkret benennen, wer mit wem spricht, was getan wurde
- Sinn und Zweck erkennbar
- Auswahl und Nicht-Auswahl von Maßnahmen nachvollziehbar darstellen
- Fortschritte dokumentieren

Bezug zu vorhandenen Strukturen im Betrieb

- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Arbeitsschutzstrukturen
- Qualifizierung der disziplinarischen Vorgesetzten

Nutzen und Wirksamkeit

- Objektive Fakten

- Konkrete Richtwerte zum Arbeitsumfeld (Arbeitsplatz, Klima, Beleuchtung etc.)
- Wirksamkeitsindikatoren jenseits von Krankenstand oder Fallzahlen
- Konkreter Nutzen am Vorher-Nachher-Vergleich; „Was war und was hat sich durch welches Handeln erkennbar geändert?“
- Wirtschaftlicher Nutzen seriös, begründet abschätzbar, keine Allgemeinplätze wie „Arbeitsschutz lohnt sich“
- Konkrete Evaluation
- Langzeitkontrolle der Ergebnisse
- keine Happiness-Sheets
- Übersichtliche Beziehung von Problemen, Zielen, Durchführung und erzieltm Nutzen
- Motivierend: „Was bringt das?“
- Zusatzinfo, für welche Arbeitsbedingungen die Praxisbeispiele relevant sind und wo nicht.
- Nutzen für die Mitarbeiter nachvollziehbar machen

Kosten darstellen

- Darstellung des Kostenrahmens der Maßnahmen
- Konkreter finanzieller Aufwand
- Konkreter zeitlicher Aufwand

Branchen- und größenspezifisch vs. allgemein

- Praxisbeispiele sollten auf unterschiedliche Unternehmensgrößen anwendbar sein
- Es sollte klar erkennbar sein, für welche Größe (oder Branche) das Beispiel passt
- Betriebsstrukturen wiedergeben
- Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit ermöglichen

Zielgruppenorientiert

Insbesondere von einigen Betriebsärzten wird die Bedeutung der zielgruppenspezifischen Aufbereitung betont

- Praxisbeispiele für unterschiedliche Unternehmensakteure mit unterschiedlicher Fokussierung und Detailtiefe aufbereiten
- Zielgruppen: Entscheider im oberen Management, betriebliche Praktiker, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit
- Lesbar für Manager, Managementattention, Führungskräfte müssen überzeugt werden

Beteiligung der Mitarbeiter

Die Darstellung des Einbezugs der Mitarbeiter in den Praxisbeispielen wurde insbesondere von den Betriebsräten deutlich betont.

- Darstellen, wie Beschäftigten eingebunden sind
- Kommunikation mit den Beschäftigten
- Einbezug der Beschäftigten bei der Lösungsfindung
- Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung soll beschrieben werden

Zusammenarbeit mit externen Partnern und Beratern

- Moderation durch externe Berater
- Einbezug von Institutionen wie Berufsgenossenschaften

Schwierigkeiten und Misserfolge

- Beschreibung von Maßnahmen, die nicht erfolgreich waren, mit Erläuterung der Gründe dafür.
- Unterschiedliche Sichtweisen zu Wort kommen lassen
- Diskussionsmöglichkeiten

Theoretisch fundiert

- Hinweise zur Verknüpfung der Praxisbeispiele mit relevanter Theorie.
- Balance zwischen Theorie und Praxis

Darstellung notwendiger Unterstützung, Hinweise zum Einbezug von Experten

- Darstellen, welche Hilfe benötigt wurde
- Wurde Anschubunterstützung gegeben (z. B. in Projektform)
- Hinweise, woran nicht psychologische Akteure erkennen, dass und wann sie weitere Experten (z. B. Psychologen) einbeziehen sollen.

Betriebsärzte und Experten

Von mehreren Betriebsärzten wurde angemerkt, dass ihre Berufsgruppe eingebunden sein sollte und als feste Ansprechpartner zu nennen sind. „Betriebsärzte müssen gefragt und eingebunden werden“

e. Herkunft der Beispiele

Praxisbeispiele sollen echt sein, d. h. tatsächliche Aktivitäten in Unternehmen beschreiben und nicht konstruiert sein. „Die Leute merken den Unterschied“.

Sie sollen branchenbezogen sein und unterschiedliche Situationen umfassen.

Aus Sicht der Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand sollten sie beispielsweise Kindertagesstätten, Schulen, Sozialamt, Jugendamt, Jobcenter, Ordnungspolizei, Rettungsdienst und Feuerwehr (posttraumatische Belastungen nach Rettungseinsätzen), Sparkassen (Überfallopfer) umfassen.

Eine Führungskraft wünscht sich Beispiele aus dem Mittelstand, eine andere aus dem kaufmännischen Bereich.

f. Weiterführende Informationen

Unter allen Berufsgruppen fand sich die von einzelnen Teilnehmern die Anmerkung, dass weiterführende Informationen gewünscht sind.

- Auf weiterführende Informationen verweisen
- Links zu weiterführenden Informationen geben
- Passende Fachinformationen geben
- Gezielte Informationen, nicht zu viele Quellen
- Nutzbare Vorlagen (Fachkraft für Arbeitssicherheit)
- Quellenangaben

g. Ansprechpersonen

Auch der Hinweis, dass die Praxisbeispiele Ansprechpartner nennen sollten, wurde von allen Berufsgruppen wiederholt gegeben.

- Ansprechpartner für mögliche Nachfragen
- Urheber des Praxisbeispiels
- Idealerweise Ansprechpartner aus dem beschriebenen Betrieb

h. Rechtliche Aspekte

Von verschiedenen Betriebsräten wurde auf rechtliche und juristische Fragestellungen der Praxisbeispiele verwiesen. Diese sollten in den Falldarstellungen behandelt werden.

- Datenschutz
- Rechtliche Grundlagen für das betriebliche Handeln
- Gewährleistung von Anonymität
- Bezug zu Anleitungen des Gesetzgebers/der Unfallkassen
- Staatliche Unterstützung und Kontrollen im Betrieb

- Die Aufbereitung der Praxisbeispiele soll nach den Antworten der Teilnehmer möglichst strukturiert erfolgen. Insbesondere Führungskräften sind dabei auch monetäre Aspekte wichtig.
- Die obige Darstellung stellt relevante wesentliche Struktur- und Inhaltsaspekte für
- Die Antworten zur medialen Aufbereitung der Praxisbeispiele sind vielfältig und umfassen alle Medien. Dabei werden sowohl elektronische Medien wie auch Print gewünscht, idealerweise miteinander gekoppelt.
- Praxisbeispiele sollten so zur Verfügung stehen, dass sie gleich in der Praxis eingesetzt werden können, beispielsweise zur Präsentation vor Entscheidern oder in der ASA-Sitzung.
- Die inhaltliche Ausgestaltung sollte nach breiter Meinung kurz und prägnant sein, eine klare Sprache haben, praxisnah und verständlich sein. Insbesondere die Wirksamkeit und der Nutzen sollten aus dem Beispiel deutlich werden. Schwierigkeiten und Misserfolge sollten ebenfalls benannt werden.
- Die Herkunft der Beispiele sollte echt sein und tatsächliche Aktivitäten in den Unternehmen beschreiben. Zudem sollten weiterführende Informationen und betriebliche Ansprechpartner gegeben werden.

5. Branchenspezifität und Ähnlichkeiten

Der abschließende Teil der Befragung hat die Bedeutung branchenspezifischer Praxisbeispiele und der Ähnlichkeit der Beispiele zum eigenen Handlungsfeld untersucht.

a. Branchenspezifität

Fragestellung: Sind sie an branchenspezifischen Praxisbeispielen interessiert? Falls ja, welche Branchen interessieren Sie besonders?

