

ABSCHLUSSBERICHT

ANALYSE UND GESTALTUNG VON ARBEITSPROZESSEN MIT BÜRGERKONTAKT IN UNTERSCHIEDLICHEN BRANCHEN UND BUNDESLÄNDERN

Forschungsvorhaben FP 315 finanziert aus den Mitteln des Forschungsfonds
der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung e. V.

Mai 2013

Projektangaben

Titel: Analyse und Gestaltung von Arbeitsprozessen mit Bürgerkontakt in unterschiedlichen Branchen und Bundesländern (FP 315)

Laufzeit: 01.03.2011 bis 28.02.2013

Projektleitung

Prof. (em.) Dr. Winfried Hacker

TU Dresden

Fachrichtung Psychologie

Leiter der Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“

Tel.: 0351 463 36226

Fax: 0351 463 37295

hacker@psychologie.tu-dresden.de

Projektbearbeiter

Dipl.-Psych. Anja Hubrich, Dr. rer. nat. Ulrike Pietrzyk, Dipl.-Psych. Kristin Gilbert

TU Dresden

Fachrichtung Psychologie

Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“

Tel.: 0351 463 36890

Fax: 0351 463 37295

hubrich@psychologie.tu-dresden.de

ulrike.pietrzyk@tu-dresden.de

gilbert@psychologie.tu-dresden.de

INHALT

Kurzfassung	7
1. Problemstellung.....	9
1.1 Psychische Belastung bei Arbeitstätigkeiten mit Bürgerkontakt	9
1.2 Notwendigkeit unterstützender Methoden zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung inklusive der Arbeitsgestaltung.....	13
2. Forschungsziele	18
3. Methodik.....	21
3.1 Vorgehen.....	21
3.1.1 Branchenbezogene Modifikation des BAGGA-B	21
3.1.2 Regionsbezogene Modifikation des BAGGA-B	22
3.1.3 Entwicklung und Erprobung einer Handlungsanleitung für das BAGGA-B	25
3.1.4 Entwicklung und Erprobung eines Schulungskonzeptes für das BAGGA-B	26
3.2 Variablen und Erfassungsmethoden	29
3.3 Geplante und tatsächliche Arbeits- und Zeitabläufe	34
3.3.1 Geplante Arbeits- und Zeitabläufe.....	34
3.3.2 Tatsächliche Arbeits- und Zeitabläufe	35
4. Ergebnisse	37
4.1 Öffentlichkeitsarbeit	37
4.2 Veröffentlichungen.....	38
4.3 Wissenschaftliche Übertragung der Projektergebnisse	39
4.4 Einzelergebnisse	40
4.4.1 Branchenbezogene Modifikation des BAGGA-B / Entwicklung einer Rohversion des BAGGA-K	40
4.4.2 Regionsbezogene Modifikation des BAGGA-B	43
4.4.3 Entwicklung und Erprobung einer Handlungsanleitung für das BAGGA-B	43
4.4.4 Entwicklung und Erprobung eines Schulungskonzeptes für das BAGGA-B	46

5.	Bewertung der Ergebnisse	49
5.1	Bewertung hinsichtlich der Forschungsziele	49
5.2	Relevanz der Ergebnisse für die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung.....	50
5.3	Schlussfolgerungen	51
6.	Umsetzungs- und Verwertungsplan.....	53
7.	Quellen- und Literaturverzeichnis	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobe für die regionsbezogene Erweiterung des Verfahrens	22
Tabelle 2: Übersicht zur Stichprobe der Stadt Gelsenkirchen	24
Tabelle 4: Evaluation des Schulungskonzeptes.....	28
Tabelle 5: Übersicht über die eingesetzten Methoden	30
Tabelle 6: Geplanter Arbeitsablauf nach Quartalen	34
Tabelle 7: Realisierter Arbeitsablauf nach Quartalen	36
Tabelle 8: Arbeitstätigkeiten mit Bürgerkontakt vs. Kundenkontakt.....	40
Tabelle 9: Beschreibung der Schulungsinhalte	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Krankenstand 2008 der AOK-Mitglieder nach Branchen	9
Abbildung 2: Arbeitsbelastung im Öffentlichen Dienst.....	12
Abbildung 3: Öffentlichkeitsarbeit während des Projekts	37
Abbildung 4: Inhalte der Handlungsanleitung	44

KURZFASSUNG

Das BAGA-B (**B**eobachtungsinterview zur **A**bleitung von **G**estaltungsmöglichkeiten für die **A**rbeit mit **B**ürgerkontakt) ist ein Verfahren für die objektive Gefährdungsbeurteilung arbeitsbedingter psychischer Belastungen in der öffentlichen Verwaltung. Es ist ein in geltenden Normen (z.B. ISO 10075, ISO 6385) begründetes, effizientes, praktikables und wissenschaftlich erprobtes Verfahren. Es ermöglicht Praktikern einschließlich Nicht-Psychologen, auf Basis der Analyse und Bewertung des Ist-Zustandes Verbesserungsmöglichkeiten der Arbeitsgestaltung abzuleiten (vgl. Projekt FP 283).

Im vorliegenden Projekt wurde die (1) **Einsetzbarkeit des BAGA-B** in **verschiedenen Bundesländern und Regionen Deutschlands** sowie (2) **in weiteren Branchen** mit Kundenkontakt erprobt. Es wurde bestätigt, dass das BAGA-B uneingeschränkt in verschiedenen Bundesländern und Regionen eingesetzt werden kann. Für die Gefährdungsbeurteilung arbeitsbedingter psychischer Belastungen bei der Arbeit mit Kundenkontakt, insbesondere in der Geld- und Versicherungswirtschaft, sind jedoch Modifikationen am BAGA-B notwendig, um die spezifischen Arbeitsanforderungen in dieser Branche abzubilden. Die im Projekt entwickelte Basisversion eines **BAGA-K** (**B**eobachtungsinterview zur **A**bleitung von **G**estaltungsmöglichkeiten für die **A**rbeit mit **K**undenkontakt) wurde vorgelegt.

In mehreren Untersuchungen hat sich gezeigt, dass in Folge der häufig ungenügenden arbeitswissenschaftlichen Qualifikation und der geringen Anzahl der Mitarbeiter im betrieblichen Gesundheitsmanagement ein ausgeprägter Beratungs- und Unterstützungsbedarf der Unternehmen und Einrichtungen bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung besteht (z.B. Beck & Lenhardt, 2009). Es wurden deshalb für die Anwender des Verfahrens praktikable Hilfen entwickelt, die den Einsatz des BAGA-B und die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen in den Unternehmen effizient unterstützen. Konkret wurden im Rahmen dieses Projektes folgende Praxishilfen entwickelt und erfolgreich erprobt:

(1) **eine Handlungsanleitung** zum Ableiten, Verwirklichen und Evaluieren von Arbeitsumgestaltungsmaßnahmen

(2) ein **Schulungskonzept** für die Untersuchung, Maßnahmenableitung, Maßnahmenumsetzung und -bewertung, insbesondere für psychologisch nicht vorgebildete Personen, welche die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchführen.

ABSTRACT

The BAGA-B (**B**eobachtungsinterview zur **A**bleitung von **G**estaltungsmöglichkeiten für die **A**rbeit mit **B**ürgerkontakt) is a tool for an objective workplace psychological risk assessment of administrative jobs with customer interaction, such as in public administration.

The BAGA-B meets international standards (e.g. ISO 10075-2, ISO 6385). It is a well-founded, practicable, and scientifically validated method. It allows practitioners as well as non-psychologists, based on the evaluation of the current situation to date specific opportunities for improvement (see also project FP 283).

The project at issue investigated BAGA-Bs applicability (1) in all **states and regions of Germany** as well as (2) for the psychological risk assessment in **other industry branches** with client-contact. It was confirmed that the BAGA-B is generally applicable in East and West German states and regions. However, for a workplace psychological risk assessment in the financial and insurance industry, the BAGA-B needs to be modified to cover all important psychological risks of the workplaces. As a result of the given project, a first version of the tool BAGA-K (**B**eobachtungsinterview zur **A**bleitung von **G**estaltungsmöglichkeiten für die **A**rbeit mit **K**undenkontakt) was presented.

Several studies show a strong need for advisory and support of companies and existing agencies during the process of psychological risk assessment, due to insufficient professional qualifications and a small number of responsible personnel in the Occupational Health Care Management (Beck & Lenhardt, 2009). That is, why the following tools were developed and successfully tested delivering practitioner's assistance:

(1) A **guidance document ('manual')** to guide the psychological risk assessment with BAGA-B and the redesign of stressing work situations, and

(2) A **complete training course** on the BAGA-B, that provides advice and information on how to select, to perform and to evaluate suitable job redesign measures.

PROBLEMSTELLUNG

PSYCHISCHE BELASTUNG BEI ARBEITSTÄTIGKEITEN MIT BÜRGERKONTAKT

In den kundenorientierten Dienstleistungen mit Bürger- und Kundenkontakt, wie in der Öffentlichen Verwaltung sowie dem Kredit- und Versicherungswesen, wächst die Bedeutung der psychischen Arbeitsbelastung für die Leistung und Gesundheit der Beschäftigten.

Die meisten Fehltage aufgrund psychischer Beschwerden verzeichnen die Statistiken in der öffentlichen Verwaltung (Heyde, Macco & Vetter, 2009, BPtK, 2010). Die psychischen Erkrankungen sind durch längere Ausfallzeiten gekennzeichnet, die hohe Kosten verursachen (Jacobi, 2009). Die krankheitsbedingte Personalverknappung führt zusätzlich zu einer höheren Belastung der nicht arbeitsbefreiten Beschäftigten dieser Branche.

Im Vergleich zu anderen Branchen zeigt sich, dass die öffentliche Verwaltung in den Krankenständen einen Spitzenplatz belegt (vgl. Abbildung 1).

