

Gesunde Arbeitskräfte, flourierende Unternehmen – ein praktischer Leitfaden für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Bekämpfung von psychosozialen
Risiken und Muskel-Skelett-
Erkrankungen in kleinen und mittleren
Unternehmen



Europäische Agentur für
Sicherheit und Gesundheitsschutz
am Arbeitsplatz



Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Gut für dich – gut fürs Unternehmen.

Verfasser

Karina Nielsen, Sheffield University Management School, Universität Sheffield, Vereinigtes Königreich.

Marie Birk Jørgensen, National Research Centre for the Working Environment, Kopenhagen, Dänemark.

Malgorzata Milczarek, Lorenzo Munar, Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.

Dieser Leitfaden stützt sich auf folgende Quellen:

1. Nielsen, K. & Noblet, A. (2018). Introduction: Organizational interventions: where we are, where we go from here? In K. Nielsen & A. Noblet (2018). Organizational Interventions for health and well-being: A Handbook for evidence-based practice. Routledge.
2. Wählin-Jacobsen et al. (2018). Valid and taken seriously? A new approach to evaluating Kaizen-inspired (and other) intervention tools. In K. Nielsen & A. Noblet (2018). Organizational Interventions for health and well-being: A Handbook for evidence-based practice. Routledge.
3. Nielsen, K.M., Nielsen, M.B., Ogbonnaya, C. und Kansala, M. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. Work & Stress, 31(2), S. 101-120.
4. Europäische Kommission (1996). Guidance on risk assessment at work.
Abrufbar unter: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/guidance-on-risk-assessment-at-work.pdf>

Europe Direct soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre Fragen zur Europäischen Union zu finden.
Gebührenfreie Telefonnummer (*): 00 800 67 89 10 11.

* Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

Weitere Informationen zur Europäischen Union sind im Internet verfügbar (<https://europa.eu/>).
Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2021.

Print	ISBN 978-92-9479-439-0	doi: 10.2802/233442	TE-02-18-850-DE-C
PDF	ISBN 978-92-9479-422-2	doi: 10.2802/51309	TE-02-18-850-DE-N

© Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2021.
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Fotos:

Titelseite: © Sezeryadigar, milanvirijevic, AzmanJaka, pixelfit, Rostislav_Sedlacek

Die in diesem Bericht verwendeten Fotos veranschaulichen eine Reihe von Arbeitsaktivitäten. Sie zeigen allerdings nicht notwendigerweise gute praktische Lösungen oder die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen. Für die Wiedergabe oder Verwendung von Fotos, die nicht Eigentum der EU-OSHA sind, ist die Genehmigung direkt beim Urheberrechtsinhaber einzuholen.

1. Einführung

S. 5

- 1.1 Auf die Schaffung eines guten Arbeitsumfelds kommt es an!
- 1.2 Fünf Schritte zu einem besseren Arbeitsumfeld
- 1.3 Wesentliche Grundsätze

4. Welche rechtlichen Verpflichtungen sind zu erfüllen?

S. 94

2. Bekämpfung von psychosozialen Risiken und arbeitsbedingtem Stress

S. 13

- 2.1 Was sind psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz?
- 2.2 Was ist Stress?
- 2.3 Schaffung eines guten psychosozialen Arbeitsumfelds – ein Vorgehen in fünf Schritten

5. Weiterführende europäische Informationsquellen

S. 96

3. Bekämpfung von Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSE)

S. 55

- 3.1 Worum geht es, wenn von Muskel- und Skeletterkrankungen die Rede ist?
- 3.2 Weshalb sollten Sie sich mit diesem Thema auseinandersetzen?
- 3.3 Muskel-Skelett-Erkrankungen und das Arbeitsumfeld
- 3.4 Muskel-Skelett-Erkrankungen vorbeugen und bekämpfen – ein Vorgehen in fünf Schritten

Anhänge

S. 98

- Anhang 1: Visuelle Karte – psychosoziale Probleme
- Anhang 2: Bodymapping
- Anhang 3: Vorlage für einen Maßnahmenplan

VORWORT

Der vorliegende Leitfaden soll kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) dabei helfen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Beschäftigten gesund und produktiv bleiben und das Geschäft auflebt.

2017 veröffentlichte die Europäische Kommission eine wichtige Mitteilung über Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, in der die Bedeutung der Vorbeugung psychosozialer Risiken und von Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSE) hervorgehoben wurde. Dabei handelt es sich den Angaben europäischer Beschäftigter zufolge um die beiden Hauptursachen für arbeitsbedingte Erkrankungen. Sie führen zu zahlreichen Fehltagen und verursachen neben dem persönlichen Leid auch erhebliche finanzielle Kosten für die Betroffenen und die Unternehmen, für die sie arbeiten.

Für kleine und mittlere Unternehmen kann der Umgang mit diesen komplexen Themen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit jedoch besonders schwierig sein. Dieser Leitfaden gibt KMU praktische Handlungshilfen zur systematischen Vorbeugung oder

zumindest Minderung von psychosozialen Risiken, arbeitsbedingtem Stress und MSE. Er trägt damit zur Verbesserung sowohl des Wohlbefindens als auch der Produktivität der Beschäftigten bei.

Der Leitfaden ist für alle Arten von Unternehmen gedacht und wendet sich in erster Linie an Geschäftsinhaber/innen und Vorgesetzte, kann jedoch auch von Beschäftigten, Gewerkschaftsvertreter/innen, Sicherheits- und Gesundheitsbeauftragten und -fachleuten verwendet werden, die bei oder mit solchen Unternehmen arbeiten.

Unternehmen sollten sorgfältig prüfen, wie sie am besten für ein gutes Arbeitsumfeld sorgen. Es gibt kein Patentrezept und es ist wichtig, dass sich der/die Inhaber/in bzw. Vorgesetzte mit den Beschäftigten darauf verständigen, wie sie zusammenarbeiten und was geändert werden muss oder sollte. Ein gemeinschaftlicher Prozess dürfte hier mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem erfolgreicherem Ergebnis führen.

1. Einführung



1.1 Auf die Schaffung eines guten Arbeitsumfelds kommt es an!

UMGANG MIT PSYCHOSOZIALEN RISIKEN UND MUSKEL-SKELETT-ERKRANKUNGEN

In diesem Leitfaden wird ein fünfstufiger Ansatz für den Umgang mit zwei recht schwierigen arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen vorgestellt, die in Betrieben häufig vorkommen: psychosoziale Risiken, d. h. Faktoren, die zu Stress führen und die psychische und körperliche Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen können, und Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSE). Studien belegen, dass zwischen diesen Problemen ein Zusammenhang bestehen kann. Wie im Leitfaden erläutert, gelten psychosoziale Risiken als einer der Faktoren, die MSE verursachen können. Umgekehrt können MSE zu Stress und Überforderung beitragen. Da beide miteinander zusammenhängen, kann eine vorbeugende Maßnahme zur Bekämpfung einer Risikoart dazu beitragen, auch der anderen vorzubeugen. Wird beispielsweise Beschäftigten mehr Verantwortung für ihre Arbeit übertragen (die Möglichkeit, bei Bedarf Pausen einzulegen oder im Laufe des Arbeitstages verschiedene Aufgaben abwechselnd zu erledigen), kann Stress vorgebeugt oder verringert werden. Dies kann Beschäftigten aber auch dabei helfen, gesunde Körperhaltungen bei der Arbeit einzunehmen, in einem optimalen Tempo zu arbeiten und sich von anstrengenden Aufgaben zu erholen – im Ergebnis kann so auch MSE vorgebeugt oder der Umgang mit diesen Erkrankungen verbessert werden.

VORBEUGUNG VON FEHLZEITEN

Zu den negativen Auswirkungen psychosozialer Risiken und von anhaltendem arbeitsbedingtem Stress können auch psychische Gesundheitsprobleme wie Burn-out oder Depression und körperliche Erkrankungen wie Herzleiden gehören. MSE können starke Schmerzen verursachen und die Fähigkeit von Beschäftigten zu effizientem Arbeiten beeinträchtigen. Infolgedessen stehen Beschäftigte, die von solchen Problemen betroffen sind, vor der Wahl, sich krankzumelden oder aber weiterzuarbeiten, obwohl sie sich nicht wohl fühlen. Im letzteren Fall sind sie nicht voll leistungsfähig, selbst wenn sie zur Arbeit kommen.

Tatsächlich sind MSE und stressbedingte Probleme die häufigsten Gründe für krankheitsbedingte Fehlzeiten in Europa. Hinzu kommt, dass krankheitsbedingte Fehlzeiten infolge von MSE oder Stress in der Regel länger andauern als Fehlzeiten, die auf andere Gesundheitsprobleme zurückzuführen sind. Selbst wenn man einmal das vermeidbare Leid der Menschen außer Acht lässt, können diese Probleme die Abläufe in Ihrem Unternehmen erheblich stören und beträchtliche Kosten verursachen.

FÖRDERUNG DES WOHLBEFINDENS BEI DER ARBEIT

Ein gutes Arbeitsumfeld schützt nicht nur die Beschäftigten vor Stress oder Krankheit, sondern verbessert tatsächlich ihr Wohlbefinden. „Wohlbefinden“ bezeichnet den allgemeinen psychischen und körperlichen Gesundheitszustand eines Menschen. Der Weltgesundheitsorganisation zufolge ist ein guter Gesundheitszustand nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, sondern auch ein Zustand des Wohlbefindens. Wohlbefinden steht im Zusammenhang mit Arbeitsplatzzufriedenheit, Einsatzbereitschaft, Engagement, Zielstrebigkeit und der Absicht, im Unternehmen zu bleiben und zu seinem Erfolg beizutragen.

EIN GUTES ARBEITSUMFELD IST AUS UNTERNEHMERISCHER SICHT SEHR SINNVOLL

Wahrscheinlich sind Sie sehr beschäftigt und vielleicht haben Sie gerade nur im Sinn, wie Sie den wirtschaftlichen Erfolg oder sogar das Überleben Ihres Unternehmens sicherstellen können. Für die Verbesserung des Arbeitsumfelds zu sorgen, fühlt sich vielleicht an wie etwas, das Ihnen kostbare Zeit raubt, und Sie werden viele andere Dinge zu erledigen haben, die Ihnen wichtiger erscheinen. Doch selbst wenn es zutrifft, dass einiges an Zeit investiert werden muss, um für ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld zu sorgen, so hat sich dennoch erwiesen, dass diese kurzfristige Investition langfristige Vorteile mit sich bringt.

Die Schaffung eines guten Arbeitsumfelds muss nicht teuer sein. Je früher Sie handeln, desto früher werden Sie auch den Nutzen sehen – und desto weniger werden Sie mit Gesundheits- und Sicherheitsproblemen zu kämpfen haben. Wenn Sie frühzeitig tätig werden, können Sie sicherstellen, dass neue Probleme frühzeitig erkannt und abgestellt werden, bevor diese Ihren Beschäftigten und Ihrem Unternehmen schaden. Veränderungen der Arbeitsweise, die die Gesundheit und das Wohlbefinden

Ihrer Beschäftigten verbessern, erhöhen auch deren Einsatzbereitschaft und Leistung.

Beschäftigte werden sich weniger wahrscheinlich nach einem anderen Arbeitsplatz umsehen, was Ihnen Zeit und Geld spart, die Sie ansonsten für die Einstellung und Einarbeitung neuer Arbeitskräfte aufwenden müssten.

SIE SIND GESETZLICH DAZU VERPFLICHTET, FÜR EIN GUTES ARBEITSUMFELD IN IHREM BETRIEB ZU SORGEN

Sie sind dem Gesetz nach verpflichtet, Ihren Beschäftigten ein sicheres und gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld zu bieten. Arbeitgeber/innen sind gesetzlich dazu verpflichtet, alle Risiken für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz zu beurteilen und anschließend Maßnahmen zur Verhinderung dieser Risiken zu planen und umzusetzen. Dies umfasst sowohl psychosoziale Risiken als auch die Risiken, die zu Problemen mit dem Bewegungsapparat wie MSE führen können.

1.2 Fünf Schritte zu einem besseren Arbeitsumfeld

Eine effiziente, systematische Vorgehensweise für Veränderungen am Arbeitsplatz kann auf folgenden fünf Schritten beruhen:



VORBEREITUNG

- Entscheidung, wer den Prozess leiten wird
- Überprüfung, welche Ressourcen vorhanden sind
- Entscheidung, wie und wann Beschäftigte informiert und einbezogen werden
- Entscheidung, was wann geschehen soll



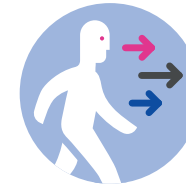
GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

- Ermittlung von psychosozialen Risikofaktoren und von Risikofaktoren für MSE
- Festlegung der Prioritäten – Welche Probleme sollen als Erstes angegangen werden?



PLANUNG VON MAßNAHMEN

- Vereinbarung, welche Maßnahmen zur Beseitigung oder Verringerung der Risiken ergriffen werden
- Aufstellung eines Maßnahmenplans



UMSETZUNG

- Umsetzung und Überwachung der vereinbarten Maßnahmen



BEWERTUNG

- Bewertung, ob Sie erreicht haben, was Sie wollten, oder nicht
- Überprüfung des gesamten Prozesses der Gefährdungsbeurteilung sowie der Planung und Umsetzung der Maßnahmen

*Denken Sie daran,
dass die durchgeführte
Gefährdungsbeurteilung
dokumentiert werden
muss.*

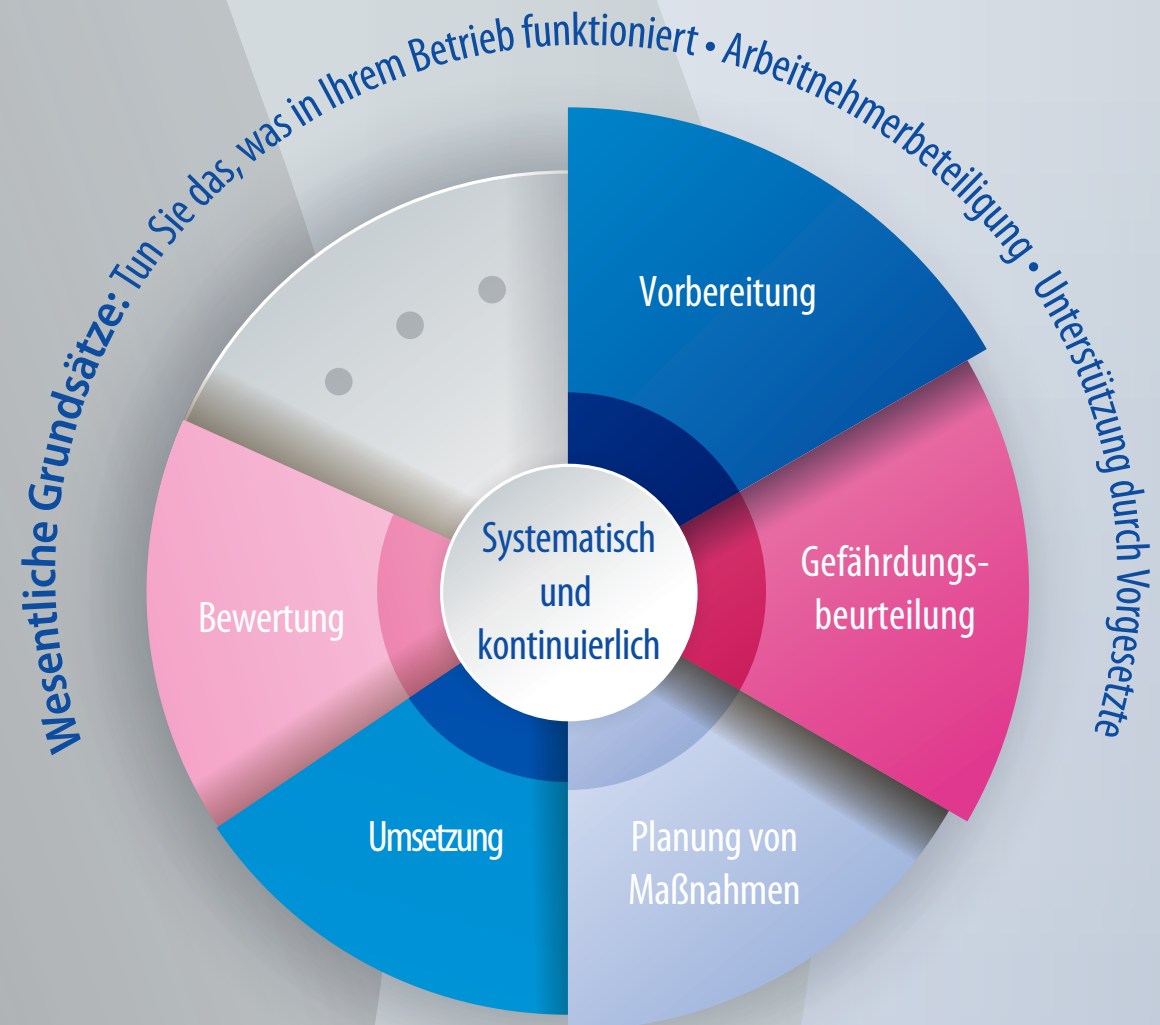


Abbildung 1: Verbesserung des Arbeitsumfelds in fünf Schritten

1.3 Wesentliche Grundsätze

TUN SIE DAS, WAS IN IHREM BETRIEB FUNKTIONIERT

Es ist wichtig, dass die Maßnahmen, die Sie zur Verbesserung des Arbeitsumfelds ergreifen, zu den übergeordneten Zielen des Unternehmens und den verfügbaren Ressourcen, wie Geld, Zeit und Mitarbeiter, passen. In diesem Leitfaden geht es nicht darum, dass Sie versuchen, einen idealen Betrieb zu schaffen. Es lohnt sich zwar immer, die bestmöglichen Ergebnisse anzustreben, doch müssen die Maßnahmen, die Sie ergreifen, auch realistisch sein. Wenn Sie Veränderungen zur Schaffung eines besseren Arbeitsumfelds vornehmen, sorgen Sie dafür, dass diese in Bezug darauf, wie Sie Ihr Unternehmen führen, zur Selbstverständlichkeit werden, d. h. integrieren Sie die Maßnahmen in bereits bestehende Arbeitsabläufe.. So brauchen Sie beispielsweise nicht unbedingt eine Sondersitzung anzuberaumen, um mit Ihren Beschäftigten über das Arbeitsumfeld zu sprechen. Sie können diese Themen im Rahmen von Sitzungen, die ohnehin schon regelmäßig stattfinden, ansprechen. Versuchen Sie so zu verbessern, wie Sie untereinander über gesundheitliche und sicherheitsrelevante Themen kommunizieren.

ARBEITNEHMERBETEILIGUNG

Es ist wichtig, in jeder Phase zu überlegen, wie Beschäftigte in den Prozess einbezogen werden können. Die Beteiligung der Beschäftigten ist von maßgeblicher Bedeutung, denn mit ihrer Hilfe können Sie die dringenden Probleme, die es zu beheben gilt, ermitteln und gewichten. Außerdem entsteht dabei ein Gefühl der Mitverantwortung für die Änderungen, die umgesetzt werden, was für Einsatzbereitschaft und Engagement förderlich ist.

UNTERSTÜTZUNG DURCH VORGESETZTE

Für Sie als Inhaber/in oder leitende Führungskraft ist es entscheidend, dass Sie in jeder Phase zeigen, dass Sie mit Rat und Tat zur Verfügung stehen. Selbst wenn Sie nicht unmittelbar für die Umsetzung bestimmter Maßnahmen zuständig sind, sind Sie ein wichtiges Vorbild und Sie müssen zeigen, dass Sie sich für die Schaffung eines guten Arbeitsumfelds einsetzen. Es ist wichtig, dass Sie aufgeschlossen sind, den offenen Dialog mit den Beschäftigten suchen und immer bereit sind, sich mit schwierigen Fragen auseinanderzusetzen.

In den folgenden Kapiteln finden Sie Erläuterungen zusammen mit praktischen Beispielen, die zeigen, wie Sie diesen fünfstufigen Prozess in der Praxis umsetzen, um arbeitsbedingtem Stress (Kapitel 2) und Muskel-Skelett-Erkrankungen (Kapitel 3) vorzubeugen.

A man and a woman are standing in a factory or industrial setting. The man is on the left, wearing a grey t-shirt, and the woman is on the right, wearing a plaid shirt and overalls. They are both smiling and looking at a tablet held by the woman. In the background, there is another person working at a machine. The image has a blue overlay on the right side.

【 2. Bekämpfung von psychosozialen Risiken und arbeitsbedingtem Stress 】

2.1 Was sind psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz?

Ihre Beschäftigten können unterschiedlichen Risiken psychosozialer Natur ausgesetzt sein, die sich gravierend auf ihre psychische und körperliche Gesundheit, ihre Fähigkeit, effizient zu arbeiten, und auch auf die Abläufe in Ihrem Unternehmen auswirken können. Zu den häufiger auftretenden arbeitsbedingten psychosozialen Risiken gehören Stress, Burn-out und jede Form von Gewalt – darunter psychische Belästigung und herabwürdigendes Verhalten (auch Mobbing genannt) sowie sexuelle Belästigung und Gewalt durch Dritte.

