

GUTE ARBEIT IM  
KLEINUNTERNEHMEN

# Leitfaden

Gefährdungsbeurteilung  
Psychische Belastung



Sozialversicherung für Landwirtschaft,  
Forsten und Gartenbau



Sozialversicherung für Landwirtschaft,  
Forsten und Gartenbau  
Weißensteinstraße 70-72  
34131 Kassel

Telefon: 0561 785-0  
E-Mail: [info\\_praevention@svlfg.de](mailto:info_praevention@svlfg.de)

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

## Gefährdungsbeurteilung „Psychische Belastung“ – so geht's

Unternehmer sind gesetzlich verpflichtet, in die Gefährdungsbeurteilung auch psychische Belastungen einzubeziehen. Dies ist aber nicht nur lästige Pflicht, sondern bietet Ihnen auch die Chance, Ihr Unternehmen zu verbessern.

Bei einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung wird ermittelt, ob die vorhandenen Anforderungen aus der Arbeitssituation positiv sind oder ob sie sich negativ auf Effizienz, Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten auswirken (können). Dabei geht es um die Beurteilung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen, nicht um die psychische Verfassung von Beschäftigten.

*Psychische Belastungen sind Anforderungen aus der Arbeitssituation*

Gut gestaltete Arbeitsbedingungen sind ein wirtschaftlich bedeutender Faktor, denn sie bedeuten ein Plus an Produktivität und an Attraktivität des Arbeitgebers.

Anforderungen aus der Arbeitssituation lassen sich aber nicht so einfach mit Geräten messen oder mit Hilfe einer Checkliste bei einer Begehung abhaken. Wie kann es dann in einem kleinen Unternehmen gehen? Die Beurteilung der Arbeitssituation und das Ableiten notwendiger Verbesserungsmaßnahmen erfolgt gemeinsam mit den Beschäftigten in einer moderierten Gruppenanalyse. In der moderierten Gruppe werden aus Sicht der Beschäftigten Probleme und deren Ursachen betrachtet und Lösungsvorschläge entwickelt. Dies kann eine sehr wertvolle Ergänzung zu Ihrer Sichtweise als Unternehmer sein. Durch die Einbeziehung der Beschäftigten und ihrer Erfahrungen entstehen für das Unternehmen passende Lösungen. Solche Lösungen lassen sich dann auch leichter umsetzen. Die Entscheidung

*Gemeinsam die Situation beurteilen und Verbesserungen entwickeln*

**Erfolgreiche  
Durchführung mit den  
Materialien der SVLFG**

darüber, was letztlich umgesetzt wird, verbleibt natürlich trotzdem bei Ihnen als Unternehmer.

Für die Gefährdungsbeurteilung mittels moderierten Gruppen können Sie das Plakat „Anforderungen aus der Arbeitssituation“, die Plakate „Dokumentation moderierte Gruppe“, den Maßnahmenplan, die Dokumentationsvorlage zur Wirkungskontrolle sowie die Karte mit Tipps für die Moderation und die Schnellanleitung nutzen, die Ihnen die SVLFG zur Verfügung stellt.



Damit Sie bei der Planung und Durchführung nichts vergessen, wird nachfolgend der Ablauf der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im Überblick beschrieben.

*Ein strukturiertes  
Vorgehen führt zum Ziel*

## Der Ablauf besteht aus folgenden Schritten:

1

Sie informieren sich und planen das Vorgehen in Ihrem Unternehmen.

5

In der Gruppe werden Defizite genauer untersucht und Lösungen entwickelt.

2

Sie informieren Ihre Beschäftigten.

6

Sie erstellen aus den Vorschlägen der Gruppe und Ihren Ideen einen Maßnahmenplan.

3

Sie setzen das Plakat „Anforderungen aus der Arbeitssituation“ ein.

7

Die Maßnahmen werden von den Verantwortlichen umgesetzt.

4

Die Arbeit der Gruppe beginnt mit dem Festlegen der Prioritäten für den Handlungsbedarf.

8

Der Erfolg der Maßnahmen wird gemeinsam überprüft.

## 1

### SCHRITT 1

## Hintergrundwissen und Planung

*Grundkenntnisse  
sinnvoll*

Es ist sinnvoll, wenn Sie über einige grundlegende Kenntnisse verfügen, bevor Sie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung beginnen. Viele nützliche Informationen inklusive eines guten Erklärfilms finden sich z.B. im Webportal des Arbeitsprogramms Psyche der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA): [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de).