Für die Mehrzahl der Befragten (141 von 182) sind branchenspezifische Praxisbeispiele von Interesse (s. Abbildung 8).

Prozent

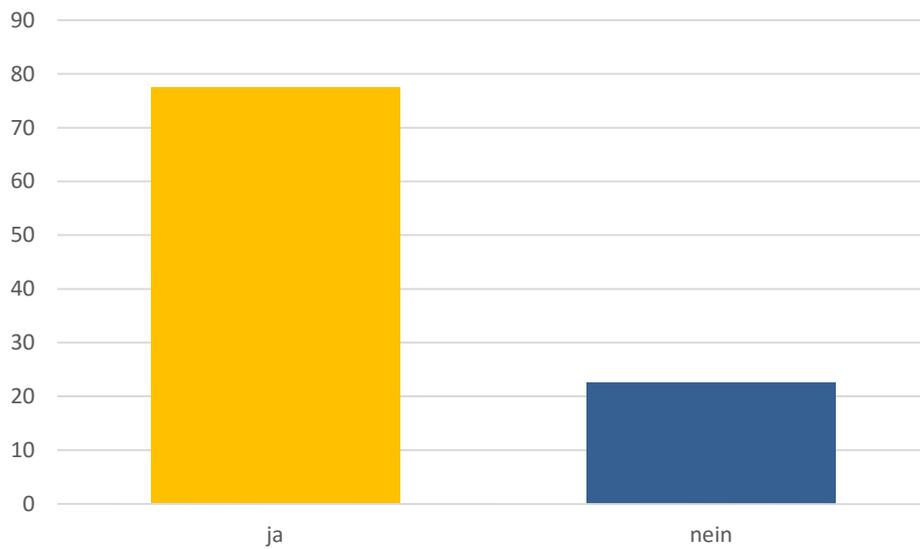


Abbildung 9: Interesse an branchenspezifischen Praxisbeispielen zu arbeitsbedingten psychischen Belastungen.

Betrachtet man diese Fragestellung nach den Berufsgruppen im Unternehmen (s. Abbildung 9) fällt zuerst ins Auge, dass alle teilnehmenden Gewerkschafter diese Frage bejaht haben (100 %). Dagegen zeigen Aufsichtsbeamte ein vergleichsweise geringeres Interesse an branchenspezifischen Praxisbeispielen (53 %). Betriebsärzte (79 %), Betriebsräte (79 %) und Fachkräfte für Arbeitssicherheit (82 %) bekunden mehrheitlich ihr Interesse.

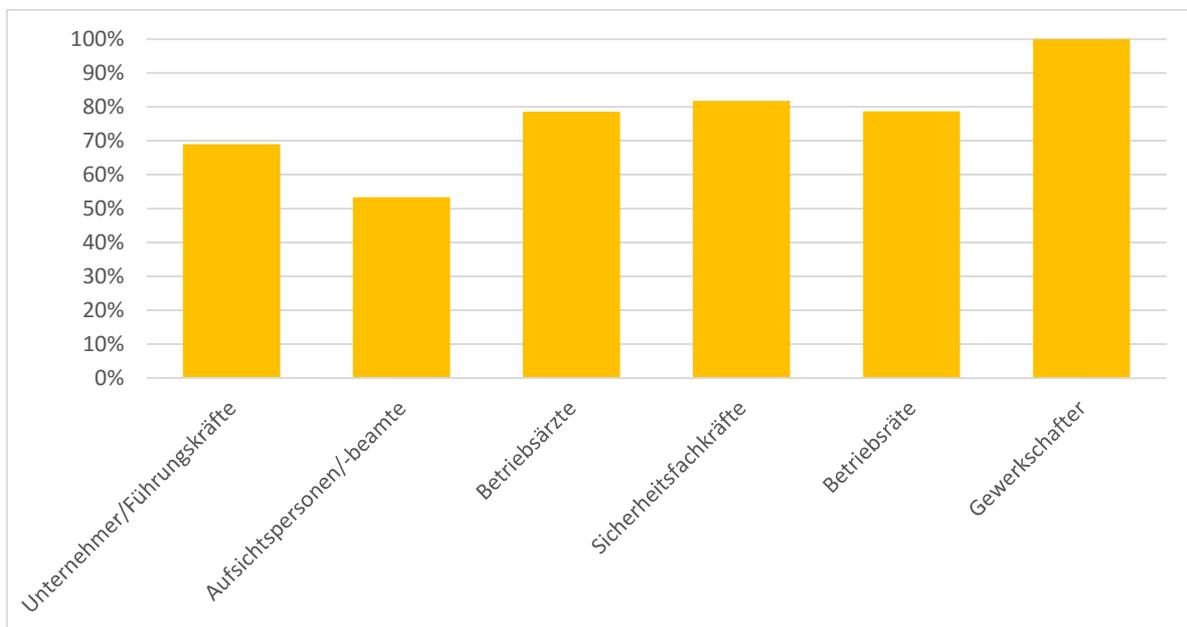


Abbildung 10: Interesse an branchenspezifischen Praxisbeispielen nach Zielgruppen

Zur Frage, welche Branchen besonders interessieren, wurden zahlreiche Antworten gegeben. Da Antworten auf diese offene Frage sehr viele unterschiedliche Bezüge haben, sind sie nicht sinnvoll zusammenzufassen. Im Kasten sind die Antworten der Teilnehmer komprimiert wiedergegeben. Diese wurden zum Teil zusammengefasst (Anzahl der Nennungen in Klammern).

Abfallwirtschaft; Akademischer Mittelbau an Hochschulen; Alle Branchen (3); Altenheime (3); ambulante Kranken- Altenpflegedienste (4); Aluminiumdruckguss; Anlagenbau (9); Arztpraxen (2); Automobilindustrie (14); Banken (4); Bau (5); Begrünungen; Beratungsunternehmen (2); Branchen der BGW; Branchen der VBG; Büroarbeitsplätze (6); Callcenter (2); Chemie (5); Dienstleistungsunternehmen (7); Druckgewerbe; Einzelhandel (2); Eisen- und Stahlindustrie; Elektroindustrie (3); Energieversorgung; Entsorgung (2); Feuerwehr; Forschung und Entwicklung; Flugzeugbau (2); Freileitungsbau; Geodäsie; Gesundheitswesen (10); Glas und Keramische Industrie (3); Handel; Holzbetriebe; Industrie (4); Industriereinigung; Ingenieurbüro; IT (3); kaufmännische Bereiche (2); Kfz-Gewerbe; Kfz-Werkstätten; Kindertageseinrichtungen (5); Kommunalbereich; Krafffahrer; Krankenhaus (2); Kunststoff; Labor (chemische Analysen); Logistik (5); Luft- und Raumfahrt (3); Maschinenbau (8); Medizintechnik (5), Metallindustrie (29); Montage (2); Nahrungsmittelindustrie; Öffentliche Verwaltung (4); öffentlicher Dienst (Nahverkehr, Müllabfuhr, Straßenunterhalt) (4); Personaldienstleistungen; Polstermöbelindustrie; Produktions- und Schichtbetrieb (3); Schiffbau (3); Rechtsanwaltsbranche; Recycling; Reinigungsdienste (2); Rettungsdienste; Schulen; Sicherheitsdienste; Sozialbereich (3); Telekommunikation; Textilgewerbe (3); Umzugsspeditionen; Unternehmen der Bergverordnung, Urproduktion: Land-, Forstwirtschaft, Naturschutz; Verarbeitendes Gewerbe; Verkehrsunternehmen; Versicherungen (2); Vertrieb; Verwaltung (10); Werbung; Wohlfahrtspflege; Zusteller.

b. Bedeutung der Ähnlichkeit

Fragestellung: Wie wichtig es Ihnen, dass die Praxisbeispiele ...