Hier einige Beispiele für Arbeitsbedingungen, die psychosoziale Belastungen darstellen können:

- übermäßige Arbeitsbelastung, unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben,
- fehlende Einbeziehung in Entscheidungen, die den Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin betreffen,

- zu wenig Eigenverantwortung und mangelnder Einfluss darauf, wie die Arbeit erledigt wird,
- mangelnde Klarheit der Rollenverteilung, widersprüchliche Anforderungen,
- unzureichende Kommunikation über Änderungen, die am Arbeitsplatz eingeführt werden, Arbeitsplatzunsicherheit,
- fehlende Unterstützung durch die Geschäftsleitung oder Kolleginnen und Kollegen, nicht funktionierende soziale Beziehungen,
- Arbeiten mit schwierigen Klientinnen und Klienten, Patientinnen und Patienten, Schülerinnen und Schülern, Studierenden oder Kundinnen und Kunden.

Zum Schutz der psychischen und körperlichen Gesundheit der Beschäftigten müssen alle diese Zustände adressiert werden.

2.2 Was ist Stress?

Manche verwenden das Wort „Stress“ und beziehen sich damit auf Anforderungen und Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind; korrekterweise müsste hierfür aber der Begriff „Druck“ verwendet werden. Druck ist ein natürlicher Teil des Lebens und kann durchaus etwas Positives sein. Druck kann viele Ursachen haben und unterschiedliche Formen annehmen, etwa selbst erzeugt sein (z. B. wenn man seine Sache gut machen möchte) oder von außen kommen (z. B. Fristen, die von anderen vorgegeben werden).

Stress allerdings ist niemals eine positive Erfahrung; wir geraten in Stress, wenn wir übermäßig unter Druck stehen und das Gefühl haben, dass wir nicht über die körperlichen, mentalen und psychischen Ressourcen verfügen, um allen Anforderungen, die an uns gestellt werden, gewachsen zu sein. Bei diesen Ressourcen kann es sich um sehr einfache Dinge handeln, wie z. B. genügend Zeit zu haben, um die erforderliche Arbeit zu erledigen, oder über die notwendige Unterstützung zu verfügen, um eine emotional belastende Aufgabe zu bewältigen. Bei der Verhinderung von Stress geht es darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Beschäftigten über die richtigen Ressourcen verfügen, die sie für die Erledigung ihrer täglichen Aufgaben benötigen.

IST STRESS GEFÄHRLICH?

Stress kann sich darauf auswirken, wie wir fühlen, denken oder uns verhalten. Manche Menschen bekommen Angst, einer Aufgabe nicht gewachsen zu sein. Andere wiederum haben Probleme, sich zu konzentrieren oder klar zu denken. Und wieder andere fühlen sich ständig müde, sind aber trotzdem nicht in der Lage, sich zu entspannen oder gut zu schlafen – und fühlen sich dadurch noch erschöpfter. Und so mancher zieht sich zurück und ist weniger gesprächig. Stress ist zwar keine Krankheit, doch lange Zeit unter Stress zu stehen, kann krank machen. Dies kann in Form von psychischen Gesundheitsproblemen wie Burn-out oder Depression erfolgen oder als körperliche Krankheitsbeschwerden auftreten, beispielsweise als Probleme des Bewegungsapparats (MSE) oder Herz-Kreislauf-Probleme oder Krankheiten aufgrund eines geschwächten Immunsystems (die dazu führen, dass Betroffene infektionsanfälliger sind). Daher ist es entscheidend, die ersten Anzeichen von Stress zu erkennen und Abhilfemaßnahmen am Arbeitsplatz einzuführen.

ES IST NICHT IMMER DIE ARBEIT

Selbstverständlich ist nicht immer nur das Arbeitsumfeld für Stress oder mangelndes Wohlbefinden verantwortlich. Beschäftigte können außerhalb ihrer beruflichen Tätigkeit Probleme haben, z. B. wenn Beziehungen in die Brüche gehen oder finanzielle Schwierigkeiten bestehen. Auf diese Stressfaktoren haben Sie keinen Einfluss. Vielleicht sind bei Ihnen auch Beschäftigte tätig, die unter psychischen Gesundheitsproblemen wie Angstzuständen oder Depression leiden. Falls dies in Ihrem Unternehmen der Fall ist, sollten Sie den Betroffenen empfehlen, sich an ihren Hausarzt zu wenden. Doch es ist darauf hinzuweisen, dass Menschen mit psychischen Gesundheitsproblemen durchaus erfolgreich weiterarbeiten können, wenn sie außerhalb der Arbeit genügend Unterstützung erhalten und in einem Betrieb mit einem guten Arbeitsumfeld beschäftigt sind.

SYMPTOME VON STRESS

- Gefühl von Überforderung, Beunruhigung, Gereiztheit
- Rückzug aus sozialen Beziehungen, Vernachlässigung der äußeren Erscheinung, Missbrauch von Alkohol oder Drogen
- Schwierigkeiten, sich zu konzentrieren, Entscheidungen zu treffen oder Aufgaben zu Ende zu bringen
- Schlafschwierigkeiten, Gefühl der Erschöpfung
- Rückenschmerzen, Kopfschmerzen
- Infektionsanfälligkeit
- Herz-Kreislauf-Probleme
- Burn-out, Depressionen und Angstzustände

WIE WIRKT SICH DIES AUF DAS UNTERNEHMEN AUS?

Studien weisen darauf hin, dass

- etwa die Hälfte aller Fehlzeiten am Arbeitsplatz mit Stress in Verbindung gebracht werden können
- eine verminderte Leistung bei der Arbeit aufgrund von Stress doppelt so viel kosten kann wie Fehlzeiten
- Stress am Arbeitsplatz zu mehr Unfällen führen könnte
- eine hohe Mitarbeiterfluktuation mit Stress bei der Arbeit zusammenhängen könnte
- stressbedingte Fehlzeiten erheblich länger andauern als solche, die durch andere Faktoren verursacht werden

2.3 Schaffung eines guten psychosozialen Arbeitsumfelds – ein Vorgehen in fünf Schritten

Psychosoziale Risiken sind in Betrieben aller Wirtschaftszweige und Größen relevant. Sie betreffen alle Beschäftigten, unabhängig von ihrer Position oder von den jeweiligen Aufgaben, die sie im Unternehmen wahrnehmen. Zur Vorbeugung psychosozialer Risiken muss untersucht werden, wie die Arbeit organisiert und verwaltet wird und wie die Menschen bei der Arbeit miteinander umgehen.

Dabei ist zu beachten, dass das Arbeitsumfeld je nachdem, wie es gestaltet wird, das Wohlbefinden der Beschäftigten – und damit des gesamten Unternehmens – entweder steigern oder aber zu Stress führen und damit gute Leistungen verhindern und die Erfolgchancen des Unternehmens beeinträchtigen kann. Beschäftigte, die gute psychosoziale Arbeitsbedingungen vorfinden, sind motivierter,

und ihre Arbeitsplatzzufriedenheit ist größer; sie sind außerdem produktiver, effektiver und innovativer (siehe weitere Erläuterungen in „Schritt 2“, Seite 24).

In den folgenden Abschnitten finden Sie praktische Tipps, wie Sie ein gutes psychosoziales Arbeitsumfeld schaffen können. Die empfohlenen Maßnahmen beruhen auf dem in Abschnitt 1.2 vorgestellten Vorgehen in fünf Schritten. Wir erklären Schritt für Schritt, was Sie beachten sollten, und empfehlen Instrumente, die für Sie nützlich sein könnten.

Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die in diesem Leitfaden empfohlenen Tipps und konkreten Methoden keinesfalls verpflichtend sind – Sie entscheiden selbst, was in Ihrem Unternehmen am besten funktioniert.



SCHRITT 1

VORBEREITUNG

Je nach Art Ihres Unternehmens haben Sie unterschiedliche Prioritäten und Herausforderungen. Die Art und Weise, wie Sie die Verbesserung des Arbeitsumfelds angehen, muss auf Ihre derzeitige Situation abgestimmt sein. In dieser ersten Phase stehen mehrere wichtige Entscheidungen an. Es empfiehlt sich allerdings, dass Sie zunächst überlegen, was Sie im Hinblick auf das psychosoziale Arbeitsumfeld erreichen möchten. Welche Art von Arbeitsumfeld möchten Sie schaffen?

Anschließend sollten Sie:

1. entscheiden, wer den Prozess leiten wird,
2. überprüfen, welche Ressourcen bereits vorhanden sind,
3. entscheiden, wie und wann Sie die Beschäftigten informieren und einbeziehen,
4. entscheiden, was wann geschehen soll.

ENTSCHEIDEN, WER DEN PROZESS 1. LEITEN WIRD

Wenn das Vorgehen in fünf Schritten wirksam und effizient sein soll, muss jemand den Überblick über alle Maßnahmen haben, die in diesem Zusammenhang ergriffen werden. Dies könnten Sie als Vorgesetzte/r sein, ein/e andere/r Beschäftigte/r oder – gerade in einem Unternehmen mit mehr als zehn Beschäftigten – eine kleine Gruppe (zum Beispiel aus Vertretern von Geschäftsführung und Beschäftigten).

2. ÜBERPRÜFEN, WELCHE RESSOURCEN BEREITS VORHANDEN SIND

Die Person (oder die Gruppe), die den Prozess leiten wird, braucht ein gutes Verständnis dessen, was ein gutes psychosoziales Arbeitsumfeld ausmacht. Weitere Informationen finden Sie in Kapitel 5 „Weiterführende Informationsquellen“. Sie könnten auch überlegen, ob Sie in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen Material verwendet haben, das nützlich sein könnte. Vielleicht gibt es kostenlose Broschüren – möglicherweise sogar speziell für Ihre Branche – und sonstiges praxisbezogenes Material, wie z. B. Checklisten, von Ihrer örtlichen oder nationalen Gewerbeaufsicht, anderen im Bereich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz tätigen Einrichtungen oder Branchenverbänden in Ihrem Land. Möglicherweise steht auch auf der Website der EU-OSHA kostenloses Material in Ihrer Sprache zum Herunterladen zur Verfügung (siehe Kapitel 5 „Weiterführende europäische Informationsquellen“).

Bevor Sie den Prozess einleiten, sollten Sie zunächst überlegen, ob und wie viele Mittel für die Verbesserung des Arbeitsumfelds zur Verfügung stehen. Prüfen Sie, ob Sie

eine Förderung aus nationalen oder regionalen Fonds beantragen können, zum Beispiel zur Übernahme der Kosten eines externen Sachverständigen oder einer Schulung – um diese Informationen zu bekommen, könnte die Website der Gewerbeaufsicht oder der „Focal Point“ der EU-OSHA in Ihrem Land hilfreich sein (siehe Kapitel 5 „Weiterführende europäische Informationsquellen“). Es ist wichtig, dass Sie genau wissen, welche Ressourcen Sie nutzen können, damit Sie eine realistische Vorstellung davon haben, was erreicht werden kann. Beachten Sie dabei jedoch, dass es durchaus möglich ist, gute psychosoziale Arbeitsbedingungen auch in einem kleinen Unternehmen mit sehr begrenzten Ressourcen und ohne Hilfe von außen zu schaffen. Sie brauchen kein ausgebildeter Psychologe zu sein, um zu ermitteln, welche positiven Veränderungen möglich sind. Oft können äußerst wirksame Veränderungen vorgenommen werden, die keine Kosten verursachen, wie etwa die Verbesserung der Kommunikation zwischen Ihnen und Ihren Beschäftigten.

3. ENTSCHEIDEN, WIE UND WANN SIE DIE BESCHÄFTIGTEN INFORMIEREN UND EINBEZIEHEN

Die Einbindung Ihrer Mitarbeiter ist von maßgeblicher Bedeutung. Am Anfang ist es wichtig, dass Sie sich darüber im Klaren sind, was „arbeitsbedingter Stress“ bedeutet, damit sichergestellt ist, dass Ihre Mitarbeiter eine klare Vorstellung von Ihren Absichten und von dem haben, was Sie erreichen wollen.

Sobald dieses Bewusstsein geschaffen ist, müssen Sie die Beschäftigten von den geplanten Aktivitäten unterrichten; dazu gehört wann Sie die Gefährdungsbeurteilung des psychosozialen Arbeitsumfelds durchführen wollen, wie dies geschehen soll und wie die Beschäftigten einbezogen werden sollen.

Wichtig ist auch, dass Sie frühzeitig entscheiden, wie Sie die Beschäftigten im weiteren Verlauf auf dem Laufenden halten wollen. Können Sie sie im Rahmen von Belegschaftsversammlungen informieren oder Informationen zum aktuellen Stand per E-Mail an sie verschicken? Was funktioniert in Ihrem Unternehmen am besten?

4. ENTSCHEIDEN, WAS WANN GESCHEHEN SOLL

Legen Sie eine grundlegende Zeitschiene für Ihre Aktivitäten fest, zum Beispiel den Zeitpunkt, wann Sie mit der Gefährdungsbeurteilung beginnen wollen. Die Einbindung der geplanten Aktivitäten in die bestehenden Abläufe Ihres Unternehmens ist von entscheidender Bedeutung. Gibt es beispielsweise Sitzungen, die bereits regelmäßig stattfinden und in denen Sie diese Fragen diskutieren können? Wichtig ist außerdem, dass die Aktivitäten nicht mit den Kernaufgaben des Unternehmens kollidieren. So sollten Sie es beispielsweise vermeiden, Aktivitäten zum Ende des Geschäftsjahres zu planen.



TOOLBOX

**LOS GEHT'S:
DIALOG INITIIEREN UND VERTRAUEN AUFBAUEN**

Es ist durchaus möglich, dass Ihnen die ersten Schritte schwierig vorkommen und Sie möglicherweise nicht wissen, wo Sie anfangen sollen. Ein guter Anfang wäre, das Gespräch mit den Beschäftigten zu suchen. Es ist wichtig, ihnen zunächst zu erklären, was Sie meinen, wenn Sie von Stress oder anderen psychosozialen Problemen sprechen, um Missverständnisse zu vermeiden. Es ist wichtig, dass die Verbesserung des psychosozialen Arbeitsumfelds zu etwas wird, das Sie und Ihre Mitarbeiter gemeinsam umsetzen. Auch wenn Sie als Inhaber(in)/Vorgesetzte(r) dafür sorgen müssen, dass sich etwas bewegt, sind es die Beschäftigten, welche die vereinbarten Änderungen ihrer Arbeitsabläufe umsetzen, damit sich das Arbeitsumfeld tatsächlich verbessert. Damit dies auch wirklich geschehen kann, werden Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter gewinnen müssen. Sie müssen zeigen, dass es Sie ehrlich interessiert, wie sich das Arbeitsumfeld auf sie auswirkt, und dass Sie sie als geschätzte und wichtige Akteure bei der Schaffung eines guten

Arbeitsumfelds wahrnehmen. Wenn Sie eine einfache Lösung realisieren, etwa, eine bestimmte Zeit am Tag (z. B. „zwischen 11 und 12 Uhr“) vereinbaren, zu der Ihre Mitarbeiter sich mit einem beliebigen Anliegen an Sie wenden können, dann zögern Sie nicht, diese unmittelbar umzusetzen („ab morgen“) – damit stellen Sie Ihren guten Willen und Ihr Engagement unter Beweis.

Schenken Sie den Anliegen Ihrer Beschäftigten Gehör und nehmen Sie sie ernst, auch wenn eine sofortige Lösung nicht möglich ist – auch dies ist ein guter Ansatzpunkt, um Vertrauen aufzubauen. Zeigen Sie Anerkennung und Verständnis dafür, wie Ihre Mitarbeiter ihre Arbeit in Ihrem Unternehmen sehen und erleben, auch wenn Ihre Sichtweise vielleicht eine andere ist. Verständnis zu zeigen bedeutet nicht zwangsläufig, allem zuzustimmen, was vorgeschlagen wird, es ist jedoch ein Zeichen von Respekt und fördert den offenen Dialog und die Zusammenarbeit.

Möglicherweise sind Ressourcen in Form von Geld, Zeit oder Know-how im Bereich Gesundheit und Sicherheit in Ihrem Unternehmen knapp. Es ist auch wahrscheinlich, dass Sie im Umgang mit psychosozialen Problemen auf einen gewissen Widerstand stoßen werden, offen darüber zu sprechen. Sie sollten mit Ihren Mitarbeitern über diese Widerstände sprechen und ein Gespräch darüber beginnen, was getan werden kann, um sicherzustellen, dass diese den Bemühungen zur Verbesserung des Arbeitsumfelds nicht im Wege stehen. Stellen sich die Probleme als zu kompliziert dar? Vermuten Sie, dass die Beschäftigten es schwierig finden, ihre Anliegen offen zu äußern? Glauben Sie, es könnte schwierig sein, die Zeit für die Aufstellung eines Maßnahmenplans zu finden? Was können Sie unternehmen, um diesen Problemen entgegenzuwirken?

Seien Sie des Teufels Advokat – dies könnte eine Möglichkeit sein, den Hindernissen auf die Spur zu kommen und mit Lösungsvorschlägen aufzuwarten:

Bitten Sie alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens, auf bis zu drei Post-it-Haftnotizen zu notieren, was Sie und die Mitarbeiter davon abhalten könnte, Verbesserungen zu erreichen. Lassen Sie anschließend eine Person diese Bedenken laut vorlesen und diskutieren Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern darüber, wie diese Probleme gelöst werden könnten. Ein Hindernis könnte zum Beispiel der Widerstand sein, offen über Stress am Arbeitsplatz zu sprechen, aus Angst vor Schuldzuweisungen, als „schwach“ angesehen oder sogar entlassen zu werden. Eine Lösung könnte darin bestehen, sich darauf zu einigen, dass Informationen über Faktoren, die Stress verursachen, anonym gesammelt werden, und ausdrücklich gegenüber den Beschäftigten zu betonen, dass ihre ehrliche Meinung notwendig ist, wenn positive Änderungen bewirkt werden sollen. Manche Beschäftigte glauben vielleicht nicht daran, dass sich etwas zum Besseren ändern wird. Diese Hürde kann überwunden werden, wenn Sie Ihre Entschlossenheit erneut bekräftigen und hervorheben, dass die Beteiligung jedes Einzelnen erforderlich ist, wenn das Arbeitsumfeld verbessert werden soll.



SCHRITT 2

GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Die Phase der Gefährdungsbeurteilung – also die Durchführung einer Überprüfung des psychosozialen Arbeitsumfelds – ist entscheidend, denn dies ist genau die Phase, in der Sie ermitteln, was verändert werden muss. Mit der Durchführung dieser Beurteilung erfüllen Sie außerdem die gesetzliche Anforderung, Risiken zu beurteilen, denen Beschäftigte bei der Arbeit ausgesetzt sind.

In diesem Schritt werden Sie:

1. psychosoziale Risiken in Ihrem Betrieb ermitteln,
2. Prioritäten festlegen – Welche Probleme sollten als Erstes angegangen werden?

ERMITTLUNG PSYCHOSOZIALER RISIKEN 1. IN IHREM BETRIEB

Bei der Überprüfung sollten Sie die positiven Aspekte Ihres Betriebs („Stärken“) sowie die Probleme („Stressfaktoren“) ermitteln, denn damit erhalten Sie einen umfassenden Überblick über die Bedingungen, unter denen Ihre Beschäftigten tätig sind. Zudem kann dies Ihnen bei der Suche nach wirksamen Lösungen für die Probleme helfen. Wenn Beschäftigte beispielsweise das Gefühl haben, bei schwierigen Problemen am Arbeitsplatz alleine gelassen zu werden, zugleich jedoch die Beziehungen zwischen den Beschäftigten als sehr gut eingestuft werden, dann wird klar, dass die Ursache des Problems vermutlich nicht in mangelnder Hilfsbereitschaft untereinander besteht, sondern vielmehr, dass sie überlastet sind und jeder unter Zeitdruck steht.

Eine wirksamere Überprüfung der Arbeitsbelastung und die Festlegung klarerer Prioritäten könnten in diesem Fall eine gute Lösung sein.

Sie können sich die Stärken aber auch zunutze machen, um Stressfaktoren, die nicht ganz abgestellt werden können, zu verringern. So könnte es zum Beispiel schwierig oder sogar unmöglich sein, Stressfaktoren wie emotional belastende Situationen im Gesundheitswesen auszuschalten, doch die Unterstützung durch Kolleginnen/Kollegen oder Vorgesetzte kann dazu beitragen, die negativen Auswirkungen dieser Stressoren zu verringern. Deshalb ist es wichtig, sowohl die Stressfaktoren als auch die

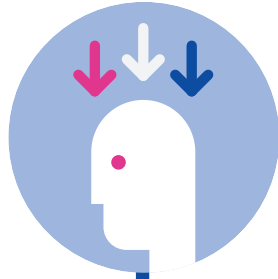
Stärken in Ihrem Betrieb zu ermitteln und sie als Ausgangsbasis für die Schaffung eines gesunden und produktiven Arbeitsumfelds zu nutzen.