*Planung der  
moderierten Gruppe*

Dann geht es an die konkrete Planung: Wer soll an der moderierten Gruppe teilnehmen? Reicht eine Gruppe aus oder soll es mehrere Gruppen geben? Es dürfen nicht mehr als max. 12 Personen in einer Gruppe sein. Bei mehr Beschäftigten muss es entweder mehrere Gruppen geben oder es darf nur eine für alle Tätigkeitsbereiche repräsentative Auswahl von Beschäftigten teilnehmen. Wer soll das Treffen moderieren? Die Moderation muss sich inhaltlich neutral verhalten und strukturiert durch den Ablauf führen können. Wollen Sie selber dabei sein oder sich die Ergebnisse hinterher berichten lassen? Wo soll das Treffen stattfinden und wann? Ist alles vorhanden, was für das Treffen benötigt wird (z.B. Stühle, Stifte, Anforderungsplakat, Dokumentationsplakate, Flip-Chart oder Pinnwand und Karten, dicke Filzstifte, Klebepunkte, ...)? Wen wollen Sie wann wie informieren? ...

SCHRITT 2

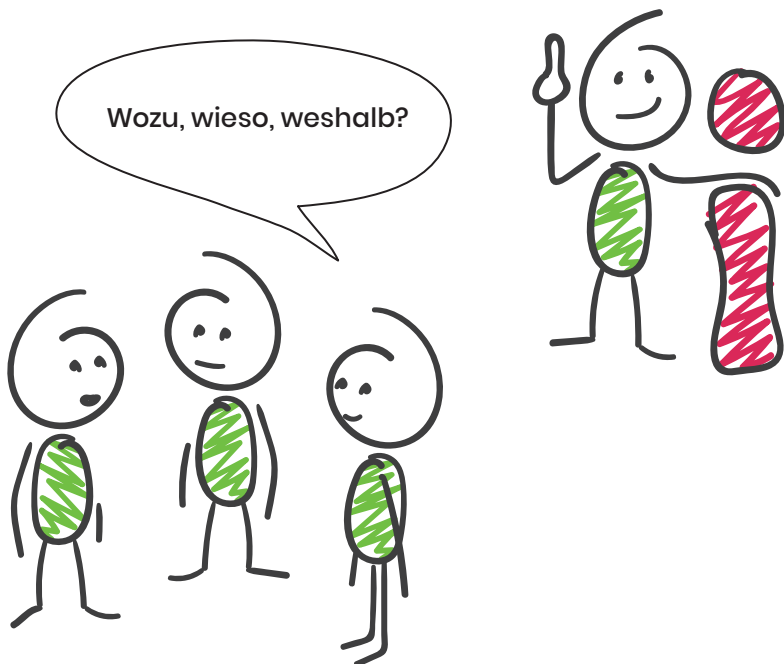
## Die Beschäftigten informieren

2

Erfolgsfaktor  
Information

Ganz wichtig ist es, alle Beschäftigten möglichst frühzeitig zu informieren. Kündigen Sie die moderierte Gruppe an und erklären Sie, wozu das Ganze dient. Dabei ist es von Vorteil, wenn Sie von **gemeinsamer Betrachtung der Anforderungen** und **Verbesserung der Arbeitsbedingungen** sprechen.

Vermeiden Sie den Begriff „psychische Belastung“, denn er wird oft missverstanden und weckt unberechtigte Ängste. Ermutigen Sie ihre Beschäftigten dazu, Fragen zu stellen und Bedenken loszuwerden.



## 3

### SCHRITT 3

## Das Plakat „Anforderungen aus der Arbeitssituation“ einsetzen

Das Plakat **„Anforderungen aus der Arbeitssituation“** dient dazu, im Unternehmen einen Überblick über alle wichtigen Themen zu erhalten, die in einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung betrachtet werden müssen. So lässt sich schnell ermitteln, wo Stärken und Schwächen aus Sicht der Beschäftigten liegen und welche Themen genauer untersucht werden müssen.