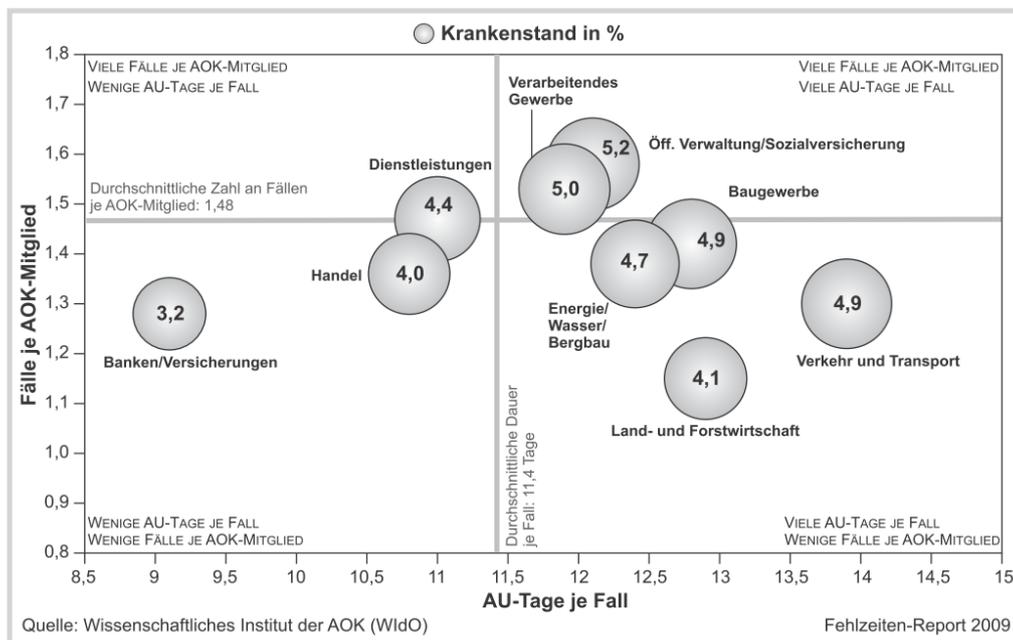


Abbildung 1: Krankenstand 2008 der AOK-Mitglieder nach Branchen (Heyde, Macco & Vetter, 2009)

In einer Untersuchung der Unfallkasse Sachsen in einem sächsischen Sozialamt (Kramer, Polnik, Rehnolt, Merboth & Kaufmann, 2007) wiesen ein Fünftel der befragten Beschäftigten kritische Werte emotionaler Erschöpfung auf, einem Kernsymptom des Burnout. Untersuchungen zeigen, dass Burnout signifikant mit arbeitsbedingter Fehlbelastung und einem Mangel an Arbeitsressourcen zusammenhängt (Schaufeli & Bakker, 2004). Außerdem geht emotionale Erschöpfung mit gesenkter Leistungsfähigkeit und verringertem Engagement einher und steht in engem Zusammenhang mit gesundheitlichen Problemen.

Der Krankenstand der Beschäftigten im Kredit- und Versicherungsgewerbe liegt zwar insgesamt unter dem Gesamtdurchschnitt aller Beschäftigten, auffällig ist aber, dass Fehlzeiten durch psychische Störungen überproportional hoch ausfallen. In etwa 13 % aller Fälle melden sich Arbeitnehmer im Kredit- und Versicherungsgewerbe aus psychischen Gründen arbeitsunfähig (BKK, 2009, DAK, 2007; Heyde, Macco & Vetter, 2009). Dem Fehlzeitenreport der Krankenkasse AOK zufolge nahm die Anzahl der Tage, die Mitarbeiter im Finanzgewerbe in Deutschland wegen psychischer Erkrankungen fehlten, zwischen 1995 und 2006 um 43 % zu. Bei den übrigen Beschäftigten kann eine generelle Herabsetzung der psychischen Leistungsfähigkeit durch psychische Beschwerden entstehen, die (noch) keinen Krankheitswert haben (das sogenannte „gesunde Leiden“, vgl. Gensichen & Linden, 2013).

Die hohen Krankenstandzahlen in der öffentlichen Verwaltung spiegeln die Arbeitsanforderungen in dieser Branche wider. Diese Arbeitsanforderungen sind kurzgefasst folgende:

- **Arbeiten im Spannungsfeld zwischen den Erwartungen der Bürger, eigenen Erwartungen, den gesetzlichen Vorgaben und dienstlichen Vorschriften**

Einerseits unterliegen Beschäftigte mit Bürgerkontakt dem steten Anspruch an ein freundliches, kundenorientiertes Verhalten. Andererseits können sie den Wünschen und Erwartungen der Bürger nur im Rahmen der gesetzlichen und betrieblichen Möglichkeiten nachkommen. Aus diesem Konflikt heraus werden die Beschäftigten häufig mit den negativen Emotionen der Bürger konfrontiert (von Krause, 2004). Zusätzlich können starke emotionale Belastungen durch die Situation und das Anliegen des Kunden entstehen, zum Beispiel durch die finanzielle Situation der Bürger, Obdachlosigkeit oder Vernachlässigung von Kindern.

- **Mögliche Konfrontation mit unkooperativem und aggressivem Bürgerverhalten**

Die oben beschriebenen Konflikte zwischen verschiedenen Erwartungen können zu Situationen mit Kunden führen, die Unbehagen, Unzufriedenheit und Angst hervorrufen, zum Beispiel durch alkoholisierte oder gewaltbereite Kunden. Nicht selten entladen sich auch die Aggressionen der Bürger gegenüber den Beschäftigten in Form von verbaler und/ oder körperlicher Gewalt.

5,4 % der Unfallanzeigen in der gesetzlichen Unfallversicherung sind auf psychisch belastende Ereignisse zurückzuführen (Theiler, 2010). Verbale Beschimpfungen oder Bedrohungen kommen zwar sehr viel häufiger vor als körperliche Übergriffe, sind aber hinsichtlich der psychischen Belastung ebenso kritisch einzuordnen (Theiler, 2009). Ein überproportional hoher Anteil der Unfallmeldungen, die in allen Branchen durch Gewalteinwirkungen verursacht wurden, stammt aus den Berufsfeldern mit Kundenkontakt. Im Bereich der Sparkassen beispielsweise, nimmt diese Unfallart bereits 2% der Arbeitsunfälle insgesamt ein (DGUV 2009).

- **Arbeit am Bürger erfordert „Emotionsarbeit“ und „Gefühlsarbeit“**

Beschäftigte mit Bürgerkontakt müssen mit den eigenen Gefühlen kontrolliert umgehen. Dies ist besonders schwierig, wenn eine Diskrepanz zwischen den tatsächlich empfundenen Emotionen (zum Beispiel Ärger, Ekel, Wut) und denjenigen Emotionen besteht, die die Arbeit fordert bzw. die angemessen erscheinen (z.B. Neutralität, Entspantheit, Toleranz). Die Einflussnahme bzw. Kontrolle der eigenen Gefühle wird als „Emotionsarbeit“ bezeichnet. Sie ist ein beanspruchender Teil der (bezahlten) Arbeit mit Bürgerkontakt. Die Unstimmigkeit zwischen erforderlicher und tatsächlich gefühlter Emotion wird als „Emotionale Dissonanz“ bezeichnet. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Menschen verschiedene „Techniken“ anwenden, um die Emotionale Dissonanz aufzulösen. Eine Möglichkeit ist beispielsweise, die eigenen Gefühle zu verdrängen und zu versuchen, die geforderten Gefühle tatsächlich zu fühlen (z.B. Sympathie statt Antipathie). Dies kann zu einer tiefgreifenden Entfremdung des Beschäftigten von sich selbst und von anderen sowie zu emotionaler Erschöpfung und Burnout führen (vgl. Zapf & Holz, 2006).

Beschäftigte mit Bürgerkontakt nehmen aber nicht nur Einfluss auf die eigenen Gefühle, sondern mit deren Hilfe auch auf die Gefühle der Kunden (vgl. Hochschild, 1983; Zapf, 2002). Dies wird als Gefühlsarbeit bezeichnet. Wie Böhle, Glaser &

Büssing (2006) ausführen, „ermöglicht Gefühlsarbeit oft erst die angemessene Erfüllung der Arbeitsaufgabe“ (S.32).

- **Arbeitsverdichtung erhöht die mentalen Anforderungen**

Steigende psychische Arbeitsanforderungen entstehen auch aufgrund von Arbeitsverdichtung, zum Beispiel durch:

- wachsende Fallzahlen bei gleichbleibendem Zeitbudget pro Kundenfall und / oder
- gleichbleibende Fallzahlen bei Personaleinsparung.

Zugleich wird die fallbezogene Informationsmenge immer größer und der damit verbundene notwendige Zeitumfang pro Fall nimmt zu (Seiler & Splittberger, 2009; Figgen & Seiler, 2009).

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut der Hans-Böckler-Stiftung führte eine repräsentative bundesweite Befragung von Personalräten in Dienststellen des Öffentlichen Dienstes durch. Erfasst wurden die veränderten Anforderungen am Arbeitsplatz und Gesundheitsbelastungen der Beschäftigten in diesem Wirtschaftsbereich (Ahlers, 2005).

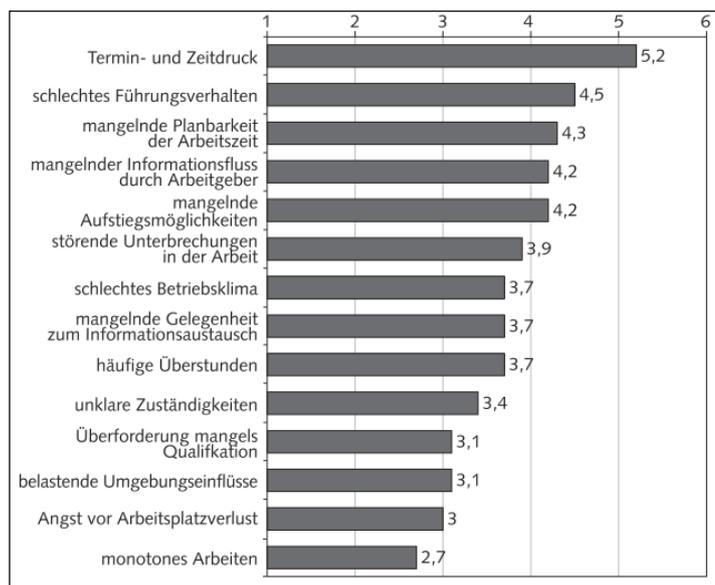


Abbildung 2: Arbeitsbelastung im Öffentlichen Dienst (Einschätzung der Personalräte, 1 = sehr gering; 7 = sehr hoch)

Abbildung 2 zeigt die Einschätzung der konkreten Arbeitsbelastung in den Dienststellen. Es wird deutlich, dass vor allem Termin- und Zeitdruck sowie eine schlechte Arbeitsorganisation im Öffentlichen Dienst als hohe Arbeitsbelastung berichtet werden. Hinzu kommt, dass oft mehrere negative Belastungsaspekte gleichzeitig wirksam sind, sodass die gesundheitliche Beeinträchtigung umso wahrscheinlicher wird (Ahlers, 2005).