Wir beschreiben jetzt einige Methoden, die Ihnen bei der Ermittlung von Stressfaktoren und von Stärken helfen können. Sie könnten mit allen oder einigen Beschäftigten Ihres Unternehmens darüber sprechen, welche Methode in Ihrem Betrieb vermutlich am besten funktioniert. Doch egal, für welche Methode Sie sich entscheiden – wichtig ist, dass jede/r Einzelne im Unternehmen die Chance bekommt, an Diskussionen und Abstimmungen über die Frage nach den größten Problemen teilzunehmen.

Ermutigen Sie die Beschäftigten dazu, so offen und ehrlich wie möglich zu sein und dabei zu bedenken, wie ihre Kommentare sich auf andere auswirken könnten. Gegenseitige Kritik oder Schuldzuweisungen sind selten konstruktiv; stellen Sie sicher, dass das Ziel des Ganzen – die Suche nach Bereichen, die verbesserungsbedürftig sind, um das Arbeitsumfeld für alle zu verbessern – nicht aus den Augen verloren wird. Alle sollten die Chance bekommen, ihren Standpunkt zu äußern, und Sie sollten klarstellen, dass niemand Nachteile

von Ihnen oder anderen Vorgesetzten zu befürchten hat, wenn er/sie seine/ihre Anliegen frei äußert. Es ist unerlässlich, dass Sie die Meinungen der Beschäftigten achten und dass Sie bei Gesprächen mit gutem Beispiel vorangehen.

Bei einer wirksamen Überprüfung müssen alle wichtigen psychosozialen Aspekte des Arbeitsumfelds erfasst werden – solche Aspekte werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.



BELASTUNG

Unter Belastung sind die körperlichen, mentalen, psychischen und emotionalen Anforderungen bei der Arbeit zu verstehen,.

STRESS UND GERINGERE PRODUKTIVITÄT

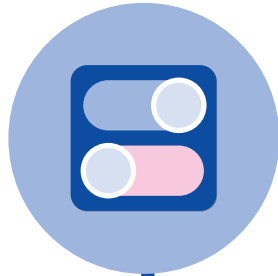
Beispiele

- übermäßige körperliche, mentale oder psychische Arbeitsbelastung: nicht genügend Zeit, um die Arbeit zu erledigen, zu viel Arbeit, ständiger Zeitdruck, lange Arbeitszeiten
- Aufgaben entsprechen nicht den Qualifikationen der Beschäftigten: sie sind zu schwierig oder zu einfach
- Aufgaben sind monoton und wiederholen sich gleichförmig; Beschäftigte haben keine Gelegenheit, sich für Aufgaben verantwortlich zu fühlen
- es wird von Beschäftigten verlangt, ständig verfügbar zu sein, z. B. auch außerhalb der Arbeitszeit E-Mails und Anrufe zu beantworten
- es gibt viele physische Risiken am Arbeitsplatz und keine Präventivmaßnahmen

WOHLBEFINDEN UND HÖHERE PRODUKTIVITÄT

Beispiele

- es ist genügend Zeit, um die Arbeit zu erledigen, die Arbeitsbelastung wird regelmäßig überwacht und in „Spitzenzeiten“ werden zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt
- Beschäftigte können bei der Erledigung ihrer Aufgaben ihre Fertigkeiten und Kompetenzen einbringen und weiterentwickeln
- Aufgaben sind anspruchsvoll und interessant; Beschäftigte fühlen sich für ihre Arbeit mitverantwortlich
- das Bedürfnis der Beschäftigten nach einem guten Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben wird respektiert; außerhalb der Arbeit ist genügend Zeit, um sich zu erholen und aufzutanken
- das physische Arbeitsumfeld ist gut, und zur Bewältigung von Risiken werden Schutzmaßnahmen ergriffen



EIGENVERANTWORTUNG

Bei Eigenverantwortung geht es darum, inwieweit Beschäftigte in der Frage mitreden können, wie sie ihre Arbeit ausführen.

STRESS UND GERINGERE PRODUKTIVITÄT

Beispiele

- Beschäftigte haben nicht das Gefühl, mitreden zu können, wie sie ihre Arbeit verrichten (und sie glauben, die Arbeit könnte effizienter erledigt werden)
- Arbeitszeitpläne, Aufgaben oder Änderungen am Arbeitsplatz, die Beschäftigte unmittelbar betreffen, werden eingeführt, ohne dass sie angehört werden (sofern dies angemessen wäre)
- Beschäftigte glauben, am Arbeitsplatz keine eigenständigen Entscheidungen treffen zu können

WOHLBEFINDEN UND HÖHERE PRODUKTIVITÄT

Beispiele

- Beschäftigte können bei der Entscheidung, wie sie ihre Arbeit erledigen, ihre Fähigkeiten einbringen
- Beschäftigte können bei Entscheidungen, die in Bezug auf ihre Arbeitsplätze getroffen werden, etwa im Hinblick auf Änderungen der Arbeitsmethoden oder der Arbeitsmittel, mitreden
- Beschäftigte werden ermutigt, eigenständige Entscheidungen bei der Arbeit zu treffen



KLARE ROLLENVERTEILUNG

Hier geht es um die Frage, ob die Mitarbeiter wissen, was bei der Arbeit von ihnen erwartet wird.

STRESS UND GERINGERE PRODUKTIVITÄT

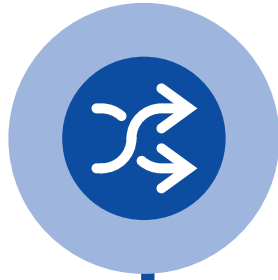
Beispiele

- die Anforderungen ändern sich täglich ohne ersichtlichen Grund; es ist den Beschäftigten nie klar, was von ihnen erwartet wird
- Beschäftigte erhalten von verschiedenen Personen Anweisungen, die einander widersprechen
- Beschäftigte verbringen einen erheblichen Teil ihrer Zeit damit herauszufinden, was von ihnen erwartet wird, z. B. welche Aufgaben sie vorrangig erfüllen sollten

WOHLBEFINDEN UND HÖHERE PRODUKTIVITÄT

Beispiele

- Beschäftigte haben klare Stellenbeschreibungen und wissen, was von ihnen Tag für Tag sowie ganz allgemein erwartet wird
- Beschäftigte wissen genau, wessen Anweisungen sie Folge zu leisten haben
- Beschäftigte wissen genau, wann sie befugt sind, eigene Entscheidungen zu treffen, etwa bei der Priorisierung ihrer Aufgaben



VERÄNDERUNG

Veränderungen sind in den meisten Unternehmen üblich/Teil des täglichen Geschäfts. Es werden ständig neue Produkte, Technologien und organisatorische Veränderungen eingeführt, und diese beeinflussen die Art und Weise, wie wir unsere Arbeit verrichten. Mitunter wird eine Veränderung auch durch Druck von außen durchgesetzt. Jede Veränderung, auch wenn sie als wünschenswert empfunden wird, kann Gefühle der Unsicherheit auslösen.

STRESS UND GERINGERE PRODUKTIVITÄT

Beispiele

- Beschäftigte fürchten oder wissen, dass Veränderungen geplant sind, es gibt dazu jedoch keine offizielle Kommunikation
- Beschäftigte verbringen viel Zeit damit, sich Sorgen zu machen, zu rätseln und zu spekulieren, was passieren wird
- es gibt keine Erklärung, weshalb eine Änderung eingeführt wird oder wie sie sich auf die gegenwärtigen Arbeitsplätze auswirken wird

WOHLBEFINDEN UND HÖHERE PRODUKTIVITÄT

Beispiele

- Veränderungen werden rechtzeitig im Vorfeld kommuniziert, einschließlich Informationen über den Zeitplan und darüber, ob und wie sie sich auf die Arbeitsplätze der Beschäftigten auswirken werden
- Beschäftigte wissen genau, weshalb eine Änderung umgesetzt wird und warum sie notwendig ist
- wenn möglich und angebracht, werden Beschäftigte angehört und können die Veränderungen beeinflussen, z. B. in Bezug auf neue Arbeitsmethoden, Arbeitsmittel oder Software



BEZIEHUNGEN DER BESCHÄFTIGTEN ZU VORGESETZTEN

Die Einstellungen und Verhaltensweisen des/der Vorgesetzten haben einen erheblichen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Stressbelastung von Beschäftigten. Vorgesetzte haben außerdem eine Vorbildfunktion (positives oder negatives Vorbild), was die Qualität des sozialen Miteinanders im Unternehmen anbelangt; das Verhalten der Vorgesetzten kann der Zusammenarbeit, Unterstützung und Fairness förderlich oder hinderlich sein.

STRESS UND GERINGERE PRODUKTIVITÄT

Beispiele

- der/die Vorgesetzte ist nie erreichbar oder ist nicht ansprechbar; Beschäftigte werden mit ihren Problemen bei der Arbeit alleine gelassen
- der/die Vorgesetzte gibt Beschäftigten keine Rückmeldung zu ihrer Leistung
- Beschäftigte haben das Gefühl, dass ihnen im Vergleich zu ihren Kollegen viel mehr Arbeit aufgelastet wird
- Beschäftigte haben das Gefühl, dass ihre Bemühungen nicht gewürdigt oder angemessen honoriert werden

WOHLBEFINDEN UND HÖHERE PRODUKTIVITÄT

Beispiele

- der/die Vorgesetzte ist erreichbar; Beschäftigte haben das Gefühl, dass sie von ihrem/r Vorgesetzten Unterstützung oder einen Rat bekommen können, wenn sie dies brauchen
- der/die Vorgesetzte gibt Beschäftigten eine motivierende Rückmeldung zu ihrer Leistung
- der/die Vorgesetzte sorgt dafür, dass die Arbeitslast gerecht unter den Beschäftigten aufgeteilt wird
- der/die Vorgesetzte zeigt Wertschätzung und honoriert gute Arbeit



BEZIEHUNGEN ZWISCHEN BESCHÄFTIGTEN

Das soziale Klima am Arbeitsplatz wirkt sich erheblich darauf aus, wie wir uns fühlen und welche Leistung wir erbringen.

STRESS UND GERINGERE PRODUKTIVITÄT

Beispiele

- Beschäftigte, die unsicher sind, was sie bei ihrer Arbeit genau tun sollen, werden alleine gelassen, ohne Rat und Unterstützung durch ihre Kolleginnen und Kollegen
- es gibt viele Konflikte, Auseinandersetzungen und Klüngel bei der Arbeit
- manche Beschäftigte werden isoliert oder nicht als gleichwertig behandelt

WOHLBEFINDEN UND HÖHERE PRODUKTIVITÄT

Beispiele

- Beschäftigte haben das Gefühl, sich an ihre Kolleginnen und Kollegen wenden zu können, wenn sie Unterstützung und Rat brauchen
- Beschäftigte kommen in der Regel miteinander aus, sie nehmen ihre Pausen zusammen und sprechen miteinander darüber, wie sie ihre Arbeit erledigen
- alle Mitarbeiter fühlen sich als Teil der Gruppe



ZUSAMMENARBEIT MIT PERSONEN AUSSERHALB DES UNTERNEHMENS

Beschäftigte haben das Recht, von jeder Person, mit der bzw. für die sie arbeiten, mit Respekt behandelt zu werden, einschließlich Auftraggeber, Patienten, Schüler, Studenten und Kunden.

STRESS UND GERINGERE PRODUKTIVITÄT

Beispiele

- Beschäftigte sind verbaler Gewalt ausgesetzt: abwertende, verletzendende Kommentare oder Drohungen
- Beschäftigte werden von alkoholisierten oder verhaltensauffälligen Personen mit gewalttätigem Verhalten bedroht oder erleben dieses
- Beschäftigte sind bei der Arbeit sexueller Belästigung ausgesetzt
- die Wahrscheinlichkeit eines Raubs ist hoch, z. B. in abgelegenen Gebäuden oder Kassensarbeitsplätze, doch es werden keine Präventivmaßnahmen umgesetzt

WOHLBEFINDEN UND HÖHERE PRODUKTIVITÄT

Beispiele

- gegenüber gewalttätigem Verhalten (einschließlich verbaler Gewalt) und sexueller Belästigung gilt eine Politik der Null-Toleranz, und diese wurde den Klienten kommuniziert
- Beschwerden der Beschäftigten werden ernst genommen und die Geschäftsleitung reagiert unverzüglich darauf
- es wird möglichst vermieden, alleine zu arbeiten
- in den Geschäftsräumen wird nur begrenzt Bargeld vorgehalten; Maßnahmen wie ein „Panikknopf“ oder Sicherheitskameras sind installiert

WÜRDE UND RESPEKT

Würde und Respekt sollten die grundlegenden Werte in Verbindung mit den vorstehend beschriebenen Aspekten sein. Jeder Mensch hat das Recht, mit Respekt behandelt zu werden, und dieser ist für unser Wohlbefinden und unsere Arbeitsleistung von maßgeblicher Bedeutung. Ein Mangel an Respekt und fairer Behandlung wegen des Geschlechts, Alters, der Staatsangehörigkeit oder anderen persönlichen Merkmalen einer Person sind äußerst schädlich für deren Wohlergehen, was auch für Mobbing oder sexuelle Belästigung gilt.

Psychische Belästigung und herabwürdigendes Verhalten

Unter Mobbing am Arbeitsplatz ist wiederholtes, unangemessenes Verhalten gegenüber einer/einem Beschäftigten seitens einer/eines Kollegin/Kollegen oder einer Gruppe von Kollegen, einer/eines Vorgesetzten oder Untergebenen zu verstehen, in der Absicht, diese/n Beschäftigte/n zu schikanieren, zu demütigen, zu schwächen oder zu bedrohen. Beispiele für ein solches Verhalten sind Anschreien, beleidigende oder

sarkastische Äußerungen, Beschimpfungen, ständiges Kritisieren der/des Beschäftigten, Ausschließen der/des Beschäftigten von gesellschaftlichen Ereignissen oder Kaffeepausen, Vorenthalten wichtiger Informationen, Zuweisung von zu vielen und/oder zu schwierigen Aufgaben oder von Aufgaben, die erniedrigend oder zu einfach für die/den Beschäftigte/n sind.

Es sollte unterschieden werden zwischen Mobbing und Meinungsverschiedenheiten oder Fällen, in denen sich zwei Personen aufgrund von „persönlichen Zwistigkeiten“ einfach nicht verstehen. Konflikte treten in jedem Betrieb auf, und sie können konstruktiv beigelegt werden. Belästigung jedoch darf niemals toleriert werden.

Sexuelle Belästigung

Sexuelle Belästigung wird definiert als Verhalten sexueller Natur, das von der Person, an die es gerichtet ist, nicht erwünscht ist und das bezweckt oder bewirkt, dass die betreffende Person durch Schaffung eines durch Einschüchterungen, Anfeindungen, Beleidigungen oder

andere Beeinträchtigungen geprägten Arbeitsumfelds beleidigt wird. Beispiele sexueller Belästigung sind u. a. unerwünschte Einladungen, eine sexuelle Beziehung einzugehen (nachdem eine Person ihr Desinteresse zum Ausdruck gebracht hat), unangemessene Kommentare, Gesten, Vorschläge oder Witze, aufdringliche Fragen zu den Beziehungen einer Person oder Versenden unangemessener Bilder, E-Mails usw.

Sexuelle Belästigung gefährdet häufig die psychische Gesundheit und die berufliche Karriere einer Person, die sich (aufgrund ihres Geschlechts, Alters, ihrer gesellschaftlichen Stellung usw.) in einer verletzbaren Lage oder Position befindet. „Sexuelle Belästigung reicht von weniger schwerwiegenden Formen wie Anstarren, anzüglichen Bemerkungen oder Belästigungen per Telefon oder im Internet über unerwünschte sexualisierte Berührungen, sexuelle Bedrängnis bis hin zu sexualisierten körperlichen Übergriffen“ (<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-vor-gewalt-schuetzen/sexuelle-belaestigung>).

Während bestimmte Formen von sexueller Belästigung – etwa Witze oder Bemerkungen mit sexueller Konnotation – in keinem Fall gesellschaftlich akzeptabel sind, ist die Unangemessenheit anderer Verhaltensweisen möglicherweise nicht ganz so offensichtlich. Es kann manchmal überraschen, was Menschen als anstößig empfinden, insbesondere, wenn Sie mit Kollegen aus einem anderen Kulturkreis oder anderen sozialen Verhältnissen zusammenarbeiten. Allerdings sollte jede/r das Gefühl haben, frei aussprechen zu können, dass er/sie eine bestimmte Verhaltensweise als herabsetzend empfindet, um dann erwarten zu können, dass die andere Person dies respektiert. Ein Verhalten, das jemanden ungewollt verletzt, kann schnell korrigiert werden und richtet keinen Schaden an. Es geht also darum, eine Arbeitskultur zu schaffen, in der jede/r das Gefühl hat, Gehör zu finden und respektiert zu werden.

EINHOLEN DER MEINUNGEN VON BESCHÄFTIGTEN ZU SENSIBLEN FRAGEN

Manche Probleme – wie z. B. ernste Beziehungsprobleme oder Belästigung – dürften eher nicht für eine Diskussion bei einer Sitzung oder einem Workshop in Frage kommen (siehe Toolbox „Ermittlung von Stressfaktoren und Stärken“). Ermutigen Sie Beschäftigte dazu, direkt mit Ihnen oder einer Person ihres Vertrauens zu sprechen, wenn sie meinen, belästigt zu werden. Zu überlegen wäre auch, ob Sie nicht einen kurzen Fragebogen erstellen könnten, der von den Beschäftigten ausgefüllt wird. Dies kann mithilfe einer kostenlosen Software erfolgen, die den Auskunftspersonen Anonymität zusichert.



TOOLBOX

ERMITTLUNG VON STRESSFAKTOREN UND STÄRKEN

Psychosoziale Aspekte der Arbeit sind miteinander verflochten, weshalb es sehr wichtig ist, das Arbeitsumfeld als Ganzes zu betrachten.

Eine denkbare Methode zur Ermittlung von Stressfaktoren und Stärken wäre, in einem Workshop eine visuelle Karte des psychosozialen Arbeitsumfelds zu erstellen (*siehe Abbildung 2*). Wenn möglich sollten alle daran teilnehmen – Beschäftigte ebenso wie Vorgesetzte.

Sie können Ihre visuelle Karte anhand der Vorlage in Anhang 1 erstellen. Sie können diese natürlich beliebig so anpassen, wie es für Ihr Unternehmen passt (oder auch Ihre eigene Karte entwickeln). Eine weitere Möglichkeit bestünde darin, eine entsprechende „Karte“ auf einem Flipchart zu zeichnen, die bei künftigen Sitzungen mit den Beschäftigten aufgegriffen werden kann. Außerdem benötigen Sie Post-it-Haftnotizen in zwei

unterschiedlichen Farben (z. B. rot und grün). Die visuelle Karte funktioniert am besten mit ungefähr zehn Personen. In Unternehmen mit mehr als zehn Beschäftigten sollten Sie die Möglichkeit in Betracht ziehen, mehrere Workshops über mehrere Wochen durchzuführen. Im Idealfall sollten Personen, die zusammenarbeiten, etwa in Abteilungen oder Arbeitsgruppen, am selben Workshop teilnehmen.

Nehmen Sie die Arbeitsbedingungen unter die Lupe

Zunächst wird von Ihnen oder der Person, die zum/zur Workshopleiter/in ernannt wurde, eine große Version der visuellen Karte in Anhang 1 gedruckt, fotokopiert oder gezeichnet und in einem Sitzungsraum aufgehängt. Anschließend diskutiert die Gruppe während des Workshops jeden einzelnen Aspekt des psychosozialen Arbeitsumfelds. Zum Beispiel: Erhalten die Beschäftigten genügend Unterstützung? Wie sieht es

mit der Verteilung von Rollen und Zuständigkeiten aus? Wissen alle, was von ihnen erwartet wird? Haben verschiedene Personen im Unternehmen unterschiedliche Ansichten dazu, wer was tun sollte?

Es empfiehlt sich, jemanden zu ernennen, der die Diskussion moderiert. Der/Die Moderator/in sollte die Beschäftigten zunächst dazu anhalten, über Stressfaktoren zu diskutieren. Die Beschäftigten (oder der/die Moderator/in) sollten auf roten Haftnotizen die ermittelten Stressfaktoren vermerken (z. B. „Unklare Rolle: Beschäftigte erhalten von verschiedenen Personen einander widersprechende Anweisungen“). Dasselbe sollte dann für die Stärken in diesem Bereich wiederholt werden, die auf grünen Haftnotizen notiert werden (z. B. „Klare Aufgabenteilung: alle wissen, wofür sie zuständig sind“). Bevor sich die Diskussionsteilnehmer dann dem nächsten Aspekt zuwenden, sollten die Haftnotizen auf den entsprechenden Bereich auf der Karte geklebt werden.

