

Die Arbeitssituationsanalyse

Arbeit gesund gestalten

Mitarbeiter und Führungskräfte einbinden

„Ich möchte, dass meine Mitarbeiter Freude an der Arbeit haben!“

„Es ist mir wichtig, dass effektiv zusammen gearbeitet wird.“



„Damit ich allen einen sicheren Arbeitsplatz gewährleisten kann, müssen die Zahlen am Ende des Monats stimmen.“

„Ich möchte Sicherheit und Gesundheit in meinem Betrieb nachhaltig verankern.“

Die Arbeitssituationsanalyse

Arbeit gesund gestalten

Mitarbeiter und Führungskräfte einbinden

Freude an der Arbeit, effektive Zusammenarbeit, optimierte Arbeitsprozesse und dadurch wirtschaftlicher Erfolg – welches Unternehmen strebt dies nicht an?

Eine Methode, um dies im Betriebsalltag zu fördern, ist die Arbeitssituationsanalyse (ASA). Mit ihrer Hilfe werden verschiedene Aspekte der Arbeitssituation beleuchtet. Dies schafft die Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, mit dem Sie Ihr Unternehmen voran bringen können – auf dem Weg zu mehr Sicherheit und Gesundheit.

Diese Handlungshilfe soll Sie unterstützen, die Methode der ASA in Ihrem Unternehmen auszuprobieren.

Methode und Praxis

Vorgehen

- A 1** Was ist eine Arbeitssituationsanalyse?
- A 2** Wann ist eine ASA für unseren Betrieb geeignet?
- A 3** Die drei Phasen der Durchführung
 - A 3.1** *Phase 1:* Was Sie vor dem Start einer ASA beachten müssen
 - A 3.2** *Phase 2:* Die Durchführung der Arbeitssituationsanalyse
 - A 3.3** *Phase 3:* Von der ASA zu den Ergebnissen: Ableitung und Umsetzung
- A 4** Die fünf Erfolgsfaktoren für eine gelungene ASA

Material und Handlungshilfen

Vorlagen

- B 1** Materialliste zur Durchführung
- B 2** Ablaufplan der Arbeitssituationsanalyse
- B 3** Pinnwand- und Flipchart-Vorlagen
- B 4** Vorlage Ergebnisbericht (Word)
- B 5** Vorlage Ergebnispräsentation (PowerPoint)

Die ASA als Gefährdungsbeurteilung

- C** Die ASA als Methode der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Digitale Vorlagen

- D** Dateivorlagen und Erklärfilme auf USB-Stick

Ansichtsausdrucke einiger Dateivorlagen

Methode und Praxis

Vorgehen

Was ist eine Arbeitssituationsanalyse?

A 1

Die Ziele: Stärken erkennen und Belastungen abbauen

Um die Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern auf die eigene Arbeit zu erfassen, liefert die Arbeitssituationsanalyse wertvolle Erkenntnisse. Durchgeführt wird sie in Form von moderierten Gruppeninterviews.

Die Arbeitssituationsanalyse

Die ASA ist ein partizipatives Analyseinstrument und dient der Erfassung der subjektiven Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte auf ihre Arbeitssituation. Es werden nicht nur Probleme, sondern auch Stärken ("Ressourcen") erfasst, dies bezogen auf Aspekte der Arbeitsorganisation, der Tätigkeit, der Arbeitsumgebung sowie des sozialen Miteinanders.

Mitarbeiter und Kollegen Ihres Betriebes können in den ASAs als Moderatoren mitwirken. Wichtig ist, dass sie dabei neutral sind, alle Meinungen gelten lassen, und sich mit ihrer eigenen Meinung zurückhalten. Beschäftigte Ihres Betriebes können z. B. von der BGN als ASA-Moderatoren ausgebildet werden.



Die Arbeitssituationsanalyse

Die ASA beleuchtet die Arbeitssituation der Mitarbeiter im Betrieb aus fünf verschiedenen Blickwinkeln:

- ✓ **Arbeitstätigkeit**
z. B. Unfallgefahren, Klarheit der Arbeitsaufträge, Monotonie, Über-/Unterforderung, Entscheidungsspielraum
- ✓ **Arbeitsumgebung**
z. B. Licht, Lärm, Temperatur, Zugluft
- ✓ **Arbeitsorganisation**
z. B. Arbeitsplatzgestaltung, Zusammenarbeit der Abteilungen, Arbeitsabläufe: Spitzen, Leerläufe, Unterbrechungen
- ✓ **Gruppen- /Betriebsklima**
z. B. Soziale Anerkennung, Stimmung im Betrieb, Hilfsbereitschaft, Umgangston
- ✓ **Vorgesetztenverhalten**
z. B. Anerkennung von Leistungen, Unterstützung, Kontrolle, Motivation



So funktioniert eine Arbeitssituationsanalyse

A 1

So funktioniert die ASA

Zwei neutrale Moderatoren befragen Gruppen von 8 bis 15 hierarchisch gleichrangigen Personen aus einem Arbeitsbereich. Die daraus gewonnenen Informationen sollen dazu beitragen, die Arbeitssituation sicherer und gesundheitsförderlicher zu gestalten.

Die geschulten Moderatoren motivieren die Mitarbeiter, Stärken und Problemfelder ihres Arbeitsalltags zu formulieren, denn sie sind ja die Experten für ihren Arbeitsplatz und setzen sich täglich mit ihren Arbeitsbedingungen auseinander. Im gleichen Zuge erfragen die Moderatoren pragmatische und umsetzbare Lösungsansätze. Eine von der Unternehmensleitung autorisierte Projektgruppe erarbeitet daraus einen Maßnahmenplan, der termingerecht abgearbeitet und überprüft werden sollte.

Zusammengefasst geht es in der Arbeitssituationsanalyse also um drei Aspekte:

- 1. Wo sind in der Arbeitssituation Ressourcen, wo sind Belastungen?**
- 2. Wie hoch ist der Veränderungsbedarf in der Arbeitssituation?**
- 3. In welchen Bereichen sollen Veränderungen stattfinden?**



Die Arbeitssituationsanalyse

Die ASA ist eine Methode der Organisationsentwicklung (OE), und kann z. B. im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder als Methode der psychischen Gefährdungsbeurteilung eingesetzt werden. Die ASA ist ein moderiertes Gruppeninterview. Die Mitarbeiter werden von einem neutralen Moderator befragt.

Wer nimmt teil?

Rund 8 bis 15 hierarchisch gleichrangige Personen aus einem Arbeitsbereich z. B. Logistik, Produktion, Verwaltung

Dauer

ca. 2 Stunden

Das sollten Sie beachten

Eine Arbeitssituationsanalyse sollte nur durchgeführt werden, wenn dazu der erklärte Wille der Geschäftsführung besteht und die Durchführung organisatorisch so eingebettet ist, dass aus den Ergebnissen Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden können. Die damit verbundene Zielsetzung soll vorher geklärt sein.

Das bedeutet: Neben der grundsätzlichen Willenserklärung von Seiten der Geschäftsführung ist es wichtig, den gesamten Prozess zu beschreiben, z. B. wer bekommt die Ergebnisse, wie werden diese kommuniziert, wer übernimmt die Ableitung und Abarbeitung von Maßnahmen. Auch die Frage, ob dafür ausreichende zeitliche und auch finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen ist bedeutsam. Ist dies nicht der Fall, resultieren also keine Maßnahmen aus der ASA, wird das die Beteiligten eher demotivieren.

Diese Broschüre soll Sie unterstützen, die Methode der ASA in Ihrem Unternehmen anzuwenden.



Wann ist eine ASA für unseren Betrieb geeignet?