Die Analyse der Literatur zeigt zusammenfassend, dass Dienstleistungstätigkeiten mit Bürgerkontakt im Vergleich zu anderen interaktiven Dienstleistungstätigkeiten spezifische Merkmale und Anforderungen aufweisen, die es bei der Gefährdungsbeurteilung zu beachten gilt. Die hohe Zahl von Arbeitsbefreiungen aufgrund von psychischen Beeinträchtigungen weist auf die Notwendigkeit hin, negative psychosoziale Arbeitsbelastungen systematisch mit geeigneten praktikablen Methoden aufzudecken und zu vermindern. Es wird deutlich, dass primäre Verhältnis- und Verhaltensprävention unabdingbar sind.

NOTWENDIGKEIT UNTERSTÜTZENDER METHODEN ZUR DURCHFÜHRUNG DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG INKLUSIVE DER ARBEITSGESTALTUNG

Um die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, wächst die Rolle der betrieblichen Gesundheitspolitik. Dafür bildet das 1996 verabschiedete Arbeitsschutzgesetz § 5 mit der Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung die gesetzliche Grundlage. Entsprechend des Arbeitsschutzgesetzes wird eine Beurteilung und Dokumentation der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen im Rahmen einer fortlaufenden Gefährdungsbeurteilung gefordert. Die ausdrückliche Aufnahme *psychischer* Belastungen in das Arbeitsschutzgesetz wird derzeit vorbereitet (vgl. Bundesregierungs-Entwurf des BUK-NOG (BR-Drs. 811/12 vom 21.12.2012)).

In der Praxis zeigen sich jedoch folgende Sachverhalte:

- **Geringer Verbreitungsgrad der Gefährdungsbeurteilung arbeitsbedingter psychischer Belastung**

Die derzeitige Verbreitung der Gefährdungsbeurteilung ist höchst unzureichend und es zeigt sich ein ausgeprägter Beratungs- und Unterstützungsbedarf der Unternehmen und Einrichtungen (Beck & Lenhardt, 2009). Im Bereich des öffentlichen Dienstes weisen Untersuchungen zu Gesundheitsbelastung und Prävention am Arbeitsplatz auf niedrige Umsetzungsquoten der Gefährdungsbeurteilung hin. Ahlers (2005) berichtet im Rahmen der WSI-Personalrätebefragung, dass vielen betrieblichen Akteuren der Präventionsgedanke nicht bewusst ist und das Arbeitsschutzgesetz lediglich als rechtlicher Rahmen zur Vermeidung von Unfällen und Reduzierung von Lärm und Gefahrstoffen betrachtet wird. In nur 35% aller Dienststellen waren die vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt worden, davon hatte nur die Hälfte der Einrichtungen neben der körperlichen auch die psychische Arbeitsbelastung berücksichtigt.

Auch bei einer wiederholten Befragung von öffentlichen Einrichtungen in Hessen und Thüringen zum Stand ihrer betrieblichen Gesundheitsförderung zeigte sich, dass neun Jahre nach Inkrafttreten des Arbeitsschutzgesetzes die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben zur Gefährdungsbeurteilung noch immer unbefriedigend ist (Gröben & Wenninger, 2006). Nur 64% der befragten Einrichtungen waren die Analyse der Arbeitsbedingungen überhaupt angegangen, wobei die psychische Belastung nur von 28% der Dienststellen mit einbezogen wurde. Dabei gehen die Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung oft nicht über den Status eines Modellprojektes hinaus, eine Evaluation der durchgeführten Maßnahmen findet nur im seltensten Fall statt.

- **Mangel an geeigneten Instrumenten und Defizite im betrieblichen Gesundheitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung**

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung in Deutschland bestehen Defizite im betrieblichen Gesundheitsmanagement (Ahlers, 2005; Steinke, 2010). Das Gesundheitsmanagement beschränkt sich hauptsächlich auf verhaltensorientierte Maßnahmen. Verhältnis- bzw. gestaltungsbezogene Maßnahmen sind – im Gegensatz zu den Forderungen im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG § 4, 5)

vernachlässigt. Auch bedingungsbezogene Instrumente zur Erfassung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen fehlen weitestgehend. Die Umsetzung verhältnisorientierter Maßnahmen scheitert oft aufgrund von starken Widerständen und der geringen Handlungsspielräume der gesundheitspolitisch qualifizierten Mitarbeiter. Nur sehr selten kommt es zu einer datengestützten Evaluation der betrieblichen Gesundheitsförderung im Sinne einer regelmäßigen, formellen und strukturierten Bewertung (Steinke, 2010).

Diese Situation widerspricht den Forderungen des Arbeitsschutzgesetzes sowie Forderungen und Wirkungsanalysen der EU zur Verhältnisprävention (DIN EN ISO 6385; WORK-IN-NET, 2010).

- **Steigende Notwendigkeit der Kombination des Vermeidens und Bekämpfens psychosozialer Risiken im Arbeitsprozess mit dem Erhalten und Fördern der beruflichen Handlungskompetenz des Verwaltungspersonals über die gesamte Erwerbslebenszeit**

Diesbezügliche internationale Untersuchungen und Empfehlungen sind enthalten insbesondere bei Badura, Schröder, Klose und Macco (Fehlzeiten-Report 2009, 2010), Steinke (2010), BKK-Gesundheitsreport 2008, Europäische Kommission (2000) und WORK-IN-NET (2010). Das Vermeiden psychosozialer Gefährdungen gewinnt mit der demographischen Entwicklung erheblich an Bedeutung im Interesse des Erhaltens der beruflichen Handlungskompetenz über das gesamte Erwerbsleben. Die Gefährdungsbeurteilung hat zunehmend zum Erhalten qualifizierter Arbeitskraftpotenziale angesichts eines entstehenden Fachkräftemangels beizutragen. Darüber hinaus begründet die aktuelle internationale Arbeitsforschung, dass künftig diese arbeitslebenslange berufliche Handlungskompetenz stärker „zusätzlich-freiwilliges Arbeitsverhalten“ (discretionary work behaviors, Fay & Sonnentag, 2010) einschließen muss, um Deutschland im globalen Wettbewerb bestehen zu lassen.

- **Einseitigkeit des methodischen Herangehens**

Aufgrund der gegebenen Ressourcenausstattung und einem Mangel an geeigneten bedingungsbezogenen Instrumenten werden neben der fehlenden systematischen Analyse krankheitsbedingter Fehlzeiten auch objektive Analysen der Arbeitstätigkeiten nur selten durchgeführt. Meistens basiert die

Gefährdungsbeurteilung arbeitsbedingter psychischer Belastungen auf Mitarbeiterbefragungen. Gesundheitszirkel und Workshops sind ebenfalls wichtige Instrumente in der deutschen Kommunalverwaltung, sie weisen jedoch nur eine geringe Datenbasis auf und sind selten auf gesundheitsstabilisierende Maßnahmen der Prozessverbesserung bezogen. Dadurch liegen nur wenige, einseitige Daten vor und wissenschaftlich fundierte, empirisch erprobte Lösungen werden kaum einbezogen (Steinke, 2010).

- **Fehlende arbeitswissenschaftliche Qualifikationsmöglichkeiten des zuständigen Führungspersonals.**

Ausschlaggebende Ursachen für die Defizite im betrieblichen Gesundheitsmanagement der öffentlichen Verwaltung werden in der hierarchischen Einordnung der erforderlichen Maßnahmen und der fehlenden arbeitswissenschaftlichen Qualifikation des Führungspersonals der veränderungsbefugten Hierarchieebenen gesehen (Ahlers, 2005; Steinke, 2010). Das betrifft unter anderem mangelnde Kenntnisse nationaler und internationaler Vorschriften und Empfehlungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz und zur Arbeitsgestaltung (bspw. der DIN EN ISO 6385) sowie zur Stresserzeugung durch ineffiziente Arbeitsorganisation, insbesondere bei psychosozial beanspruchender Arbeit. Des Weiteren werden im Rahmen von anstehenden Personalkürzungen nur unzureichend Verfahren zur Ermittlung einer arbeitswissenschaftlich begründeten Personalbemessung eingesetzt.

Bei den Mitarbeitern des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Steinke, 2010) handelt es sich meist um berufsbegleitend qualifizierte Verwaltungsbeamte. In den von Steinke (2010) untersuchten Kommunen stehen die Organisatoren der Gesundheitsarbeit häufig als „Einzelkämpfer“ da, denn oft sind nur zwischen 0,5 und zwei volle Stellen dafür vorgesehen. Die Untersuchung von Gröben und Wenninger (2006) zeigt, dass der Beratungsbedarf öffentlicher Einrichtungen in Hessen und Thüringen zur Planung und Durchführung von Maßnahmen durch mindestens eine Institution steigt, wobei die Unfallversicherungsträger am häufigsten genannt wurden. Besonders im Bereich der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zeigt sich der Handlungsbedarf durch häufige Nachfrage nach Hilfe und Unterstützung in den drei Themenbereichen arbeitsbedingte psychische Belastung, Mobbing und Stressbewältigung. Es zeigt sich, dass eine kontinuierliche Beratung und Überprüfung der Betriebe und Einrichtungen im Sinne der Gemeinsamen

Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA, 2012) zu einer Verbreitung der Gefährdungsbeurteilung und zur Verbesserung ihrer Qualität beiträgt. Die zukünftige Forschung sollte an diesem Punkt anknüpfen (Beck & Lenhardt, 2009).

FORSCHUNGSZIELE

Im Ergebnis des vorangegangenen Projektes FP 283 ist ein objektives bedingungsbezogenes Verfahren als Beobachtungsinterview entstanden, welches zur Gefährdungsbeurteilung arbeitsbedingter psychosozialer Belastung von Dienstleistungstätigkeiten mit Bürgerkontakt anwendbar ist. Das „Beobachtungsinterview zur Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeit mit Bürgerkontakt“ (BAGA-B) leistet die Gefährdungsermittlung sowie die Gefährdungsbeurteilung und gibt erste Hinweise auf erforderliche Maßnahmen. Diese Hinweise sind jedoch noch keine komplette Handlungsanleitung für arbeitsgestalterische Maßnahmen. Weiterhin wurde das BAGA-B bisher ausschließlich in den Bereichen öffentlicher Verwaltung sowie in den neuen Bundesländern eingesetzt.