| Anforderungen aus der Arbeitssituation |                                                                                                                                                |                  |                |                      |                     |           |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------|-----------|
| Datum                                  | Bereich                                                                                                                                        | trifft völlig zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft gar nicht zu | Priorität |
| 1                                      | Bei der Arbeit bin ich ausreichend gegen Verletzungen, Ausdehnung, Vergiftung, Lärm, Hitze/Kälte, Nässe etc. abgesichert.                      |                  |                |                      |                     |           |
| 2                                      | Meine Arbeit erfordert keine schweren körperlichen Anstrengungen oder Zwangslagen (wie z. B. langes Bücken, Krüken, verstellte Körperhaltung). |                  |                |                      |                     |           |
| 3                                      | Alle Werkzeuge, Maschinen und sonstigen Arbeitsmittel, die ich brauche, sind vorhanden und funktionstüchtig.                                   |                  |                |                      |                     |           |
| 4                                      | Ich habe alle Informationen, die ich brauche, um meine Arbeit gut erledigen zu können.                                                         |                  |                |                      |                     |           |
| 5                                      | Ich bestimme mit, wann und wie schnell ich arbeite und wann ich was erledige.                                                                  |                  |                |                      |                     |           |
| 6                                      | Meine Arbeit ist abwechslungsreich.                                                                                                            |                  |                |                      |                     |           |
| 7                                      | Bei uns ist klar geregelt, wer für was zuständig ist.                                                                                          |                  |                |                      |                     |           |
| 8                                      | Ich bin für alle meine Aufgaben ausreichend ausgebildet.                                                                                       |                  |                |                      |                     |           |
| 9                                      | Ich kann mein Wissen und meine Erfahrung bei der Arbeit einsetzen.                                                                             |                  |                |                      |                     |           |
| 10                                     | Ich habe während der Arbeit genügend Pausen, in denen ich mich psychisch und/oder körperlich erholen kann.                                     |                  |                |                      |                     |           |
| 11                                     | Ich kann in der Regel gut planen, wann und wie lange ich etwas (z. B., um mich psychisch der Arbeit widmen) zu können.                         |                  |                |                      |                     |           |
| 12                                     | Ich werde mit meiner Arbeit meistens in der richtigen Arbeitszeit fertig (d. h. ohne Überstunden).                                             |                  |                |                      |                     |           |
| 13                                     | Einmal begonnenes Arbeiten kann ich meistens ohne störende Unterbrechungen beenden.                                                            |                  |                |                      |                     |           |
| 14                                     | Ich kann meine Arbeit auf eine sinnvolle Art und Weise erledigen.                                                                              |                  |                |                      |                     |           |
| 15                                     | Bei Bedarf unterstützen sich Kolleginnen und Kollegen gegenseitig.                                                                             |                  |                |                      |                     |           |
| 16                                     | In meinem Arbeitsbereich unterstützen Vorgesetzte, Betriebsräte und Mitarbeiter.                                                               |                  |                |                      |                     |           |
| 17                                     | Ich erhalte ausreichend Unterstützung bei schweren Situationen (z. B. Arbeitsunfälle, vorrangige Fragen, Umgang mit Trauerfällen).             |                  |                |                      |                     |           |
| 18                                     | Sonstige                                                                                                                                       |                  |                |                      |                     |           |

 **SVLFG**  
sicher & gesund aus einer Hand

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

**Hinweis:** Das Anforderungsplakat ist kein Fragebogen! Es ist nur für die gemeinsame (Weiter-) Bearbeitung in einer moderierten Gruppe vorgesehen. Es ist nicht geeignet, um als Fragebogen in einer schriftlichen Beschäftigtenbefragung eingesetzt zu werden! Dafür sind die Fragen nicht ausführlich genug.

Plakat „Anforderungen aus der Arbeitssituation“ (Anforderungsplakat)



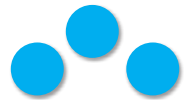
Das Plakat wird unterschiedlich eingesetzt – abhängig von der Anzahl der Beschäftigten.

## Alternative 1

### Gruppe mit repräsentativen Beschäftigten

Die nachfolgend vorgestellte Alternative bietet sich an, wenn nur ein Teil der Beschäftigten repräsentativ an den moderierten Gruppen mitwirkt. Um trotzdem alle Beschäftigten in die Beurteilung der Arbeitssituation einzubeziehen, wird ihre Sichtweise vorab mit dem Plakat erfasst.

Dazu wird ca. 1–2 Wochen vor der moderierten Gruppensitzung das Plakat im Unternehmen an geeigneter Stelle aufgehängt. Jeder Beschäftigte erhält dann 18 Klebepunkte – einen pro Zeile –, die er in der jeweiligen Zeile auf diejenige Stelle klebt, die nach seiner Meinung die Situation im Unternehmen angemessen abbildet. Dafür werden einige Tage Zeit eingeräumt. Dann wird das Plakat in der moderierten Gruppe weiter bearbeitet.



*Klebepunkte zeigen auf einen Blick, wo es gut läuft und wo nicht.*

Ist das Unternehmen größer, können auch mehrere Plakate und repräsentative Gruppen sinnvoll sein (z.B. ein Plakat pro Arbeitsbereich – den Bereich dann jeweils auf dem Plakat eintragen).

## Alternative 2

### Gruppe mit allen Beschäftigten

Diese Alternative ist geeignet, wenn alle Beschäftigten an einer moderierten Gruppe teilnehmen. Dann kann das Plakat als Einstieg ins Thema direkt in der Gruppensitzung eingesetzt werden. Auch hier erhalten die Beschäftigten jeweils einen Klebepunkt pro Zeile, mit dem sie ihre Sichtweise auf dem Plakat deutlich machen können.



## Wenn Anonymität gefragt ist

Für beide Alternativen ist auch die folgende **Variante** möglich, die mehr **Anonymität** sichert: Jeder Beschäftigte erhält einen Ausdruck auf A3 oder A4, auf dem die entsprechende Stelle pro Zeile angekreuzt wird. Die Ausdrucke werden dann anonym gesammelt (z.B. in einer Art Wahlurne). Anschließend überträgt eine Vertrauensperson die Ergebnisse auf das Plakat (z.B. die entsprechende Anzahl Punkte auf dem Plakat mit dickem Stift markieren). Dieses Plakat wird dann wiederum in der Gruppe weiter bearbeitet.