Neun Gründe, die für eine ASA in Ihrem Unternehmen sprechen

- 1 Wenn die **Geschäftsführung** Ihnen den Auftrag erteilt hat, eine **Mitarbeiterbefragung** durchzuführen.
- 2 Wenn Sie **Stärken und Belastungen** der individuellen Arbeitssituationen analysieren möchten.
- 3 Wenn die **Arbeitssituationen sicherer und gesundheitsförderlicher** werden sollen.
- 4 Wenn Ihnen der **Krankenstand** und die Unfallzahlen im Betrieb nicht egal sind.
- 5 Wenn es **Ressourcen** gibt die Ergebnisse der ASA umzusetzen.
- 6 Um allgemein **Verbesserungen** im Unternehmen zu erzielen.
- 7 Zur Analyse im Rahmen eines **Betrieblichen Gesundheitsmanagements**.
- 8 Wenn Sie Ihre **Mitarbeiter** aktiv an Veränderungsprozessen beteiligen möchten (**Partizipation**).
- 9 Wenn Sie ein vertiefendes Verfahren zur Durchführung der **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen** suchen.



Die Phasen 1-3



Eine ASA – mehrere ASAs?

In der Regel werden im Betrieb mehrere ASAs durchgeführt und zusammen ausgewertet, um alle Arbeitsbereiche repräsentativ abzubilden. Um den Lesefluss nicht zu beeinträchtigen, ist im Folgenden aber immer nur von »der ASA« die Rede.

Auch der »Arbeitsschutzausschuss«, den meisten sicherlich bekannt, wird mit »ASA« abgekürzt. Der ist hier aber (natürlich) nicht gemeint.

Die drei Phasen der Durchführung einer Arbeitssituationsanalyse

A 3

Eine ASA besteht aus drei aufeinander folgenden Phasen. So hat sie die größten Erfolgsaussichten.



Die Phase 1



Der Steuerkreis

Der Steuerkreis überwacht das Vorgehen bei der ASA und sorgt für einen reibungslosen und nachhaltigen Ablauf. Im Steuerkreis sollten alle wichtigen Akteure vertreten sein, z. B. Vertreter der Geschäftsleitung, der Personalabteilung, des Betriebsrates, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Betriebsarzt sowie Vertreter aller Bereiche.

Was Sie vor dem Start der Arbeitssituationsanalyse beachten müssen

Die erste Phase erfordert folgende konkrete Aktionen und Absprachen:

1 Auftrag einholen

- ✓ Geschäftsleitung erteilt den Auftrag eine oder mehrere ASAs durchzuführen.
- ✓ Geschäftsleitung wird über das Vorgehen informiert.
- ✓ Es gibt einen Kümmerer.

2 Planen

- ✓ Steuerkreis bilden (Struktur und Verantwortlichkeiten bestimmen).
- ✓ Sicherstellen, dass alle wichtigen Akteure im Steuerkreis vertreten sind.
- ✓ Ziele und Vorgehen festlegen und Zeitplan erstellen: Was ist unsere Ausgangssituation? Was ist unser Ziel?
- ✓ Wie hoch ist das Budget für Maßnahmen?
- ✓ Führungskräfte aller Ebenen frühzeitig informieren und einbinden.

3 Einladen

- ✓ Alle Mitarbeiter des Betriebes über die Durchführung von ASAs informieren, auch über den Zweck und den Rahmen, (z. B. im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements).
- ✓ Listen für die freiwillige Anmeldung in den entsprechenden Bereichen aushängen.
- ✓ Teilnehmer festlegen und einladen.



Die Phase 2



Die Durchführung der Arbeitssituationsanalyse

Der Ablauf



In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie eine ASA durchführen können. Die einzelnen Bausteine führen Sie Schritt für Schritt durch die Methode. Details (Ablaufplan, Materialien etc) zu den einzelnen Bausteinen finden Sie im Abschnitt B dieses Heftes

Dieser beispielhafte ASA-Ablauf ist für 2 Stunden konzipiert

	ca. 10 min	ca. 10 min	ca. 5 min
Vorbereitung <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dauer und Zeitrahmen der ASA festlegen ✓ Teilnehmerinnen und Teilnehmer einladen ✓ Zwei Moderatoren für die ASA benennen ✓ Ein Raum buchen und mit erforderlichen Arbeitsmaterialien ausstatten 	Einen gelungenen Einstieg finden <ul style="list-style-type: none"> ✓ Die Moderatoren stellen sich vor und heißen die Teilnehmer willkommen. ✓ Die Moderatoren stellen den Ablauf und das Ziel der ASA vor. ✓ Die Teilnehmer stellen sich der Gruppe vor. ✓ Die Moderatoren stellen den Teilnehmern die Regeln der Zusammenarbeit vor. 	Stärken und Ressourcen der Arbeitssituation erfassen <p>Die Moderatoren stellen folgende Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit? ✓ Was läuft gut? ✓ Wo liegen die Stärken des Unternehmens? ✓ Welche Ressourcen gibt es? <p>Die Moderatoren schreiben die Beiträge auf Zuruf auf ein Flipchart.</p>	Veränderungsbedarf in der Arbeitssituation einschätzen <p>Ziel der ASA ist es, Veränderungsbedarfe in der Arbeitssituation einzuschätzen.</p> <p>Die Moderatoren fordern die Teilnehmer daher auf, ihren generellen Veränderungsbedarf mit Klebepunkten sichtbar zu machen.</p> <p>Sie fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Wie wichtig ist eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation? <ul style="list-style-type: none"> • <i>sehr wichtig</i> • <i>teilweise wichtig</i> • <i>weniger wichtig</i> <p>Jeder Teilnehmer klebt seinen Klebepunkt hinter die Kategorie, die für ihn am zutreffendsten ist.</p> <p>Danach beschreiben die Moderatoren das Ergebnis und leiten zum nächsten Baustein über.</p>
	<i>Flip 1 – 3</i>	<i>Flip 4</i>	<i>Flip 5 Klebepunkte</i>

<i>ca. 10 min</i>	<i>ca. 5 min</i>	<i>ca. 70 min</i>	
<p>Veränderungsbereiche werden vorgestellt</p> <p>Die Moderatoren stellen die fünf Bereiche der Arbeitssituation, in denen Veränderungen stattfinden können, jeweils mit Beispielen vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Arbeitstätigkeit ✓ Arbeitsumgebung ✓ Arbeitsorganisation ✓ Gruppen-/Betriebsklima ✓ Vorgesetztenverhalten 	<p>Veränderungsbereiche identifizieren und priorisieren</p> <p>Jeder Teilnehmer bekommt drei Klebepunkte und markiert damit die Bereiche, in denen eine Veränderung der Arbeitssituation am wichtigsten ist.</p> <p>Die Punkte werden ausgezählt und die Themen in eine entsprechende Rangreihe gebracht.</p>	<p>Problemfelder konkretisieren und Lösungen erarbeiten</p> <p>Da nicht alle Bereiche auf einmal bearbeitet werden können, wird der am stärksten gewichtete Veränderungsbereich zuerst bearbeitet.</p> <p>Die Teilnehmer werden aufgefordert, konkrete Probleme in den Bereichen zu benennen. Diese Problemfelder werden von den Moderatoren auf rosa Karten geschrieben.</p> <p>Die Moderatoren fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Welche Probleme gibt es konkret in diesem Bereich? Woran haben Sie gedacht? <p>Die Teilnehmer geben ihre Beiträge in die Runde</p> <p>Die Moderatoren fragen auch direkt nach Lösungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Wie könnte das Problem gelöst werden? Haben Sie Ideen, wie es besser laufen könnte?“ 	<p>Die Teilnehmer geben ihre Beiträge in die Runde</p> <p>Diese Lösungen werden auf grünen Karten festgehalten. Möglicherweise gibt es nicht sofort eine Lösungsidee.</p> <p>Danach wird der nächste Veränderungsbereich bearbeitet, wenn noch Zeit ist.</p> <p>Eine vollständige Abarbeitung aller Themen ist meist nicht möglich und auch nicht nötig. Wichtiger ist die möglichst konkrete Bearbeitung der wichtigsten Themen.</p>
<p>Pinnwand 1</p>	<p>Flip 6 3 Klebepunkte/ Teilnehmer</p>	<p>Pinnwand 2 Karten, z. B. rosa Karten für Probleme, grüne Karten für Lösungen</p>	



Ende

ca. 5 min

Ergebnisse zusammenfassen und freigeben

Die Moderatoren fassen die Ergebnisse zusammen und lassen die Weitergabe an die Führungsebene von den Teilnehmenden absegnen. Dazu fragen sie:

- ✓ Können die Ergebnisse so an die Führungsebene weitergegeben werden?“

Seitens der Teilnehmer könnten Hemmungen bestehen, Ergebnisse weiterzugeben (z.B. Angst, dass Rückschlüsse auf die eigene Person möglich sind). Die Moderatoren fragen zusätzlich:

- ✓ Gibt es etwas, das nicht weitergegeben werden soll?

ca. 5 min

Einen gelungenen Abschluss finden

- ✓ Die Moderatoren bedanken sich bei den Teilnehmern für die Mitarbeit.