Ziele des Projektes FP 315 waren hieraus abgeleitet folgende:

1. Vergrößerung des Anwendungsbereichs des BAGA-B auf weitere Dienstleistungsbranchen mit Kundenkontakt (Branchenbezogene Modifikationen des BAGA-B)

Über die öffentlichen Verwaltungen hinaus war die Anwendbarkeit des BAGA-B im Versicherungs- und Banken-/Sparkassenbereich zu untersuchen und erforderlichenfalls durch die Bereitstellung einer Methode für diese Branchen mit Kundenkontakt zu schaffen. Branchenspezifische Besonderheiten psychischer Belastung aus der internationalen Literatur waren zu berücksichtigen. Diese betreffen u.a. die sog. illegitimen Arbeitsaufgaben der Geldwirtschaft im Unterschied zu den dysfunktionalen Hilfeangeboten in der öffentlichen Verwaltung (Semmer, Jacobshagen & Meier, 2006; DAK, 2007).

2. Erfassung und Einbau möglicher regions- und strukturspezifischer Belastungsquellen in das BAGA-B (Regionsbezogene Modifikationen des BAGA-B)

Das vorliegende Verfahren wurde im Verwaltungssektor der neuen Bundesländer entwickelt und erprobt. Deshalb sollten Erprobungen für die sozioökonomischen

Verhältnisse der in den alten Bundesländern durchgeführt und erforderlichenfalls Modifikationen der Methode vorgenommen werden.

3. Entwicklung und Erprobung einer Handlungsanleitung für das BAGA-B zum Ableiten, Verwirklichen und Evaluieren von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen

Sofern das bereits vorliegende Verfahren Schwachstellen in der Arbeitsgestaltung identifiziert, werden Umgestaltungsmaßnahmen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsprozesse erforderlich. Das Verbessern der Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe ist ein Kernbestandteil des betrieblichen Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagements. Es bedarf einer besonderen Unterstützung.

Im vorliegenden Verfahren aus dem FP 283 waren nur erste Hinweise für das Ableiten ggf. erforderlicher Verbesserungen der Arbeitsprozesse mit Bürgerkontakt enthalten. Das Verfahren ist ein objektives, bedingungs- und gestaltungsbezogenes Instrument: Die einzelnen Arbeitsmerkmale sind (analog zu Guttman-Skalen) inhaltlich von in Bezug auf die Beanspruchung jeweils ungünstigen bis zu günstigen Ausprägungen gestuft. Alle Stufen sind inhaltlich definiert, sodass für jedes Merkmal ersichtlich ist, ob eine günstigere Gestaltung möglich wäre und worin sie bestünde. Die Hinweise sind jedoch noch keine komplette Handlungsanleitung für arbeitsgestalterische Veränderungsmaßnahmen.

Angezielt war daher die Bereitstellung von Handlungsanleitungen für

- die systematische Maßnahmenableitung (Anleitung zur Auswahl geeigneter Umgestaltungsmaßnahmen),
- die Durchführung dieser Maßnahmen (Anleitung zum Konzipieren einer Einführungsstrategie),
- die Überprüfung ihrer Wirksamkeit (Anleitung zur Kontrolle (Evaluation) eingeführter Umgestaltungsmaßnahmen) sowie
- das Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung.

4. Entwicklung und Erprobung eines Schulungskonzepts zum BAGA-B für die Untersuchung, Maßnahmenableitung und Maßnahmenumsetzung

Für die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften für Arbeitssicherheit sowie die Weiterbildung von Führungskräften war ein Schulungskonzept mit kognitionsergonomischen Schwerpunkten zu entwickeln und zu erproben. Das

Schulungskonzept, entwickelt auf Basis der Handlungsanleitung, sollte die Untersuchung, Maßnahmenableitung und Maßnahmenumsetzung beinhalten.

Für Führungskräfte sollte die Funktion der Gefährdungsbeurteilung für die Organisationskultur und die Effektivität von Verwaltungsorganen zusätzlich erläutert werden, um den bemängelten „Defiziten in der Qualität der betrieblichen Gesundheitspolitik in öffentlichen Verwaltungen“ (Steinke, 2010, S. 110) zu begegnen.

Handlungsanleitung und Schulung sollten eine Unterstützung aller sechs Stufen der GDA-Richtlinie (2008) zur Gefährdungsbeurteilung beim Verhüten neuer und Beseitigen bestehender insbesondere psychosozialer Gefährdungen darstellen.

METHODIK

VORGEHEN

1.1.1 Branchenbezogene Modifikation des BAGA-B

Das BAGA-B sollte in anderen Dienstleistungsbranchen, insbesondere bei Arbeitstätigkeiten in Versicherungsunternehmen und Kreditinstituten, eingesetzt und in Bezug auf die in diesen Dienstleistungsbranchen vorliegenden besonderen Anforderungen erweitert werden.

Diese branchenbezogene Modifikation umfasste folgende Einzelschritte:

- Untersuchung ausgewählter Arbeitstätigkeiten und -prozesse in einem Versicherungsunternehmen und in einem Kreditinstitut mit Kundenkontakt mittels Beobachtungsinterviews
- Berücksichtigung von ermittelten Branchenbesonderheiten in den Anforderungsmerkmalen des BAGA-B / Entwicklung eines Verfahrens für Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei der Arbeit mit Kundenkontakt in der Geld- und Versicherungswirtschaft

Stichprobe für die branchenbezogene Erweiterung des Verfahrens:

Die Untersuchungen wurden in der Ostsächsischen Sparkasse Dresden und der Zurich Versicherung an den Standorten Köln und Bonn durchgeführt.

In der Sparkasse (August 2012 – Februar 2013) wurde das BAGA-B bei 17 Arbeitstätigkeiten in drei Filialen aus den Bereichen Kasse, Kundenbetreuung, Kundenbetreuung (Senior), Service, Fachberatung, Referent und Personalbetreuung angewendet. Dazu wurden fünf Doppeluntersuchungen durchgeführt und 22 MitarbeiterInnen mit einem Fragebogen befragt. Die Teilnahme an der Befragung erfolgte freiwillig.

In der Versicherung (Juli 2012 – Dezember 2012) wurde das BAGA-B bei 19 verschiedenen Arbeitstätigkeiten in Bereichen mit Kundenkontakt (externe als auch interne Kunden) angewendet. Darüber hinaus wurden acht Doppeluntersuchungen durchgeführt. An der schriftlichen Befragung nahmen 264 MitarbeiterInnen teil.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen stellte für das Unternehmen ein Pilotvorhaben dar. Das Unternehmen wählte acht Pilotbereiche an zwei Standorten aus. Untersucht wurden Abteilungen / Teams mit Kundenkontakt, überwiegend mit dem Endkunden. Es wurde bei der Auswahl der Arbeitstätigkeiten in den Pilotbereichen darauf geachtet, dass in einem Team / einer Abteilung möglichst alle Funktionen analysiert und bewertet werden (z.B. Teamleiter, stellvertretender Teamleiter, Sachbearbeiter).

Die MitarbeiterInnen aus den Pilotbereichen wurden von ihren Team- und Abteilungsleitern über den Befragungsablauf und die Befragungstermine informiert. Weitere Befragungstermine für MitarbeiterInnen, die krank oder verhindert waren, wurden angeboten. An der freiwilligen, anonymen Befragung in Gruppensitzungen teilzunehmen nahmen insgesamt über 90 % der Beschäftigten teil.

1.1.2 Regionsbezogene Modifikation des BAGA-B

Eines der Ziele des Projektes war die Ermittlung von möglichen regional- und strukturspezifischen Belastungsquellen für das BAGA-B in den alten Bundesländern und erforderlichenfalls deren Berücksichtigung im BAGA-B.

Stichprobe für die regionsbezogene Erweiterung des Verfahrens:

Die in Tabelle 1 dargestellte Stichprobe ist als eine Ad-Hoc-Stichprobe zu kennzeichnen. Die Teilnahme an der Untersuchung erfolgte freiwillig. Die untersuchten Arbeitsplätze entsprachen weitestgehend denen im Projekt FP 283 untersuchten Arbeitsplätzen in den neuen Bundesländern und bieten daher gute Vergleichsmöglichkeiten mit den Ergebnissen aus dem vorangegangenen Projekt.

Tabelle 1: Stichprobe für die regionsbezogene Erweiterung des Verfahrens

Stichprobe FP 286 (Vorgängerprojekt)	Stichprobe FP 315
Dresden - Bürgeramt	Frankfurt a.M. - Bürgeramt
Rostock - Sozialamt	Frankfurt a.M. - Hotline / Callcenter
Schwerin - Sozialamt	Gelsenkirchen - Sozialamt
Chemnitz - Sozialamt	Gelsenkirchen - Jugendamt
Chemnitz - ARGE	Gelsenkirchen - Kita

Einsatz 1: Stadt Frankfurt a.M. (Juli 2011 – August 2011)

Im Bürgeramt der Stadt Frankfurt am Main wurde das BAGA-B sowohl im zentralen Bürgeramt, als auch in kleinen Zweigstellen mit nur wenigen Mitarbeitern, an insgesamt sieben verschiedenen Arbeitstätigkeiten angewendet. Die Arbeitstätigkeiten stammten aus den Bereichen Pass- und Meldeangelegenheiten, Callcenter und Hotline. An der schriftlichen Befragung nahmen 60 MitarbeiterInnen teil.

Einsatz 2: Stadt Gelsenkirchen (November 2011 – Januar 2012)

In Sozialamt der Stadt Gelsenkirchen wurden insgesamt vier verschiedene Tätigkeiten mittels BAGA-B analysiert und bewertet. Dazu gehörten die Tätigkeiten der Grundsicherung, des Wohngeldes, der Rechtsstelle/Heime und der Sozialhilfe/Pflegegeld. An der Befragung mittels Fragebogen nahmen aus dem Sozialamt insgesamt 13 MitarbeiterInnen teil.

Im Jugendamt der Stadt Gelsenkirchen wurden aus den Bereichen Allgemeiner Sozialer Dienst, Besonderer Sozialer Dienst (ambulant, stationär) und Jugendgerichtshilfe vier verschiedene Arbeitstätigkeiten beobachtet. An der schriftlichen Befragung nahmen aus dem Jugendamt insgesamt 14 MitarbeiterInnen teil.

Die Untersuchungen umfassten verschiedene Tätigkeiten und wurden zu verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt. Tabelle 2 gibt darüber einen Überblick.