Gute Fragen, die bei der Ermittlung von Stressfaktoren gestellt werden könnten, sind zum Beispiel:

- Was an Ihrer Arbeit bewirkt, dass Sie sich am Ende des Tages müde und ausgelaugt fühlen?
- Was genau stört Sie und regt Sie auf?
- Gibt es etwas, wovor Ihnen graut, wenn Sie morgens zur Arbeit kommen?

Gute Fragen, die bei der Ermittlung von Stärken gestellt werden könnten, sind zum Beispiel:

- Was regt Sie an, morgens zur Arbeit zu kommen?
- Was motiviert Sie bei Ihrer Arbeit und worauf sind Sie im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit stolz?
- Was verleiht Ihrer Arbeit Sinn?

Wenn es schwierig ist, ein Zeitfenster zu finden, in dem sich alle treffen können, bestünde eine Alternative darin, eine Karte in einem Gemeinschaftsbereich aufzuhängen;

die Übung kann per E-Mail oder bei Teambesprechungen erklärt werden, und die Beschäftigten können die roten und grünen Haftnotizen zum Beispiel innerhalb einer Frist von zwei Wochen, wann immer es ihnen zeitlich am besten passt, auf die Karte kleben.

Besprechen Sie die Ergebnisse

Nachdem die Karte fertig ist, sollte die Gruppe versuchen, sich das Gesamtbild der verschiedenen psychosozialen Aspekte der Arbeit anzusehen. Eine Diskussion kann Licht auf wichtige Fragen werfen.

Schreiben Sie mit

Erstellen Sie eine Liste beider Aspekte (Stressfaktoren und Stärken). Diese werden Sie brauchen, um das weitere Vorgehen zu vereinbaren. Es reicht völlig aus, das Problem bzw. den von den Beschäftigten geschätzten Arbeitsaspekt stichpunktartig zu benennen; lange Erklärungen sind nicht nötig.

Abbildung 2: Beispiel für eine visuelle Karte



PRIORITÄTEN FESTLEGEN – WELCHE PROBLEME SOLLTEN ALS ERSTES 2. ANGEANGEN WERDEN?

Nachdem die Stärken und Stressfaktoren ermittelt wurden, müssen Sie die Aspekte des psychosozialen Arbeitsumfelds, die am dringendsten verbessert werden müssen, entsprechend ihrer Wichtigkeit einstufen.

Grundsätzlich sollten Probleme, die bei vielen Beschäftigten erheblichen Stress verursachen, als Erstes angegangen werden. Außerdem sollten dann, wenn Beschäftigte bereits an Stresssymptomen leiden, unverzüglich Maßnahmen zur Behebung der Ursachen ergriffen werden. Derartige Probleme dürften bei der Überprüfung der Arbeitsbedingungen deutlich zutage treten und es sollte ihnen eine hohe Priorität eingeräumt werden. Insbesondere bei mehreren Problemen scheinbar gleicher Wichtigkeit kann es hilfreich sein, die Beschäftigten in die Entscheidung über Prioritäten einzubeziehen.



TOOLBOX

VEREINBARUNG VON PRIORITÄTEN

Sie können mithilfe der visuellen Karte, die Sie erstellt haben, Probleme, die angegangen werden müssen, ihrer Wichtigkeit nach einstufen. Teilen Sie den Beschäftigten drei kleine Aufkleber, zum Beispiel goldene Sternchen, aus und bitten Sie sie, diese Aufkleber auf die Karte neben die Aspekte zu kleben, die ihrer Meinung nach am dringendsten geändert werden müssen. Anschließend können Sie die Zahl der Aufkleber zählen und die Ergebnisse werden zeigen, auf welche Aspekte bei Verbesserungsmaßnahmen der größte Schwerpunkt gelegt werden sollte. Notieren Sie alle Probleme, die aufgezeigt wurden, für Ihre Unterlagen und für die künftige Diskussion; diejenigen, die jetzt nicht als oberste Priorität gesehen werden, können später an Bedeutung gewinnen. Es ist sinnvoll, jedes der aufgezeigten Probleme einer der drei Kategorien zuzuordnen: hohe Priorität, mittlere Priorität, geringe Priorität.



SCHRITT 3

PLANUNG VON MAßNAHMEN

In diesem Schritt werden Sie:

1. vereinbaren, welche Maßnahmen zur Beseitigung oder Verringerung der Risiken ergriffen werden,
2. einen Maßnahmenplan aufstellen.

VEREINBAREN, WELCHE MAßNAHMEN 1. ERGRIFFEN WERDEN

Bei der Erörterung und Vereinbarung von Maßnahmen ist es wichtig, die allgemeinen Grundsätze der Gefahrenverhütung zu beachten.

• **Vermeidung von Stressfaktoren**

Vergewissern Sie sich, dass die Art der Organisation und Verwaltung der Arbeit zu einem guten sozialen Klima, zu Wohlbefinden und guter Leistung beiträgt.

• **Bekämpfung von Stress an der Quelle**

Bekämpfen Sie die Ursachen und nicht die Symptome von Stress. Wenn Stress beispielsweise durch ständigen Zeitdruck verursacht wird, dann fangen Sie an, die Arbeitsbelastung zu überwachen, und prüfen Sie, wie realistisch die von Ihnen vorgegebenen Fristen tatsächlich sind.

• **Anpassung der Arbeit an den Menschen**

Vergewissern Sie sich, dass die Arbeit den Fähigkeiten der Beschäftigten entspricht. Geben Sie Beschäftigten soweit wie möglich Gelegenheit, Entscheidungen über ihre Arbeitsmethoden, Pausen und täglichen Prioritäten selbst zu treffen.

- **Die Umsetzung von Maßnahmen für die Gesamtbelegschaft steht an erster Stelle**

Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten vor Stress sollten immer zuerst auf die Verbesserung der Arbeitsorganisation und des Arbeitsmanagements abzielen. Dies steht nicht nur in Einklang mit den gesetzlichen Vorgaben, sondern ist auch effizienter und bringt nachhaltige Vorteile mit sich. Maßnahmen für die Gesamtbelegschaft können beispielsweise die Umsetzung eines Verfahrens für den Umgang mit gewalttätigen Auftraggebern, Patienten usw. sein (damit die Öffentlichkeit über die „Null-Toleranz-Politik“ informiert ist und die Beschäftigten wissen, wie sie um Unterstützung bitten und an wen sie sich dabei wenden sollen, wenn sie Opfer von Gewalt oder Belästigung werden).

- **Bieten Sie Beschäftigten Fortbildungen an**

Praxisorientierte Fortbildungen für Beschäftigte könnten sich, abgesehen von Schulungen zur Entwicklung ihrer beruflichen Kernkompetenzen, auf Themen wie Selbstbewusstsein und Durchsetzungsvermögen, Umgang mit einer hohen emotionalen Belastung, Deeskalation von Konflikten oder Selbstverteidigung erstrecken. Bedenken Sie jedoch, dass eine Vorgehensweise, die ausschließlich darauf abstellt, wie einzelne Beschäftigte mit Stress umgehen, nicht nur unangemessen ist, sondern auch ineffizient, und sie würde auch nicht dazu führen, dass Stress langfristig abgebaut oder Wohlbefinden und Leistung verbessert werden.



TOOLBOX

Die Lösungen, die Sie umsetzen, müssen nicht viel Geld kosten oder zu umfangreichen Veränderungen führen. Doch sollte selbst die kleinste Verbesserung geplant (Wer wird was tun und wann?) und dann überwacht (Wurde die Maßnahme wie geplant umgesetzt?) und bewertet (Hat sie zu den gewünschten Ergebnissen geführt?) werden, wie in den folgenden Abschnitten beschrieben wird. Ansonsten investieren Sie möglicherweise Zeit und Ressourcen, ohne die gewünschte Wirkung zu erzielen. Kleine, wirksame Verbesserungen sind besser als große, ehrgeizige Pläne, die aufgegeben werden, ohne richtig umgesetzt worden zu sein. Tabelle 1 enthält Beispiele für einfache Maßnahmen, die ergriffen werden können.

Binden Sie Ihre Beschäftigten in die Suche nach den besten Lösungen ein. Sie werden überrascht sein, wie viele gute Ideen Ihre Mitarbeiter einbringen können, damit sie besser arbeiten können, und letztlich profitiert das ganze Unternehmen davon.

FESTLEGUNG VON MAßNAHMEN – BRAINSTORMING

Räumen Sie bei einer der regelmäßigen Sitzungen Zeit dafür ein, dass Ihre Mitarbeiter Maßnahmen zur Bekämpfung der ermittelten Stressfaktoren vorschlagen können, oder organisieren Sie hierfür eine eigene Sitzung. Eine Möglichkeit, das Brainstorming zu strukturieren, könnte darin bestehen, dass die Beschäftigten gebeten werden, Maßnahmen und Aktivitäten auf fünf Ebenen vorzuschlagen: Arbeitsorganisation (Belastung, Eigenverantwortung, Klarheit der Rollenverteilung und Veränderungen), Arbeiten mit einer/m Vorgesetzten, Arbeiten in einer Gruppe, Arbeiten im Einzeleinsatz und Arbeiten mit Personen außerhalb des Unternehmens (Kunden, Auftraggeber, Patienten, Schüler usw.). Halten Sie alle Ideen schriftlich fest. Falls es schwierig sein sollte, alle hierfür an einen Tisch zu bringen, können die Beschäftigten ihre Ideen auch auf Haftnotizen notieren und sie innerhalb eines vereinbarten Zeitraums an einer bestimmten Stelle hinterlegen (z. B. in einem anonymen Zettelkasten).

Anschließend diskutieren Sie gemeinsam alle eingegangenen Ideen und vereinbaren, welche davon umgesetzt und welche (vielleicht für später) zurückgestellt werden sollten.

Tabelle 1: Beispiele für Maßnahmen zum Stressabbau

Arbeitsorganisation	Problem: Beschäftigte haben das Gefühl, dass von ihnen erwartet wird, auch außerhalb der Arbeitszeit mobil erreichbar sein zu müssen.	Lösung: Vereinbaren Sie klare Regeln für Beschäftigte, wann von ihnen Erreichbarkeit erwartet wird und wann sie das Recht haben, „ab-/auszuschalten“.
	Problem: Obwohl Mitteilungen per E-Mail über Veränderungen am Arbeitsplatz als nützlich empfunden werden, glauben Beschäftigte, dass sie keine Möglichkeit haben, Fragen zu stellen oder ihre Bedenken oder Ideen vorbringen zu können.	Lösung: Nachdem eine E-Mail über eine geplante Veränderung verschickt wurde, wird diese auf der nächsten Belegschaftsversammlung diskutiert.
Arbeiten mit einer/m Vorgesetzten	Problem: Beschäftigte schätzen die Unterstützung, die sie von einer/einem Vorgesetzten erhalten, doch finden sie es schwierig, diese/n anzusprechen, weil er/sie zu beschäftigt ist.	Lösung: Führen Sie „Sprechzeiten“ ein, in denen Beschäftigte wissen, dass sie sich mit Fragen an die/den Vorgesetzte/n wenden können. Vereinbaren Sie Themen, die außerhalb dieser Sprechzeiten dringend beantwortet werden müssen bzw. auf die dringend reagiert werden muss.
	Problem: Ein/e Vorgesetzte/r glaubt, dass er/sie jede Entscheidung, die im Unternehmen getroffen wird, absegnen muss. Bei der Überprüfung der Arbeitsbedingungen hat sich gezeigt, dass Beschäftigte sich oft „wie gelähmt“ fühlen und dazu neigen, bei dieser/diesem Vorgesetzten wegen jeder Kleinigkeit nachzufragen, weil sie Angst haben, selbst Entscheidungen zu treffen.	Lösung: Vereinbaren Sie mit den Beschäftigten, wann diese die Freiheit haben zu entscheiden, wie sie ihre Arbeit erledigen, und wann sie Rücksprache mit der/dem Vorgesetzten halten müssen.
Arbeiten in einer Gruppe	Problem: Die Beziehungen zwischen den Beschäftigten sind gut, doch es ist schwierig, Kolleginnen oder Kollegen zu erreichen, deren Rat man einholen möchte, da sie im ganzen Land unterwegs sind und sich selten am gleichen Ort aufhalten.	Lösung: Erstellen Sie eine Kontaktliste und stellen Sie sicher, dass alle Beschäftigten die Mobilfunknummern ihrer Kolleginnen und Kollegen in ihren eigenen Handys speichern. Vereinbaren Sie Zeiten, zu denen Beschäftigte erreichbar sein sollten, um Anrufe entgegenzunehmen. Erstellen und verteilen Sie einen Überblick über die jeweiligen Fachkenntnisse aller Beschäftigten, um zu vermeiden, dass Anrufe fehlgeleitet werden.
	Problem: Ein/e Vorgesetzte/r hat bemerkt, dass sich einige der unlängst eingestellten Beschäftigten isoliert oder von der Arbeitsgruppe ausgeschlossen fühlen.	Lösung: Planen Sie ein gesellschaftliches Ereignis, damit sich die Leute besser kennenlernen.

Arbeiten im Einzeleinsatz	Problem: Manche Beschäftigte haben viele Probleme mit einer neuen Software, die eingeführt wurde; sie sind frustriert, dass es so lange dauert, bis sie den Umgang damit gelernt haben.	Lösung: Bieten Sie Einzelschulungen für alle Beschäftigten mit einer/einem erfahreneren Kollegin/Kollegen oder einem/einer Programmadministrator/in an.
	Problem: Weniger erfahrene Beschäftigte fühlen sich sehr gestresst und haben Angst, einen Fehler zu machen.	Lösung: Führen Sie ein „Buddy-System“ mit einer/einem erfahreneren Mitarbeiterin/Mitarbeiter ein, die/der eine/n neu eingestellte/n Mitarbeiterin/Mitarbeiter während der ersten zwei Wochen in der neuen Position unterstützt.
Zusammenarbeit mit Personen außerhalb des Unternehmens	Problem: Beschäftigte berichten, dass das Produkt oft nicht rechtzeitig fertig ist, weil sie überlastet sind, doch Kunden sind genervt und verärgert, wenn sie das Produkt nicht rechtzeitig bekommen.	Lösung: Ein/e Vorgesetzte/r (oder ein/e andere/r Mitarbeiter/in) überprüft die Fristen, um zu sehen, ob sie realistisch sind, und nimmt gegebenenfalls Änderungen vor. Es wird eine einheitliche Vorgehensweise festgelegt, um Kunden Verzögerungen mitzuteilen (z. B. eine SMS mit einer Entschuldigung und einem neuen Terminvorschlag).
	Problem: Beschäftigte fühlen sich eingeschüchtert, wenn Kunden aggressiv werden, während sie in einem kleinen Ladengeschäft Nachtschicht arbeiten.	Lösung: Installieren Sie eine Videoüberwachung und halten Sie nur eine begrenzte Menge Bargeld in den Geschäftsräumen vor. Stellen Sie sicher, dass die Beschäftigten Notrufnummern zur Hand haben.

UMGANG MIT MOBBING UND SEXUELLER BELÄSTIGUNG

Für den Umgang mit Mobbing und sexueller Belästigung sind andere Vorgehensweisen als die vorstehend empfohlenen erforderlich (z. B. wäre das Brainstorming nicht dafür geeignet, darüber zu entscheiden, was getan werden sollte). Als Vorgesetzte/r sind Sie jedoch auch für solche Probleme zuständig.

Hier können Sie Folgendes unternehmen:

- Schaffen Sie eine Arbeitskultur, die auf gegenseitigem Respekt beruht; gehen Sie mit gutem Beispiel voran und fordern Sie von Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Einstellungen und Verhaltensweisen, die von Respekt geprägt sind.
- Lösen Sie Konflikte zwischen Beschäftigten frühzeitig. Es ist grundsätzlich ganz normal, dass Konflikte auftreten, und wenn sie richtig angegangen werden, können sie auch erfolgreich behoben werden. Ungelöste Konflikte können jedoch in Belästigung ausarten.

- Stellen Sie klar – auch gegenüber Personen außerhalb des Unternehmens (Kundschaft, Klientinnen und Klienten, Patientinnen und Patienten, Schüler/innen usw.) –, dass herabwürdigendes Verhalten, Mobbing und sexuelle Belästigung in Ihrem Betrieb nicht akzeptiert werden.
- Stellen Sie klar, wie und wem etwaige Fälle von Mobbing oder sexueller Belästigung gemeldet werden sollten.
- Nehmen Sie Beschwerden ernst und unterstützen Sie Betroffene.
- Holen Sie gegebenenfalls Hilfe von außen (staatliche Arbeitsschutzbehörden und Unfallversicherungsträger, Betriebsarzt/-ärztin).

In der Regel bieten Gewerbeaufsichtsbehörden, andere Einrichtungen für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz oder nationale Branchenverbände kostenlos Informationen und Beratung zu Gewalt, Mobbing und sexueller Belästigung an.

2. AUFSTELLUNG EINES MAßNAHMENPLANS

Die Herausforderung besteht darin, einen Maßnahmenplan aufzustellen, der spezifisch genug ist, damit allen klar ist, welche Rolle ihnen zufällt und was wann geschehen wird. Aus diesem Maßnahmenplan sollte klar hervorgehen, wer für die Umsetzung der vereinbarten Lösungen zuständig ist und wie Sie und Ihre Beschäftigten erfahren, dass die Lösungen zu den gewünschten Ergebnissen geführt haben. In Anhang 3 finden Sie eine Vorlage für einen Maßnahmenplan, die Sie als Orientierungshilfe verwenden können. Sorgen Sie dafür, dass Sie dieses Dokument zur späteren Verwendung und als Nachweis der Maßnahmen, die Sie in Ihrem Unternehmen zum Stressabbau ergriffen haben, sicher aufbewahren und auf dem neuesten Stand halten.

In einem guten Plan werden folgende Aspekte geregelt:

- Problem – Beschreibung
- Die Priorität, die diesem Problem eingeräumt wird
- Lösungen – was wird unternommen
- Zuständigkeit – wer wird die Maßnahmen leiten
- Ressourcen – in Form von Geld, Zeit usw.
- Zeitplan – was wird wann unternommen
- Bewertung – woran sehen Sie, ob die umgesetzten Maßnahmen wirksam waren.

Ein Beispiel können Sie Tabelle 2 entnehmen. In Wirklichkeit dürfte ein Maßnahmenplan mehrere Probleme und Lösungen umfassen (entsprechend den zuvor vereinbarten Prioritäten). Wichtig ist, dass jede Lösung kurz beschrieben wird (in Bezug auf die Person, die dafür zuständig ist, die verfügbaren Ressourcen, den Zeitplan und die Bewertungsmethode).

Tabelle 2: Beispiel für einen Maßnahmenplan

Problem	Priorität	Lösung	Zuständigkeit	Ressourcen	Zeitplan	Evaluation
Es bleibt Beschäftigten nie die Zeit, wichtige Themen anzusprechen. Die monatlichen Sitzungen gelten als ineffektiv.	hoch	Verbessern Sie die Sitzungsstruktur. Führen Sie eine Tagesordnung für die Sitzungen ein, in der für die zu diskutierenden Themen Zeit vorgesehen und die für die einzelnen Tagesordnungspunkte zuständigen Personen namentlich benannt werden. Verschicken Sie die Tagesordnung ein oder zwei Tage vor der Sitzung.	Vorgesetzte/r, mit Beiträgen von Beschäftigten zu den Diskussionspunkten.	Zeit für die/den Vorgesetzte/n, die Tagesordnung zu erstellen, sowie Zeit für Beschäftigte, sich auf die Sitzung vorzubereiten.	Führen Sie die Tagesordnung auf der nächsten Sitzung ein.	Holen Sie nach drei Monaten Feedback von den Beschäftigten ein.



SCHRITT 4

UMSETZUNG

In dieser Phase setzen Sie die vereinbarten Maßnahmen um und überwachen sie. Alle Lösungen sollten entsprechend dem vereinbarten Maßnahmenplan umgesetzt werden. Wie bereits erwähnt, ist es wichtig, dass die Umsetzung der vereinbarten Verbesserungsmaßnahmen als Teil des betrieblichen Alltags gesehen wird. Beaufsichtigen und unterstützen Sie, soweit erforderlich, diejenigen, die für die Umsetzung der Lösungen zuständig sind. Sorgen Sie dafür, dass die Beschäftigten wie geplant beteiligt und eingebunden werden.

Damit die ergriffenen Maßnahmen auch wirklich langfristig Wirkung zeigen, ist es wichtig, dass Sie die Fortschritte überwachen. Für die meisten Maßnahmen ist es sinnvoll, die Fortschritte bei den regelmäßigen Sitzungen zu überprüfen. Es empfiehlt sich, den gesamten Maßnahmenplan alle paar Monate zu überprüfen. Denken Sie daran, die Beschäftigten in die Überprüfung der Fortschritte einzubeziehen; diese können die Umsetzung und die Auswirkungen der Veränderungen auf ihre Arbeit am besten einschätzen. Außerdem könnten Beschäftigte auch wertvolle Anregungen dazu geben, wie etwas besser gemacht und die positiven Auswirkungen verstärkt werden können.