- ✓ Die Teilnehmer können ein Blitzlicht zur ASA geben, z.B. zu »Was nehme ich heute mit?«

- ✓ Die Moderatoren geben den Teilnehmern einen kurzen Ausblick auf den weiteren Prozess, z.B. so: *Wir werden nun die Ergebnisse aufbereiten und an die Führungsebene weitergeben. Diese wird anhand der Lösungsvorschläge Maßnahmen ableiten und umsetzen. Dies wird im Zeitraum XY stattfinden.*

- ✓ Die Moderatoren verabschieden sich von den Teilnehmern.

Nachbereitung: Einen Ergebnisbericht schreiben

- ✓ Die Ergebnisse in einem Bericht dokumentieren.
- ✓ Ein Fotoprotokoll über die Ergebnisse erstellen und dem Ergebnisbericht anfügen. Dazu Metaplanwände und Flipcharts mit den Ergebnissen fotografieren.
- ✓ Die Ergebnisse an die Führungsebene kommunizieren
→ siehe Kapitel 6

Kamera

Die Phase 3



Inhalte des Ergebnisworkshops

- ✓ Präsentieren der Ergebnisse vor dem Steuerkreis und der Führungsebene
- ✓ Diskutieren der Ergebnisse
- ✓ Beschließen von Sofortmaßnahmen
- ✓ Dokumentieren der Maßnahmen in einem Maßnahmenplan
- ✓ Die nächsten zu bearbeitenden Themen festlegen und mit Verantwortlichkeiten und Terminen belegen
- ✓ Rückmeldung an die Mitarbeiter und die Führungskräfte planen
- ✓ Internes und externes Projektmarketing festlegen
- ✓ Weiteres Vorgehen festlegen



Die letzte Phase bereitet die Umsetzung der Maßnahmen entscheidend vor. Der Ergebnisbericht dient der Führungsebene zur Ableitung und Umsetzung von konkreten Veränderungsmaßnahmen.

Zügig umgesetzte Sofortmaßnahmen zeigen das Engagement der Geschäftsleitung für die Mitarbeiter

Gut dokumentiert

Nach der ASA dokumentieren die Moderatoren die Ergebnisse in einem Ergebnisbericht, z. B. in einem Fotoprotokoll. Eine Vorlage für ein solches Protokoll finden Sie im Anhang B des Heftes.

Wenn mehrere ASAs durchgeführt wurden, empfiehlt sich eine zusammenfassende Darstellung. Aus dem Protokoll sollte hervorgehen, wer, warum, wann befragt worden ist, geordnet nach Bereichen, zusammengefasst zu Themenblöcken.

Eine Dateivorlage zum Protokoll finden Sie auf dem Datenstick.

Ein Ergebnisworkshop klärt Maßnahmen

Die Präsentation dieser Ergebnisse sollte in einem Ergebnisworkshop für die Projektgruppe, die Führungsebene und den Betriebsrat erfolgen. Die Lösungsvorschläge, die von den Mitarbeitern erarbeitet wurden, werden hier vorgestellt, diskutiert und, wo möglich, Maßnahmen abgeleitet.

Erste Maßnahmen zeitnah umsetzen

Mehrere Sofortmaßnahmen, also Maßnahmen, die schnell umsetzbar sind und unmittelbar bemerkt werden, sollten gleich identifiziert werden und deren Umsetzung zeitnah erfolgen.

Sie dienen nicht nur der Verbesserung der Arbeitssituation sondern auch dem Projektmarketing. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sollen spüren, dass die Analyse Früchte trägt und die Geschäftsleitung ernsthaft an der Verbesserung der Arbeitssituation interessiert ist.

Einen Maßnahmenplan erstellen

Dieser beinhaltet eine konkrete Beschreibung der einzelnen Maßnahmen sowie die Information darüber, wer bis wann die einzelnen Arbeitsschritte erledigt.



Beispiele für die Ableitung von Maßnahmen

	Erkanntes Problemfeld in der ASA	Lösungsvorschlag
Beispiel 1	Die Kleidung der Logistik ist nicht wintertauglich	Anschaffung von funktionalen, warmen Winterjacken als Sofortmaßnahme
Beispiel 2	Automatisch geregelte Beleuchtung in der Lagerhalle führt zu unzureichender Lichtversorgung	Einbau einer Schalters zur manuellen Beleuchtungsregelung



Es gibt bestimmte Rahmenbedingungen, die für einen Erfolg dieser Methode unabdingbar sind. Auf diese Erfolgsfaktoren sollten Sie ein besonderes Augenmerk legen.

1.

Erfolgsfaktor Auftragsklärung

Vor der Durchführung der Arbeitssituationsanalyse muss ein klar formulierter Auftrag der Geschäftsleitung eingeholt werden, denn damit ist auch die konkrete Zielstellung verbunden.

Wozu soll die Arbeitssituationsanalyse durchgeführt werden? Welche Probleme will man damit lösen? Welche Ziele verwirklichen? Wann wäre die Durchführung der ASA aus Sicht der Geschäftsführung erfolgreich? Solche Fragen sollen im Vorfeld beantwortet werden. Auf dieser Basis kann eine Geschäftsführung den verbindlichen Auftrag zur Durchführung erteilen. Ohne eine solche Auftragsklärung entsteht leicht eine Situation der Unverbindlichkeit, welche diejenigen verärgert, die sich engagieren und erfolgreiche Maßnahmen zumindest erschwert, wenn nicht gar verhindert

2.

Erfolgsfaktor Moderation

Eine ASA sollte von zwei erfahrenen Personen moderiert werden, die die Methode gut kennen, den Teilnehmern gegenüber neutral sind und auch so wahrgenommen werden. Sie sorgen für die inhaltliche Struktur, schreiben mit und schaffen die Rahmenbedingungen für eine offene Diskussion.

Die Moderatoren informieren zum Einstieg über den betrieblichen Hintergrund der Veranstaltung. Wenn es zu einem späteren Zeitpunkt einen Ergebnisworkshop gibt, sollte dieser am besten vom gleichen Team moderiert werden.

Wichtig für den Erfolg der Moderation ist die Qualifikation zur Methode der ASA, aber auch inwieweit die Moderatoren von den Teilnehmern als neutral wahrgenommen werden. Interne Moderatoren wissen mehr über die betrieblichen Abläufe und Hintergründe, haben aber meist mehr Schwierigkeiten die Neutralität zu wahren. Wichtig ist, dass die Teilnehmer in der ASA die Moderatoren als vertrauenswürdig und neutral wahrnehmen. Externe Moderatoren haben es hier unter Umständen etwas leichter. Die BGN bietet die Schulung von betriebsinternen Moderatoren für die Durchführung der ASA an.

3. Erfolgsfaktor Informationsmanagement

Die begleitende Information über Aktivitäten, Ziele, Ergebnisse und Maßnahmen ist zentral. Zielgruppen sind sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte, die vor Durchführung der ASAs über deren Sinn und Zweck informiert werden müssen. Nach der Durchführung wird möglichst schnell über die Ergebnisse und abgeleiteten Maßnahmen kommuniziert, sowie darüber, wie mit schwerer zu lösenden Problemfeldern umgegangen wird. Hier sind unterschiedliche – vom Steuerkreis festzulegende – Vorgehensweisen denkbar:

- ✓ *Man kann alle Ergebnisse allen Mitarbeitern vorstellen, z.B. in einer Betriebsversammlung*
- ✓ *Man kann bereichsspezifische Präsentationen durchführen, z.B. in Abteilungssitzungen*
- ✓ *Man kann Ergebnisse auch schriftlich kommunizieren, z.B. über Aushänge oder Artikel in Mitarbeiterzeitschriften.*
- ✓ *Die Ergebnisse können auch als Anlage an den Gehaltszettel gehängt werden*

Hervorheben sollte man vor allem die im Ergebnisworkshop bereits festgelegten und ggf. sogar schon umgesetzten Sofortmaßnahmen.