## Beurteilungsmaßstab festlegen

Unabhängig davon, wie Sie das Plakat einsetzen wollen, müssen Sie vorab einen Beurteilungsmaßstab für das Ergebnis festlegen. Sinnvoll ist beispielsweise die Regel, dass ein Thema (eine Zeile) dann weiter bearbeitet wird, wenn mehr als 40% der Markierungen im roten Bereich sind. Informieren Sie die Beschäftigten vorher über den von Ihnen festgelegten Beurteilungsmaßstab.

## SCHRITT 4

# Einstieg in die Gruppenarbeit: Prioritäten für den Handlungsbedarf festlegen

4

Zu Beginn der moderierten Gruppe erläutert die Moderation nochmal Sinn, Ziele, weiteres Vorgehen und Regeln der gemeinsamen Arbeit (siehe z.B. die Broschüre „Ideentreffen“).

Als Einstieg ins Thema dient dann das bearbeitete Plakat, das ein Gesamtbild der Situation im Unternehmen liefert. Das Plakat wird gemeinsam Zeile für Zeile durchgegangen. Dabei werden die Stärken gewürdigt, die durch viele Markierungen im grünen Bereich deutlich werden.

*Stärken nicht vergessen*

Zeilen, die nach dem vorab festgelegten Beurteilungsmaßstab auf Handlungsbedarf verweisen (z.B. mehr als 40% der Punkte im roten Bereich), werden mit einem Filzstift markiert.

Danach müssen sich die Gruppenmitglieder darauf einigen, in welcher Reihenfolge (Priorität) diese Themen bearbeitet werden sollen. Die Moderation unterstützt diesen Einigungsprozess methodisch (z.B. durch 5 Klebepunkte pro Person zum Priorisieren), gibt aber keine inhaltlichen Lösungen vor. Dies gilt ebenso für alle nachfolgenden Schritte.

*Reihenfolge der Bearbeitung festlegen*

Bei der Auswahl der Bearbeitungsreihenfolge kann es sinnvoll sein, mit einem Thema zu beginnen, für das sich voraussichtlich leicht und schnell Verbesserungen realisieren lassen – unabhängig von der Wichtigkeit dieses Themas. Dabei kann einerseits das weitere Vorgehen geübt werden, zum anderen motivieren diese ersten Erfolgserlebnisse.

Nachdem ausgewählt wurde, welches Thema als erstes bearbeitet wird, überträgt die Moderation dieses Thema auf das Dokumentationsplakat.

## 5

### SCHRITT 5

## Defizite untersuchen und Lösungen finden

Dieser Schritt wird für jedes Thema mit Handlungsbedarf wiederholt. Dabei wird für jedes Thema ein eigenes **Dokumentationsplakat** verwendet, auf das die Moderation jeweils die Ergebnisse der Diskussionen notiert. Die Formulierungen müssen grundsätzlich so gewählt werden, dass auch Personen, die nicht an den Diskussionen teilgenommen haben, nachvollziehen können, was gemeint ist.

Wichtig ist zudem, dass die Moderation bei der Bearbeitung der Themen streng auf die Einhaltung der nachfolgend vorgestellten Reihenfolge achtet. Häufig stürzen sich Gruppen vorschnell in Lösungsdiskussionen und verzetteln sich dabei.

#### *Problemsituation beschreiben*

Zuerst muss das Thema so konkretisiert werden, dass das Problem im Unternehmen deutlich wird. Dazu sammelt die Gruppe Beispielsituationen, die das Problem anschaulich beschreiben. Je konkreter, desto besser.

#### *Ursachen herausfinden*

Danach wird nach Ursachen für das Problem gesucht. Wenn es zu viele verschiedene Ursachen gibt, muss auch hier wieder eine Rangfolge gebildet werden. Die Gruppe muss festlegen, für welche Ursachen zunächst Lösungen entwickelt werden sollen.

#### *Ziel bilden*

Als nächstes verständigt sich die Gruppe über das zu erreichende Ziel und beschreibt auch dieses so konkret wie möglich. Was ist anders, wenn das Problem behoben ist? Was muss eine Lösung alles bieten? Woran lässt sich erkennen, ob das Ziel erreicht wurde?

Letzteres ist eine wichtige Voraussetzung, um später in der Wirkungskontrolle beurteilen zu können, ob eine Maßnahme erfolgreich war.

Dann werden Lösungsideen gesammelt, wie das Ziel erreicht werden kann. Was kann jede/r Anwesende dazu beitragen? Was muss sonst noch geschehen? Die Moderation motiviert die Teilnehmenden dazu, möglichst viele verschiedene kreative Ideen beizutragen und verhindert ein vorschnelles Beurteilen von Lösungsideen. Die gefundenen Lösungsideen werden auch nicht direkt auf dem Dokumentationsplakat eingetragen, sondern zunächst anders festgehalten (auf Pinnwandkarten, Flipchart-Papier, ...).