- ... aus der Branche stammen, in der Sie arbeiten?
- ... von der Unternehmensgröße her zu Ihrem Betrieb passen?
- ... konkrete Angaben und Kennzahlen enthalten? (z. B. Aufwand, Kosten, Nutzen)
- ... Angaben zu einem Ansprechpartner im Unternehmen enthalten?

Die Teilnehmer konnten Ihre Antworten auf einer 5-stufigen Likert-Skala eintragen mit den Endpunkten 1 = nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig (Erwartungswert = 3).

Bei der Betrachtung der Mittelwerte (Tabelle 9) fällt auf, dass im Vergleich zum Erwartungswert alle Teilfragen klar positiv beantwortet wurden. Die Teilnehmer geben somit an, dass ihnen die Ähnlichkeit in Branche und Unternehmensgröße und Angaben zu Kennzahlen wie auch zu Ansprechpartnern im Unternehmen wichtig sind.

Tabelle 10: Mittelwerte zur Frage nach der Bedeutung der Ähnlichkeit der Praxisbeispiele

	Mittelwert	Streuung
Branche	3,62	1,29
Größe	3,64	1,17
Konkrete Angaben	3,95	1,11
Ansprechpartner	3,53	1,21

Die höchste Wichtigkeit messen die Teilnehmer den konkreten Angaben und Kennzahlen (z. B. Aufwand, Kosten, Nutzen) in den Praxisbeispielen bei ($M = 3,95$), gefolgt von der Ähnlichkeit in der Unternehmensgröße ($M = 3,64$) und der Branche ($M = 3,62$). Auch die Angabe von Ansprechpartnern wird von den Teilnehmern mehrheitlich gewünscht ($M = 3,53$).

Abbildung 10 gibt einen Vergleich der Mittelwerte über die untersuchten Berufsgruppen der Stichprobe.

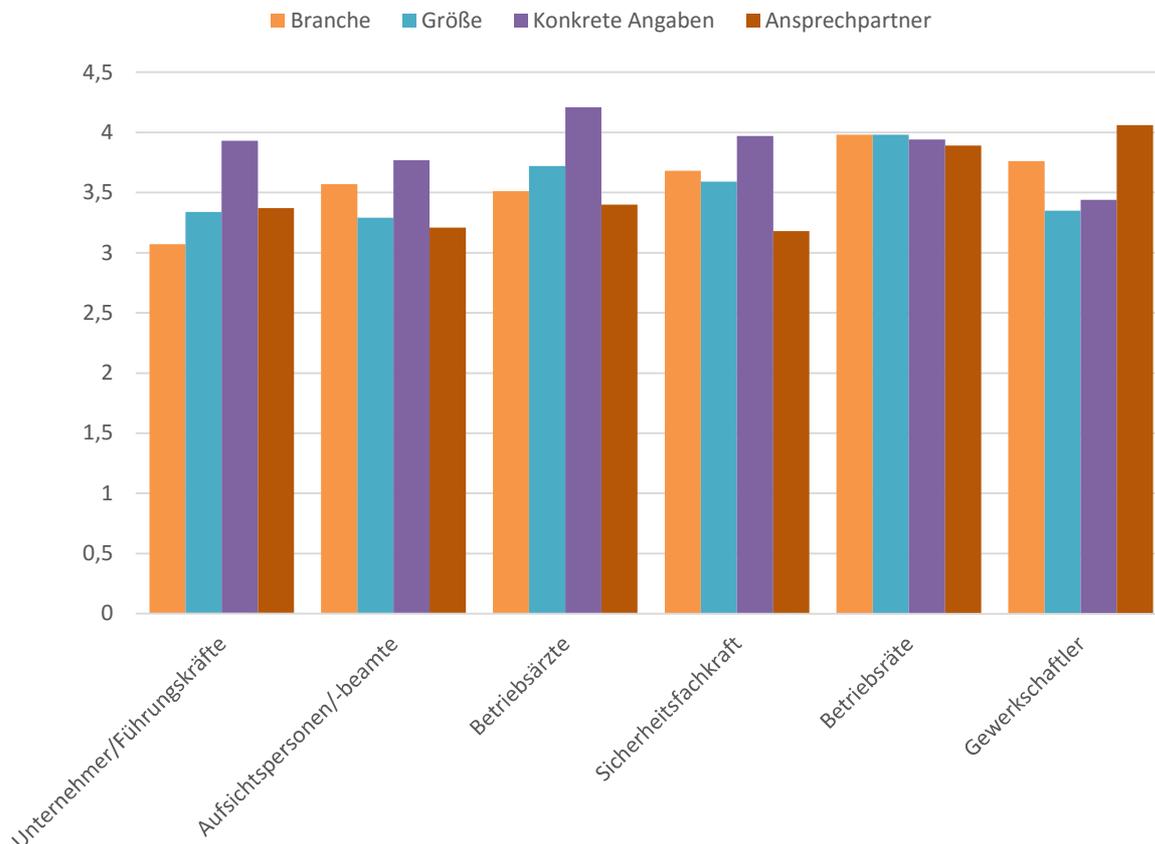


Abbildung 11: Mittelwerte zur Bedeutung der Ähnlichkeit der Praxisbeispiele nach Zielgruppen

Die hohe Bedeutung, die den konkreten Angaben und Kennzahlen für Praxisbeispiele zu psychischen Belastungen zugesprochen wird, gilt für alle vier Berufsgruppen. Dabei bewerten die Betriebsärzte ($M = 4,21$) diesen Punkt noch etwas deutlicher als die anderen Teilnehmer.

Unternehmer und Führungskräfte legen vergleichsweise weniger Wert auf die Branchenspezifität der Praxisbeispiele.

Die Passung der Praxisbeispiele bezüglich der Unternehmensgröße wird von Betriebsräten ($M = 3,98$) und Betriebsärzten ($M = 3,72$) am stärksten betont. Den teilnehmenden Gewerkschaftern ist die Passung hinsichtlich der Unternehmensgröße weniger wichtig als den anderen Teilnehmern. Dagegen betonen sie die Angabe eines Ansprechpartners am stärksten.

- Die große Mehrzahl der Teilnehmer wünscht sich branchenspezifische Praxisbeispiele.
- Betriebsärzten und Sifas wünschen sich zu einem sehr großen Anteil branchenspezifische Beispiele aus der Praxis. Auch für Führungskräfte und Aufsichtspersonen ist dieser Punkt mehrheitlich wichtig, jedoch deutlich weniger ausgeprägt.

- Neben der Branche ist den Teilnehmern auch die Passung hinsichtlich der Betriebsgröße wichtig.
- Betont wird auch die Bedeutung von konkreten Angaben zu Aufwand, Kosten und Nutzen im Unternehmen und der Nennung eines betrieblichen Ansprechpartners.

6. Abschluss

Die Studie liefert eine Vielzahl an Hinweisen zum Bedarf an Praxisbeispielen zu psychischen Belastungen. Diese umfassen insbesondere die Inhalte von Praxisbeispielen und deren Betrachtungsschwerpunkte.

Zudem werden Informationen zum Kenntnisstand der Befragten über Praxisbeispiel zu arbeitsbedingten psychischen Belastungen gewonnen. Der wahrgenommene Nutzen für die Befragten und kritische Aspekte in bisher bekannten Praxisbeispielen werden benannt. Zentral sind die gewonnenen Hinweise zur Gestaltung der Beispiele guter Praxis aus Sicht der Teilnehmer.