BGN-Qualifizierungsangebote

Wir unterstützen Sie mit folgenden Qualifizierungsangeboten zu diesem Themenfeld:

- ✓ Fachseminar Psychische Gefährdungsbeurteilung
- ✓ Multiplikatorenschulung ASA
- ✓ Beratung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung
- ✓ Praxiswissen psychische Gefährdungsbeurteilung – Psychische Belastungen erkennen und bearbeiten: Seminar für Kleinbetriebe

Infos erhalten Sie unter ausbildung@bgn.de oder unter www.bgn.de

4.

Erfolgsfaktor Maßnahmenumsetzung

Nach der Arbeitssituationsanalyse müssen konkrete Problemlösungen erarbeitet und in einem kontinuierlichen Prozess umgesetzt werden. Auf diese Weise setzen sie einen nachhaltigen Verbesserungsprozess statt verpuffender Einzelaktionen in Gang. Ihre Mitarbeiter glauben spätestens jetzt, dass Sie es ernst meinen!

5.

Erfolgsfaktor Projektverantwortlicher

Vor, während und vor allem nach der Durchführung der ASA muss eine beauftragte Person das weitere Vorgehen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses am Laufen halten. Diese Person sollte die Fäden in der Hand halten, Termine überwachen, neue Sitzungen einberufen und abteilungsübergreifend kommunizieren, sprich, der Kümmerer für die weiteren Prozessschritte sein.

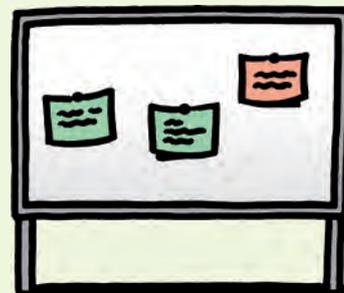
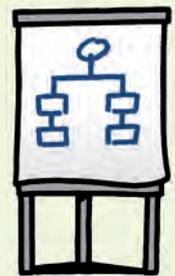
Der gesamte Prozessablauf einer ASA**Die Phase 1****Auftrag – Struktur – Ziel****Einladung zur ASA****Die Phase 2****Durchführung der ASA****Die Phase 3****Ergebnisworkshop mit Maßnahmenfestlegung****Umsetzung der Maßnahmen****Überprüfung der Maßnahmen**

Material und Handlungshilfen

Vorlagen

Damit Sie ihre ASA gut visualisieren und dokumentieren können, benötigen Sie folgende Materialien.

- ✓ Namensschilder für Moderatoren und Teilnehmer
- ✓ Flipchartständer
- ✓ Flipcharts
- ✓ Pinnwand
- ✓ Vorbereitetes Pinnwandpapier
- ✓ Pinnwandkarten in 2 Farben
- ✓ Pinnadeln
- ✓ Moderationsstifte
- ✓ Klebepunkte in zwei Farben
- ✓ Kamera



Ablaufplan einer ASA

Der hier gezeigte Ablaufplan zeigt Ihnen detailliert, wie Sie vorgehen können und worauf Sie achten müssen.

Seite 1

- Den Rahmen schaffen
- Einen gelungenen Einstieg finden

Arbeit gesund gestalten – Mitarbeiter und Führungskräfte einbinden



Ablaufplan: Wie läuft die Arbeitssituationsanalyse ab?

Hier finden Sie detaillierte Informationen zum Ablauf einer Arbeitssituationsanalyse. Der Plan zeigt Ihnen, welche Schritte Sie bei der Durchführung in welcher Reihenfolge durchlaufen sollten.

Die Zeitvorgaben beziehen sich auf eine Gesamtdauer der Arbeitssituationsanalyse von 2 Stunden.

Nr.	Schritt	Zeit	Inhalt	Moderator/ Methode	Vorlagen/ Material
0	Den Rahmen schaffen		<ul style="list-style-type: none"> - Dauer und Zeitrahmen der ASA festlegen - Teilnehmerinnen und Teilnehmer einladen - Zwei Moderatoren für die ASA benennen - Ein Raum buchen und mit erforderlichen Arbeitsmaterialien ausstatten 		Flipchart, Zwei Pinnwände, Moderationsmaterial, z.B. Stifte, Karten, Pinnwandradeln, Klebepunkte
1	Einen gelungenen Einstieg finden	10 Min. $\Sigma = 10 \text{ Min.}$	<p>Die Moderatoren stellen sich vor und heißen die Teilnehmer willkommen.</p> <p>Die Moderatoren stellen den Ablauf und das Ziel der ASA vor:</p> <p><i>„Im Rahmen des Projekts XY geht es heute um die Gesundheit der Mitarbeiter im Betrieb. Wie Sie vielleicht bereits wissen, wollen wir Ihre Arbeitssituation besser und gesundheitsförderlicher gestalten. Es ist uns wichtig, Ihre Sicht auf Ihre Arbeitssituation kennenzulernen, denn Sie sind ja schließlich die Experten für Ihren Arbeitsplatz. Das Ziel des heutigen Workshops ist es zu erarbeiten, was aus Ihrer Sicht an Ihrer Arbeitssituation verbessert werden sollte. Dazu sprechen wir über Belastungen und sammeln Lösungsideen. Es wird um Gefährdungen für die Gesundheit gehen, die von der Arbeit ausgehen, z. B. Stress, Ärger über Kollegen, nicht funktionierende Abläufe im Betrieb, körperliche Beschwerden, usw. Insgesamt haben wir dazu zwei Stunden Zeit. Am Ende schauen wir gemeinsam, was unseren Kreis verlassen darf und an die Führungsebene weitergegeben wird. Diese wird</i></p>	Moderatoren	Flip 1

Seite 1 von 4



Seite 2

- Stärken und Ressourcen erfassen
- Veränderungsbedarf messen
- Veränderungsbedarfe vorstellen

Arbeit gesund gestalten – Mitarbeiter und Führungskräfte einbinden



			<p><i>unsere Ergebnisse nutzen, um Veränderungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Sie werden auf jeden Fall darüber informiert, was zu welchem Zeitpunkt umgesetzt wird und was aus welchen Gründen nicht umgesetzt werden kann. Bevor wir jedoch richtig einsteigen, machen wir eine kurze Vorstellungsrunde, damit jeder weiß, wer hier teilnimmt.“</i></p> <p>Die Teilnehmer stellen sich der Gruppe vor.</p> <p>Die Moderatoren stellen den Teilnehmern die Regeln der Zusammenarbeit vor.</p>	Teilnehmer	Flip 2
				Moderatoren	Flip 3
2	Stärken und Ressourcen erfassen	10 Min. $\Sigma = 20 \text{ Min.}$	<p>Stärken und Ressourcen der Arbeitssituation werden erfasst.</p> <p><i>„Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit? Was läuft gut? Wo liegen die Stärken des Unternehmens? Welche Ressourcen gibt es?“</i></p> <p>(Die Teilnehmer könnten z.B. folgende Stärken und Ressourcen nennen: „Meine Arbeit fordert mich heraus. Das Betriebsklima ist gut. Die Zusammenarbeit mit den Kollegen macht Spaß.“)</p>	Teilnehmer nennen Stärken	Flip 4
				Moderatoren schreiben diese auf Karten	
3	Veränderungsbedarf messen	5 Min. $\Sigma = 25 \text{ Min.}$	<p>Veränderungsbedarf in der Arbeitssituation wird eingeschätzt.</p> <p>Ziel der ASA ist es, Veränderungsbedarfe in der Arbeitssituation einzuschätzen, um so die Arbeitssituation zu verbessern. Die Moderatoren fordern die Teilnehmer daher auf, ihren generellen Veränderungsbedarf mit Klebepunkten sichtbar zu machen. Jeder Teilnehmer klebt seinen Klebepunkt hinter die Kategorie, die für ihn am zutreffendsten ist.</p> <p>Nachdem die Teilnehmer ihre Punkte geklebt haben, beschreiben die Moderatoren das Ergebnis und leiten zum nächsten Baustein über, z. B. so:</p> <p><i>„Wir haben 4 Klebepunkte bei ‚sehr wichtig‘, 7 bei ‚teilweise wichtig‘ und 2 bei ‚weniger wichtig‘. Zusammenfassend können wir also sagen, dass Ihnen eine Veränderung der Arbeitssituation teilweise bis sehr wichtig ist. Wir stellen Ihnen nun im nächsten Schritt Bereiche der Arbeitssituation vor, in denen Veränderungen stattfinden könnten.“</i></p>	Moderatoren leiten an	Flip 5 Klebepunkte
				Teilnehmer kleben Punkte	
				Moderatoren werten Veränderungsbedarf aus	