*Lösungsideen  
sammeln*

Bei manchen Problemen kann es vorkommen, dass die Gruppe feststellt, dass es für das Problem keine Lösung gibt, weil die Ursache nicht beeinflusst werden kann. Dann gilt es zu überlegen, ob an anderer Stelle Verbesserungen möglich sind, die entlastend wirken. Dadurch lassen sich günstigenfalls negative Auswirkungen des Problems reduzieren.

Wenn genug Lösungsideen vorliegen, verständigt sich die Gruppe darüber, welche Lösungen weiterverfolgt werden sollen. Was ist wirklich zielführend und realistisch? Außerdem können die Lösungsvorschläge bei Bedarf mit Priorität versehen werden: hoch, mittel oder niedrig. Idealerweise sollten nicht mehr als zwei Lösungsvorschläge übrig bleiben.

*Lösungsvorschläge  
bewerten und auswählen*



## Themen der Reihe nach abschließen und Ergebnisse vorstellen

Die Moderation regt an, bei der Diskussion nicht nur auf positive Auswirkungen zu achten, sondern auch eventuelle negative Nebenwirkungen zu bedenken. Die ausgewählten Lösungsvorschläge werden dann auf das Dokumentationsplakat übertragen.

Falls erforderlich, können zu einem ausgewählten Lösungsvorschlag noch Hinweise notiert werden, was bei der Umsetzung unbedingt beachtet werden sollte.

Wurden alle Lösungsvorschläge zu einem Thema (ggf. mit Umsetzungshinweisen) notiert, ist die Bearbeitung des Themas in der Gruppe abgeschlossen. Es kann nun die nächste Bearbeitungsrunde starten: das nächste Thema wird auf einem neuen **Dokumentationsplakat** bearbeitet.

Nachdem alle bereits auf dem Anforderungsplakat festgehaltenen Themen mit Handlungsbedarf bearbeitet wurden, liegt eine Zusammenstellung von Lösungsvorschlägen vor, die aus Sicht der Gruppe umgesetzt werden sollten. Falls Sie als Unternehmer nicht selber teilgenommen haben, muss in der Gruppe entschieden werden, wer Ihnen die Ergebnisse vorstellt. Häufig übernimmt dies die Moderation – alleine oder zusammen mit einem Gruppenmitglied.

*Dokumentationsplakat zum Erarbeiten  
passender Lösungsvorschläge.*

**Dokumentation moderierte Gruppe**

Datum ..... Thema/Nr. Anforderungsplakat .....

**Problembeschreibung**

Was, wie, wann, wo, wie oft, ...?

**Ursachen**

Woran liegt es?

**Gewünschtes Ziel**

Was soll erreicht werden? Was ist anders, wenn das Ziel erreicht ist? Woran lässt sich erkennen, ob das Ziel erreicht wurde?

**Vorschläge für zielführende Lösungen**

Was können wir selber tun? Was muss sonst noch geschehen?

Nr. .... ggf. Priorität .....

Wer mit wem? .....

Bis wann? .....

Was sollte bei der Umsetzung beachtet werden? .....

Nr. .... ggf. Priorität .....

Wer mit wem? .....

Bis wann? .....

Was sollte bei der Umsetzung beachtet werden? .....

 **SVLFG**  
sicher & gesund aus einer Hand

www.ovffg.de

## SCHRITT 6

# Einen Maßnahmenplan aufstellen



Wenn Ihnen die Ergebnisse der Gruppenarbeit bekannt sind, müssen Sie entscheiden, welche Lösungsvorschläge als Maßnahmen gegen Fehlbelastungen tatsächlich umgesetzt werden. Sie tragen als Unternehmer ja auch die Verantwortung. Es kann durchaus vorkommen, dass Sie durch die Vorschläge der Beschäftigten zu eigenen Lösungen angeregt werden, die Sie vorher nicht im Blick hatten.

*Festlegen von umzusetzenden Maßnahmen*

Wenn Lösungsvorschläge nicht realisiert werden, sollten Sie dies gegenüber den Beschäftigten unbedingt begründen. Dadurch kann Ihre Entscheidung nachvollzogen werden und die Motivation zur weiteren Mitarbeit bleibt erhalten.

*Ablehnungen begründen*

Bedenken Sie, dass Sie gesetzlich verpflichtet sind, für alle festgestellten Gefährdungen Maßnahmen zu deren Reduzierung umzusetzen. Wenn Ihnen also ein Lösungsvorschlag nicht geeignet oder nicht realisierbar erscheint, müssen Sie eine andere Lösung finden. Dabei gilt die vorgeschriebene Rangfolge von Maßnahmen: Lösungen sollen wo immer möglich an der Ursache (Organisation, Struktur, Prozesse, Abläufe, ...) ansetzen. Maßnahmen, die nur auf das Verhalten der Beschäftigten abzielen, sind nachrangig (wie z.B. Seminare zum besseren Umgang mit Stress).