Die Bedeutung der Branchenspezifität wie auch der Unternehmensgröße und weiterer Faktoren werden deutlich.

Praxisbeispiele zum Umgang mit psychischen Belastungen in Unternehmen sind von hoher Relevanz für die betrieblichen Akteure. Klar strukturiert, nachvollziehbar, zielgruppenspezifisch und verständlich aufbereitet können eine wichtige Orientierung bei der Gestaltung von Handlungsansätzen im Unternehmen sein.

Anhang

Anhang A

Aufschlüsselung der Teilnehmer der Befragung nach Unternehmensgröße und Funktion im Unternehmen.

Unternehmensgröße	Funktion			
	Unter-nehmer	Personal-abteilung	Führungs-kraft	Aufsichtsperson (Unfallkasse)
bis 10 Beschäftigte	8	0	2	0
11 bis 50 Beschäftigte	4	0	0	1
51 bis 250 Beschäftigte	1	2	4	1
251 bis 500 Beschäftigte	0	0	0	1
501 bis 1000 Beschäftigte	0	3	3	0
1001 bis 5000 Beschäftigte	0	0	2	1
über 5000 Beschäftigte	0	0	1	0
Gesamt	13	5	12	4

Funktion						Gesamt
Aufsichtsperson (Berufsgenossenschaft)	Aufsichtsbeamter (staatlicher Arbeitsschutz)	Betriebsarzt (innerbetrieblich)	Betriebsarzt (überbetrieblich)	Sicherheitsfachkraft (innerbetrieblich)	Sicherheitsfachkraft (überbetrieblich)	
0	0	0	0	0	0	10
0	3	0	3	0	1	9
1	1	0	1	7	2	20
1	0	1	5	5	1	14
1	0	1	3	5	1	17
1	1	13	3	8	0	29
0	0	10	2	3	0	16
4	5	25	17	28	5	118

Anhang B

Bekanntheit von Unternehmensbeispielen zu arbeitsbedingten psychischen Belastungen.

Antworten der Teilnehmer auf die Frage „Wenn Unternehmensbeispiele zum Umgang mit psychischen Belastungen bekannt sind: Welche/woher?“.

a) Unternehmer und Führungskräfte

Teilnehmer	Original-Antworten
121	psyga
183	Aus internem Piloprojekt zur psych. Gefährdungsbeurteilung; Beispiel: Organisationsverbesserung -telef. Erreichbarkeit - Abläufe von Arbeitsprozessen verbessern -
198	Artikel zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sowie zu Burn-out
210	Arbeitgeberverband Betriebliches Gesundheitsmanagement Krankenkasse
231	Auswirkung Ernährung auf die Stressbewältigung. Studie mit Mitarbeitern der Fa. Siemens. Die Studie ging leider nur 8 Wochen.
243	Sebastian Deisler, Profifussballer bei Bayern München, großes Talent. Wurde unterstützt, als er offen Depression thematisierte.

b) Antworten der Aufsichtspersonen und Aufsichtsbeamten

Teilnehmer	Original-Antworten
151	Umgang mit schwierigen Kunden in Jobcentern, Sozialämtern, Jugendämtern. Gespräche bei Organisationsprüfungen. Erfahrungsberichte von Seminarteilnehmern. Unfalluntersuchungen
202	Workshop Psychische Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung in einem Mitgliedsunternehmen gemeinsam mit einer Psychologin
205	Verschiedene aus der Literatur
207	Impulstest im eigenen Haus
246	Aus den Betrieben

c) Antworten der Betriebsärzte

Teilnehmer	Original-Antworten
119	Eigene Praxis
129	Eigenes Unternehmen
131	EAP
138	Aus der aktuellen Literatur, von eigenen betreuten Unternehmen
139	Diverse Medien, Fachzeitschriften, Kongresse
141	BGW, INQA, VBG
143	Selbst
152	Copsoq zu aufwändig. Baua-Tool: sehr unübersichtlich, tausende von Bögen. Am nützlichsten/praktikabelsten erscheint Impulstest.at Alstom von INQA etc.
163	Eigene Erfahrungen, ArbMedNet, andere
169	Daimler-Gefährdungsbeurteilung / Fortbildung Psychosomatische Sprechstunde im Betrieb
170	Aus Vorträgen
171	Mitarbeiterbefragung Copsoq im eigenen Unternehmen mit Aufarbeitung der gravierendsten Belastungen Austausch mit Kollegen über die Maßnahmen in deren Unternehmen
176	Praxishandbuch psych. Belastungen im Beruf; Jung, Windemuth ASU Artikel BAUA Publikationen

178	Eigene Erfahrungen, BAUA Sammlung, Zeitschriften
185	Internet
195	Kollegen / Fachkreise
196	Aus Fortbildungen zu diesem Thema, auch Workshops, in denen andere Kollegen ihre Erfahrungen kundtaten
235	AXA (intern), HAWESKO (Callcenter) Deutsche Bank
237	Eigenes Unternehmen. Zusammenarbeit Uni Heidelberg
241	Durch Erfahrungsaustausch durch Literaturstudium

d) Antworten der Fachkräfte für Arbeitssicherheit

Teilnehmer	Original-Antworten
72	Beiträge auf dem PASiG-Workshop 2014 (und frühere)
95	Unfallkasse des Bundes, Broschüre mit Musterfragebogen und Auswerttool
98	BGETEM
101	Vermitteln von Entspannungstechniken (Kursangebot innerhalb des Betriebs)
104	Internet
109	Durch die Arbeitsplatzgefährdungsbeurteilung in Form des Prüfbogens nach Handlungshilfe 3.1 UK Bund
147	Von Mitarbeiter/innen des Umweltbundesamts
181	Aus Weiterbildungsveranstaltungen

e) Antworten der Betriebsräte

Teilnehmer	Original-Antworten
1007	IGM DGUV GDA BGHM
1016	Im eigenen Betrieb vom BR ausgehend auf Basis von IG-Metall Fragenkatalog Raytheon Anschütz vom BR ausgehend mit selbst erarbeitetem Frage
1017	Befragungstool im eigenen Unternehmen
1028	Baua, Feuerwehr Umgang mit traumatisierten Kameraden, Lehrgänge ifb
1031	Alstom/Berater, Male/Berater, Raytheon Anschütz, IGM
1040	Internet -Hans-Böckler-Stiftung-
1041	Aus IGM Seminaren, Broschüren
1045	Ermittlung von psychischen Belastungen im Betrieb, Gespräche mit Betroffenen, Bearbeitung des Themas im IGM Arbeitskreis
1051	Stillarbeit(Begrenzte Arbeitszeit ohne Störung von außen) / eigener Betrieb
1057	stärkung der individuellen Ressourcen, betriebliche Angebote, Zeitschriften, ...
1060	Alstom Gefährdungsbeurteilung
1061	Ganzheitliche Gef. Beurt. der Fa Alstom IGM Arbeitskreis Kongresse zum Thema Arbeit und G
1062	IG Metall Arbeitskreise
1066	AiB - IGMetall - Arbeitnehmerkammer
1071	IGM-AGU-ArbKreis LAK ArbSich HB BR-Seminare Inqa Baua