Tabelle 2: Übersicht zur Stichprobe der Stadt Gelsenkirchen

Abteilung	Untersuchte Tätigkeiten	Stichprobe Befragung	Untersuchungszeitraum
Sozialamt	Grundsicherung	5	November 2011
	Wohngeld	4	November 2011
	Rechtsstelle/Heime	2	November 2011
	Sozialhilfe/Pflegegeld	2	November 2011
Jugendamt	ASD-Allgemeiner Städtischer Sozialdienst	6	Januar 2012
	BSD – Besonderer Sozialer Dienst: ambulant	4	Januar 2012
	BSD – Besonderer Sozialer Dienst: stationär	4	Januar 2012

In der Stadt Gelsenkirchen wurde das BAGA-B zur Ermittlung der Einsatzgrenzen probenhalber auch in drei Kindertageseinrichtungen der Stadt Gelsenkirchen (GeKita: Gelsenkirchener Kindertagesbetreuung) angewendet.

In den Einrichtungen wurde jeweils die Arbeitstätigkeit der Leitung sowie Arbeitstätigkeiten der Erzieher und Kinderpfleger mittels des Beobachtungsinterviews BAGA-B analysiert und bewertet.

Die Teilnahmebereitschaft zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung in den untersuchten Einrichtungen fiel mit 86% hoch aus. Insgesamt nahmen 30 MitarbeiterInnen teil, davon 25 aus den untersuchten Tageseinrichtungsstätten und zusätzlich 5 LeiterInnen weiterer Einrichtungen der Gelsenkirchener Kindertagesbetreuung.

1.1.3 Entwicklung und Erprobung einer Handlungsanleitung für das BAGAB

1. Entwicklung der Handlungsanleitung

Für die fehlerfreie und rationelle Handhabung des Verfahrens war eine Handlungsanleitung (Manual) mit folgenden Modulen zu entwickeln:

- a) Systematik von Maßnahmen der Veränderung von Arbeitsorganisation und Arbeitsprozess zur Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes
- b) Handlungshilfe für die Auswahl angemessener arbeitsorganisatorischer Veränderungsmaßnahmen
- c) Handlungshilfe zur Einführung von Umgestaltungsmaßnahmen von Arbeitsorganisation bzw. Arbeitsprozess (Gestaltungsstrategie)
- d) Handlungshilfe zur Evaluation eingeführter Maßnahmen

Die Entwicklung der Handlungsanleitungsteile erfolgt auf der Grundlage der internationalen Literatur zum Arbeitsstudium und zur Arbeitsbewertung der Arbeitstätigkeiten im Dienstleistungsbereich (eine neuere Zusammenfassung in deutscher Sprache findet sich dazu u. a. bei Hacker, 2009).

2. Erprobung der Handlungsanleitung

Stichprobe für die Erprobung der Handlungsanweisung

Es haben insgesamt 14 von 18 angesprochenen Personen Rückmeldung zum Entwurf der Handlungsanleitung gegeben (Rücklaufquote: 78 %). Die Feedback-Gebenden waren im Arbeits- und Gesundheitsschutz Beschäftigte, entweder in Unternehmen (z.B. Versicherungen), in öffentlichen Einrichtungen (z.B. Ministerien, Landesdirektionen, Jugendamt) oder bei den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung (Berufsgenossenschaften, Unfallkassen).

Der Entwurf der Handlungsanleitung wurde den Personen zugesendet. Die Rückmeldung inklusive der ausgesagten Veränderungsvorschläge erfolgte entweder im direkten Kontakt, telefonisch oder per E-Mail.

Die Evaluation der Handlungsanleitung erfolgte anhand von folgenden Bewertungskriterien:

- Sinn und Zweck,
- Übersichtlichkeit,
- praktische Handhabbarkeit,
- Vollständigkeit,
- Richtigkeit,
- Verständlichkeit.

Die gemachten Veränderungsvorschläge zur Handlungsanweisung wurden anschließend qualitativ ausgewertet und gegebenenfalls nach ausführlichen Besprechungen im Projektteam, in die Neufassung der Handlungsanleitung eingearbeitet.

1.1.4 Entwicklung und Erprobung eines Schulungskonzeptes für das BAGA-B

Um die Verfahrensanwender bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung sowie der Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen zu begleiten, war ein Schulungskonzept zu entwickeln, zu erproben und ggf. zu modifizieren. Die Schulung wurde für Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Führungskräfte sowie alle mit der Gefährdungsbeurteilung beauftragten Personen in Unternehmen konzipiert, die über wenig oder kein Vorwissen im Bereich psychischer Gefährdungsbeurteilungen verfügen.

Entwicklung des Schulungskonzeptes

Die Entwicklung des Schulungskonzeptes erfolgte in Anlehnung an das erprobte Schulungskonzept für die arbeitswissenschaftliche Verfahrensfamilie TBS-REBA sowie auf Grundlage der entwickelten und erprobten Inhalte der Handlungsanleitung.

Erprobung des Schulungskonzeptes

Das entwickelte Schulungskonzept wurde im Rahmen von einer Probedurchführung und zwei Hauptdurchführungen angewendet und hinsichtlich verschiedener Kriterien erprobt.

(1) Probedurchführung der Schulung

An der Probedurchführung der Schulung am 13.06.2013 nahmen fünf arbeits- und organisationspsychologische Experten der TU Dresden teil, die langjährige Erfahrung in der Durchführung von Schulungen zur psychischen Gefährdungsanalyse haben. Die anwesenden arbeitspsychologischen Experten übernahmen dabei die Rolle der Schulungsteilnehmer und wurden angehalten, sich während der Schulung Aufzeichnungen zu machen, die im Anschluss an die Schulung vorgetragen und diskutiert wurden. Dieses Vorgehen stellte sicher, dass die Schulung durchgängig im vorgesehenen Ablauf durchgeführt werden konnte.

Das Schulungskonzept wurde hinsichtlich seiner Inhalte, des Schulungsablaufes sowie der zeitlichen Realisierbarkeit geprüft.

(2) Hauptdurchführungen der Schulung

An den zwei Hauptdurchführungen der Schulung am 05.07.2012 und am 09.08.2012 nahmen insgesamt 13 TeilnehmerInnen (sieben Fachkräfte für Arbeitssicherheit, zwei Führungskräfte aus Verwaltungseinrichtungen und vier sonstige Funktionen) teil. Die Hauptdurchführungen fanden im Institut für Arbeit und Gesundheit (IAG) der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung e.V. (DGUV) in Dresden Klotzsche statt.

Die TeilnehmerInnen hatten ein durchschnittliches Alter von 48 Jahren ($SD = 7,7$). Fünf der TeilnehmerInnen hatten bereits ein Seminar zur Gefährdungsbeurteilung besucht, acht der TeilnehmerInnen hatten bereits eine oder mehrere Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt, wovon in sechs Fällen auch psychische Gefährdungen berücksichtigt worden waren.

Zur Evaluation des Schulungskonzepts wurde das Evaluationsmodell von Kirkpatrick zugrunde gelegt (1967). Auf insgesamt vier Ebenen beschreibt dieser ein Vorgehen zur Ermittlung des Transfererfolgs einer Schulung vom Lernfeld in das Praxisfeld (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Evaluation des Schulungskonzeptes
anhand des 4-Ebenen-Modells von Kirkpatrick (1967)

Evaluations- ebene	Gegenstand der Evaluationsebene	Beispielitems zur Evaluation der Schulung
Reaktions- ebene	Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Schulung	Ich bin mit der Dauer (der Qualität, der Leistung der Trainer, den Inhalten...) der Schulung zufrieden.
	wahrgenommene Nützlichkeit	Wie hilfreich / nützlich fanden Sie die Informationen zur Arbeitsanalyse?
Lernebene	Wissenszuwachs	Wissenstest: „Welche Schritte gehören zu einer Gefährdungsbeurteilung?“
Verhaltens- ebene	Anwendung der Schulungsinhalte in der Praxis	Ich bin nach der Schulung motiviert, das BAGA-B in Zukunft bei der Beurteilung gesundheitlicher Gefährdungen am Arbeitsplatz einzusetzen.
Ebene der Resultate	Globale Werte für das Unternehmen	Ich erwarte, dass sich durch Anwendung der Schulungsinhalte Arbeitsabläufe im Unternehmen vereinfachen lassen.

Die Evaluierung bezog sich vor allem auf der Reaktionsebene und der Lernebene. Für die Evaluation auf der Verhaltensebene und auf der Ebene der Resultate wurden die TeilnehmerInnen gebeten, den *zukünftigen* Transfererfolg der Schulung zu schätzen.

Der Nützlichkeitsfragebogen enthielt zehn Fragen über die BAGA-B-Schulung, die auf einer 5-stufigen Skala beantwortet werden sollten (z.B.: Wie hilfreich/nützlich fanden Sie die allgemeinen Informationen zum BAGA-B?- *Gar nicht* hilfreich/nützlich, *Fast nicht* hilfreich/nützlich, *Mittelmäßig* hilfreich/nützlich, *Ziemlich* hilfreich/nützlich, *Sehr* hilfreich/nützlich).

Der Reaktionsfragebogen enthielt 15 Aussagen über die BAGA-B-Schulung, deren Zutreffen auf einer 6-stufigen Skala beurteilt werden sollte (z.B. Ich bin mit der Organisation der Schulung zufrieden - trifft *völlig zu*, trifft *überwiegend* zu, trifft *teils-teils*, trifft *wenig zu*, trifft *nicht zu*).

VARIABLEN UND ERFASSUNGSMETHODEN

Es wurden Arbeitsstudien mit der Methode des Beobachtungsinterviews (vgl. Hacker et al., 1995; Kuhlmann 2002) durchgeführt. Die Auswirkungsvariablen werden mit den BMS- I-Verfahren (Plath & Richter, 1984; vgl. Richter & Hacker, 2008) und zwar den dort dargestellten Ratingskalen untersucht. Des Weiteren wird die emotionale Erschöpfung als Faktor des Maslach-Burnout-Inventory (Maslach & Jackson, 1981) einbezogen.

Hier zu erfassende Variablen waren:

- *Unabhängige Variable (Einflussgröße):*
 - Anforderungen der Arbeitsplätze mit Kundenkontakt
- *Abhängige Variable (Auswirkungsvariablen):*
 - Arbeitsbedingtes Beanspruchungserleben, Krankenstand
- *Moderatorvariable (Beeinflusst die Wirkung der Einflussgröße auf die Auswirkungsvariablen)*
 - Distanzierungsfähigkeit

Eine Übersicht über alle eingesetzten Methoden gibt Tabelle 4.