Seite 2 von 4



Eine digitale Textvorlage zur individuellen Anpassung für Ihre ASA finden Sie auf dem beiliegenden USB-Stick

Seite 3

- Veränderungsbereiche identifizieren und priorisieren
- Problemfelder konkretisieren und Lösungen erarbeiten
- Ergebnisse freigeben
- Einen gelungenen Abschluss finden

Arbeit gesund gestalten – Mitarbeiter und Führungskräfte einbinden				
4	Veränderungsbereiche vorstellen	10 Min. Σ = 35 Min.	Veränderungsbereiche werden vorgestellt Die Moderatoren stellen die Bereiche der Arbeitssituation und beispielhafte Themen vor, in denen Veränderungen stattfinden könnten.	Moderatoren Metaplanwand 1
5	Veränderungsbereiche identifizieren und priorisieren	5 Min. Σ = 40 Min.	Veränderungsbereiche vorstellen und priorisieren Jeder Teilnehmer bekommt drei Klebpunkte und markiert damit die Bereiche, in denen eine Veränderung der Arbeitssituation am wichtigsten ist. Die Moderatoren zählen die Häufigkeit der Klebpunkte in den Bereichen, so ergibt sich eine Rangreihe.	Teilnehmer Flip 6 3 Klebpunkte/ Teilnehmer Moderatoren
6	Problemfelder konkretisieren und Lösungen erarbeiten	60 Min. Σ = 100 Min.	Problemfelder konkretisieren und Lösungen erarbeiten Da nicht alle Bereiche auf einmal bearbeitet werden können, wird der am stärksten gewichtete Veränderungsbereich zuerst bearbeitet. Ist dieser Bereich fertig, kommt der zweitwichtigste Bereich dran, usw. Um die Problemfelder zu konkretisieren, fragen die Moderatoren: „Welche Probleme gibt es konkret in diesem Bereich? Woran haben Sie gedacht?“ Die Moderatoren fragen auch direkt nach Lösungen: „Wie könnte das Problem gelöst werden? Haben Sie Ideen, wie es besser laufen könnte?“	Moderatoren leiten an Teilnehmer rufen Beiträge in die Runde Moderatoren schreiben diese auf Karten und pinnen sie an Karten, z. B. rosa Karten für Probleme, grüne Karten für Lösungen
7	Ergebnisse freigeben	10 Min. Σ = 110 Min.	Ergebnisse zusammenfassen und freigeben Die Moderatoren fassen die Ergebnisse zusammen und lassen die Weitergabe an die Führungsebene von den Teilnehmenden absegnen. Dazu fragen sie: „Können die Ergebnisse so an die Führungsebene weitergegeben werden?“ Seitens der Teilnehmer könnten Hemmungen bestehen, Ergebnisse weiterzugeben (z. B. Angst, dass Rückschlüsse auf die eigene Person möglich sind). Die Moderatoren fragen deshalb zusätzlich: „Gibt es etwas, das nicht weitergegeben werden soll?“	

Seite 3 von 4



Seite 4

- Einen Ergebnisbericht schreiben

Arbeit gesund gestalten – Mitarbeiter und Führungskräfte einbinden				
8	Einen gelungenen Abschluss finden	5 Min. Σ = 115 Min.	Die Moderatoren bedanken sich bei den Teilnehmern für die Mitarbeit. Die Teilnehmer können ein Blitzlicht zur ASA geben, z. B. zu „Was nehme ich heute mit?“ Die Moderatoren geben den Teilnehmern einen kurzen Ausblick auf den weiteren Prozess, z. B. so: „Wir werden nun die Ergebnisse aufbereiten und an die Führungsebene weitergeben. Diese wird anhand der Lösungsvorschläge Maßnahmen ableiten und umsetzen. Dies wird im Zeitraum XY stattfinden.“ Die Moderatoren verabschieden sich von den Teilnehmenden.	Moderatoren/ Teilnehmer
+1	Einen Ergebnisbericht schreiben		- Die Ergebnisse in einem Bericht dokumentieren. - Ein Fotoprotokoll über die Ergebnisse erstellen und dem Ergebnisbericht anfügen. Dazu Metaplanwände und Flipcharts mit den Ergebnissen fotografieren. - Die Ergebnisse an die Führungsebene kommunizieren -> siehe Kapitel 6	Kamera

Seite 4 von 4

Pinnwand- und Flipchart-Vorlagen

Folgende Pinnwände und Flipcharts sollten Sie vorbereitet haben.

Pinnwand 1

So sieht die vorbereitete Pinnwand 1 aus

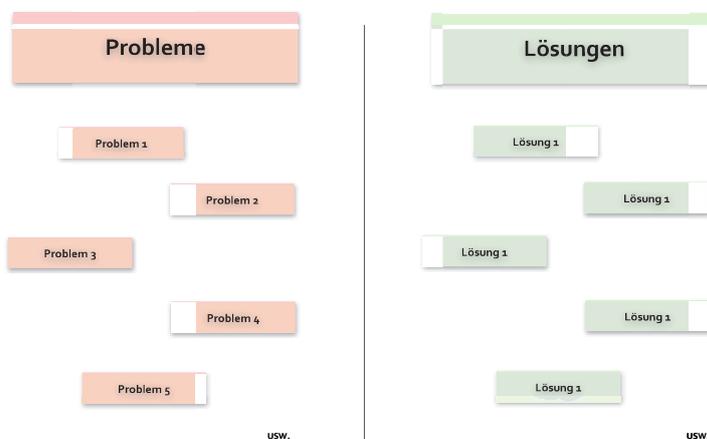
Veränderungsbereiche der Arbeitssituation mit Beispielthemen

- **Arbeitstätigkeit:** z.B. Unfallgefahren, Klarheit der Arbeitsaufträge, Monotonie, Über-/ Unterforderung, Entscheidungsspielraum
- **Arbeitsumgebung:** z.B. Licht, Lärm, Temperatur, Zugluft
- **Arbeitsorganisation:** z.B. Arbeitsplatzgestaltung, Zusammenarbeit der Abteilungen, Arbeitsabläufe: Spitzen, Leerläufe, Unterbrechungen
- **Gruppen-/Betriebsklima:** z.B. Soziale Anerkennung, Stimmung im Betrieb, Hilfsbereitschaft, Umgangston
- **Vorgesetztenverhalten:** z.B. Anerkennung von Leistungen, Unterstützung, Kontrolle, Motivation

Pinnwand 1

Pinnwand 2

Die zweite Pinnwand ist vor der ASA in zwei Bereiche aufgeteilt und wird dann mit Karten gefüllt



Pinnwand 2

Flip 1
Willkommen

Herzlich Willkommen
zur Arbeitssituations-
analyse

Flip 1

Was gefällt Ihnen an
Ihrer Arbeit?

Was läuft gut?

Wo liegen die Stärken
des Betriebs?

Welche Ressourcen
gibt es?