1089	Film über MAN. Informationen durch BGETEM
------	--

f) Antworten der Gewerkschafter

Teilnehmer	Original-Antworten
1013	Der Sicherheitsingenieur Zeitschrift
1024	Fa. Thales Fragebogen, Workshops, Herzratenfrequenzanalyse Fa. Stryker Fragebogen, Workshops gerade in Arbeit Arbeitgeberverband: Beobachtungs
1039	Gefährdungsbeurteilungen bei Alstom mit Hilfe des Start Verfahrens verschiedene andere Betriebe mit Hilfe des BAAM Verfahrens
1044	Broschüren Information Uni Heidelberg
1046	IG Metall Veranstaltungen und Publikationen, z.B. VW Braunschweig
1047	Befragung

Anhang C

Antworten der Teilnehmer auf die Fragestellung „Was hat Ihnen an diesen Beispielen vielleicht gefehlt, weniger gefallen?“

a) Antworten der Unternehmer und Führungskräfte

Teilnehmer	Original-Antworten
183	Frage, ob Wirksamkeit der gewünschten Veränderungen auch die Verbesserung bringen wird, wird sich teilweise erst in der weiteren Zukunft zeigen - man muss warten und u. U. verliert man so unnütze Zeit.
198	Für den Arbeitgeber sind die betrieblichen Ursachen, aber nicht in erster Linie die persönlichen Befindlichkeiten relevant. Die Gefährdungsbeurteilung muss personenneutral sein, d. h. davon ausgehen, dass ein durchschnittlich geeigneter Mitarbeiter den Arbeitsplatz ausübt. Vielfach wird die subjektive Wahrnehmung in den Vordergrund gestellt.
210	Beim Umgang mit psychischen Belastungen ist jeder Fall individuell, jeder Mitarbeiter hat eine andere Geschichte.
231	Studie zu kurz.

b) Antworten der Aufsichtspersonen und Aufsichtsbeamten

Teilnehmer	Original-Antworten
205	Der Praxisbezug hat oft gefehlt
207	Aufarbeitung bzw. Handlungsspielraum
242	Beispiele, die sich konkret umsetzen lassen und zum gewünschten Erfolg führen. Geschwafel gibt es zu dem Thema schon mehr als genug.
246	Struktur/Vorgehen, Vermittlung

c) Antworten der Betriebsärzte

Teilnehmer	Original-Antworten
119	Best practice Fälle
131	Konsequenzen aus den erhobenen Daten
138	Lassen sich oft nicht auf andere Unternehmen (Unternehmensstrukturen) übertragen
139	Häufig Hochglanzpräsentationen ohne Praxisbezug
141	Komplexität, z. T. aufwendige Befragungsauswertung
163	Awareness schaffen auf GF-Ebene schwierig und personenabhängig. Ansätze?
170	Zu wenig Praxisbezug/nicht immer anwendbar
176	Praktische Umsetzbarkeit, konkrete Empfehlungen für Analysetools werden nicht gegeben
178	Sind oft zu komplex, gerade auch in Klein- und Mittelbetrieben im Alltag schlecht anwendbar. Häufiges Manko: Es sind Fragebogen erwähnt, aber nicht beigefügt. Auch ist nicht klar, ob die Fragebogen genutzt werden können oder ob ein Copyright dafür besteht.
185	Teilweise Fokus auf betriebliche Gesundheitsförderung, ohne dass die Angebote auf die konkreten Belastungen im Betrieb zugeschnitten werden
195	Die mangelnde Abgrenzung von personenbezogener Diagnostik und Situationsbezogener GefB
196	Man kann sie eigentlich nie für die eigenen Zwecke benutzen, jeder Betrieb benötigt eigene Herangehensweise Ein überbordender Bürokratismus Ein konzeptueller Mangel "psych Belastung" überhaupt Die mangelnde Beachtung der subjektiven Aspekte beim Thema und der daraus erwachsenden gesellschafts- und betriebspolitischen Diskussionen

235	Sie sind nicht allen MA zugänglich, keine zwingende Verbindlichkeit für alle MA
237	Fokus alleine auf AP ohne Berücksichtigung individueller Beanspruchung

d) Antworten der Fachkräfte für Arbeitssicherheit

Teilnehmer	Original-Antworten
72	Ansatzpunkte für Arbeits- und Gesundheitsschutzakteure, die keine Psychologen sind, blieben schwer greifbar. Theorie ist wichtig, aber nicht alles.
95	Müssen auf den jeweiligen Betrieb angepasst werden, Abstimmung mit Betriebsrat
98	Bewertung von Führungsverhalten.
101	Es haben nur sehr wenige Mitarbeiter teilgenommen (ca.3 %) und noch weniger haben die erlernten Techniken weiter für sich genutzt.
109	Definition der Mess- und/oder Auslösekriterien für psychische Belastungen sind erklärungsbedürftig
181	Maßnahmen erst, wenn die Mehrzahl der Belegschaft davon deutlich negativ betroffen ist.

e) Antworten der Betriebsräte

1007	Mehr Präventionsideen und Handlungshilfen
1016	Dass die Initiative vom BR ausging Die Fragestellung nicht immer passte Die Ermittlung einer tatsächlichen Belastung nicht klar war
1017	fehlende Eckdaten/ Grenzwerte
1024	Beobachtungsanalyse/ Monitoring ist nur für sehr bestimmte Tätigkeiten als Ergänzung sinnvoll.
1031	Probleme von Einzelpersonen können nicht gut bearbeitet werden, teils zu stark vereinfachte Sichtweise
1040	es fehlten gezielte betriebliche Maßnahmen zur Reduzierung psychischer Belastungen-
1044	Gefehlt: Hinweise zur Nachhaltigkeit Gefehlt: Hinweise zur Akzeptanz der Belegschafts Mitarbeiter
1051	Die Einsicht der Kolleginnen, Kollegen jemanden tatsächlich auch mal ungestört arbeiten zu lassen.
1057	keine Ansätze zur Verhältnisprävention die Verantwortung wird vom Arbeitgeber auf die Beschäftigten abgeschoben teilweise Kostenbeteiligung der Arbeitnehmer
1061	die Zurückhaltung der Arbeitgeber, Ihrer Pflicht aus ArbSchG § 5.6 nachzukommen
1063	Die Umsetzungsmöglichkeiten zur Messung der psychischen Belastungen
1064	konsequentes klares Konzept, Bsp. oft sehr Fallbezogen)

a) Antworten der Betriebsräte

1071	Bei der Inqa und demm Baua es scheinen stets ideale Arbeitgeber mit höchster Sozialkompetenz zu sein, die alles für Ihre Mitarbeiter mit vorbildhafter Zusammenarbeit mit dem BR tun. Ich habe als BR deutlich andere Begebenheiten.
1089	Der Umgang mit psychischen Erkrankungen, keine Beispiele.

Anhang D

Antworten der Teilnehmer auf die Fragestellung „Wie muss aus Ihrer Sicht ein Beispiel guter Praxis aufbereitet sein, damit dies gelingt?“

(Gestaltung, Struktur, medium, Herkunft der Beispiele, Zugang zu weiterführenden Informationen, Ansprechpersonen ...)