Aus den Maßnahmen, für die Sie sich entschieden haben, erstellen Sie einen Maßnahmenplan. Sie können dafür beispielsweise die **beiliegende Vorlage** verwenden. Wichtig ist, dass schriftlich festgehalten wird, wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Ebenso wichtig ist ein realistischer Endtermin für die Umsetzung. Damit nichts im Arbeitsalltag untergeht, ist es sinnvoll, auch jetzt schon einen Termin für die Wirkungskontrolle festzulegen.

*Maßnahmenplan erstellen*

Die Beschäftigten  
informieren

Informieren Sie Ihre Beschäftigten und insbesondere die Umsetzungsverantwortlichen über die geplanten Maßnahmen. Wenn nicht alle Beschäftigten an der Gruppenarbeit beteiligt waren, ist es wichtig, bei der Vorstellung der Maßnahmen nochmal auf die Ergebnisse im Anforderungsplakat einzugehen und die Maßnahmen in Beziehung dazu zu setzen. Vergessen Sie dabei nicht, die festgestellten Stärken Ihres Unternehmens ebenfalls vorzustellen.

Sorgen Sie, wenn möglich, auch für realistische Erwartungen Ihrer Beschäftigten. Verbesserungen werden sich nicht über Nacht einstellen, sondern es wird einige Zeit dauern, bis die Maßnahmen greifen.

Wer erledigt was,  
wann und wie?

Vorlage „Maßnahmenplan“

Angewandte Sozialwissenschaftliche Fakultät  
Angewandte Psychologie  
Angewandte Arbeitswissenschaft  
Angewandte Organisationswissenschaft  
Angewandte Wirtschaftspsychologie  
Angewandte Arbeitswissenschaft  
Angewandte Organisationswissenschaft  
Angewandte Wirtschaftspsychologie

Angewandte Sozialwissenschaftliche Fakultät  
Angewandte Psychologie  
Angewandte Arbeitswissenschaft  
Angewandte Organisationswissenschaft  
Angewandte Wirtschaftspsychologie  
Angewandte Arbeitswissenschaft  
Angewandte Organisationswissenschaft  
Angewandte Wirtschaftspsychologie

| Thema /<br>Nr. Plakat |  | Nr.<br>Maßnahme | Maßnahme | Verantwortliche<br>Person | Zu erledigen bis | Bemerkungen | Termin<br>Wirkungskontrolle | Maßnahme<br>erledigt     |
|-----------------------|--|-----------------|----------|---------------------------|------------------|-------------|-----------------------------|--------------------------|
|                       |  |                 |          |                           |                  |             |                             | <input type="checkbox"/> |
|                       |  |                 |          |                           |                  |             |                             | <input type="checkbox"/> |
|                       |  |                 |          |                           |                  |             |                             | <input type="checkbox"/> |
|                       |  |                 |          |                           |                  |             |                             | <input type="checkbox"/> |
|                       |  |                 |          |                           |                  |             |                             | <input type="checkbox"/> |
|                       |  |                 |          |                           |                  |             |                             | <input type="checkbox"/> |
|                       |  |                 |          |                           |                  |             |                             | <input type="checkbox"/> |

 **SVLFG**  
sicher & gesund aus einer Hand

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

www.svlf.de



## SCHRITT 7

# Maßnahmen umsetzen



Wichtig ist, möglichst schnell mit der Umsetzung zu starten. Die dafür erforderlichen Ressourcen müssen also zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Es sind nicht immer finanzielle Ressourcen erforderlich, aber Zeit für die Umsetzung von Maßnahmen wird in jedem Fall benötigt.

Bei sehr vielen Maßnahmen empfiehlt es sich, Umsetzungs-Prioritäten zu setzen und nicht alles gleichzeitig zu beginnen.

*Reihenfolge der  
Umsetzung bestimmen*

Entscheidungshilfen für die Reihenfolge der Umsetzung:

- **Für welches Problem muss schnell eine Lösung gefunden werden?** (z.B. weil viele Beschäftigte betroffen sind, weil es sehr oft auftritt, weil es sehr negative Auswirkungen hat, weil es für das Betriebsklima sehr zentral ist, ...)
- **Wo lässt sich schnell ein Erfolg erzielen?** Dies ist wichtig, um zu zeigen, dass sich tatsächlich etwas positiv verändert. So kann Skepsis entgegengewirkt und für den weiteren Umsetzungsprozess motiviert werden.

Neben den jeweils für die Umsetzung einer Maßnahme Verantwortlichen sollte es idealerweise noch einen übergeordneten Koordinator geben. Das können Sie selbst sein oder eine von Ihnen beauftragte Person. Aufgabe der koordinierenden Person ist es, den Überblick über die Umsetzungen zu behalten, bei Problemen nachzusteuern und dafür zu sorgen, dass Interesse und Engagement der Beteiligten auch langfristig erhalten bleiben.