Flip 4

Flip 4
Was gefällt Ihnen
an Ihrer Arbeit?
Sammeln Sie hier
die Beiträge der
Teilnehmenden

Flip 2
Vorstellungsrunde
Die Teilnehmenden
stellen sich anhand
der Stichpunkte vor

Vorstellungsrunde

- o Mein Name ist:
- o Ich arbeite im Bereich:
- o Ich führe folgende Tätigkeit aus:
- o Ich arbeite im Betrieb seit:

Flip 2

Wie wichtig ist Ihnen
eine Veränderung
Ihrer Arbeitssituation?

- o sehr wichtig
- o teilweise wichtig
- o weniger wichtig

Flip 5

Flip 5
Dringlichkeit von
Veränderungen
Jeder Teilneh-
mende klebt seine
Klebspunkte hinter
die Einschätzung,
die für ihn am
zutreffendsten ist

Flip 3
Regeln der
Zusammenarbeit

So wollen wir
hier zusammenarbeiten

- o Wir wollen offen sprechen
- o Wir lassen uns ausreden
- o Wir hören einander zu
- o Jeder hat das Recht auf seine eigene Meinung
- o Hier Gesprochenes bleibt hier
- o Wir sprechen ab, was den Raum verlässt
- o Die Handys sind ausgeschaltet

Flip 3

In welchem Bereich ist eine
Veränderung Ihrer
Arbeitssituation am wichtigsten?

- o Arbeitstätigkeit
- o Arbeitsumgebung
- o Arbeitsorganisation
- o Gruppen-/ Betriebsklima
- o Vorgesetztenverhalten

Flip 6

Flip 6
Bereiche der
wichtigsten
Veränderungen
Jeder Teilneh-
mende klebt seine
Klebspunkte
hinter die Bereiche,
die für ihn am
wichtigsten sind

Im Ergebnisbericht wird konkret beschrieben, welche Ergebnisse erarbeitet wurden, und welche Maßnahmen angestoßen werden sollen. Diese Vorlage hilft Ihnen, zügig die eigenen Ergebnisse und Themen zusammenzufassen.

Seite 1
Ergebnisbericht
 - Titel
 - Projekt
 - Firma
 - Moderatoren

Zusammenfassung der Arbeitsplatzsituationsanalyse

Bericht über die Ergebnisse

Firma: ...

Datum: ...

Moderatoren: ...

Ergebnisbericht

Seite 2
Ergebnisbericht
 - Allgemeines
 - Methode
 - Organisation und Durchführung

Allgemeines

Im Rahmen des Projektes ... wurden vom ... bis ... Arbeitssituationsanalysen im Werk ... durchgeführt. Bei Arbeitssituationsanalysen handelt es sich um ein moderiertes Gruppensitzung. Ziel ist es, Informationen aus Sicht der Teilnehmer zu den sechs unten stehenden Aspekten der Arbeit zu gewinnen. Die Anwesenden entscheiden dabei selbst über die Gewichtung der Aspekte, bei denen sie eine Veränderung der Arbeitssituation wünschen.

Die Ausprägungen der verschiedenen Merkmale dieser 6 Bereiche sind für die Gesundheit der Mitarbeiter besonders relevant.

1. Arbeitsumgebung (Licht, Luft, Lärm etc.)
2. Tätigkeit (Über-/Unterforderung, Aufgabeneinstellung, Entscheidungsspielraum etc.)
3. Gruppenklima (Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, Zusammenarbeit, etc.)
4. Organisation (Schichtsystem, Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, Arbeitsplatzgestaltung etc.)
5. Vorgesetztenverhalten (Unterstützung, Anerkennung, Führung etc.)
6. Stärken / Ressourcen (Identifikation mit Produkt/Unternehmen, Zufriedenheit, Entscheidungsspielraum etc.)

1. Methode

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden drei Klebpunkte ausgehändigt. Mit diesen konnten sie die für sie veränderungsbedürftigen Bereiche auf einer vorbereiteten Pinwand markieren. Im Gesamtbild sind so die Prioritäten in der Gruppe erkennbar.

Anschließend verdeutlichten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Probleme in den ausgewählten Bereichen mit konkreten Aussagen, Beispielen und Lösungsvorschlägen. Diese wurden auf Karten dokumentiert, welche von der Gruppe für das Protokoll freigegeben wurden.

1.1. Organisation und Durchführung der Workshops

Nach der Festlegung der Zeiträume für die Workshops wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihrer Führungskraft über die geplante Durchführung von Arbeitssituationsanalysen informiert und um Teilnahme gebeten. Die Workshops fanden in xxx statt und wurden durch zwei Moderatoren der Firma / des Betriebs ... abgehalten und dokumentiert. Ein Workshop dauert 2-2,5 Stunden.

1.2. Zur Interpretation der Ergebnisse

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist folgendes zu beachten:

- Es handelt sich um eine subjektive Bewertung der Arbeitsplätze, die nicht zwangsläufig mit objektiven Sachverhalten übereinstimmen muss. Gleichwohl gibt die Sicht der Betroffenen aufschlussreiche Hinweise für die Ursachen und Zusammenhänge zwischen Problemen und deren Lösungen. Sie sind deshalb eine wichtige Information.
- Die so gewonnene Information bietet einen situativen Teillausschnitt der bestehenden Arbeitssituation. Eine Ergänzung durch Daten aus der Außensicht von bspw. Experten ist ebenfalls sinnvoll.

Seite 2 von 4

Seite 3
Ergebnisbericht
 - Darstellung der Ergebnisse

2. Darstellung der Ergebnisse

Anzahl der Teilnehmer: ...

Auf die Frage danach, wie wichtig den Teilnehmern eine Veränderung der Arbeitssituation ist, zeigte sich:

	Vorgebene Punkte
Sehr wichtig	
Teilweise wichtig	
Unwichtig	

Für ... Teilnehmer ist eine positive Veränderung ihrer Arbeitssituation sehr wichtig, für ...teilweise wichtig, für ...unwichtig

2.1. Ressourcen:
 Was gefällt mir bei meiner Arbeit bei xy?

2.2. Bewertung der Themenbereiche

Thema	Vorgebene Punkte
Arbeitszeit	
Vorgesetztenverhalten	
Gruppen- und Betriebsklima	
Arbeitsumgebung	
Arbeitsorganisation	

Die Gruppe sieht den höchsten Veränderungsbedarf in ... gefolgt von den Bereichen ... und ...

Im Folgenden werden die Diskussionspunkte tabellarisch dargestellt und jeweils kurz zusammengefasst.

Seite 3 von 4

Seite 4ff
Ergebnisbericht
 - Beschreibung der Lösungen in den fünf verschiedenen Bereichen

A) Arbeitsaufgabe

Problem / Thema	Lösungen / Wünsche
-	-
-	-
-	-

B) Vorgesetztenverhalten

Problem / Thema	Lösungen / Wünsche
-	-
-	-
-	-

C) Arbeitsumgebung

Problem / Thema	Lösungen / Wünsche
-	-
-	-
-	-

D) Arbeitstätigkeit

Problem / Thema	Lösungen / Wünsche
-	-
-	-
-	-

E) Arbeitsorganisation

Problem / Thema	Lösungen / Wünsche
-	-
-	-
-	-

Seite 4 von 4

Ergebnispräsentation

Hier finden Sie die Inhalte der ppt-Vorlage für Ihre Ergebnispräsentation

Titelseite

Seiten 1 bis 3

Seiten 4 bis 6

Arbeit gesund gestalten

Ergebnisse der Arbeitssituationsanalysen (Anonymisiert)

Betrieb...

Monat, Jahr

Name

24.05.2017 Seite 1

Arbeit gesund gestalten

2. Wer hat teilgenommen?

Insgesamt nahmen Mitarbeiter teil.