a) Antworten der Unternehmer und Führungskräfte

Teilnehmer	Original-Antworten
115	Verständlich, elektronisch, aus dem kaufmännischen Bereich kommend
117	Fließtext und Präsentation
121	Bildungsangebote
122	Mittels eines Reports in Form eines Filmes, damit die Gefühlsebene mit den Sinnen Hören und Sehen erlebt werden kann.
124	Persönliche Kommunikation, im Dialog, Austausch, nichts Theoretisches, gemeinsam erarbeiten
182	Als Medium finde ich den Film gut, oder Artikel in Interviewform
183	Es muss anschaulich, nicht zu speziell sein, es muss ohne viele zusätzliche externe/interne Unterstützer umsetzbar sein; es darf in der Umsetzungsphase nicht zu aufwendig und teuer sein - der Benefit muss einen sozusagen "anspringen".
198	Die Beispiele müssen mit objektiven Fakten beschrieben sein. Sofern das Arbeitsumfeld (Arbeitsplatz, Klima, Beleuchtung etc.) angesprochen werden, sind konkrete Richtwerte hilfreich. Arbeitsplatzbedingung - Gefährdung - Abhilfemöglichkeiten
201	Klare Fragestellung, Aufgabenverteilung, Maßnahmenbeschreibung, Beschreibung von Umsetzungsschwierigkeiten und den Umgang damit, Maßnahmenbeispiele und Hinweise auf Wirksamkeit
203	Anwendbarkeit auf eigene Situationen
206	Prozessgestaltung für alle Mitarbeiter
210	Informationen kurz und prägnant aufbereiten. Kerninhalte fokussieren Bei Bedarf auf weiterführende Informationen verweisen Maßnahmen müssen in der Praxis realisierbar sein, d. h., eine Schnittmenge an übertragbaren Themen müssen vorhanden sein.
212	Ursache/Wirkung/Erkennung/Analyse/Maßnahme/Maßnahmenkontrolle Beteiligte/Beinflusser/Budget/Prozess/Timeline/ROI Webbasierend (Intranet)/Selbstmanagement/Hilfe zur Selbsthilfe/Eigenverwaltung
216	Kurze und prägnante Information auf max. einer A4-Seite mit Links zu weiterführenden Informationen und Ansprechpartnern
217	Situationsbeschreibung - SWOT - Lösungsansätze - praktische Resultate Medium - online verfügbar Ansprechperson - genial wäre, wenn eine Person aus dem Betrieb kontaktiert werden könnte
229	Praxisbezug. Anschauliche Beispiele
231	Sorgfältige Vorbereitung. Was will ich wissen, was erreichen, wie wird es dokumentiert. Wer macht die Studie. Wie wird Sie dann im Betrieb umgesetzt. Langzeit. Kontrolle der Ergebnisse
233	Umsetzbare nicht komplexe nachvollziehbare Musterlösungen
236	konkrete Beispiele in Videoform, vorher-nachher -Handlungen, Ablaufplan, Transfersicherung, Kontrollmaßnahmen und Justierung in Abständen
243	Beispiele aus dem Mittelstand, Printmaterial, im Idealfall Video auf CD und Web, evtl. anonymisiert, saubere Internet-Information Grundlageninfos - Beispiele - Erfolge dadurch aufzeigen
244	Balance zwischen Theorie und Praxis mit vielen unternehmensspezifischen Alltagsthemen, damit Mitarbeiter sich darin wiederfinden können.

	Aufnahme in das Organisationshandbuch des Unternehmens (Compliance Richtlinien) Digital und analog den Mitarbeitern zur Verfügung stellen. Regelmäßig wiederkehrende praxisbezogene Veranstaltungen
--	---

b) Antworten der Aufsichtspersonen und Aufsichtsbeamten

Teilnehmer	Original-Antworten
78	Es sollte ganz klar das Vorgehen beschrieben werden. Dabei sollten die Handlungsfelder identifiziert werden. Wie ist eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen abzufassen. Welche Parameter sollten behandelt werden? Durch diese Beschreibung könnte man dann das Beispiel auf den eigenen Betrieb übertragen.
151	Wenig Text, viele Grafiken und Abbildungen. Für UVV-Träger der öffentlichen Hand Beispiele aus Kindertagesstätte, Schule, Sozialamt, Jugendamt, Jobcenter, Ordnungspolizei, Rettungsdienst und Feuerwehr (posttraumatische Belastungen nach Rettungseinsätzen), Sparkassen (Überfallopfer) Druckschrift oder Film zum Download
155	Knapp, übersichtlich, Sinn und Zweck erkennbar, stark motivierend (was bringt das)
193	Hoher Wiedererkennungswert und gute Übertragbarkeit, gute Nachvollziehbarkeit der Beispiele (roter Faden), übersichtliche Darstellung von Problemen, Zielen, Durchführung und Nutzen (Ergebnis) des Beispiels, z. B. durch Kombination aus Text und Grafik, im Internet auf einschlägigen Seiten verfügbar machen und Verlinkung zu passenden Fachinformationen, Beispiele aus vielen Branchen und möglichst vielen Situationen
197	Problembeschreibung - Zielsetzung - Umsetzung - Evaluation
202	Muss speziell auf das Unternehmen zugeschnitten sein
204	Beschreibung der betrieblichen Verhältnisse wie Art und Größe des Betriebs, Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, durchgeführte Maßnahmen, Erfolg, Ansprechpartner
205	Es sollte branchenbezogene Beispiele geben.
207	Führungskräfte müssen die Problematik erkannt haben und an Lösungen interessiert sein
242	Konkrete Beschreibung der Maßnahmen, deren Umsetzung und des erzielten Ergebnisses. Ich wiederhole mich Geschwafel über schöne Ideen, die jedoch nicht ohne konkrete Ergebnisse sind, gibt es genug. Dafür muss hier nicht erneut Geld und Zeit verbrannt werden.
246	Realitätsnah, Info, für welche Arbeitsbedingungen es relevant ist und wann nicht
247	Vor Ort Schulungen

c) Antworten der Betriebsärzte

Teilnehmer	Original-Antworten
119	Man muss sich gut mit den Betroffenen identifizieren können - durch reale Fälle z. B.
128	Es muss ein reales Beispiel sein, kein Konstrukt!
131	Einrichtung im Unternehmen mit Kompetenz und Ausstattung zur Durchführung
132	Kurz und prägnant
135	Vorstellung des Analyseinstruments, konkrete (branchenbezogene) Verbesserungsbeispiele der abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen bes. für Verhältnisprävention Darstellung des Kostenrahmens der Maßnahmen, Wege der Evaluierung der Maßnahmen