Folgende Fragen könnten sich für Sie als hilfreich erweisen:

- ☒ Wurde der Maßnahmenplan wie vereinbart umgesetzt?
- ☒ Sind Sie bei der Umsetzung der vereinbarten Lösungen auf Schwierigkeiten gestoßen? Wie können diese bewältigt werden?
- ☒ Wer trägt die Verantwortung für die Umsetzung des Maßnahmenplans? Ist es die Person oder die Gruppe, die ursprünglich eingesetzt wurde? Sollte jemand anderes die Aufgabe übernehmen?
- ☒ Wurden die Maßnahmen in den Arbeitsalltag integriert? Wenn beispielsweise ein bestimmtes Zeitfenster vereinbart wurde, in dem Beschäftigte ihre/n Vorgesetzte/n sprechen können: Nutzen sie diese Möglichkeit überhaupt? Oder ist die/der Vorgesetzte vielleicht aufgrund ihrer/seiner Arbeit zu dieser Zeit an den meisten Tagen nicht erreichbar; oder sind

manche Beschäftigte in den Räumlichkeiten von Auftraggebern tätig und haben nie die Möglichkeit, ihre/n Vorgesetzte/n während dieser vereinbarten Sprechzeiten zu sehen? Wenn dies der Fall ist, sollte eine andere, sinnvollere Regelung gefunden werden.

- ☒ Sind die Mitarbeiter gut über die vereinbarten Lösungen informiert?
- ☒ Ist irgendetwas geschehen, das zu einem neuen und dringenden Problem geführt hat, das bei keiner der bisherigen vereinbarten Lösungen berücksichtigt wurde? Was lässt sich dagegen unternehmen?

Es ist wichtig, Dinge schriftlich festzuhalten oder den Maßnahmenplan zu aktualisieren, damit etwaige Änderungen dokumentiert werden, etwa, wenn Sie beschließen wollen, dass jemand anderes für die Umsetzung einer bestimmten Lösung zuständig sein soll.



SCHRITT 5

BEWERTUNG

Hier geht es darum, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, was erreicht wurde und wie die gewonnenen Erkenntnisse in Zukunft von Nutzen sein können. Es empfiehlt sich, alle ergriffenen Maßnahmen mehrere Monate (oder etwa ein Jahr) nach der ersten Überprüfung der Arbeitsbedingungen in Augenschein zu nehmen.

In diesem Schritt werden Sie:

1. bewerten, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben,
2. den gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung sowie die Planung und Umsetzung der Maßnahmen überprüfen.

BEWERTEN SIE, OB SIE IHRE ZIELE 1. ERREICHT HABEN

Um zu beurteilen, ob die umgesetzten Lösungen zu der beabsichtigten Wirkung geführt haben, sollten Sie über die nachstehend aufgeführten Fragen nachdenken und darüber mit Ihren Beschäftigten z. B. in Versammlungen sprechen oder sie mithilfe eines kurzen Fragebogens – online oder auf Papier (der auch anonym sein kann, wenn Sie glauben, dass dies für Ihr Unternehmen besser geeignet wäre) – dazu befragen:

- ☒ Welche Lösungen haben gut funktioniert und das Arbeitsumfeld erfolgreich verbessert?
- ☒ Sind die Beschäftigten der Meinung, dass sich ihre arbeitsbedingte Stressbelastung verringert hat?
- ☒ Hatte der Maßnahmenplan unbeabsichtigte Nebenwirkungen? Waren diese positiver oder negativer Natur?

-
- ☒ Haben die Lösungen für alle Beschäftigten gleich gut funktioniert?
 - ☒ War der zeitliche Rahmen realistisch und ausreichend, um die gewünschte Wirkung zu erzielen?
 - ☒ Weshalb waren manche Lösungen wirkungsvoller als andere?
 - ☒ Wenn Maßnahmen ihre Wirkung verfehlt haben: Weshalb war das so? Wurden sie nicht gut umgesetzt? Gingen sie am eigentlichen Problem vorbei?

Zur Bewertung der Auswirkungen der Maßnahmen können Sie auch die Überprüfung, die Sie mit Ihren Beschäftigten in Schritt 2 durchgeführt haben, wiederholen. Vergleichen Sie die bisherigen und die neuen Ergebnisse: Sind dieselben Stressfaktoren noch immer ein Problem? Was hat sich geändert? Wurden neue Stressfaktoren ermittelt?

ÜBERPRÜFEN SIE DEN GESAMTEN 2. ZYKLUS

Nachdem Sie überprüft haben, ob sich das psychosoziale Arbeitsumfeld in Ihrem Unternehmen verbessert hat oder nicht, ist es wichtig, den gesamten Zyklus der Planung und Umsetzung der Maßnahmen zu überprüfen. Sie könnten Ihre Beschäftigten nochmals bitten, in einem Meeting ein paar Minuten lang über folgende Fragen zu diskutieren:

- ☒ Was lief gut und was muss in Zukunft anders angegangen werden?
- ☒ Was hätte man in den einzelnen Phasen anders machen müssen, damit der ganze Prozess besser funktioniert?
- ☒ Wurden mit der gewählten Methode die größten Gefährdungen und Probleme erfasst?
- ☒ Hatten die Beschäftigten das Gefühl, einbezogen zu werden, und haben sie sich während des gesamten Prozesses mitverantwortlich gefühlt?

-
- ☒ Was kann künftig getan werden, damit die Beschäftigten weiterhin das Gefühl haben, gut informiert und eingebunden zu sein?
 - ☒ Haben Sie als Vorgesetzte/r die Maßnahmen bestmöglich unterstützt?
 - ☒ Wie kann die Langfristigkeit der positiven Auswirkungen der Maßnahmen sichergestellt werden?

Es ist sehr wichtig, diese Gespräche zu führen, damit Sie aus den aufgetretenen Fehlern und Herausforderungen lernen können. Wenn Sie das, was Sie sich vorgenommen hatten, nicht erreicht haben, verzweifeln Sie nicht, sondern sehen Sie es als Chance, etwas zu lernen. Egal, wie klein der Erfolg ist – wichtig ist, dass Sie einen Einstieg gefunden haben, und beim nächsten Mal werden Sie wissen, wie Sie es besser machen können. Es ist wichtig, dass Sie die Schaffung eines guten psychosozialen Arbeitsumfelds als einen fortlaufenden Prozess betrachten.

Möglicherweise sind Ihr Unternehmen und Ihre Beschäftigten von Veränderungen betroffen oder Druck von außen ausgesetzt. Daher müssen Sie in regelmäßigen Abständen überprüfen, ob die Arbeitsbedingungen angesichts neuer Umstände angepasst werden sollten, etwa, indem Sie die in diesem Leitfaden vorgeschlagenen Maßnahmen wiederholen.

Sie sollten zeigen, dass Sie das Engagement Ihrer Beschäftigten bei der Schaffung eines guten Arbeitsumfelds zu schätzen wissen. Bringen Sie Ihre Anerkennung zum Ausdruck, wenn Sie mit Beschäftigten sprechen, bei Sitzungen oder auch in E-Mails, und danken Sie ihnen ausdrücklich für ihre Bemühungen und ihr Engagement. Dies erzeugt Motivation, sich mehr einzubringen, und gibt Ihren Mitarbeitern das Gefühl, dass ihre Anstrengungen anerkannt werden.

3. Bekämpfung von Muskel-Skelett- Erkrankungen (MSE)



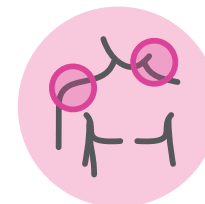
3.1 Worum geht es, wenn von Muskel-Skelett-Erkrankungen die Rede ist?

Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSE) sind Erkrankungen der Muskeln, Sehnen, Bänder, Nerven oder Gelenke des Halses, der oberen Gliedmaßen, des Rückens oder der unteren Gliedmaßen.

Symptome sind z. B. Schmerzen, Schwellungen, Kribbeln und Taubheitsgefühl. MSE können zu Bewegungseinschränkungen (wenn Bewegung schmerzhaft ist) und zu Schwierigkeiten führen, eine Körperposition (z. B. Sitzposition) längere Zeit (oder auch über einen kürzeren Zeitraum) beizubehalten. Sie können schlimmstenfalls zu Behinderungen führen, möglicherweise müssen die Erkrankten ihre Arbeit auch ganz aufgeben. Eine MSE kann eine Erkrankung mit einer spezifischen medizinischen Diagnose sein, in manchen Fällen jedoch treten Schmerzen auch ohne eine spezifische Diagnose auf. Nachstehend finden Sie eine Aufstellung verschiedener Arten von MSE, an denen Ihre Beschäftigten erkranken könnten:



Rücken- oder Nackenschmerzen
(diese gehören zu den häufigsten Beschwerden).



Muskelverletzungen können durch anstrengende oder repetitive Tätigkeiten verursacht werden. Sie treten typischerweise im Oberarm, Unterarm, den Oberschenkeln, Waden, dem Gesäß, in der Schulter, im Rücken oder Nacken auf. Solche Tätigkeiten können auch Schmerzen in den Gelenken – im Handgelenk, den Ellbogen, Schultern oder Knien – verursachen.



Gelenkerkrankungen können durch Verschleiß oder Krankheit verursacht werden und treten vor allem in den Hüften, Knien oder Schultern auf. Sie können aber auch als Folge einer Verletzung auftreten.



Knochenerkrankungen sind normalerweise die Folge einer Verletzung, z. B. eines gebrochenen Beins.

In **Abbildung 3** sind die Körperteile dargestellt, die von MSE betroffen sein können.

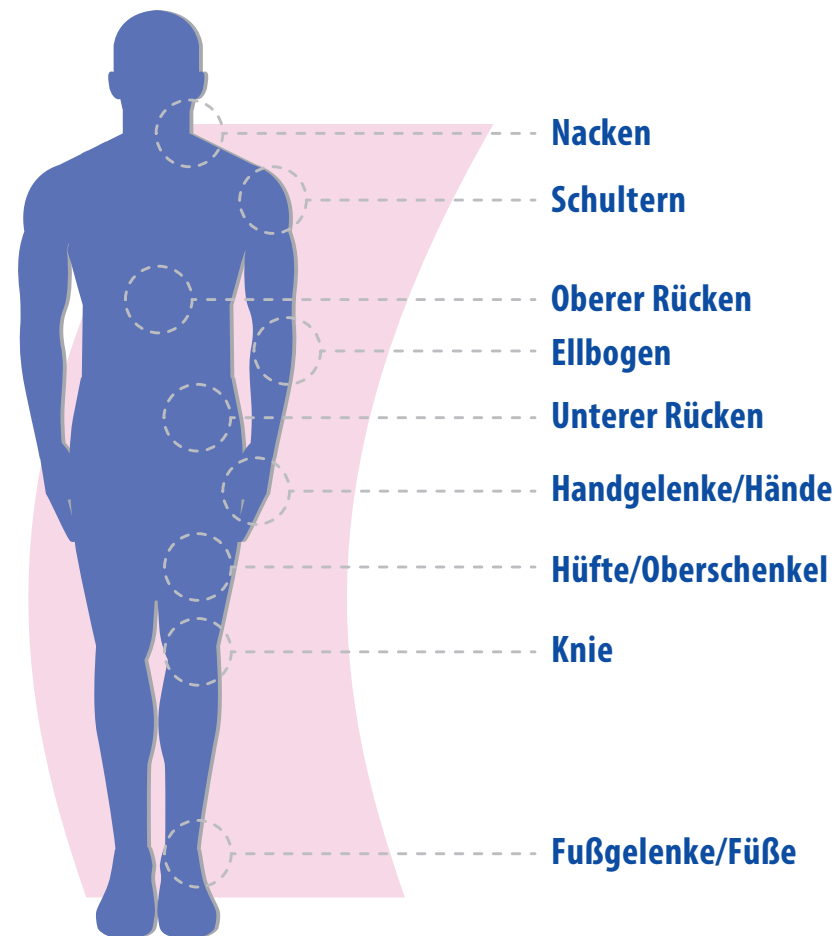


Abbildung 3

3.2 Weshalb sollten Sie sich mit diesem Thema auseinandersetzen?

MSE sind das häufigste arbeitsbedingte Gesundheitsproblem in Europa. Sie sind für Arbeitgeber und Volkswirtschaften mit Kosten in Milliardenhöhe verbunden. Die wirtschaftlichen Folgen für Arbeitgeber/innen sind hauptsächlich ein Verlust an Leistungsfähigkeit aufgrund von Produktivitätseinbußen und krankheitsbedingten Fehlzeiten. Für die Gesellschaft als Ganzes sind die Kosten der Kranken-, Unfall- und Rentenversicherungen sowie die medizinischen und administrativen Kosten gewaltig.

MSE haben aber auch gravierende Folgen für die Einzelnen. Sind die Betroffenen nicht in der Lage, ihrer Arbeit richtig nachzugehen, kann das zu einem Verlust an Selbstvertrauen führen; können Betroffene aufgrund von Schmerzen physisch oder gesellschaftlich nicht aktiv sein, kann sich dies in Form anderer körperlicher und psychischer Gesundheitsprobleme äußern. Die Erkrankten

müssen möglicherweise mit erheblichen finanziellen Folgen rechnen, wenn sie aufgrund einer MSE nicht mehr länger arbeiten können.

MSE sind in allen Wirtschaftszweigen weit verbreitet, und wenn sie für einige Ihrer Beschäftigten nicht bereits zum Problem geworden sind, werden sie dies wohl aller Voraussicht nach früher oder später werden. Deshalb ist es so wichtig, MSE vorzubeugen und zu bekämpfen. Die Verbesserung des Arbeitsumfelds kann sich schwierig gestalten – besonders für kleine Unternehmen –, weil Geld, Zeit oder Know-how begrenzt sind. Es gibt allerdings viele Beispiele von Kleinunternehmen, die erfolgreich mit MSE umgehen, was den Beschäftigten genauso zugutekommt wie dem Unternehmen selbst. Es ist also durchaus machbar. Ihr tiefes Wissen über Ihr Unternehmen und die direkte Kommunikation mit Ihren Beschäftigten sind Stärken, die Sie nutzen können.

DIE FOLGEN VON MUSKEL-SKELETTERKRANKUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Fehlzeiten

Nicht selten leiden Beschäftigte so sehr an einer MSE, dass sie für mehrere Tage oder sogar Wochen krankgeschrieben werden müssen. Durch MSE bedingte Fehlzeiten könnten ein ernsthaftes Problem für Ihr Unternehmen sein.

Kranke Beschäftigte bei der Arbeit

Stellen Sie sich vor, ein/e Arbeitnehmer/in hat jeden Tag Schmerzen aufgrund einer MSE. Er/Sie spricht das Problem nicht bei Ihnen oder den Kolleginnen/Kollegen an, dennoch beansprucht die MSE einige der Ressourcen der Person, sodass sie die Arbeitsaufgaben nicht so gut wie sonst erledigen kann. In einer solchen Situation wird die MSE nur noch schlimmer und Leistung und

Produktivität der/des Beschäftigten büßen jeden Tag ein. Tatsächlich könnten die Produktivitätseinbußen aufgrund dessen, dass Beschäftigte zur Arbeit kommen, obwohl sie durch MSE beeinträchtigt sind, noch höher ausfallen als wenn sich durch MSE verursachte Fehlzeiten ergäben.

Vorzeitiger Ruhestand oder Zwangsverrentung

Beschäftigte, die an MSE erkrankt sind, müssen schlimmstenfalls ihren Arbeitsplatz vollständig aufgeben, entweder als Folge einer akuten Verletzung, nachdem sie viele Jahre lang einem Risiko ausgesetzt waren, oder weil sie an einer MSE erkrankt sind, die ihre Arbeitsleistung weiterhin beeinträchtigt.

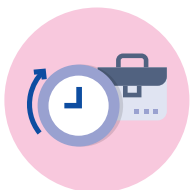
3.3 Muskel-Skelett-Erkrankungen und das Arbeitsumfeld

MSE können durch viele verschiedene Faktoren verursacht werden, oft in Kombination miteinander. Die meisten MSE werden durch die wiederholte Exposition gegenüber Risikofaktoren verursacht, können jedoch auch durch Verletzungen wie z. B. Knochenbrüche verursacht werden. Eine Reihe von Tätigkeitsmerkmalen kann ebenfalls zu MSE beitragen, und häufig wird das Problem durch einen Cocktail unterschiedlicher Merkmale verursacht, die zusammenwirken und in Kombination miteinander zu schlechten Arbeitsbedingungen führen.

Daher muss bei einer wirksamen Überprüfung der Arbeitsmerkmale, die zu MSE beitragen, nicht nur eine mit Risiken behaftete Tätigkeit (z. B. Heben eines schweren Gegenstands) als solche erkannt werden, sondern es müssen auch die Umstände, unter denen die Tätigkeit ausgeführt wird (z. B. während des Hebens des schweren Gegenstands mit etwas anderem beschäftigt sein), berücksichtigt werden. MSE können durch Folgendes verursacht oder verschlimmert werden:



Physische (bzw. biomechanische oder ergonominische) Faktoren: Arbeitshaltungen und Bewegungen können als Folge von Wiederholungen, Dauer oder Anstrengung schädlich sein. Folgende Faktoren zählen zum Beispiel zu physischen Risikofaktoren: schwere körperliche Arbeit (große Anstrengung), Heben von schweren Gegenständen, Zwangshaltungen, länger andauernde Tätigkeiten, längeres Sitzen oder Stehen sowie Tätigkeiten, die wiederholt oder mit großer Präzision auszuführen sind.



Organisatorische Faktoren: Die Arbeitsorganisation in Bezug auf die Anzahl der aufeinanderfolgenden Arbeitsstunden, die Möglichkeiten für Pausen, das Arbeitstempo und die Abwechslung bei den Tätigkeiten wirken sich allesamt darauf aus, wie beschwerlich körperliche Arbeit ist.



Psychosoziale Faktoren: Eine übermäßige Arbeitsbelastung und eine hohe Arbeitsintensität können die Stressbelastung der Beschäftigten erhöhen, was wiederum Muskelverspannungen hervorrufen und das Schmerzempfinden steigern kann. Darüber hinaus können eine mangelnde Selbstbestimmung über die Arbeitstätigkeiten oder das Arbeitstempo sowie mangelnde Unterstützung von Seiten der Kollegen/innen oder der Geschäftsleitung das Risiko von MSE erhöhen. Wenn sich Beschäftigte bei der Arbeit zu sehr unter Druck fühlen, hindert sie das daran, angemessene Vorkehrungen zu treffen oder auf eine gesunde Körperhaltung bei der Arbeit zu achten; damit können psychosoziale Faktoren zu Risikofaktoren für MSE werden.



Eigenschaften der Beschäftigten, wie Alter, Geschlecht, Größe, Armlänge, Gesundheitszustand (falls sie bereits an einer MSE leiden oder in der Vergangenheit gelitten haben) und mangelnde Kenntnisse der Arbeitstechniken und Sicherheitsverfahren, können ebenfalls Risikofaktoren für MSE sein, wenn mit den Risiken nicht angemessen umgegangen wird. Es kann von Individuum zu Individuum unterschiedlich sein, wie beanspruchbar ein/e Beschäftigte/r ist.

3.4 Muskel-Skelett-Erkrankungen vorbeugen und bekämpfen – ein Vorgehen in fünf Schritten

Wenn Sie MSE **vorbeugen** wollen, müssen Sie die Risiken in Ihrem Betrieb beurteilen und versuchen, sie zu beseitigen. Auch wenn es unwahrscheinlich ist, dass Sie jedes Risiko vollständig beseitigen können, werden Sie wirksame Maßnahmen zur Verringerung und Bekämpfung von Risikofaktoren für MSE ergreifen können, denen Ihre Beschäftigten ausgesetzt sind.

Ein wirksamer Umgang mit MSE erfordert ein **frühzeitiges Eingreifen**. Dies bedeutet, sich für die Bekämpfung von MSE einzusetzen, sobald Sie auf ein Problem aufmerksam werden (z.B. wenn ein/e Beschäftigte/r Sie über Muskel-Skelett-Probleme informiert). Dies ermöglicht es Ihnen, die Lage in den Griff zu bekommen und sicherzustellen, dass sich das Problem nicht verschlimmert; ohne Maßnahmen könnte dagegen die Gesundheit Ihrer Beschäftigten und die Produktivität Ihres Unternehmens leiden. Wurden einzelne oder mehrere Beschäftigte aufgrund von MSE bereits krankgeschrieben, ist Ihr Mitwirken bei der **Rückkehr an den Arbeitsplatz** äußerst wichtig. Häufig können

bereits einfache Veränderungen im Arbeitsumfeld, Anpassungen und Unterstützungsmechanismen Beschäftigten mit chronischen und schmerzhaften Muskel-Skelett-Erkrankungen helfen, ihre Tätigkeit fortzuführen, und sicherstellen, dass sich ihre Erkrankung nicht verschlimmert.