*Koordination sorgt  
für den Überblick*

Dabei hilft kontinuierliche Information über den Stand der Umsetzung und besonders über erfolgreiche Maßnahmen und erste Verbesserungen. Unterschätzen Sie die Macht der Gewohnheit nicht. Es wird unter Umständen regelmäßiger Überzeugungsarbeit bedürfen, um den Umsetzungsprozess erfolgreich am Leben zu erhalten.

*Kontinuierlich  
informieren*

## 8

### SCHRITT 8

## Die Wirkungskontrolle: Erfolg der Maßnahmen kontrollieren

*Hat die Maßnahme  
wie geplant gewirkt?*

Bei der Wirkungskontrolle wird festgestellt, ob die mit den Maßnahmen verfolgten Ziele tatsächlich erreicht wurden. War die Maßnahme wirksam? Hat sich die Arbeitssituation wie geplant verbessert? Konnte das ursprüngliche Problem gelöst oder wenigstens verkleinert werden? Sind z.B. Abläufe glatter und schneller geworden und dadurch vermindert sich der Zeitdruck? Hat sich die Zusammenarbeit verbessert? Ist die Qualität der Arbeitsergebnisse höher geworden, weil es weniger Störungen gab? Ist die Produktivität gestiegen, weil die neuen Werkzeuge besser funktionieren und damit leichter gearbeitet werden kann?

So vielfältig wie die umgesetzten Maßnahmen, so vielfältig können auch die mit den Maßnahmen verfolgten Ziele und die Methoden zur Überprüfung der Zielerreichung sein. Deswegen ist es wichtig, sich schon bei der Maßnahmenplanung zu überlegen, woran der Erfolg einer Maßnahme erkennbar ist.

*Zeitpunkt der  
Wirkungskontrolle*

Der beste Zeitpunkt für eine Wirkungskontrolle hängt ebenfalls von den Maßnahmen ab. Lassen sich die Maßnahmen schnell umsetzen, kann auch die Wirkungskontrolle schon nach kurzer Zeit erfolgen. Dauert die Umsetzung mehrere Monate, muss die Wirkungskontrolle warten. Grundsätzlich empfiehlt sich aber, spätestens nach 3 Monaten eine Wirkungskontrolle durchzuführen, um zumindest den Stand der Umsetzung der Maßnahmen zu überprüfen.

Grundsätzlich lassen sich nämlich bei der Wirkungskontrolle zwei Schritte unterscheiden:

Im ersten Schritt wird geprüft, ob die Maßnahme überhaupt (vollständig) umgesetzt wurde. Falls nicht, muss festgestellt werden, was die Umsetzung bisher verhindert hat, ob sich eine Umsetzung doch noch erreichen lässt und was dafür zu tun ist oder ob eine neue alternative Maßnahme erforderlich ist.

*1. Stand der Umsetzung  
überprüfen*

Erst wenn eine Maßnahme vollständig umgesetzt wurde, kann im zweiten Schritt überprüft werden, ob die Maßnahme den gewünschten Erfolg hatte. Mit welchen Methoden die Zielerreichung geprüft wird, hängt wie gesagt von der umgesetzten Maßnahme ab. Die jeweils gewählte Methode muss nachvollziehbar sein und sollte dokumentiert werden (z.B. in der Vorlage „Wirkungskontrolle“).

*2. Erfolg und Neben-  
wirkungen beurteilen*

Generell bieten sich z.B. folgende Methoden an:

- **Kurzbefragung** der Beschäftigten und Führungskräfte (wenn vorhanden), ob das angestrebte Ziel erreicht wurde.
- **Workshops** mit den Beschäftigten zur Beurteilung mehrerer Maßnahmen; z.B. kann die Wirksamkeit einer Maßnahme nach einem Ampelsystem mit rot/gelb/grün beurteilt werden (durch Punkte kleben oder Ähnliches).

Wichtig ist, neben dem Maßnahmenenerfolg auch immer zu beurteilen, ob es durch die Maßnahme Nachteile in einem anderen Bereich gegeben hat („unerwünschte Nebenwirkungen“).

Wenn die Wirkungskontrolle zeigt, dass eine Maßnahme erfolgreich war und zu Verbesserungen der Arbeitssituation geführt hat, machen Sie dies in Ihrem Unternehmen bekannt. Es gilt das Motto „Tue Gutes und sprich darüber“.

## Bei Misserfolgen nachsteuern

Trotz bester Planung und sorgfältigem Vorgehen werden jedoch nicht unbedingt alle Maßnahmen den gewünschten Erfolg erbringen. Wenn Maßnahmen als nicht erfolgreich eingeschätzt wurden, gilt es, die Ursachen dafür zu erfragen. Dann müssen alternative Maßnahmen entwickelt, umgesetzt und wiederum der Erfolg überprüft werden.