Tabelle 4: Übersicht über die eingesetzten Methoden

Variablen-art	Zu erfassendes Kriterium	Instrument	Quelle
unabhängige Variable	Objektive Arbeitsplatzmerkmale	Beobachtungsinterview mittels BAGA-B	Hubrich, 2011
		Interview mittels Strukturfragebogen (<i>nur in GeKita</i>)	Kliche et al., 2008
abhängige Variable	Erlebte Arbeitsplatzmerkmale	Fragebogen FEMIA	Pietrzyk & Hacker 2010
	Erlebte Arbeitsbedingungen	Zusatzbogen negativ erlebter Belastungen (<i>nur in GeKita</i>)	modifiziert nach Thinschmidt, 2008, unveröff.
	Emotionale Erschöpfung	Skala des BHD-Systems	Hacker & Reinhold, 1998
	Aversion gegen Klienten	Skala des BHD-Systems	Hacker & Reinhold, 1998
	Arbeitsfähigkeit	Work Ability Index (Kurzform)	Tuomi et al., 1998
Moderatorvariable	Distanzierungsfähigkeit	Skala des BHD-Systems	Hacker & Reinhold, 1999

Objektive Arbeitsmerkmale

Beobachtungsinterview zur Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeit mit Bürgerkontakt (BAGA-B; Hubrich, 2011)

Als objektives Verfahren wurde das BAGA-B eingesetzt („Beobachtungsinterview zur Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeit mit Bürgerkontakt“). Die Screeningmethode erfasst die Arbeitsplatzbedingungen weitestgehend unabhängig vom Arbeitsplatzinhaber. Das BAGA-B wird in Form eines Beobachtungsinterviews durchgeführt. Diese Vorgehensweise besteht aus einer Kombination von Dokumentenanalyse, Beobachtung und Befragung. Das BAGA-B basiert auf einem begründeten Satz von 47 Arbeitsmerkmalen, die sich in wissenschaftlichen Untersuchungen als besonders bedeutsam für die Leistung und Gesundheit der Beschäftigten mit Bürgerkontakt herausgestellt haben. Die Arbeitsmerkmale lassen sich unter anderem den Kategorien „Organisatorische und technische Bedingungen des Arbeitsplatzes“, „Information und Rückmeldung“, „Kommunikation“, „zeitliche

Ausführungsbedingungen“ und „psychische Anforderungen“ zuordnen. Die Arbeitsmerkmale sind zwei- bis fünffach im Sinne „verankerter Skalen“ (Guttman-Skalen) gestuft. Ein niedriger Wert auf der Skala beschreibt eine ungünstige Ausprägung des Arbeitsmerkmals, ein hoher Wert eine günstige Ausprägung. Gestaltungserfordernisse und -möglichkeiten sind sofort ersichtlich.

Strukturierungsbogen (Kliche et al., 2008)

Im Rahmen der Ermittlung der Einsatzgrenzen des BAGA-B wurde die Methode auch in Kindertageseinrichtungen der Stadt Gelsenkirchen (Stichprobe GeKita) angewendet. Da das BAGA-B nicht für eine Anwendung auf Tätigkeiten in Kindertageseinrichtungen ausgelegt ist, wurde in diesem Bereich ergänzend der „Strukturierungsbogen für Prävention und Gesundheitsförderung in Kindertageseinrichtungen“ von Kliche et al. (2008) eingesetzt. Dieser erfasst allgemeine Angaben zur Kita, den aktuellen Stand sowie Strukturmerkmale der Prävention und Gesundheitsförderung. Die Erhebung der Daten mittels des Strukturierungsbogens wurde als Interview mit der jeweiligen Kitaleitung durchgeführt.

Erlebte Arbeitsmerkmale

Fragebogen zur Ermittlung wahrgenommener Merkmale interaktiver Arbeitstätigkeiten (FEMIA; Pietrzyk, Rodehacke & Hacker, 2012)

Es ist wichtig, bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei den objektiven Merkmalen der Arbeitstätigkeiten und Ausführungsbedingungen anzusetzen, da sie Antezedenzen der Beanspruchungsfolgen bei den Beschäftigten sind (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Ebbinghaus, 2002). Allerdings kann nur durch die gemeinsame Analyse von objektiv gegebenen und subjektiv wahrgenommenen Arbeitstätigkeitsmerkmalen die Arbeitssituation einer Person vollständig abgebildet werden.

Um die erlebten Tätigkeitsmerkmale erheben zu können, wurde der Fragebogen FEMIA eingesetzt. Er enthält 21 Fragen, die auf einer fünfstufigen Skala von „trifft nie zu“ bis hin zu „trifft immer zu“ einzuschätzen sind, dabei stellen hohe Werte eine positive Ausprägung des Erlebens dar und niedrige Werte eine eher negative.

Den insgesamt 21 Fragen lassen sich 3 Faktoren zuordnen:

- Lernmöglichkeiten, Rückmeldung und Qualifikationsnutzung: Lernen, Rückmeldung, Abstimmen mit anderen, Qualifikationsnutzung, Ganzheitlichkeit der Aufgabe
- Regulationsanforderungen und -möglichkeiten: u. a. Planen, Entscheiden, Anleiten anderer, Handlungsspielraum
- Regulationserschwerisse: Unterbrechungen, Widersprüche, Zeitdruck

Beanspruchungsfolgen

Emotionale Erschöpfung mittels BHD-System (Hacker & Reinhold, 1998)

Zur Erfassung des Ausmaßes an emotionaler Erschöpfung bei den untersuchten Beschäftigten wurde der Faktor 1 des Beanspruchungsscreenings bei Humandienstleistungen (BHD-System, Hacker & Reinhold, 1998) verwendet. Die Skala besteht aus 12 Aussagen, die auf einer siebenfach gestuften Stanine-Skala von „völlig unzutreffend“ bis „völlig zutreffend“ durch die Beschäftigten bewertet werden sollen. Dieser Skala sind die Werte 1 bis 7 zugeordnet. Hohe Werte zeigen eine kritische Ausprägung der emotionalen Erschöpfung an und niedrige Werte ein unkritisches Befinden.

Aversion gegen Klienten mittels BHD-System (Hacker & Reinhold, 1998)

Die Aversion gegen Klienten (auch Depersonalisation) bezeichnet die zunehmende Gefühlsarmut und ein emotionales Abstumpfen gegenüber den Klienten bzw. Kunden / Bürgern. Die Aversion gegen Klienten wurde mittels Faktor 4 des BHD-Systems (Hacker & Reinhold, 1998) erhoben. Analog zu Faktor 1 des BHD-Systems, der emotionalen Erschöpfung, werden bei diesem Faktor fünf Aussagen auf einer ebenfalls siebenfach gestuften Skala bewertet. Auch hier zeigen hohe Werte eine kritische und niedrige Werte eine positive Ausprägung des Merkmals an.

Arbeitsfähigkeit mittels Work Ability Index (WAI; Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne & Tulkki, 1998)

Die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten wird mit der Kurzform des Work Ability Index (Arbeitsfähigkeitsindex; Tuomi et al., 1998) erfasst. Der Fragebogen stellt ein Instrument für den arbeitsmedizinischen und betrieblichen Gesundheitsschutz dar und dient der subjektiven Beurteilung der eigenen Arbeitsfähigkeit. Mittels sieben Fragen werden die

derzeitige und zukünftige Arbeitsfähigkeit, die Anforderungsbewältigung, diagnostizierte Erkrankungen, geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch Erkrankungen, Krankenstandstage, psychische Einstellung und Befindlichkeit erhoben. Nach der summativen Auswertung steht ein Gesamtwert, der maximal 49 Punkte bei höchster Arbeitsfähigkeit und minimal 7 Punkte bei niedrigster Arbeitsfähigkeit betragen kann.

Moderatorvariable

Distanzierungsfähigkeit mittels BHD-System (Hacker & Reinhold, 1998)

Die Distanzierungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, sich von überfordernden, insbesondere emotionalen Beanspruchungen der Arbeit abschirmen zu können im Interesse der eigenen Erholung und Gesundheit. Personen mit einer guten Distanzierungsfähigkeit ertragen höhere Beanspruchungen mit weniger Gesundheits- und Leistungsbeeinträchtigungen. Zur Erfassung der Distanzierungsfähigkeit wird die Skala „reaktives Abschirmen“, Faktor 5 des BHD-Systems (Hacker & Reinhold, 1998), genutzt. Die persönliche Relevanz der sechs Fragen wird wiederum auf einer siebenstufigen Skala durch den Beschäftigten eingeschätzt. Hohe Werte zeigen hier wiederum eine kritische Ausprägung des Merkmals an und niedrige eine positive.

GEPLANTE UND TATSÄCHLICHE ARBEITS- UND ZEITABLÄUFE

1.1.5 Geplante Arbeits- und Zeitabläufe

Die Arbeitsschritte im Zeitplan entsprachen den Forschungszielen des Projekts (vgl. Abschnitt 2). Die Projektlaufzeit betrug 24 Monate. Aufgrund erforderlicher Detailabstimmungen mit den zu untersuchenden Einrichtungen wurde nur auf Quartale genau geplant (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Geplanter Arbeitsablauf nach Quartalen

Gruppen von Arbeitsschritten	1. Projektjahr				2. Projektjahr			
	3/11- 5/11	6/11- 8/11	9/11- 11/11	12/11- 2/12	3/12- 5/12	6/12- 8/12	9/12- 11/12	11/12- 2/13
1. Einsatz des BAGA-B in anderen Dienstleistungsbranchen mit Kundenkontakt und Regionen								
2. Ggf.: Modifikationen des Verfahrens								
3. a) Entwicklung der Handlungsanleitung								
b) Entwicklung des Schulungskonzepts								
4. a) Erprobung der Handlungsanleitung								
b) Erprobung des Schulungskonzepte								
5. Auswertung der Erprobungseinsätze								
Eröffnungsveranstaltung Begleitkreis	x							
Zwischenveranstaltung Begleitkreis					x			x
Abschlussbericht								

1.1.6 Tatsächliche Arbeits- und Zeitabläufe

Die geplanten Arbeitsschritte konnten im Verlauf des Projektes überwiegend verwirklicht werden (vgl. Tabelle 6).

Der Einsatz des BAGA-B in anderen Dienstleistungsbranchen und Regionen der BRD wurde allerdings beinahe auf die gesamte Projektlaufzeit ausgedehnt, was aufgrund eines erhöhten zeitlichen Aufwandes für notwendige Abstimmungen sowie für die Rückmeldung der Ergebnisse an die beteiligten Unternehmen und Behörden notwendig wurde. Entsprechend wurden auch die regional- und strukturbedingten Modifikationen des Verfahrens über diesen Zeitraum vorgenommen.