138	Einfache Umsetzung für möglichst verschiedene Unternehmensarten, Zugang zu weiterführenden Informationen, jedoch gezielt, nicht zu viele Quellen
139	Konkrete Beschreibung des Vorgehens und der Erfolge unter Einbeziehung von Fallstricken, Schwierigkeiten etc.
141	S. o.
143	Einfach zu handeln
152	Powerpoint Präsentation für ASA-Sitzung. Führungskräfte im Unternehmen müssen überzeugt werden. Sehen oft keine Interventionsmöglichkeit: unsere Arbeit ist monoton, so wollen wir es haben und das wollen wir auch nicht ändern. Wollen maximale Produktionskapazität.
159	Strukturiertes Stufenmodell, Bildbeispiele, evtl. Videos
163	Verknüpfung von Theorie und Praxis sollte deutlich werden
169	Ich würde mir wünschen, dass ein Thema für verschiedene Unternehmensakteure aufbereitet wird: Entscheider im oberen Management, betriebliche Praktiker, Betriebsärzte, Arbeitssicherheit - mit unterschiedlicher Detailtiefe.
171	Die Beispiele müssen einen realen Bezug zu den tatsächlichen Tätigkeiten und Belastungen haben
176	Alltagsnahe betriebliche Situationen, Überzeugungsarbeit bei Geschäftsführung und Betriebsrat
178	Knappe Darstellung, Ergebnisse sollten sichtbar sein, was hilft uns das? Ist aus Sicht der Unternehmen die zentrale Frage
185	Kombination aus Broschüre mit digitalen Medien
186	Die in Klammern angegebenen Elemente sollte enthalten sein. Bitte kein "soziologisches Gelaber" sondern kurze prägnante Sätze. Abarbeitung der einzelnen Punkte nach immer dem gleichen Schema um eine Vergleichbarkeit zwischen den Fällen herzustellen
188	Guter Power Point unterstützter Vortrag im Betrieb vor oberster Führungsebene.
191	Struktur
192	Struktur Managementattention, Durchführung
194	Ansprechpartner, Zugang zu weiterführenden Informationen, gute Beispiele
195	Es muss konkret sagen, wer mit wem, wie oft über Gefährdung spricht. Es muss Gesamtsituationsbezogen und nicht Einzelfaktorbezogen sein Lineares Denken genügt nicht. Es muss konkret anleiten, wie man vom Groben (Gesamtsituation) zum Detail kommt Der Arbeitsprozess, die Führungskraft, der Mitarbeiter müssen im Mittelpunkt stehen und nicht der Gesundheitsschutzexperte Sie sollten den Begriff "Arbeitsschutz" vermeiden, weil er sinnlos ist. Nicht die Arbeit wird geschützt, sondern Personen Einfache Sprache soll verwendet werden, die Führungskräfte und Mitarbeiter ohne besondere Zusatzqualifizierung verstehen können Betriebsärzte müssen gefragt und eingebunden werden Die Anleitung zur Grobanalyse muss weitgehend branchenunabhängig, einfach und immer gleich sein. Die Präsentation der Ergebnisse der GefB - sodass die Form lesbar und relevant für Manager, Führungskräfte und Betriebsleiter ist - muss von Anfang an mitgedacht werden
196	Nicht zu allgemein, auf die Betriebsstruktur schon abgestimmt
199	Lebensnah, die dargestellte psych. Belastung sollte in ähnlicher Form auch woanders - im eigenen Betrieb vorkommen; interessant wäre ein Video mit unterschiedlichen Handlungssträngen, mit Versuch der Erläuterung, warum die eine Maßnahmenvariante nicht so erfolgreich war, die anderen schon
235	Betriebsarzt als Ansprechpartner, feste Sprechstunden zu allen Themen, damit "psychische" Fragen nicht auffallen, Checklisten als Handout, KVP etablieren besonders, wenn es Vorgesetzte als Stressoren betrifft
237	Aussage über konkreten Aufwand, insbesondere Zeit und finanzielle Aspekte - kommt Beispiel überhaupt infrage?
241	Gute Beschreibung von Planung und Ablauf Ansprechpartner nennen

d) Antworten der Fachkräfte für Arbeitssicherheit

Teilnehmer	Original-Antworten
68	Dazu habe ich keine Idee
72	<p>Theoretisch fundiert, aber handlungsnah. Print, nicht nur DVD/online. Falls doch nur online: vernünftig druckbar (z. B. PDF, nicht nur HTML) Auf unterschiedliche Unternehmensgrößen anwendbar (andernfalls: klar erkennbar, für welche Größe "passend") Wirtschaftlicher Nutzen seriös, begründet abschätzbar. (Nicht nur ein allgemeines: "Arbeitsschutz lohnt sich auch?", sondern mit Zahl und Quelle. Wenn nicht qualifiziert angebar: Ehrliches Statement, dass Humanziele auch dann zur "Pflicht" gehören, wenn sie etwas kosten. Im Bedarfsfall ergänzt durch engagierte, befristete "Anschub-Unterstützung" in Projektform (nicht nur den quali- und quantitativ überforderten TAB, der Nachfragende mit weiteren Broschüren und Links zur GDA überschüttet) Anleitung zur Wirksamkeitsmessung/-Prüfung integriert in das Praxisbeispiel. Prozess(!)evaluation, nicht nur Happiness Sheets. Phasenweises Vorgehen gut erkennbar. Herkunft aus der (von mir aus auch etwas idealisierten) "echten" Betriebspraxis. Keine rosaroten "Praxisbeispiele" aus der Lehrbuch-Schreibstube. Die Leute merken den Unterschied, ehrlich! Wirksamkeitsindikatoren jenseits von Krankenstand oder Fallzahlen. Wenn Indikatoren nicht vorweg angebar: Prozess für deren projektspezifische Erschließung Hinweise, woran die nicht-psychologischen Akteure erkennen können, dass und wann sie weitere Experten (z. B. Psycholog_innen) einbeziehen sollten.</p>
80	Sauber strukturiert in gedruckter Form, mit dem Verweis auf den Urheber, für ggf. Nachfragen.
81	Übersichtlich, verständlich, umsetzbar
82	Die Vorgehensweise muss beschrieben werden, von der Analyse bis zur Umsetzung von Maßnahmen und nach Möglichkeit auch die Wirksamkeitskontrolle.
86	Praxisbeispiele müssen transparent sein und man soll sich "wiederfinden" können. Die Sprache soll verständlich und möglichst nicht "hochwissenschaftlich" gestaltet sein. Für mich als Fachkraft für Arbeitssicherheit ist es wichtig, dass ich einen echten Nutzen daraus für meine Arbeit und für meine Firma gewinne - ohne im Nachhinein sagen zu müssen: Hört sich alles gut an, aber schade um die Zeit.
87	Verständlich (möglichst wenig "Fachwörter"), ein interessanter, kl. Film; praxisorientiert; Darstellen, dass Hilfe benötigt und angeboten wird; weitere Schritte aufzeigen;
88	Vom Problem zur Lösung, möglichst für viele geltende Beispiele, was wurde als Basis genommen?
89	Anlass, Randbedingungen, Stakeholderanalyse, Evaluation des Erfolges oder Misserfolges, Kosten, Ansprechpersonen, Nachhaltigkeit
90	Bilder, PowerPoint, Vorher-Nachher-Bsp.
92	Kurze Videos
93	Leicht verständlich, praxisorientiert, Wiedererkennungswert im Betrieb, Quellen, ggf. nutzbare Vorlagen, Ansprechpartner für mögliche Nachfragen, Branchenbeispiele
95	Elektronische Form, Kurzzusammenfassung (evtl. als Tabelle)
98	Durch Gestaltung und Ansprechpersonen.
99	Durchgängiger Vorgang mit begründeter Entscheidung
101	Analyse, ob wirklich eine Belastung vorliegt und welche Ursachen verantwortlich sind. Maßnahmen, die die Ursachen beseitigen und gleichzeitig dem betroffenen Mitarbeiter eine spürbare Verbesserung seiner Situation deutlich macht (bessere Gesundheit, mehr Zufriedenheit, weniger Belastung). Der Unternehmer bekommt mehr Leistung von den Mitarbeitern (geringere Krankenquote, motiviertere und leistungsbereitere MA)
106	Broschüren
106	Filme