Name 24.05.2017 4

Arbeit gesund gestalten

Gliederung der Präsentation

1. Vorgehen
2. Wer hat teilgenommen?
3. Was gefällt mir an meiner Arbeit bei xy?
4. Wie wichtig ist eine Veränderung der Arbeitssituation?
5. In welchen Bereichen ist eine Veränderung am wichtigsten?
6. Probleme und Lösungen

Name 24.05.2017 2

Arbeit gesund gestalten

3. Was gefällt mir an meiner Arbeit bei ? (Beispiele, bitte ändern)

- guter Verdienst
- Flexibilität / abwechslungsreich
- Gleitzeit

Name 24.05.2017 5

Arbeit gesund gestalten

1. Wie sind wir vorgegangen?

Im Monat / Jahr wurden Arbeitssituationsanalysen im Bereich durchgeführt.

Die Dauer dieser moderierten Gruppeninterviews betrug ca. 2 Stunden.

Das Ergebnis jeder Analyse wurde in einem Protokoll festgehalten.

Name 24.05.2017 3

Arbeit gesund gestalten

4. Wie wichtig ist Ihnen eine Veränderung der Arbeitssituation?

wichtig	... Punkte
teilweise wichtig	... Punkte
unwichtig	... Punkte

Name 24.05.2017 6

Seiten 7 bis 9

Seiten 10 bis 12

Je nach Verlauf der ASA kann sich der Umfang der Präsentation erweitern oder verkürzen.

Die hier gezeigten Fälle sind beispielhaft.

Arbeit gesund gestalten

5. In welchen Bereichen ist eine Veränderung am wichtigsten?

Gruppen- und Betriebsklima	... Punkte
Vorgesetztenverhalten	... Punkte
Arbeitsorganisation	... Punkte
Arbeitsumgebung	... Punkte
Arbeitstätigkeit	... Punkte

Name _____ 24.05.2017 7

Arbeit gesund gestalten

6. Arbeitsorganisation: Probleme und Lösungen
(Beispiele, bitte ändern)

- ERSATZTEILBESTELLUNG
 - keine ausreichende Ersatzteilbestellung wegen hohem Kostendruck
 - verzögerte Reparaturen durch fehlende Ersatzteile
 - *ausreichende Bestellung von Ersatzteilen*

Name _____ 24.05.2017 10

Arbeit gesund gestalten

6. Gruppen und Betriebsklima: Probleme und Lösungen
(Beispiele, bitte ändern)

- DISKRIMINIERUNG
 - Anschwärzen und Provozieren untereinander
 - Einzelne wollen besser sein als die anderen
 - Profilierung auf Kosten anderer
 - *Vorgesetzter soll Missstände erkennen und ggf. durchgreifen*
 - *Kollegen sollen sich mit Betroffenen solidarisieren*
 - *Die Betroffenen sollen sich „dickere Haut“ zulegen*

Name _____ 24.05.2017 8

Arbeit gesund gestalten

6. Arbeitsumgebung: Probleme und Lösungen
(Beispiele, bitte ändern)

- LACKIERKABINE
 - offene Kabine
 - Abzug zieht schlecht ab
 - Dämpfe belasten Arbeitsplätze in Umgebung
 - *Lackierkabine sollte abgeschlossen werden*
 - *Vorrichtungen zur Abschattung sollten weiterentwickelt werden*
 - *Abzug sollte stärker sein und alle Dämpfe abziehen*

Name _____ 24.05.2017 11

Arbeit gesund gestalten

6. Vorgesetztenverhalten: Probleme und Lösungen
(Beispiele, bitte ändern)

- FACHLICHE FÜHRUNGSKOMPETENZ
 - überlastete und teilweise fachlich überforderte Führungskräfte
 - befehlmäßiger Führungsstil
 - *mehr Führungspersonal*
 - *bessere technische Qualifizierung der Führungskräfte*
 - *Führungsaufgaben an Meister*
 - *Führungskraft muss Technik verstehen, nicht nur BWL*

Name _____ 24.05.2017 9

Arbeit gesund gestalten

6. Arbeitstätigkeit: Probleme und Lösungen
(Beispiele, bitte ändern)

- SCHULUNG
 - unzureichende Schulungen in der Instandhaltung
 - generell zu wenig Schulungen, auch für Vorgesetzte und Büromitarbeiter
 - *Monteure und Techniker sollten besser fortgebildet werden*
 - *Abteilungsleiter müssen mehr Techniker zu Schulungen anmelden*
 - *Techniker brauchen Einweisung in neue Maschine vor Inbetriebnahme*

Name _____ 24.05.2017 12

Die ASA als Gefährdungsbeurteilung

Vorgehen

Handlungsfeld Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: so können Sie die ASA einsetzen

C 1

Die ASA kann auch als Methode der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung eingesetzt werden. Sie zählt zu den sogenannten »vertiefenden Verfahren«.

Eine Methode mit Chancen und Vorteilen

Die Analysetiefe der Gefährdungsbeurteilung kann unterschiedlich sein. Im Rahmen einer umfassenden Gefährdungsbeurteilung im Betrieb gibt es vielleicht Hinweise auf das Vorliegen psychischer Gefährdungen, deren Ausprägung Sie genauer analysieren möchten. In einem solchen Fall eignet sich die ASA hervorragend als vertiefendes Analyseinstrument.

Der Vorteil dieser Workshop-Methode ist, dass Sie die Mitarbeiter bei der Ermittlung der Belastungsfaktoren direkt beteiligen; so können Sie bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen auf deren Ideen und Vorschläge zurückgreifen.

Bei der Auswahl von Maßnahmen sollten Sie technischen und organisatorischen Maßnahmen den Vorrang geben und sich nur in begründeten Fällen für personenbezogene Maßnahmen entscheiden.

Im Folgenden fassen wir kurz zusammen, was Sie dabei beachten sollten.





Die Vorbereitung ist entscheidend

Bevor psychische Belastungen ermittelt und Maßnahmen entwickelt werden können, müssen einige Dinge im Vorfeld geklärt und organisiert werden.

1. Festlegen einer Projektgruppe

Wer arbeitet mit?

Auch wenn Sie als Unternehmerin oder Unternehmer für die Planung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung zuständig sind, sollten Sie einzelne, oder in sehr kleinen Betrieben sogar alle Mitarbeiter und Führungskräfte aus den verschiedenen Arbeitsbereichen einbinden.

2. Erstellung eines Zeitplans

Was wird wann von wem gemacht?

Für die zielgerichtete Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ist ein Zeitplan hilfreich. Darin sollte festgehalten werden, wann die psychischen Belastungen ermittelt werden, wann die Auswertungen und Umsetzungen stattfinden und wer welche Aufgaben dabei übernimmt.

3. Qualifizierungsbedarf festlegen

Was sind psychische Belastungen und wer muss wissen, was es damit auf sich hat?

Für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung muss für alle Beteiligten geklärt werden, was psychische Belastungen sind, welche unterschiedlichen Belastungen es gibt und welche betriebsspezifischen Belastungen vorliegen könnten.

Diese Gefährdungsfaktoren müssen Sie bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen berücksichtigen

Bei der Gefährdungsbeurteilung liegt der Fokus auf den arbeitsbedingten Belastungen. Sie schauen sich also an, ob die Arbeitsbedingungen im Betrieb kurz- oder langfristig negative Folgen für die Gesundheit haben könnten. Um bei der Ermittlung der psychischen Belastungen alle relevanten Gefährdungsfaktoren zu berücksichtigen, müssen Sie die folgenden fünf Bereiche abdecken:

Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe

Sind die Mitarbeiter für ihre jeweilige Tätigkeit ausreichend qualifiziert, erleben sie emotional belastende Situationen (z.B. aggressive Kunden), haben sie die Möglichkeit ihre Aufgaben abwechselnd zu gestalten?

Arbeitsorganisation

Gibt es belastende Regelungen bzgl. der Arbeitszeit (Schichtarbeit, Stoßzeiten etc.), gibt es Schwierigkeiten im Arbeitsablauf (Unterbrechungen, hohe Arbeitsintensität etc.)?

Soziale Beziehungen

Gibt es Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten?

Arbeitsumgebung

Sind die benötigten Arbeitsmittel vorhanden, gibt es physikalische oder chemische Faktoren, die zu sich negativ auf die Mitarbeiter auswirken könnten (z. B. Lärm, Gerüche, Hitze/Kälte)?