Die Entwicklung und die Erprobung von Schulungskonzept und Handlungsanleitung konnte im geplanten Zeitraum realisiert werden.

Zusätzlich zur geplanten und realisierten Eröffnungs- und Zwischenveranstaltung im Forschungsbegleitkreis wurde ein Abschlussworkshop realisiert, bei welchem die Projektergebnisse präsentiert und der Transfer der Projektergebnisse in die Praxis diskutiert wurde.

Folgender Arbeitsablauf (vgl. Tabelle 6) nach Quartalen wurde im Projekt realisiert:

Tabelle 6: Realisierter Arbeitsablauf nach Quartalen

Gruppen von Arbeitsschritten	1. Projektjahr				2. Projektjahr			
	3/11- 5/11	6/11- 8/11	9/11- 11/11	12/11- 2/12	3/12- 5/12	6/12- 8/12	9/12- 11/12	11/12- 2/13
5. Einsatz des BAGA-B in anderen Dienstleistungsbranchen mit Kundenkontakt und Regionen								
6. Branchenbezogene Modifikationen des Verfahrens / Entwicklung des BAGA-K								
7. a) Entwicklung der Handlungsanleitung								
b) Entwicklung des Schulungskonzepts								
8. a) Erprobung der Handlungsanleitung								
b) Erprobung des Schulungskonzepte								
4. Auswertung der Erprobungseinsätze								
Eröffnungsveranstaltung Begleitkreis	X							
Zwischenveranstaltung Begleitkreis					X			
Abschlussbericht								X

ERGEBNISSE

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Abbildung 3 zeigt alle Veranstaltungen, die u.a. der Verbreitung der Verfahrens BAGA-B und des BAGA-K, der Vorstellung der Projektergebnisse und dem Austausch mit Wissenschaft und Praxis dienen.

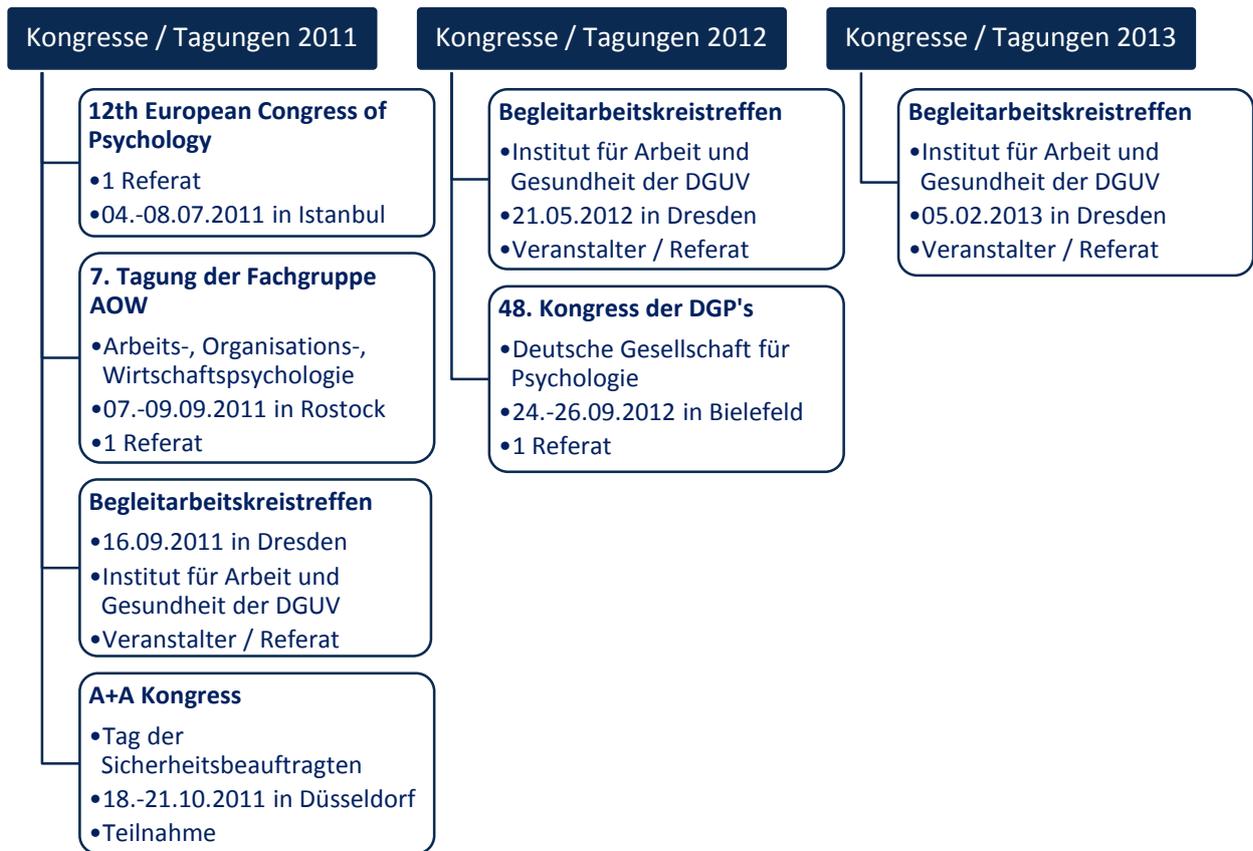


Abbildung 3: Öffentlichkeitsarbeit während des Projekts

VERÖFFENTLICHUNGEN

2013

Hubrich, A., Gilbert, K. & Pietrzyk, U. (2013). Handlungsanleitung. Arbeitsgestaltung mit dem BAGA-B. Projektberichte Heft 74. Dresden: TUD-Eigenverlag.

2012

Hubrich, A., (2012). Gefährdungsbeurteilung von interaktiven Dienstleistungstätigkeiten mit Bürgerkontakt. Taschenbuch für Sicherheitsbeauftragte TBS GUV 2013.

Hubrich, A., Hacker, W. & Pietrzyk, U. (2012). Arbeitsbedingte psychosoziale Belastung in der öffentlichen Verwaltung mit Bürgerkontakt. In R. Riemann (Hrsg.), 48. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie: Supplement to Psychological Test and Assessment Modeling (S. 173-174). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Hacker, W., Hubrich, A., Morgenroth, T. & Stab, N. (2012). Schätzskaalen zum kurzfristigen Beanspruchungserleben (SKB-Verfahren) - modifiziert nach Plath und Richter (1984). Journal Psychologie des Alltagshandelns, 5 (1), 27-37.

2011

Hubrich, A. (2011). Psychische Gesundheitsrisiken in der Arbeit mit Bürgerkontakt. DGUV Forum, 9/11, 18-19.

Köhler, A. & Hacker, W. (2011). Gefährdungsbeurteilung von Dienstleistungstätigkeiten mit Bürgerkontakt. In F. W. Nerdinger & S. Curth, AOW Tagung 2011 Arbeit Organisation Wirtschaft, 7. Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie 2011. Universität Rostock.

Köhler, A., Hacker, W. & Rambau, A. (2011). Risk Assessment: Developing a Tool for the Analysis, Evaluation and Re-design of Interactive Tasks in Administration. The 12th European Congress of Psychology Istanbul 2011 4th-8th of July.

WISSENSCHAFTLICHE ÜBERTRAGUNG DER PROJEKTERGEBNISSE

Die Verfahren BAGA-B und BAGA-K wurden direkt in die Ausbildung zukünftiger ArbeitswissenschaftlerInnen übernommen. Es entstanden folgende studentische Graduierungsarbeiten:

Diplomarbeiten:

Möbius, J. (2012): Entwicklung und Erprobung eines Schulungskonzeptes für das „Beobachtungsinterview zur Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeit mit Bürgerkontakt.

Studentische Qualifizierungsarbeiten (Forschungsorientierte Vertiefung):

Behrend, A. & Krüger, T. (2012). Güteprüfung des Beobachtungsinterviews zur Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeit mit Bürgerkontakt (BAGA-B).

Herzig, M. & Numrich, S. (2012). Validierungsstudie über das Erhebungsinstrument zur Gefährdungsbeurteilung BAGA-B, unter besonderer Betrachtung von Merkmalen und Besonderheiten dialogischer Tätigkeiten.

Gädecke, A.- K. & Tomaschewski, Y. (2011). Anforderungen an die Merkmale gut gestalteter Arbeit.

Quietzsch, A. & Gleiniger, K. (2011). Psychosoziale Belastung bei Dienstleistungstätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung.

EINZELERGEBNISSE

1.1.7 Branchenbezogene Modifikation des BAGA-B / Entwicklung einer Rohversion des BAGA-K

Sowohl die Vorstellung und Diskussion des BAGA-B in den jeweiligen Lenkungs- bzw. Arbeitskreisen mit Betriebsärzten, Sicherheitsfachkräften, betrieblichen Interessenvertretern und Führungskräften, als auch die durchgeführten Pilotuntersuchungen des BAGA-B in Sparkassen und Versicherungen zeigten, dass Modifikationen des Verfahrens erforderlich sind, wenn das Instrument in diesen Branchen zum Einsatz kommen soll.

Tabelle 7 zeigt exemplarisch Unterschiede in den Arbeitsbedingungen mit Bürgerkontakt und Arbeitstätigkeiten mit Kundenkontakt in Versicherungen und Kreditinstituten.

Tabelle 7: Arbeitstätigkeiten mit Bürgerkontakt vs. Kundenkontakt

	Arbeitstätigkeiten mit Bürgerkontakt (BAGA-B)	Arbeitstätigkeiten mit Kundenkontakt (BAGA-K)
Branche	Öffentliche Verwaltung	Versicherung und Geldwirtschaft
Klientenkontakte	v.a. externer Kundenkontakt	externer und interner Kundenkontakt
Ziel der Interaktion	Beratung	Verkauf und Beratung
Akquise	Keine erforderlich - Bürger kommen mit einem Anliegen	Erforderlich - Kunden müssen zum Teil akquiriert werden
Marktfunktion	Keine Marktfunktion (Gemeinwohlziele)	Marktfunktion, Profitorientierung
Sicherheitskonzept	beruht v.a. Distanz zwischen Mitarbeiter und Bürger	Distanz-Sicherheitskonzept in vielen Fällen nicht umsetzbar (Nähe zwischen Kunde und Mitarbeiter notwendig)
...