107	Was ist das Ziel; wer war daran beteiligt (wie viele Personen); wie ist der Vorgang; warum wurde agiert; was sind die zwingenden Bedingungen für den Erfolg; Kontaktstelle für Anfragen;
109	Transparenter Vergleich: Was war und was hat sich durch welches Handeln erkennbar geändert?
120	Innerbetriebliche Info-Struktur schaffen; Schulungen; Wiederholungen von Themen und nicht zu viel auf einmal; Controlling anbieten/aufbauen
123	Konkret; Schritte einzeln aufführen; Ergebnisse
147	Man sollte sich die Informationen direkt aus dem Unternehmen vor Ort einholen. Überlegen, wie die Strukturen im eigenen Haus sind und überlegen, was evtl. übernommen, verbessert oder ausgeschlossen werden kann. Austausch mit Kolleginnen und Kollegen ist daher sehr wichtig. Behördenleitung und weitere Führungskräfte mit einbeziehen, um da für zu werben (Vorteile). Arbeitskreis bilden aus verschiedenen Interessensvertretungen.
157	Problemstellung und Lösungsansatz-. Welche Probleme traten bis zur Findung des Lösungsansatzes auf. Die Praxisbeispiele sollten möglichst auf viele Unternehmen anwendbar sein
181	Nachvollziehbar, allgemeinverständlich, konkrete Beispiele Aufzeigen eines konkreten Nutzens (vorher - nachher)
240	Strukturierte Vorgehensweise, Einbindung aller Beteiligten

e) Antworten der Betriebsräte

1011	Betriebe mit guter Praxis sollten direkt berichten
1015	Nachvollziehbar und umsetzbar in der betrieblichen Praxis
1016	Es muss praktikabel sein, d.h. der Fragenkatalog muss überschaubar sein Es muss klar sein, dass die Betrachtung von den Führungskräften ausgehen muss sein Die Mitarbeiter müssen mitgenommen werden Interesse an der Auswertung und evtl. daraus folgende Aktivitäten/nicht Aktivitäten müssen vermittelt werden Es muss ersichtlich sein, dass es für Mitarbeiter positiv ist, sich an Befragungen zu beteiligen und dass alle einen Nutzen davon haben
1017	Herkunft der Beispiele
1019	Herkunft der Bsp.um vergleichbare Unternehmensstrukturen analysieren zu können, aufzeigen von Lösungsvorschlägen, Einbeziehung von Mitarbeitern
1021	Flyer oder größere Publikation, Präsentation für PC unterschiedliche Strukturen der Beispielbetriebe nutzen Onlinedatenbank
1023	Herkunft der Bsp. Ansprechpersonen
1025	einmal im Quartal über Informationsblatt berichten
1028	Gruppenarbeit moderiert von Unabhängigen, kein firmeninternes Pers., entsprechende Fachleute in den Firmen auf Seiten des Betriebsrates
1030	Beispiele sollten praxisnah sein, die Betroffenen oder auch diejenigen, die noch nicht sicher sind, ob sie betroffen sind, sollten sich selber darin wiederfinden. Ansprechpersonen, mit Schulungen, sollten auf der AN- Seite vorhanden sein. Aber nur gemeinsam mit dem AG und nach klaren vereinbarten Regeln kann dem Betroffenen geholfen werden. Auch extern Institutionen müssen als Ansprechpartner genannt werden. Auch Anleitungen des Gesetzgebers oder BG oder GDA nach dem neuesten Wissen

1031	Übersichtliche Gestaltung, nicht zu umfangreich, vorzugsweise persönlicher Bericht von Personen, die an der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung beteiligt sind, Diskussionsmöglichkeit Ähnliche Betriebsstruktur wie bei uns
1035	ähnlich den Unfallbeispielen der BG, konkrete und umfassende Information mit unterschiedlichen Sichtweisen
1040	Welcher Bereich? Welches Verfahren? Wie müssen die Rahmenbedingungen sein? Wer ist beteiligt? Wie sieht die Maßnahmenkontrolle aus?
1041	Qualifizierung der disziplinarischen Vorgesetzten, Einbindung der Mitarbeiter, Aufklärung der MA, externer Moderator zum Thema Führungsverhalten
1045	Praxisnahe Beispiele am besten aus dem eigenen Betrieb, Workshops mit Arbeitsgruppen von Kollegen.
1049	Es muss gut verständlich sein. es sollte betriebsbezogen sein, man sollte sich mit dem Beispiel identifizieren können.
1051	Machbar, Unterweisung, Hintergründe, Einführung, Durchsetzung, Konflikte, Lösungen, Erfolg
1054	visualisierte Broschüre, Flyer
1057	Übersichtlich, kein "Medizinchinesisch", Bezüge zu den Rechtspflichten der Arbeitgeber Verknüpfung mit Rechtsansprüchen der Beschäftigten/der Interessenvertretung
1058	Übersichtlich und ansprechend so wie leicht verständlich
1059	Das Thema muss Betroffenheit auslösen. Angesprochene Personen sollte es bekannt vorkommen. Es sollte nicht verkompliziert dargestellt werden sondern kurz, prägnant und klar strukturiert.
1061	Anfangen; MA umfassend informieren; anonyme Gefährdungsbeurt. inkl. psych. Bel. durchführen; Probleme erkennen; Datenschutz beachten; Maßnahmen ernsthaft ergreifen; Wirksamkeitskontrolle; Regelmäßigkeit/wiederkehrende Gef. Beurt Zuständig sein sollte eine gut besetzte Steuerungskommission aus AG, BR, Gesundheitsdienst, Datenschutzbeauftragten und/oder eine externe objektiv handelnde Fa bezügl. Durchführung, Auswertung etc. hinzuziehen könnte man auch die entsprechenden Experten der Berufsgenossenschaften - für alles müssen Ressourcen
1063	betriebliche Akteure festlegen und der Belegschaft erklären was psychische Belastungen sind.
1064	Betriebsgrößenangabe, Branche, existierendes Gesundheitsmanagement und damit verbunden wie man externe Systemberater ins Boot holt
1066	Vergleichbarkeit der Belastung Übertragbarkeit des Beispiels Umschreibung der Zusammenhänge keine Lösung ohne Lösungsweg und Lösungsziel - rechtliche Möglichkeiten als Grundlage betrieblichen Handelns
1071	Basis (warum machen wir etwas) - Team - was machen wir - wie geht es weiter Aushänge // Videotafeln mit Kurzfilmen // Intranet-Auftritt mit Diashow
1075	Ein gutes Medium zum nachlesen ist eine gute Grundlage. Evtl. auch ein Ansprechpartner, den man befragen kann bei schwierigen Fällen
1076	Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung
1077	anschaulich, beispielorientiert; selbsterklärend

1079	klare Sprache, nachvollziehbare und praxisnahe Maßnahmen, Geschäftsführung und Vorgesetzte müssen dahinter stehen und auch mit gutem Beispiel vorangehen
1080	Ansprechend, möglichst mit Bildern, praxisnah
1085	Gemeinsames verantwortungsbewusstes Handeln, mit qualifizierten Personen die in der Lage sind den Menschen zu helfen und vernünftiger Umgang mit den Betroffenen und der Situation
1088	Transparent, für die Betroffenen zugänglich und leicht verständlich.
1089	Staatliche Unterstützung und Kontrollen im Betrieb

f) Antworten der Betriebsräte

1013	Gute Information an Führungskräfte und Mitarbeiter, Info vom Tag der Ergonomie Duisburg
1024	Kommunikation an die Beschäftigten, Teilnahme der Beschäftigten Gestaltung, Struktur, Medium Herkunft der Beispiele, Zugang zu weiterführenden Informationen, Ansprechpersonen...)
1033	Herkunft der Beispiele Zugang zu weiterführenden Informationen Gestaltung
1039	Handlungsschritte und Zuständigkeiten müssen klar erkennbar sein
1044	Einfache, verständliche Sprache, Bereichsbezug darstellen, Fortschritte dokumentieren Bilder
1046	Gut ist ein Materialmix, eine Broschüre um Informationen auch weitergeben und aufbewahren zu können, Video oder Bildmaterial zur Verdeutlichung, Ansprechpartner via Website oder E-Mail
1068	kurze Darstellung welche Belastung - wie ermittelt - welche Maßnahme - Wirksamkeitskontrolle? / zugang Hintergrundinfos + Ansprechperson Betrieb: Branche - beurteilte Tätigkeit - Beteiligung Beschäftigte an Lösungsentwicklung?
1078	Unkomplizierter, verständlicher Aufbau. Betriebsbezogen!!! - also zugeschnitten auf den jeweiligen Betrieb.
1081	Arbeitsverdichtung, Abbau sozialer- und arbeitsrechtlicher Standards