Neue Arbeitsformen

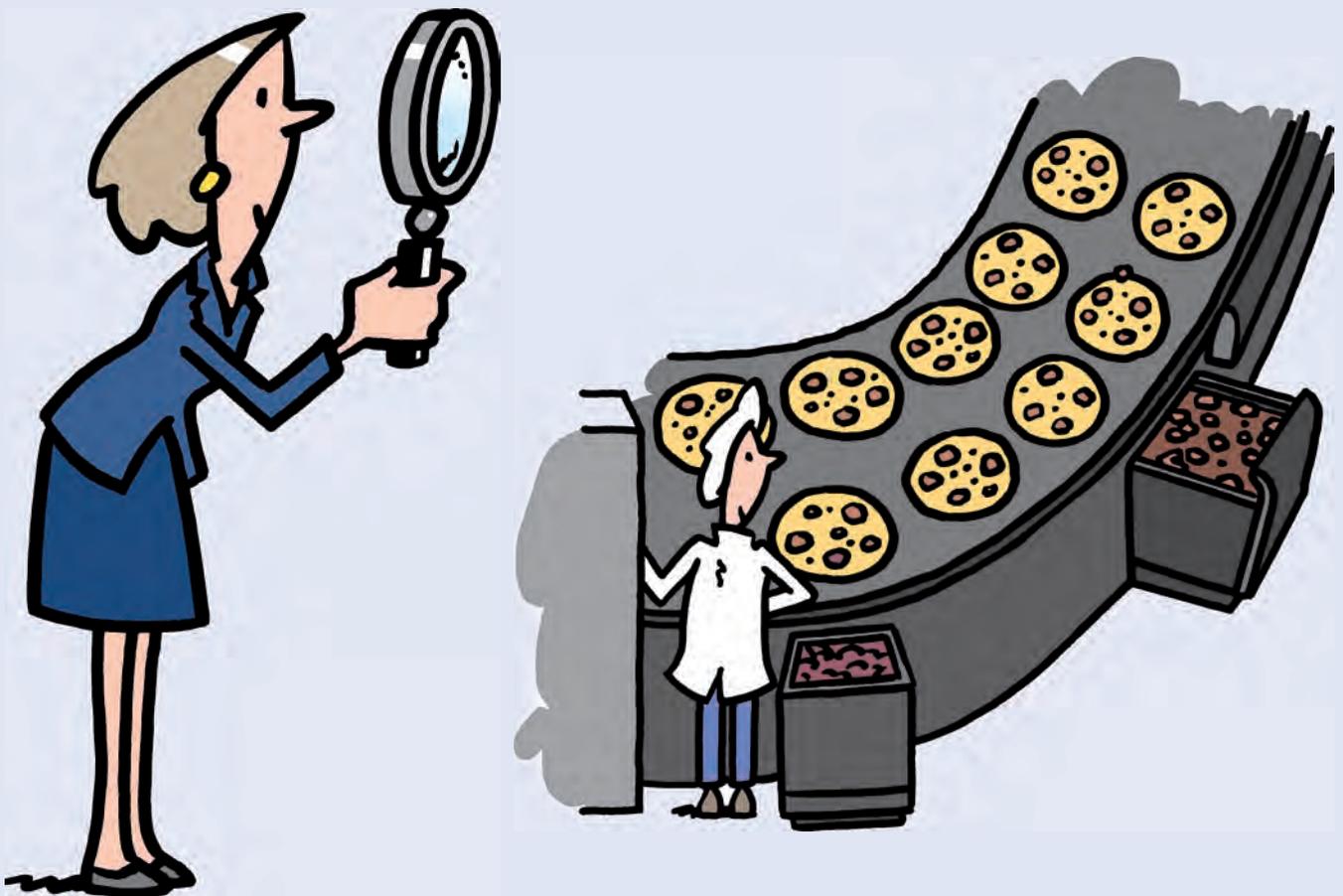
Müssen Sie große Strecken zwischen Wohn- und Arbeitsort zurücklegen? Haben Sie einen prekären Arbeitsplatz?



So sollten Sie bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen vorgehen

Wenn das Vorgehen geplant ist und die nötigen Voraussetzungen zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung geschaffen wurden, müssen Sie in sieben Schritten vorgehen:

1. Festlegen von Arbeitsbereichen/ Tätigkeiten und deren Reihenfolge
2. Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit
3. Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit
4. Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen
5. Wirksamkeitskontrolle
6. Aktualisierung und Fortschreibung
7. Dokumentation





Die Gefährdungsbeurteilung im Betrieb, eine vorgeschriebene Pflicht

Die Durchführung der **Gefährdungsbeurteilung ist eine gesetzliche Pflicht**, basierend auf dem Arbeitsschutzgesetz **§ 38ff.** Auch wenn dieses keine detaillierten Vorschriften zum Vorgehen enthält, sind doch einige allgemeine Schutzziele formuliert, an denen sich der Arbeitgeber orientieren muss. Die Arbeit soll so gestaltet sein, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird. Seit 2013 werden explizit auch die psychischen Belastungen als eine solche Gefährdung aufgeführt.

Als **Unternehmer** müssen Sie sich daher anschauen, welche potenziellen Gefährdungen in Ihrem Betrieb vorhanden sind, um Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen vorzubeugen. Für die Planung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung ist immer der Arbeitgeber verantwortlich.

Neben der **Ermittlung der Gefährdungen im Betrieb** sind Unternehmer außerdem dazu verpflichtet, im Betrieb geeignete Maßnahmen zu ergreifen und im Hinblick auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Das **Beurteilungsergebnis** müssen Sie auch bei der Unterweisung der Mitarbeiter berücksichtigen. Die Gefährdungsbeurteilung muss immer dann aktualisiert werden, wenn am Arbeitsplatz, in der Arbeitsorganisation oder in den Umgebungsbedingungen, und grundsätzlich in regelmäßigen Abständen.

Alle **Inhaber von Betrieben** sind gesetzlich **außerdem** zu einer Dokumentation der **Gefährdungsbeurteilung verpflichtet** und müssen diese auf Nachfrage den Aufsichtsbehörden vorweisen können. Diese muss nicht in einer bestimmten Form vorliegen, es kann sich also um Unterlagen in Papierform oder in Form elektronisch gespeicherter Dateien handeln.

Die **Aufsichtsbehörden prüfen** die Angemessenheit der Gefährdungsbeurteilung. Dabei prüfen sie unter anderem, ob die Gefährdungsbeurteilung angemessen dokumentiert wurde.

Die **Dokumentation** sollte die **Beurteilung der Gefährdungen**, die Festlegung konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen einschließlich Terminen und Verantwortlichen, die Durchführung und Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen und das Datum der Erstellung enthalten.

Außerdem wird überprüft, ob die **wesentlichen Arbeitsplätze und Tätigkeiten** beurteilt wurden und auch die besonderen Personengruppen (z. B. Mütter, Jugendliche) berücksichtigt wurden. Sie sollten nachweisen können, dass Sie alle relevanten Gefährdungen des Arbeitsplatzes und der Tätigkeit ermittelt haben.

Mit der einmaligen Erhebung der Gefährdungen ist es nicht getan. Die Gefährdungsbeurteilung muss in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Außerdem sind Veränderungen am Arbeitsplatz, in der Arbeitsorganisation und/oder den Umgebungsbedingungen zwingende Anlässe, die Gefährdungen erneut zu erheben

Vorlagen

Analog und digital



Impressum

Herausgeber

Berufsgenossenschaft
Nahrungsmittel
und Gastgewerbe
Dynamostraße 7-11
68165 Mannheim
www.bgn.de

Konzeption

Inga Bacher, Martina
Köster, Andrea Weimar,
BGN

Design

Christian Lutsch
public-c.de, Karlsruhe

Illustrationen

Dieter Hermenau
plonsker media gmbh,
Landau in der Pfalz

**Berufsgenossenschaft
Nahrungsmittel und Gastgewerbe**

Dynamostraße 7-11
68165 Mannheim
info@bgn.de