In den folgenden Abschnitten beschreiben wir eine Vorgehensweise in fünf Schritten für den Umgang mit MSE am Arbeitsplatz auf der Grundlage des in Abschnitt 1.2 vorgestellten Prozesses. Die einzelnen Schritte werden der Reihe nach beschrieben, zusammen mit Anregungen und Vorschlägen zu Aspekten, mit denen Sie sich vielleicht näher auseinandersetzen wollen, sowie einigen nützlichen Werkzeugen. Bitte beachten Sie, dass dies lediglich Anregungen sind; Sie müssen Verbesserungen so vornehmen, dass es für Sie und für Ihre Beschäftigten passt. Die folgenden Leitlinien bieten Anregungen und Hilfe bei der Ermittlung der wichtigsten Aspekte, die Sie bedenken sollten, wenn Sie Änderungen zur Vorbeugung und Bekämpfung von MSE vornehmen.



SCHRITT 1

VORBEREITUNG

In diesem ersten Schritt müssen Sie sorgfältig entscheiden, wie Sie bei der Bewertung der Risiken in Verbindung mit MSE in Ihrem Unternehmen und bei den erforderlichen Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit und Sicherheit Ihrer Beschäftigten vorgehen wollen. Sie müssen:

- 1.entscheiden, wer den Prozess leiten wird;
- 2.überprüfen, welches Informationsmaterial vorhanden ist;
- 3.entscheiden, wie und wann Sie die Beschäftigten informieren und einbeziehen;
- 4.entscheiden, was wann geschehen soll.

ENTSCHEIDEN, WER DEN PROZESS

1. LEITEN WIRD

Als Arbeitgeber/in ist es Ihre Aufgabe zu entscheiden, wer bei der Beurteilung und Bekämpfung von MSE-Risiken die Leitung übernimmt. Das können Sie selbst oder ein/e von Ihnen benannte/r Beschäftigte/r oder ein/e Arbeitsschutzexperte/in (z.B. Ihrer Berufsgenossenschaft), etwa ein/e Ergonom/in, sein.

ÜBERPRÜFEN, WELCHES INFORMATIONSMATERIAL 2. VORHANDEN IST

Bei den Vorbereitungen zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung müssen Sie einige Informationen zusammentragen, wie zum Beispiel:

- eine Liste oder Beschreibung der in Ihrem Unternehmen ausgeführten Tätigkeiten/Aufgaben, die mit MSE-Risiken verbunden sind (siehe „Tätigkeiten, die zu MSE beitragen können“, S. 68-76),
- Informationen über MSE, die bereits in Ihrem Unternehmen vorhanden sind: Meldungen von Unfällen oder Krankheiten, Beschwerden (von Beschäftigten oder Arbeitnehmervertretern), Statistiken über Fehlzeiten usw.,
- Leitlinien nationaler zuständiger Stellen zu MSE (z. B. von Ministerien, nationalen Institutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes),

-
- Leitfäden, Checklisten oder Handbücher, die von Ihrer Branche (z. B. Branchenverbänden) herausgegeben wurden und die sich mit den spezifischen beruflichen Risiken (einschließlich MSE) in Ihrem Wirtschaftszweig befassen,
 - Websites zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, die sich mit Gefährdungsbeurteilung im Allgemeinen und mit MSE im Besonderen befassen (siehe Kapitel 5 „Weiterführende europäische Informationsquellen“).

Wichtig ist aber auch, allen an diesem Prozess Beteiligten die erforderlichen Informationen, Schulungen und Unterstützung zur Verfügung zu stellen.

3. ENTSCHEIDEN, WIE UND WANN SIE DIE BESCHÄFTIGTEN INFORMIEREN UND EINBEZIEHEN

Die Beteiligung und das Engagement der Beschäftigten sind für die Verhütung von Gesundheits- und Sicherheitsproblemen am Arbeitsplatz entscheidend. Beschäftigte sollten während des gesamten Prozesses (von der Gefährdungsbeurteilung bis hin zur Überwachung und Bewertung der durchgeführten Maßnahmen) eingebunden werden. Die Mitarbeiterbeteiligung kann zur Entwicklung einer Gesundheits- und Sicherheitskultur im Unternehmen beitragen, die wichtig ist, wenn Sie dauerhafte Verbesserungen erzielen wollen. In Bezug auf MSE sollte dies aber auch zu einem offeneren Austausch über die Probleme im Betrieb beitragen, was Ihnen die Möglichkeit bietet, die Thematik systematischer und strukturierter anzugehen.

4. ENTSCHEIDEN, WAS WANN GESCHEHEN SOLL

Alle in Ihrem Unternehmen müssen verstehen, dass die Bewältigung der MSE-Problematik im Betrieb Zeit braucht, dass Ziele und ein Plan (einschließlich verschiedener Schritte, wie z. B. in diesem Leitfaden beschrieben) festgelegt und dem Vorhaben Mittel zugewiesen werden müssen.

Zeigen Sie Ihr Engagement für diesen Prozess, indem Sie für die nächsten Schritte einen Zeitplan mit grundsätzlichen Eckdaten festlegen und kommunizieren. Schätzen Sie die Zeit, in der das Unternehmen den Prozess durchlaufen kann, realistisch ein, doch stellen Sie sicher, dass alle verstehen, dass es jetzt an der Zeit ist, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen.

PRÜFEN SIE ANHAND DIESER CHECKLISTE, OB SIE BEREIT FÜR SCHRITT 2 SIND:

-
- | | |
|--|---|
| ☒ Haben Sie ein gutes Verständnis von MSE oder müssen Sie sich noch eingehender darüber informieren? | ☒ Kennen Sie alle Aufgaben/Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen gut oder benötigen Sie weiteres Wissen über die verschiedenen Arbeitsabläufe? |
| ☒ Glauben Sie, Sie können sich intern mit dem Thema befassen oder müssen Sie sich extern Beratung oder Unterstützung suchen? | ☒ Wissen Sie, wie Sie Ihre Beschäftigten einbeziehen werden? |
| ☒ Erkennen Sie und Ihre Beschäftigten an, wie wichtig die systematische und strukturierte Auseinandersetzung mit MSE ist? | ☒ Haben Sie geprüft, ob jemand aus Ihrer Branche bereits gezielte Leitlinien oder Checklisten erstellt hat? |



SCHRITT 2

GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Die Phase der Gefährdungsbeurteilung – also die Durchführung einer Überprüfung des Arbeitsumfelds im Hinblick auf eine Gefährdung durch MSE – ist entscheidend, denn dies ist genau die Phase, in der Sie ermitteln, was verändert werden muss. Mit der Durchführung dieser Beurteilung erfüllen Sie außerdem die gesetzliche Anforderung, die Risiken zu beurteilen, denen Beschäftigte bei der Arbeit ausgesetzt sind.

In diesem Schritt werden Sie:

1. Risikofaktoren für MSE in Ihrem Betrieb ermitteln,
2. Prioritäten festlegen – Welche Probleme sollten als Erstes angegangen werden?

ERMITTLUNG VON RISIKOFAKTOREN FÜR MUSKEL-SKELETT-ERKRANKUNGEN 1. IN IHREM ARBEITSUMFELD

Es ist wichtig, systematisch vorzugehen und sicherzustellen, dass alle einschlägigen Risiken und Probleme erkannt werden. Vielleicht wurden in Ihrem Land spezielle Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung für Ihre Branche entwickelt. Stellen Sie sicher, dass Sie sich danach erkundigen, bevor Sie beginnen – sie könnten sehr nützlich sein.

Nachstehend sind typische Faktoren aufgeführt, die zu MSE beitragen können. Die beiden empfohlenen Instrumente, die in den Toolboxes auf den Seiten 77 und 78 aufgeführt sind, können Ihnen helfen, Ihre Mitarbeiter in den Prozess einzubeziehen.

TÄTIGKEITEN, DIE ZU MSE BEITRAGEN KÖNNEN

Es gibt Merkmale von Tätigkeiten, die typischerweise zu MSE beitragen. Als Teil Ihrer Gefährdungsbeurteilung könnten Sie daher versuchen, entsprechende Tätigkeiten zu ermitteln.

PHYSISCHE FAKTOREN UND UMWELTFAKTOREN



Müssen Beschäftigte schwere Gegenstände handhaben und dabei den Rücken beugen oder verdrehen?

Schweres oder häufiges Heben stellt ein Risiko für Ihre Beschäftigten dar. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, wie schwer die Lasten, die gehoben werden müssen, sind und wie oft sie gehoben werden müssen. Außerdem ist sicherzustellen, dass die Beschäftigten mit einer guten Hebepraxis vertraut sind. Doch selbst wenn eine gute Hebepraxis beachtet wird, ist es denkbar, dass Lasten zu schwer sind oder zu oft gehoben werden müssen, was zu MSE beiträgt.

Müssen Beschäftigte unter Kraftanwendung oder punktueller Druckbelastung arbeiten?

Wenn viel Kraft angewendet oder Druck ausgeübt werden muss (z. B. Schieben oder Ziehen eines schweren Gegenstands oder festes Drücken auf Knöpfe, Kisten oder Werkzeuge), ist dies ein Arbeitsmerkmal, das zu MSE beitragen kann. Daher ist es wichtig festzustellen,

wie oft eine solche Tätigkeit durchgeführt werden muss, ob es ergonomische Griffe oder geeignete Oberflächen zur Optimierung der Kraftanwendung gibt und ob die Beschäftigten über eine gute Technik für Bewegungen verfügen, die viel Kraft erfordern.

Müssen Beschäftigte bestimmte Bewegungen wiederholt erledigen?

Sogar Bewegungen, die nur geringen Kraftaufwand erfordern, können zu MSE beitragen, wenn sie wiederholt ausgeführt werden. Es kann ein Problem sein, eine bestimmte Tätigkeit immer und immer wieder ausführen zu müssen (z. B. die Eingabe von Daten über eine Tastatur). Daher ist es wichtig, dass Aufgaben, die wiederholt zu erledigen sind, so weit wie möglich situationsgerecht optimiert werden. Je nach den Fähigkeiten und Körpermerkmalen der Beschäftigten (z. B. kleine oder große Hände, Körpergröße usw.) sollte Spielraum für individuelle Anpassungen gelassen werden.

Müssen Beschäftigte bei der Arbeit in ungünstigen oder statischen Körperhaltungen stehen oder sitzen?

Selbst eine ergonomisch korrekte Körperhaltung kann, wenn sie über viele Stunden hinweg statisch eingenommen wird, zu MSE beitragen. Die Einnahme einer ungünstigen Haltung über lange Zeit hinweg kann eine ernsthafte Gefährdung für die Gesundheit des Bewegungsapparats darstellen. Sehen Sie sich Tätigkeiten an, die statische Haltungen erfordern, und prüfen Sie, ob es möglich ist, die Haltung dabei zu variieren oder die Körperposition während der Tätigkeit zu optimieren (z. B. durch Bereitstellung einer Auflage für Arme, wenn diese nicht abgestützt werden können).

Sind Beschäftigte Erschütterungen ausgesetzt, zum Beispiel, wenn sie mit Werkzeugen arbeiten oder auf einer vibrierenden Fläche sitzen oder stehen?

Erschütterungen können die Muskeln und Gelenke übermäßig belasten und überstrapazieren und zu MSE

beitragen. Daher müssen Beschäftigte, die mit vibrierenden Werkzeugen arbeiten, die Möglichkeit bekommen, Pausen von diesen Erschütterungen zu nehmen und zeitweilig andere Arbeitsaufgaben zu verrichten, die nicht mit Erschütterungen einhergehen. Bedenken Sie, dass das Führen eines Fahrzeugs ebenfalls Schwingungen im gesamten Körper erzeugt und dabei ebenfalls Pausen erforderlich sind.

Arbeiten die Beschäftigten bei schlechten Lichtverhältnissen, geringen Temperaturen oder hoher Feuchtigkeit?

Bei einer schlechten Beleuchtung werden die Augen stärker beansprucht, was zu MSE im Nacken- und Schulterbereich beitragen kann. Deshalb sind gute Lichtverhältnisse am Arbeitsplatz so wichtig. Niedrige Temperaturen lassen die Muskeln erkalten, was Arbeitstechniken beeinträchtigt und daher zu Fehlern, einer verminderten Produktivität und MSE beiträgt. Die richtige Kleidung (zur Temperaturregulierung) oder



Vorhänge (zur Vermeidung von kalter Zugluft von einer Tür, die ständig auf- und zugeht) könnten die Lösung des Problems sein. Hohe Feuchtigkeit führt dazu, dass Schweiß langsamer verdunstet, was die Funktionsfähigkeit des Bewegungsapparats und andere wichtige Körperfunktionen beeinträchtigen kann; diesem Problem kann dadurch begegnet werden, dass den Beschäftigten Wasser bereitgestellt und Möglichkeiten für Pausen gewährt werden.

Müssen Beschäftigte Aufgaben in engen Räumen erledigen, in denen nicht ausreichend Platz für die Durchführung der Tätigkeit oder für ihre sichere Durchführung ist?

Selbst die Ausführung einer Aufgabe, die unter normalen Umständen keine Probleme verursachen würde, kann zu einem Problem werden, wenn die Platzverhältnisse beengt sind. So können zum Beispiel das Tragen einer Kiste einen schmalen Gang hinunter, das Bohren auf engstem Raum oder das Sitzen in beengten Platzverhältnissen zu einem Verletzungsrisiko oder zu MSE beitragen.

Vielleicht ist es möglich, den Arbeitsplatz so zu organisieren, dass Platzprobleme vermieden werden.

Welches sind die Merkmale von Arbeitsflächen und Sitzgelegenheiten?

Das Arbeiten auf rutschigen oder unebenen Flächen kann ein Verletzungsrisiko für Beschäftigte bergen; außerdem wirkt es sich auf die Produktivität aus und beansprucht Muskeln und Gelenke stark. Daher kann eine solche Arbeit zu MSE beitragen. Eine Anpassung der Fläche, und zwar so, dass sie besser für die Aufgabe geeignet ist, die Anschaffung passender Arbeitsmittel (z. B. bessere Schuhe oder Sitzgelegenheiten) oder die Suche nach neuen Arbeitsmethoden zur Vermeidung von Flächen, die mit Risiken behaftet sind, sind mögliche Lösungen für dieses Problem.

Welches sind die Merkmale der gehandhabten Gegenstände? Sind sie groß, sperrig oder scharf?

Gegenstände, die gehandhabt werden müssen (z. B. Bohrmaschinen, Scheren, Kisten, Lenkräder, Schnüre

usw.), können aufgrund ihrer Form oder Größe zu MSE beitragen. Problematische Gegenstände lassen sich ermitteln, indem die Beschäftigten gefragt werden, ob sie Gegenstände, die sie handhaben, mit körperlichen Schmerzen in Verbindung bringen. Möglichkeiten zur Lösung dieses Problems sind u. a. eine neue oder ergonomischere Ausrüstung, die Organisation der Arbeit auf eine Art und Weise, in der der Gegenstand nicht so oft gehandhabt werden muss, die Nutzung von Hilfsmitteln (z. B. rutschfeste Handschuhe) und die Anpassung der Handhabung des Gegenstands selbst (z. B. Grifftechnik). Die Lösung hängt in hohem Maße von dem Gegenstand, den Beschäftigten und der Situation ab.

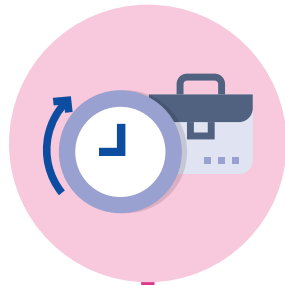
Wie ist es um das Gewicht und die Gewichtsverteilung von Gegenständen oder Personen bestellt, die gehandhabt werden müssen? Sind manche Gegenstände schwer, instabil oder unkalkulierbar?

Das Tragen, Schieben oder Ziehen von Gegenständen oder Personen kann ein Problem sein, wenn diese

sehr schwer sind oder ihr Gewicht schlecht verteilt ist (z. B. Heben eines Abfallbehälters) oder wenn sie instabil (z. B. Tragen eines Wassereimers) oder unkalkulierbar (z. B. Tragen eines Kindes oder Umlagern eines Patienten) sind.

Wie sind Behälter, Werkzeuge und Gerätegriffe beschaffen? Sind sie beispielsweise schwer zu greifen oder an sich gesundheitsgefährdend (z. B. scharf oder heiß)?

Wenn ein/e Beschäftigte/r bei der Handhabung oder beim Tragen eines Gegenstands besonders vorsichtig sein muss, z. B. wenn das Objekt giftig, extrem teuer oder zerbrechlich bzw. gebrechlich (im Fall eines Menschen) ist, erfordert dies vom Arbeitnehmer eine größere Vorsicht und damit größere Muskelspannung und kann zu MSE beitragen.



ORGANISATORISCHE FAKTOREN

Gibt es Tage oder andere Zeiträume, an bzw. in denen die Arbeitsintensität sehr hoch ist (wenn Tätigkeiten mit hoher Geschwindigkeit ausgeführt werden oder unter Termindruck gearbeitet werden muss)?

Nahezu unabhängig von der durchzuführenden Tätigkeit steigt die Muskelspannung, wenn unter Termindruck gearbeitet wird. Viele Arbeitsaufgaben werden jedoch auch gefährlicher, wenn sie mit hoher Geschwindigkeit ausgeführt werden. Darüber hinaus werden unter Zeitdruck die Arbeitstechniken häufig schlechter und Beschäftigte vergessen mitunter, Pausen einzulegen, oder sie machen bewusst keine Pause.

Gibt es lange Arbeitstage mit eingeschränkten Möglichkeiten, Pausen zu machen?

Manche Arbeitsaufgaben sind unbedenklich, sofern sie so erledigt werden, dass genügend Zeit zur Erholung bleibt. Allerdings können mehrere aufeinanderfolgende lange Arbeitstage mit eingeschränkten Möglichkeiten, Pausen zu machen und sich körperlich, mental und psychisch zu erholen, die Gesundheit des Bewegungsapparats von Beschäftigten beeinträchtigen, selbst wenn sie ansonsten unbedenklichen Aufgaben durchführen.

Sind die Tätigkeiten der Beschäftigten abwechslungsreich genug?

Oftmals nutzen Unternehmen Möglichkeiten nicht, ihre Beschäftigten für unterschiedliche Arten von Arbeitsaufgaben zu qualifizieren. Doch neben dem Vorteil, dass ihnen mehr qualifizierte Beschäftigte für eine Reihe von Aufgaben zur Verfügung stehen, werden Unternehmen, die diese Chance ergreifen, auch neue Möglichkeiten schaffen, um die Arbeitsaufgaben auf einer noch breiteren Basis zu verteilen und für ihre Beschäftigten einen abwechslungsreichen Arbeitstag zu schaffen, was in der Regel das Risiko, an einer MSE zu erkranken, verringert.

Sitzen oder stehen Ihre Beschäftigten über längere Zeit in der gleichen Position?

Das Sitzen oder Stehen in der gleichen Körperhaltung über viele Stunden hinweg kann zu MSE beitragen. Die Einführung von Möglichkeiten für Pausen (sogar sehr kurze Pausen) oder die Änderung der Position (z. B. Arbeiten abwechselnd im Sitzen und Stehen) im Laufe des Arbeitstages kann helfen, dem Risiko von MSE vorzubeugen oder es zu verringern.



PSYCHOSOZIALE FAKTOREN

(SIEHE AUCH KAPITEL 2 „BEKÄMPFUNG VON PSYCHOSOZIALEN RISIKEN UND ARBEITSBEDINGTEM STRESS“)

Die in Kapitel 2 beschriebenen psychosozialen Faktoren – wie z. B. hohe Anforderungen (übermäßige körperliche, mentale oder psychische Arbeitsbelastung), mangelnde Kontrolle über die Arbeit (Arbeitszeitpläne, Aufgaben usw.) und wenig Abwechslung (monotone und repetitive Tätigkeiten) – können MSE verursachen oder verschlimmern. Einige dieser Faktoren hängen mit den im vorangehenden Abschnitt beschriebenen „organisatorischen Faktoren“ zusammen und im folgenden Abschnitt werden einige weitere psychosoziale Problematiken angesprochen. Wir empfehlen Ihnen jedoch, Kapitel 2 zu lesen, um sich einen umfassenden Überblick zu verschaffen. Wenn Sie psychosoziale Risiken bekämpfen, helfen Sie auch, MSE vorzubeugen.

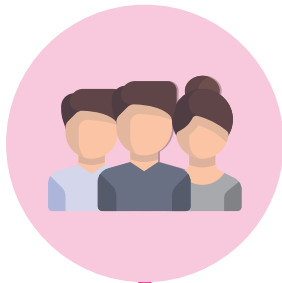
Gestresste Beschäftigte verändern üblicherweise die Art und Weise, wie sie ihre Arbeit verrichten, beispielsweise, indem sie das Arbeitstempo erhöhen oder schwerere Lasten tragen, um schneller Feierabend machen zu können. Stress kann aber auch die Anspannung der Muskeln erhöhen und damit die Muskeln ermüden; und er kann die Dauer der Muskelarbeit verlängern und die Wahrscheinlichkeit verringern, dass sich die Muskeln von der Belastung erholen. Stress kann außerdem das Schmerzempfinden steigern oder die Mechanismen für den Umgang mit Schmerz aushebeln.