## Über Erfolge und Misserfolge informieren

Lassen Sie sich von Misserfolgen nicht entmutigen, sondern nutzen Sie sie, um daraus zu lernen. Auch über Misserfolge sollten Sie in Ihrem Unternehmen offen berichten. Zeigen Sie dabei unbedingt auf, wie es weitergehen wird.

Wenn erfolgreiche Maßnahmen für alle auf dem Anforderungsplakat dokumentierten Themen mit Handlungsbedarf umgesetzt wurden, ist die Wirkungskontrolle und damit der erste Durchlauf der Gefährdungsbeurteilung beendet.

Welchen Erfolg hatten die Maßnahmen?

Vorlage „Wirkungskontrolle“

| Bewertung psychische Belastung – Wirkungskontrolle |                                    |                        |                        |                                        |                          |
|----------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------------------|--------------------------|
| Maßnahme                                           | Wirkung der Maßnahme kontrolliert? | Verantwortliche Person | Erfolgreich? Ja / Nein | Bemerkungen / Geplante Nachbesserungen | Thema erledigt           |
|                                                    |                                    |                        |                        |                                        | <input type="checkbox"/> |
|                                                    |                                    |                        |                        |                                        | <input type="checkbox"/> |
|                                                    |                                    |                        |                        |                                        | <input type="checkbox"/> |
|                                                    |                                    |                        |                        |                                        | <input type="checkbox"/> |
|                                                    |                                    |                        |                        |                                        | <input type="checkbox"/> |
|                                                    |                                    |                        |                        |                                        | <input type="checkbox"/> |
|                                                    |                                    |                        |                        |                                        | <input type="checkbox"/> |


**SVLFG**  
 sicher & gesund aus einer Hand

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

www.svlfg.de

## Dokumentation

Im Gesetz wird die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung gefordert. Daher empfiehlt es sich, folgende Unterlagen aufzubewahren:

- Anforderungsplakat (Original oder gut lesbares Foto)
- Dokumentationsplakate (Originale oder gut lesbare Fotos)
- Maßnahmenplan
- Dokument zur Wirkungskontrolle (oder Ihre eigene Dokumentation)

*Wenig Aufwand mit der Dokumentation*

Zusätzlich sollten Sie nur noch Zeit, Ort und Teilnehmende der moderierten Gruppen festhalten.

Damit ist den Erfordernissen der Dokumentation Genüge getan. Es ist z.B. nicht erforderlich, zusätzlich die Vorlagen in Kapitel 5 der Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der SVLFG auszufüllen.

**Mit der Aufbewahrung der Materialien ist die Dokumentation bereits erledigt!**



## Fortschreibung

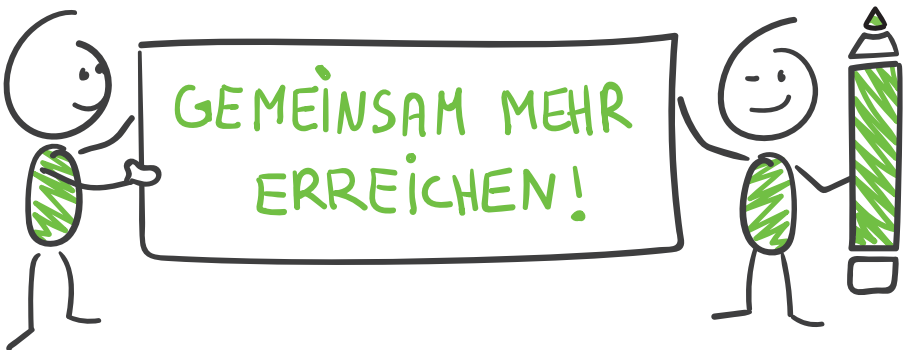
*Die Arbeit kontinuierlich verbessern*

Eine weitere gesetzliche Forderung ist die regelmäßige Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung. Dies gilt insbesondere, wenn sich Arbeitsbedingungen verändern, z.B. durch Reorganisation, neue Maschinen, neue Programme, neue Arbeitsverfahren etc. Dann muss die Gefährdungsbeurteilung wiederholt werden.

Am besten ist es jedoch, wenn Sie gar nicht so lange warten. Sorgen Sie ab jetzt kontinuierlich gemeinsam mit Ihren Beschäftigten dafür, dass alles rund läuft und unnötige Belastungen vermieden werden. Wie das geht, wissen Sie ja jetzt.

Und um auch dabei noch besser zu werden, können Sie gemeinsam das Vorgehen im ersten Durchlauf auswerten: Was lief gut, was sollte beim nächsten Mal anders gemacht werden?

So sorgen Sie für ein gesundes, produktives und zukunftsfähiges Unternehmen.





Sozialversicherung für Landwirtschaft,  
Forsten und Gartenbau  
Weissensteinstraße 70-72  
34131 Kassel

Telefon 0561 785-0

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