Gibt es Beschäftigte, die keine Kontrolle über ihre Tätigkeiten oder Arbeitsbelastung haben?

Menschen haben ein gutes Gespür für ihre Fähigkeiten. Entsprechend sind Beschäftigte, die ihren Arbeitstag und ihre Aufgaben selbst steuern können, in der Lage, Hebeaufgaben zu priorisieren, zu entscheiden, wann sie eine Pause machen, und ihre Arbeit auf gesunde Art und Weise abwechselnd zu gestalten, sofern sie über das notwendige Wissen verfügen. Ein Mangel an Selbstbestimmung trägt jedoch insofern zu MSE bei, als Beschäftigte im Hinblick auf das Heben von Lasten, Arbeiten ohne Pausen oder die Häufigkeit, mit der eine Aufgabe wahrgenommen wird, möglicherweise über ihre Belastungsgrenzen gehen.

Ist die mentale Arbeitsbelastung hoch?

Eine hohe mentale Arbeitsbelastung kann selbst zu MSE beitragen, da sie die Anspannung der Muskeln erhöht, sie kann jedoch auch eine bereits bestehende MSE verschlimmern. So kann sich eine Tätigkeit, die viele Stunden lang ein hohes Maß an Konzentration erfordert (z. B. das Bedienen einer Maschine oder die Bedienung von vielen anspruchsvollen Menschen in einer langen Schlange), auf das Schmerzempfinden auswirken.



INDIVIDUELLE FAKTOREN

Sind bestimmte Aufgaben aufgrund der Größe, des Alters, Gesundheitszustands usw. für bestimmte Beschäftigte eher geeignet als für andere?

Es ist wichtig, dass Arbeitsaufgaben an die Beschäftigten, die sie durchführen, angepasst werden (d. h. an die Fähigkeiten oder Körpermerkmale, beispielsweise groß oder klein von Statur, hundertprozentig fit oder mit einer chronischen Krankheit). So könnte die Ausführungshöhe einer Tätigkeit im Stehen für manche Beschäftigte zu hoch und für andere zu niedrig sein. Es könnte aber auch sein, dass manche Beschäftigte an einer chronischen Krankheit leiden und ihr Arbeitsplatz daher gewisse Anpassungen erforderlich macht.

Sind die Arbeitsaufgaben auf die beruflichen Kompetenzen der Beschäftigten zugeschnitten?

Die Ausführung einer Tätigkeit, die zu einfach oder zu schwierig ist, kann zu MSE beitragen. Wenn Beschäftigte eine für sie zu schwierige Aufgabe ausführen, kann eine schlechte Körperhaltung oder eine erhöhte Muskelspannung zu MSE beitragen. Wenn Beschäftigte eine Aufgabe ausführen, die Ihnen zu einfach ist, dann lässt möglicherweise ihre Konzentration nach und sie achten nicht mehr auf ihre Arbeitstechniken, was zu MSE beitragen könnte.

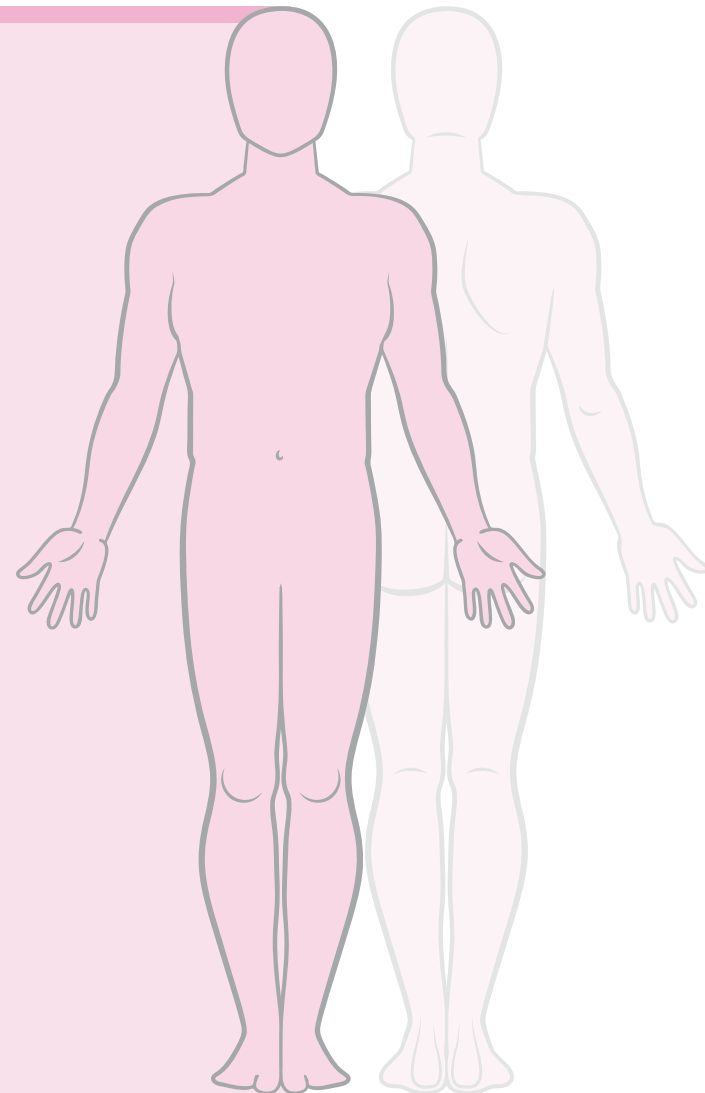


TOOLBOX

„BODYMAPPING“

Eine Möglichkeit, eine Diskussion rund um das Thema MSE zu beginnen, könnte darin bestehen, ein Poster des menschlichen Körpers auszudrucken und an eine Tafel oder Wand zu hängen (*siehe Anhang 2*). Neben dem Poster sollte ein Markierstift ausliegen, mit dem die Beschäftigten die Stellen oder Teile des Körpers, an denen sie in der letzten Woche oder im letzten Monat Schmerzen oder andere MSE-Beschwerden hatten, mit einem Kreuz kennzeichnen. Alle Beschäftigten können darüber hinaus am unteren Rand des Posters eine Markierung anbringen, die darauf hinweist, dass sie ein Kreuzchen auf dem Poster des menschlichen Körpers beigesteuert haben. Wenn die Zahl der Markierungen am unteren Rand des Posters der Zahl der Beschäftigten entspricht oder wenn feststeht, dass alle, die mitmachen möchten, dies auch getan haben, können die Muster, die sich aus dem Poster ergeben, für eine Diskussion und ein Brainstorming genutzt werden.

Wenn Sie mögen, können Sie für unterschiedliche Arten von Problemen Stifte in unterschiedlichen Farben auslegen. Sie könnten beispielsweise einen roten für psychosoziale Probleme und einen grünen für körperliche Probleme verwenden.





TOOLBOX

ORGANISATION EINER FOTOSAFARI

Eine Möglichkeit zur Ermittlung der Faktoren, die in Ihrem Betrieb zu MSE beitragen, bestünde darin, die Beschäftigten zu bitten, mit ihren Mobiltelefonen zwei Wochen lang Fotos zu machen. Jede Person (Beschäftigte und Vorgesetzte) sollte zwei oder drei Fotos von etwas machen, was sie als risikobehaftet empfindet oder was ihrer Ansicht nach MSE-Symptome am Arbeitsplatz auslöst. Sie können auch Bilder von Arbeitssituationen oder Ausrüstungen aufnehmen, von denen sie glauben, dass sie dazu beitragen könnten, MSE vorzubeugen. Die Qualität der Fotos spielt keine Rolle und die Bilder brauchen auch nicht selbsterklärend zu sein. Jede/r Beschäftigte oder Vorgesetzte sollte einfach die beigesteuerten Fotos kurz erläutern.

Hier ein Beispiel für ein Foto, das eine derartige Gefährdung darstellen würde: ein Foto der Höhe der Öffnung eines Müllcontainers, durch die der Abfallbehälter geleert werden muss (was für die Beschäftigten Kraftaufwand und eine ungünstige Körperhaltung bedeutet, wenn verhindert werden soll, dass der Müll aus dem Abfallbehälter

wieder zurück und auf sie fällt). Ein Beispiel für ein Bild von etwas, das MSE vorzubeugen hilft, könnte ein Foto von Beschäftigten sein, die sich gegenseitig helfen, wenn sie unter Zeitdruck stehen.

Alle können ihre Fotos ausdrucken und sie auf eine Tafel kleben (z. B. in einer Kantine oder einem Sitzungsraum). Am Ende der Safari veranstaltet die Person, die das Projekt leitet, einen Workshop, bei dem alle Fotos ausgestellt und die angesprochenen Themen diskutiert werden. Dabei geht es darum, zu einem gemeinsamen Verständnis dessen zu gelangen, was die Fotos darstellen. Anschließend sollten die Fotos thematisch gegliedert werden (z. B. positive und negative Aspekte von Hilfsmitteln, Schutzausrüstung, Körperhaltungen, Abwechslung bei den Arbeitsaufgaben usw.).

Ein Workshop im Rahmen einer Fotosafari funktioniert gut in Unternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten. Falls Sie mehr als zehn Mitarbeiter/innen beschäftigen, sollten Sie überlegen, mehrere Workshops durchzuführen.

PRIORITÄTEN FESTLEGEN – WELCHE 2. PROBLEME SOLLTEN ALS ERSTES ANGEANGEN WERDEN?

Es ist wichtig, für die anstehenden Maßnahmen zur Vorbeugung oder Begrenzung von MSE auf ein Mindestmaß Prioritäten festzulegen. Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, Prioritäten zu setzen, und dabei ist vieles zu beachten. Im Allgemeinen sollten bei der Prioritätensetzung die Schwere des Risikos, die voraussichtlichen Folgen eines sich daraus ergebenden Vorfalls, die Zahl der möglicherweise betroffenen Beschäftigten und die notwendige Zeit für Präventivmaßnahmen berücksichtigt werden.

Es ist wichtig, dass Beschäftigte in die Festlegung von Prioritäten bei den Problemen, die als Erstes angegangen werden müssen, einbezogen werden; sie werden einen wertvollen Beitrag zu der Frage leisten, welche Aufgaben und Situationen am ehesten zu MSE beitragen.



SCHRITT 3

PLANUNG VON MAßNAHMEN

In diesem Schritt werden Sie:

1. vereinbaren, welche Maßnahmen zur Beseitigung oder Verringerung der Risiken ergriffen werden,
2. einen Maßnahmenplan aufstellen.

1. VEREINBAREN, WELCHE MAßNAHMEN ERGRIFFEN WERDEN

Bei der Erörterung und Vereinbarung von Maßnahmen ist es wichtig, die allgemeinen Grundsätze der Gefahrenverhütung zu beachten:

- **Vermeidung von MSE-Risiken**, z. B.:
 - Automatisierung von Hebe- und Transportvorgängen
- **Bekämpfung von MSE-Risiken an der Quelle**, z. B.:
 - Veränderung der Höhe, auf die Lasten angehoben werden müssen
 - Verbesserung von Oberflächen für eine bessere Standfläche
- **Anpassung der Arbeit an den Menschen**, z. B.:
 - Gestaltung des Arbeitsplatzes auf eine Art und Weise, die Beschäftigten genügend Platz gibt, um ergonomisch gesunde Haltungen einzunehmen
 - Auswahl von verstellbaren Stühlen und Schreibtischen
 - Einführung einer systematischen Arbeitsplatzrotation zur Vorbeugung einer sich gleichförmig wiederholenden oder monotonen Arbeit; Einführung regelmäßiger Pausen, damit sich die Beschäftigten von ihren Anstrengungen erholen können

- **Anpassung an den technologischen Fortschritt,**

z. B.:

- auf dem Laufenden sein was neue Hilfsmittel und ergonomischere Geräte, Werkzeuge, Ausrüstung usw. anbelangt
- die Beschäftigten regelmäßig über den technologischen Fortschritt informieren, damit sie sich weiterhin kompetent fühlen

- **Ersatz gefährlicher Tätigkeiten durch ungefährliche oder weniger gefährliche Tätigkeiten,**

z. B.:

- Ersetzen der manuellen Handhabung von Lasten durch mechanische Handhabung

- **Entwicklung einer einheitlichen, umfassenden Präventionsstrategie,** die sich auf Technologie, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und den Einfluss von Faktoren in Verbindung mit dem Arbeitsumfeld erstreckt

- **Die Umsetzung von Maßnahmen für die Gesamtbelegschaft steht an erster Stelle und hat Vorrang vor lediglich individuellen Anpassungen oder dem Einsatz von Hilfsmitteln,** z. B.:

- Bevorzugung von griffigen Handgriffen gegenüber rutschfesten Handschuhen, Bevorzugung geringerer Ladungen pro Hub gegenüber Rückengurten (Lendenwirbelstützen) oder Handgelenksschienen sowie Bevorzugung von weniger Tätigkeiten, bei denen Beschäftigte in die Hocke gehen oder knien müssen, gegenüber Knieschonern

- **Bereitstellung geeigneter Anweisungen und Fortbildungen für die Beschäftigten,** z. B.:

- Angebot praktischer Fortbildungen über die sachgerechte Verwendung von Arbeitsmitteln (Hebevorrichtungen, Stühle, Möbel), über eine ergonomische Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung und sichere Arbeitshaltungen (Sitzen, Stehen) usw.

Tabelle 3: Beispiele für Maßnahmen zur Bekämpfung von MSE

Wie bereits erwähnt, können MSE durch physische, arbeitsorganisatorische, psychosoziale und individuelle Faktoren verursacht werden – und meist stehen diese miteinander in Wechselwirkung. Aufgrund dieser mannigfaltigen Ursachen werden MSE am besten anhand eines ganzheitlichen Ansatzes bekämpft.

In Tabelle 3 werden Beispiele für Maßnahmen zur Bekämpfung verschiedener Risikofaktoren für MSE vorgestellt. Maßnahmen, die sich nur auf einen einzigen Risikofaktor beziehen, dürften weniger effizient sein als eine Kombination von Maßnahmen, die gezielt auf mehrere Faktoren abstellt.

Zielrichtung	Mögliche Maßnahmen	Beispiele
auf die Arbeitsplatzgestaltung/Ausrüstung ausgerichtete Maßnahmen	• auf die Veränderung der Arbeitsplatzgestaltung ausgerichtete Maßnahmen	• Anpassung der Position, Höhe und Gestaltung der Arbeitsumgebung zur Verbesserung der Haltung bei der Arbeit • Bereitstellung verstellbarer Stühle, Nutzung von Podesten usw.
	• auf das physische Umfeld ausgerichtete Maßnahmen	• Gewährleistung guter Lichtverhältnisse, Vermeidung von Reflexionen auf Bildschirmen • Gewährleistung einer Temperaturregelung
	• auf die Arbeitsmittel ausgerichtete Maßnahmen	• Sicherstellung, dass die Arbeitsmittel ergonomisch gestaltet und für die Aufgabe geeignet sind • regelmäßige Wartung und Pflege der Arbeitsmittel • Bevorzugung leichtgewichtiger Werkzeuge, Reduzierung des Gewichts von Gegenständen, die bei der Verrichtung von Arbeitsaufgaben verwendet werden
auf die Arbeitsorganisation ausgerichtete Maßnahmen	• Maßnahmen, die auf die Arbeitsorganisation/Arbeitsabläufe ausgerichtet sind	• Planung der Arbeit so, dass sich gleichförmig wiederholende Abläufe oder längeres Arbeiten in schlechten Körperhaltungen vermieden werden • Einführung kurzer, häufiger Pausen bei risikoreicheren Tätigkeiten (nicht unbedingt Ruhepausen) • Jobrotation oder Neuaufteilung der Arbeit • Veränderung des Personalbestands und/oder der Arbeitstaktfrequenzen
	• auf die Arbeitsbedingungen ausgerichtete Maßnahmen	• Begrenzung der Dauer bestimmter Aufgaben unter spezifischen Bedingungen (Kälte, Feuchtigkeit usw.)

Zielrichtung	Mögliche Maßnahmen	Beispiele
auf psychosoziale Faktoren und Stress ausgerichtete Maßnahmen	• Maßnahmen zur Minimierung von Stressfaktoren	• für Abwechslung in der Art und Weise sorgen, wie Arbeitsaufgaben ausgeführt werden • Ermöglichung von Pausen • zeigen Sie Ihr Interesse an den Tätigkeiten der Beschäftigten und an ihrer Gesundheit und erkundigen Sie sich regelmäßig nach ihrer Meinung
	• Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die Beschäftigten Kontrolle über die Arbeitssituation haben	• Angebot fachgerechter Schulungen für die Beschäftigten, damit sie sich bei ihren Aufgaben kompetent fühlen • sicherstellen, dass die Beschäftigten die Art und Weise, wie sie Arbeitsaufgaben ausführen, und das Tempo hinreichend beeinflussen können, damit sie die für ihren Körper erforderlichen Anpassungen vornehmen können • Anregung und Förderung einer guten Unterstützung unter Kollegen
Maßnahmen, die auf Beschäftigte ausgerichtet sind	• Sensibilisierungsmaßnahmen	• Bereitstellung praktischer Informationen für Beschäftigte darüber, wie sie die Gesundheit ihres Bewegungsapparats bei der Arbeit schützen und fördern können • Austausch der Erfahrungen von Beschäftigten, die an MSE erkrankt sind
	• Schulung	• Schulung der Beschäftigten in der Nutzung von Arbeitsmitteln, korrekten Haltungen usw. • Schulung der Beschäftigten darin, wie sie ihren Bewegungsapparat bei der Arbeit gesund erhalten
	• Persönliche Schutzausrüstung	• Bereitstellung der erforderlichen Schutzausrüstung für Beschäftigte
	• Protokolle für das betriebliche Eingliederungsmanagement	• Einrichtung von Verfahren zur Wiedereingliederung von Beschäftigten, die aufgrund von MSE ausgefallen sind

Bei der Entscheidung, welche Maßnahmen getroffen werden sollen, kann es hilfreich sein zu prüfen, was (wenn überhaupt) das Unternehmen in der Vergangenheit zur Auseinandersetzung mit den festgestellten Problemen unternommen hat. Was hat in der Vergangenheit gut funktioniert, was nicht? Was könnte dieses Mal anders gemacht werden? Können Sie auf früheren Aktivitäten aufbauen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren?

Es ist wichtig, im Hinterkopf zu behalten, was möglich ist, beispielsweise im Hinblick auf finanzielle Mittel, statt Maßnahmen zu vereinbaren, die in der Praxis nicht umsetzbar sind. Finden Sie heraus, welche Ressourcen zur Unterstützung der Umsetzung der Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden könnten, beispielsweise welche Mittel für die Anschaffung einer neuen ergonomischen Ausstattung zur Verfügung stehen. Selbst bei begrenzten finanziellen Mitteln können Änderungen vorgenommen werden, die wenig oder gar nichts kosten – zeitliche Planung und Prioritäten der Aufgaben sowie Arbeitsorganisation.



TOOLBOX

BRAINSTORMING – SAMMLUNG VON IDEEN FÜR MAßNAHMEN

Ein Brainstorming, bei dem alle Betriebsangehörigen Ideen für Maßnahmen und Aktivitäten zur Lösung der als vorrangig eingestuften Probleme einbringen können, wäre eine gute Möglichkeit, um die Beschäftigten in den Prozess einzubinden. Eine Möglichkeit, das Brainstorming zu strukturieren, bestünde darin, die Beschäftigten zu bitten, Maßnahmen vorzuschlagen, die auf die Arbeitsplatzgestaltung, die Ausrüstung, die Arbeitsorganisation, psychosoziale Faktoren oder die Beschäftigten selbst ausgerichtet sind. Anschließend könnten Sie als Gruppe prüfen, ob Maßnahmen auf allen diesen Ebenen erforderlich sind oder nicht. Für manche Probleme müssen vielleicht Maßnahmen, die auf mehrere Faktoren abzielen, kombiniert werden, während bei anderen wiederum eine kleine Änderung völlig ausreicht, um das Problem zu beheben.

2. AUFSTELLUNG EINES MAßNAHMENPLANS

Die Herausforderung besteht darin, einen Maßnahmenplan aufzustellen, der spezifisch genug ist, damit allen klar ist, welche Rolle ihnen zufällt und was wann geschehen wird. Aus diesem Maßnahmenplan sollte klar hervorgehen, wer für die Umsetzung der vereinbarten Lösungen zuständig ist und wie Sie und Ihre Beschäftigten erfahren, dass die Lösungen zu den gewünschten Ergebnissen geführt haben. In Anhang 3

finden Sie eine Vorlage für einen Maßnahmenplan, die Sie als Orientierungshilfe verwenden können (natürlich können Sie sie an Ihre Bedürfnisse anpassen). Sorgen Sie dafür, dass Sie diese Unterlage zur späteren Verwendung und als Nachweis der Maßnahmen, die Sie in Ihrem Unternehmen zur Vorbeugung von MSE ergriffen haben, sicher aufbewahren und auf dem neuesten Stand halten.

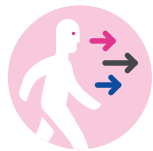
Für eine wirksame Umsetzung ist die Aufstellung eines Maßnahmenplans erforderlich. Ein guter Maßnahmenplan umfasst Folgendes:

- Problem – Beschreibung
- Priorität, die diesem Problem eingeräumt wird
- Lösungen – was wird unternommen
- Zuständigkeit – wer wird die Maßnahmen leiten
- Ressourcen – in Form von Geld, Zeit usw.
- Zeitplan – was wird wann unternommen
- Bewertung – wie erfahren Sie, ob die umgesetzten Lösungen wirksam waren

Ein Beispiel können Sie Tabelle 4 entnehmen. In Wirklichkeit dürfte ein Maßnahmenplan mehrere Probleme und Lösungen umfassen (entsprechend den zuvor vereinbarten Prioritäten). Wichtig ist, dass jede Lösung kurz beschrieben wird (in Bezug auf die verantwortliche Person, die verfügbaren Ressourcen, den geplanten Zeitablauf und die Bewertungsmethode).

Tabelle 4: Beispiel für einen Maßnahmenplan zur Verringerung von Muskel-Skelett-Erkrankungen aufgrund von sitzenden Tätigkeiten

Problem	Priorität	Lösungen	Zuständigkeit	Ressourcen	Zeitplan	Bewertung
sitzende Tätigkeiten: lange Sitzzeiten während der Ausführung von Büroarbeiten und computergestützten Aufgaben	hoch	Lösungen für den Arbeitsplatz • verwenden Sie ergonomische Arbeitsmöbel (verstellbar, geeignet für verschiedene Bildschirmaufgaben und individuelle Unterschiede) • verwenden Sie Stehpulte (zur Unterbrechung der Arbeit und Verringerung von Sitzzeiten durch wechselnde Körperhaltungen im Sitzen und im Stehen)	Inhaber/in/Vorgesetzte/r	Zeit für die/den Inhaber/in/Vorgesetzte/n, um: • zu entscheiden, welche Arbeitsmöbel angeschafft werden sollen • zusammen mit den Beschäftigten darüber zu entscheiden, welche Veränderungen der Arbeitsorganisation eingeführt werden sollten, um sitzende Tätigkeiten zu reduzieren • Angebot von Schulungen Erforderliche finanzielle Ressourcen: • Ersetzen von Stühlen und Tischen durch neue ergonomische Möbel • Einbindung einer/eines Arbeitsschutzexpertin/-experten bzw. eines/einer Ergonomen/Ergonomin	Ende 2. Quartal	Einholung von Feedback zu den Fortschritten der Umsetzung auf jeder monatlichen Sitzung Bewertung sechs Monate nach Fertigstellung (Spüren die Beschäftigten Verbesserungen/nehmen sie Verbesserungen wahr? Sind krankheitsbedingte Fehlzeiten aufgrund von MSE gesunken?)
		Lösungen für die Arbeitsorganisation zur Verringerung von langen Sitzzeiten • Organisation der Arbeit so, dass Pausen möglich sind • für Abwechslung bei den Aufgaben sorgen, um abwechselnd zu sitzen und zu stehen	Inhaber/in/Vorgesetzte/r		Ende 3. Quartal	
		Lösungen für psychosoziale Faktoren • Förderung der Eigenverantwortung bei der Arbeit (Beschäftigte sollten in der Lage sein, ein gewisses Maß an Kontrolle über ihre Arbeit auszuüben, Pausen einzulegen und zwischen Steh- und Sitzhaltungen abzuwechseln)	Inhaber/in/Vorgesetzte/r		Ende 3. Quartal	
		Maßnahmen, die auf Beschäftigte ausgerichtet sind • Schärfung des Problembewusstseins für die gesundheitlichen Folgen sitzender Tätigkeiten • Schulungen der Beschäftigten in den richtigen Techniken zur Einstellung von Arbeitsmöbeln, der Verwendung von Maus, Tastatur oder anderen Dateneingabegeräten und der Nutzung der Arbeitsfläche für eine komfortable, neutrale Arbeitshaltung • Förderung von Pausen, um Finger, Hände, Arme und Beine zu strecken	Inhaber/in/Vorgesetzte/r, Beschäftigte		Ende 1. Quartal	



SCHRITT 4

UMSETZUNG

In dieser Phase setzen Sie die vereinbarten Maßnahmen um und überwachen sie.

Dieser Schritt ist eng mit der Planung von Maßnahmen verknüpft und soll sicherstellen, dass die Zuständigen die vereinbarten Präventiv- und Schutzmaßnahmen umsetzen. Dazu ist es wichtig,

- sicherzustellen, dass die Zuständigkeit für die Umsetzung der verschiedenen vereinbarten Eingriffe und Maßnahmen klar geregelt ist;
- regelmäßig Sitzungen mit den Beteiligten abzuhalten oder auf Sitzungen, die ohnehin regelmäßig stattfinden, über den Maßnahmenplan zu sprechen;

- bei diesen Sitzungen sicherzustellen, dass die einzelnen Maßnahmen der Reihe nach durchgegangen werden und nach Fortschritten und Hindernissen gefragt wird;
- dafür zu sorgen, dass die Beschäftigten eingebunden und beteiligt sind und dass Bemühungen unternommen werden, um sicherzustellen, dass die Umsetzung der Maßnahmen von den betroffenen Beschäftigten gut angenommen wird;
- Beschäftigte darin zu bestärken, aufgrund ihrer Erfahrungen mit der Umsetzung der Maßnahmen Änderungsvorschläge zu unterbreiten.

Die kontinuierliche Nachverfolgung der Umsetzung gehört ebenfalls zu diesem Schritt. Ein typisches Problem ist, dass die Bemühungen und die Fokussierung auf die Umsetzung der Änderungen mit der Zeit nachlassen. Damit die ergriffenen Maßnahmen auch wirklich langfristig Wirkung zeigen, ist es wichtig, dass Sie die Fortschritte überwachen. Die nachstehenden Fragen sollen Ihnen dabei helfen:

- ☒ Ist die Umsetzung wie geplant erfolgt? Sehen Sie sich den Maßnahmenplan an und fragen Sie sich: „Wurde wirklich alles getan?“
- ☒ Haben sich bei der Umsetzung Hindernisse ergeben, auf die Sie achten müssen?

-
- ☒ Wie läuft die Umsetzung in Bezug auf die unterschiedlichen Aktivitäten:
 - Nutzen die Beschäftigten etwaige neue ergonomische Ausrüstungen und nutzen sie sie sachgerecht?
 - Wurden vereinbarte Änderungen in der Arbeitsplatzgestaltung umgesetzt?
 - Haben vereinbarte Verhaltensänderungen der Beschäftigten stattgefunden?
 - Werden etwaige neue Richtlinien befolgt?
 - Wurde das Tempo der Arbeitsaufgaben angepasst und wurden Pausen eingeführt?



SCHRITT 5

BEWERTUNG

Hier geht es darum, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, was erreicht wurde und wie die gewonnenen Erkenntnisse in Zukunft von Nutzen sein können. Es empfiehlt sich, alle ergriffenen Maßnahmen mehrere Monate (oder etwa ein Jahr) nach der ersten Überprüfung der Arbeitsbedingungen in Augenschein zu nehmen.

In diesem Schritt werden Sie:

1. bewerten, ob Sie erreicht haben, was Sie wollten;
2. den gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung und die Planung und Umsetzung der Maßnahmen überprüfen.

BEWERTEN, OB SIE ERREICHT HABEN, 1. WAS SIE WOLLTEN

Um zu beurteilen, ob die umgesetzten Maßnahmen zu der beabsichtigten Wirkung geführt haben, sollten Sie über die folgenden Fragen nachdenken und darüber mit Ihren Beschäftigten sprechen, beispielsweise im Rahmen von Sitzungen oder mithilfe eines kurzen Fragebogens online oder auf Papier (der auch anonym sein kann, wenn Sie glauben, dass dies für Ihr Unternehmen besser funktionieren würde):

- ☒ Haben sich die umgesetzten Maßnahmen auf die Zahl der Beschäftigten, die an MSE erkrankt sind, ausgewirkt (Verringerung oder Zunahme)?
- ☒ Haben sich die umgesetzten Maßnahmen auf das Schmerzempfinden der Beschäftigten (bzw. die Schwere von MSE) ausgewirkt (Verringerung oder Zunahme)?
- ☒ Wiederholen Sie das Bodymapping (sofern Sie es anfangs durchgeführt haben): Sieht die neue Körperlandkarte anders aus als diejenige, die vor Umsetzung des Maßnahmenplans erstellt wurde?
- ☒ Hat der Maßnahmenplan den Beschäftigten, die an MSE erkrankt sind, ermöglicht, ohne weitere Verschlimmerung der MSE zu arbeiten?

-
- ☒ Haben die Lösungen für alle Beschäftigten gleich gut funktioniert?
 - ☒ Haben bestimmte Teile des Maßnahmenplans besser funktioniert als andere?
 - ☒ Sind die Beschäftigten jetzt am Ende eines Arbeitstages weniger erschöpft?
 - ☒ Hatte der Maßnahmenplan unerwünschte Nebenwirkungen (hat er z. B. dazu geführt, dass andere Körperteile als diejenigen, die zuvor beansprucht wurden, belastet bzw. überlastet werden)? Hier einige Beispiele für unerwünschte Auswirkungen und Lösungen:
 - Dank neuer Hilfsmittel kann die Umsetzung einer Aufgabe vereinfacht werden, wodurch sich das Arbeitstempo erhöht, was mit neuen Problemen in Form einer Belastung von Muskeln oder Gelenken einhergehen kann.
 - Hilfsmittel können das Arbeitstempo drosseln und sich darauf auswirken, wie viel ein/e Arbeitnehmer/in in einer bestimmten Zeit schaffen kann. Um zu viel Druck zu vermeiden, könnte es notwendig sein, klar zu kommunizieren, wie Aufgaben priorisiert werden sollten.

-
- Eine Änderung der Arbeitsabläufe kann mit neuen Belastungen des Körpers einhergehen. Änderungen müssen unter Umständen schrittweise eingeführt werden, damit die Beschäftigten nicht überfordert werden.
 - Wird ein/e Arbeitnehmer/in vor einer Aufgabe geschützt, die sie/ihn überfordert, könnte dies zu Frustration und/oder einer Überbelastung anderer Beschäftigter führen, die die Aufgabe übernehmen.
 - Neue Arbeitsabläufe, Methoden oder Maschinen können zu Verwirrung und Unsicherheit bei Beschäftigten führen, wenn diese das Gefühl haben, dafür nicht gut ausgebildet zu sein. Demzufolge werden sie vielleicht davor zurückschrecken, den neuen Ablauf, die neue Methode oder Maschine zu nutzen.
 - Änderungen der Ausrüstung, Abläufe oder Arbeitsorganisation können sich darauf auswirken, wie Beschäftigte diese erleben. Es sollte jedoch möglich sein, negative Folgen zu vermeiden, solange Beschäftigte angemessen über die Änderungen und die Gründe dafür informiert werden.
 - Massagen kommen bei Beschäftigten in der Regel sehr gut an. Allerdings richten sie nichts gegen die Ursachen und Auslöser von MSE aus. Es sollten dadurch keine Verbesserungen bei MSE erwartet werden. Wenn Beschäftigte sich von Massagen Verbesserungen erhoffen, werden sie enttäuscht sein.

ÜBERPRÜFEN SIE DEN GESAMTEN 2. ZYKLUS

Es ist wichtig, dass Sie sich Notizen zur Bewertung machen, damit Sie das nächste Mal, wenn Sie die Bemühungen zur Vorbeugung und Bekämpfung von MSE umsetzen oder überprüfen müssen, darauf zurückgreifen können.

Bitte Sie Ihre Mitarbeiter nochmals, bei einer Sitzung ein paar Minuten lang über folgende Fragen zu diskutieren:

- ☒ Was lief gut und was muss in Zukunft anders angegangen werden?
- ☒ Was hätten Sie in den einzelnen Phasen anders machen müssen, damit der ganze Prozess besser funktioniert?
- ☒ War die Methode der Gefährdungsbeurteilung effizient?
- ☒ Hatten die Beschäftigten das Gefühl, einbezogen zu werden, und haben sie sich während des gesamten Prozesses mitverantwortlich gefühlt?
- ☒ Was kann künftig getan werden, damit die Beschäftigten weiterhin das Gefühl haben, gut informiert und eingebunden zu sein?

-
- ☒ Haben Sie als Vorgesetzte/r die Maßnahmen bestmöglich unterstützt?
 - ☒ Wie kann sichergestellt werden, dass die positiven Auswirkungen der Maßnahmen lange anhalten?

Ihre Gefährdungsbeurteilung muss regelmäßig einer Überprüfung unterzogen werden und zwar aus mehreren Gründen, wie zum Beispiel:

- bei Änderungen im Arbeitsablauf (Einsatz anderer Maschinen oder Werkzeuge, Änderungen bei den ausgeführten Aufgaben);
- wenn die derzeit praktizierten Präventions- und Schutzmaßnahmen unzureichend oder nicht mehr angemessen sind;
- Unfälle oder arbeitsbedingte Erkrankungen, die zu Verletzungen oder Krankheit führen, machen möglicherweise deutlich, dass Änderungen erforderlich sind, um ähnliche Zwischenfälle in Zukunft zu vermeiden.

Eine Gefährdungsbeurteilung ist keine einmalige Angelegenheit.

4. Welche rechtlichen Verpflichtungen sind zu erfüllen? »



RECHTSLAGE IN DER EUROPÄISCHEN UNION

Mit der EU-Rahmenrichtlinie (89/391) werden Arbeitgeber/innen gesetzlich verpflichtet, ihre Beschäftigten zu schützen, indem sie Risiken für ihre Sicherheit und Gesundheit (ohne spezifische Risiken zu nennen) vermeiden, bewerten und bekämpfen. Darunter fallen auch die psychosozialen Faktoren am Arbeitsplatz, die Stress sowie psychische und körperliche Gesundheitsprobleme verursachen oder dazu beitragen, sowie die Risikofaktoren für MSE. Die Richtlinie umfasst außerdem eine allgemeine Verpflichtung für Beschäftigte, die von ihrem/ihrer Arbeitgeber/in festgelegten Schutzmaßnahmen einzuhalten.

RECHTSLAGE IN IHREM LAND

Für Informationen über die Rechtsvorschriften Ihres Landes im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz wenden Sie sich bitte an die nationale Arbeitsaufsichtsbehörde in Österreich und die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) in Deutschland (www.gda-portal.de) bzw. die Seite des Länderausschusses für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) (www.lasi-info.com/) oder an die nationalen Focal Points der EU-OSHA (bitte besuchen Sie die Website <https://osha.europa.eu/de/about-eu-osha/national-focal-points> für Kontaktangaben zum Focal Point in Ihrem Land).

5. Weiterführende europäische Informationsquellen



STRESS UND PSYCHOSOZIALE PROBLEME

EU-OSHA-Website: <https://osha.europa.eu/de/themes/psychosocial-risks-and-stress>

OSHWiki, „Psychosocial issues“, https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial_issues [nur in englischer Sprache]

Europäische Kommission (2014). Promoting mental health in the workplace. Guidance to implementing a comprehensive approach.

Abrufbar unter: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13879&langId=en>

Europäische Kommission (2014). Interpretative Document of the Implementation of Council Directive 89/391/EEC in relation to Mental Health in the Workplace.

Abrufbar unter: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13880&langId=en>

MSE

EU-OSHA-Website: <https://osha.europa.eu/de/themes/musculoskeletal-disorders>

OSHWiki, Artikel zu Muskel-Skelett-Erkrankungen, https://oshwiki.eu/wiki/Category:Musculoskeletal_disorders

ALLGEMEINES

Europäische Kommission (1996). Guidance on risk assessment at work.

Abrufbar unter: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/guidance-on-risk-assessment-at-work.pdf>

Europäische Kommission (2017). Arbeitsschutz geht jeden etwas an: Praktischer Leitfaden für Arbeitgeber.

Abrufbar unter: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16893&langId=de>

Europäische Kommission (2017). Mitteilung – Sicherere und gesündere Arbeitsbedingungen für alle – Modernisierung der Rechtsvorschriften und Maßnahmen der EU im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.

Abrufbar unter: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=89&newsId=2709>

RESSOURCEN AUF NATIONALER EBENE

Für Informationen über die Ressourcen, die in Ihrem Land zur Verfügung stehen, wenden Sie sich bitte an die nationale Arbeitsaufsichtsbehörde in Österreich und die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) in Deutschland (www.gda-portal.de) bzw. die Seite des Länderausschusses für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) (www.lasi-info.com/) oder an die nationalen Focal Points der EU-OSHA (bitte besuchen Sie die Website <https://osha.europa.eu/de/about-eu-osha/national-focal-points> für Kontaktangaben zum Focal Point in Ihrem Land) oder nutzen Sie die oben genannten Links.

‘Anhänge’

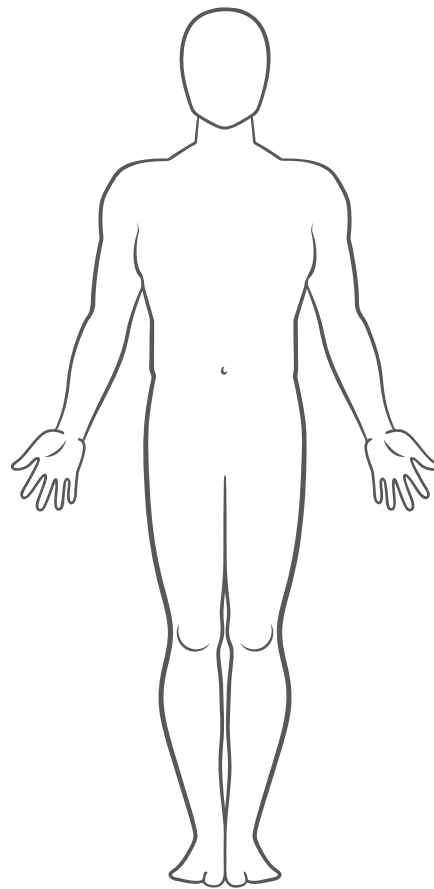
ANHANG 1

VISUELLE KARTE – PSYCHOSOZIALE PROBLEME

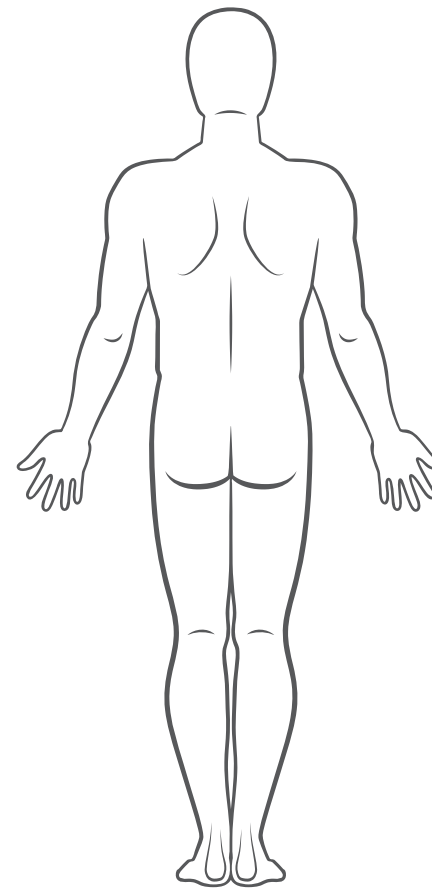


ANHANG 2**„BODYMAPPING“**

Kennzeichnen Sie mithilfe eines Markierstifts Stellen oder Teile des Körpers, an denen Sie Schmerzen oder andere Beschwerden im Zusammenhang mit MSE haben.



Vorderansicht



Rückansicht

ANHANG 3

VORLAGE FÜR EINEN MAßNAHMENPLAN (der zur dokumentierung der ermittelten probleme und risiken verwendet werden kann)

Gefahr/Risiko/ Problem	Priorität	Maßnahmen/ Lösungen	Zuständigkeit/ Beteiligte	Finanzmittel/ Ressourcen	Frist/Zeitplan	Bewertung

Die **Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA)**

hat zur Aufgabe, Europa zu einem sicheren, gesünderen und produktiveren Ort zum Arbeiten zu machen. Die Agentur erforscht, entwickelt und verbreitet verlässliche, ausgewogene und unparteiische Informationen über Sicherheit und Gesundheit und organisiert europaweite Sensibilisierungskampagnen. Die 1994 von der Europäischen Union gegründete Agentur mit Sitz in Bilbao (Spanien) bringt Vertreter der Europäischen Kommission, der Regierungen der Mitgliedstaaten, der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände sowie führende Sachverständige aus den EU-Mitgliedstaaten und anderen Ländern zusammen.

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, Spanien
Tel. +34 944358400
Fax +34 944358401
E-Mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Amt für Veröffentlichungen
der Europäischen Union