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass sich die genannten Rahmenbedingungen von Arbeitstätigkeiten mit Kundenkontakt (vgl. Tabelle 7) in branchenspezifischen Arbeitsanforderungen widerspiegeln. Auf diese soll im Folgenden näher eingegangen werden:

- **breiter Einsatz von erfolgs- und leistungsorientierten Arbeits- und Organisationsformen**

Unternehmen im Kreditwesen und Versicherungen zeichnen sich besonders durch stark leistungsorientierte Arbeitsbedingungen aus. Hohe Zielvorgaben setzen Beschäftigte unter permanenten Druck. In vielen Finanzdienstleistungs- und Versicherungsunternehmen geht es primär darum, Standardprodukte möglichst reibungslos und in großen Mengen zu verkaufen. Die Kundenbetreuung nimmt teilweise Züge von Fließbandarbeit an (Ahlers, 2011).

Zur Leistungspolitik gehören beispielsweise folgende Steuerungsformen:

- ausgeprägtes Controlling der Betriebsabläufe und hohe Kennzifferorientierung,
- Vorgabe von Vertriebszahlen (Führen mit Ziel-“Vereinbarungen“), wobei Ziele häufig einseitig vom Arbeitgeber festgelegt werden,
- Vergleich von Ergebnissen zwischen Abteilungen und Teams im Sinne eines wettbewerbstreibenden Benchmarkings,
- ergebnisorientierte Vergütungssysteme / Zahlung leistungsabhängiger Einkommensbestandteile,
- Einführung von Profit-Centern mit Gewinnverantwortung der einzelnen Center / Sparten / Bereichen

Es zeigt sich, dass die negative psychische Arbeitsbelastung (z.B. hohes Arbeitsvolumen, mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeit, überlange Arbeitszeiten) in Dienstleistungsbetrieben mit Einsatz der oben genannten Steuerungsformen besonders hoch ist. Durch die extreme Ziel- und Gewinnerorientierung, durch maßloses Controlling, defizitäres Führungsverhalten, Leistungsverdichtung und (unrealistische) Zielvorgaben stehen die Beschäftigten unter einem permanenten Zeit- und Leistungsdruck. Nach einer Untersuchung der Krankenkasse DAK (2007) halten 45% der befragten Vertriebsmitarbeiter im Kreditgewerbe die an sie gestellten Zielvorgaben für unrealistisch.

- **Illegitime Arbeitsaufgaben**

In Bezug auf die Inhalte der Arbeitsaufgabe fand in der Vergangenheit ein Anforderungswechsel statt, der zulasten von Arbeitsaufgaben mit Beratungsfunktion, hin zu Arbeitsaufgaben mit Verkaufsziel, gekennzeichnet ist. Zugleich gibt es eine Zunahme in den sogenannten „illegitimen Arbeitsaufgaben“. Hohe Verkaufsziele führen dazu, dass Beschäftigte Finanzprodukte wie Konten, Aktien, Bausparverträge und Versicherungen verkaufen, auch wenn diese nur begrenzt dem Kundenklientel entsprechen (z. B. Bausparvertrag für Rentner).

Die ausgeführten Arbeitstätigkeiten haben nur noch wenig mit dem eigenen Berufsbild oder den vorher definierten Arbeitsaufgaben zu tun. Die Verletzung der beruflichen Identität kann zu inneren Konflikten, Schlaflosigkeit, Desillusionierung, Zukunftsängsten und Schwierigkeiten beim Abschalten nach der Arbeit führen (Semmer, Jacobshagen & Meier, 2006). Zudem führen die neuen Verkaufsanforderungen zu Widersprüchen zwischen den erlernten und den für die Arbeitsaufgabe benötigten beruflichen Kompetenzen und Fähigkeiten.

- **Ambivalente Auswirkungen bestimmter Arbeitsanforderungen in Sparkassen und Versicherungen**

Arbeitsmerkmale, die bei Dienstleistungstätigkeiten mit Bürgerkontakt in Verwaltungen eindeutig positiv zu bewerten sind, da sie empirisch nachgewiesen mit positiven Auswirkungen auf die Leistung und Gesundheit der Beschäftigten verbunden sind, können im Arbeitskontext der Branchen Versicherung und Sparkassen zu gegenteiligen Effekten führen. Potentielle Ressourcen werden zu Stressoren.

Dies betrifft beispielsweise das Arbeitsmerkmal „Eigenverantwortliches Arbeiten“. Bei Arbeitstätigkeiten im Kredit- und Versicherungsgewerbe kann dieses Merkmal sowohl als Stressor als auch als Ressource wirken. Entsprechend Ahlers (2011) bedeutet im Kontext von Ergebnis- und Profitorientierung die für viele Beschäftigte positiv empfundene Eigenverantwortung oft auch belastenden Druck.

Ambivalente Auswirkungen gibt es auch bei dem Arbeitsmerkmal „Rückmeldung der Arbeitsleistung“. In Kreditinstituten und Versicherungen sind Rückmeldungen nicht zwangsläufig mit positiven Auswirkungen verbunden. Vielmehr spiegeln zum Beispiel (zu) häufige Rückmeldungen eine überspitzte Zielorientierung, verbunden mit ständiger Kontrolle und Rechtfertigungsdruck des Beschäftigten gegenüber dem

direkten Vorgesetzten, wider. Das heißt, eine differenzierte Betrachtung der Rückmeldung bzgl. der Häufigkeit, dem Ziel und dem Inhalt ist im Kredit- und Versicherungswesen notwendig.

Das heißt, die Niveaustufen von Merkmalen im BAGA-B, die nach dem Prinzip „umso mehr, umso besser“ geordnet sind, können nicht ohne weitere Modifikationen für das Kredit- und Versicherungswesen übernommen werden.

Als Ergebnis der Expertenworkshops und der Pilotstudien wurden erste Überarbeitungen am BAGA-B vorgenommen. Es entstand das BAGA-K (Beobachtungsinterview zur Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeit mit Kundenkontakt), welches in einer Rohform vorliegt (siehe Anlage A). Die Validierung des Verfahrens steht noch aus.

Bezüglich der Anwendbarkeit des BAGA-B in Kindertageseinrichtungen hat sich bestätigt, dass die Arbeitsanforderungen in diesem Untersuchungsfeld durch das Verfahren nicht ausreichend erfassbar sind.

1.1.8 Regionsbezogene Modifikation des BAGA-B

Die Notwendigkeit für Modifikationen hinsichtlich regionaler und damit zusammenhängender soziodemografischer Unterschiede wurde geprüft, indem das BAGA-B in den jeweiligen Lenkungs- bzw. Arbeitskreisen vorgestellt und diskutiert wurde. Diese befanden, dass keine Modifikationen des BAGA-B nötig sind. Auch bei der Durchführung der Untersuchungen mittels BAGA-B wurde bestätigt, dass keine Veränderungen hinsichtlich Vollständigkeit oder Formulierung notwendig sind.

Das heißt, dass es für das BAGA-B keinen Anpassungsbedarf bei der Anwendung in verschiedenen Bundesländern/ Regionen gibt.

1.1.9 Entwicklung und Erprobung einer Handlungsanleitung für das BAGA-B

Das Verfahren BAGA-B ist für den Einsatz durch Führungskräfte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit konzipiert. Für eine fehlerfreie und rationelle Handhabung des Verfahrens wurde eine Handlungsanleitung erstellt. Durch die entwickelte Handlungsanleitung wird der Verfahrensanwender befähigt, zur

Gefährdungsbeurteilung mit Bezug auf psychosoziale Belastungen im Bürgerkontakt das BAGA-B zu nutzen (Durchführungsanleitung).

Die Handlungsanleitung gliedert sich wie in Abbildung 4 dargestellt.

1.	Vorwort
2.	Hintergrund
	Die Arbeit mit Bürgern
	Die Gefährdungsbeurteilung
	Das BAGA-B
3.	Arbeitspsychologischer Hintergrund
	Arbeitsbedingte psychische Belastung und ihre Auswirkungen
	Prävention psychischer Gefährdung
	Arbeitsmerkmale „gut gestalteter Arbeitstätigkeiten“
4.	Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung mit dem BAGA-B
	1. Schritt: Vorbereitung der Gefährdungsbeurteilung
	2. Schritt: Analyse der Arbeitsmerkmale
	3. Schritt: Bewertung der Arbeitsmerkmale
	4./ 5. Schritt: Erarbeitung und Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen
	6. Schritt: Überprüfen der Wirksamkeit der Gestaltungsmaßnahmen
	7. Schritt: Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung
5.	Gestaltung von Arbeitstätigkeiten
	Mögliche Gestaltungsfelder
	Beschreibung der Gestaltungsfelder

Abbildung 4: Inhalte der Handlungsanleitung

Erprobung der Handlungsanleitung

Es gab insgesamt 45 verschiedene Anmerkungen zur Handlungsanweisung, davon 32 Verbesserungsvorschläge. Positiv ist zu bewerten, dass auch 13 positive Anmerkungen gegeben wurden, obwohl nach diesen nicht explizit gefragt wurde.

Die meisten Anmerkungen wurden zur Vollständigkeit (12 Anmerkungen) und zur Verständlichkeit der Handlungsanleitung (11 Anmerkungen) gemacht.

Die Anmerkungen der Praktiker wurden im Projektteam besprochen, gegebenenfalls weiterführende Recherchen durchgeführt und resultierende Änderungen in der Handlungsanleitung eingearbeitet.

Die Änderungen in der Handlungsanweisung waren beispielsweise:

- Dopplungen im Theorieteil der Handlungsanleitung wurden gestrichen (beispielsweise die Nennung von gesetzlichen Grundlagen)
- Das Kapitel zur Partizipation wurde gekürzt und dem Kapitel „Gefährdungsbeurteilung“ unterstellt (Abschnitt: „Welche Rolle haben die Beschäftigten bei der Gefährdungsbeurteilung?“)
- Die Reihenfolge einiger Kapitel und Abschnitte wurde geändert.
- Im Teil, welcher das Vorgehen bei der Auswertung des BAGA-B beschreibt, wurden Berechnungsformeln eingefügt, um die Erstellung des Auswertungsprofils zu erleichtern.
- Ein einheitliches sogenanntes „Wording“ wurde angestrebt (beispielsweise wurde einheitlich von „psychischen Belastungen“ statt von „psychosozialen Belastungen“ gesprochen).
- Am wenigsten Änderungen wurden im Maßnahmenteil vorgenommen, da dieser von den Praktikern sehr positiv bewertet wurde.

1.1.10 Entwicklung und Erprobung eines Schulungskonzeptes für das BAGA-B

Beschreibung des entwickelten Schulungskonzeptes

Das entwickelte Schulungskonzept befindet sich im Anhang.

Ziele der Schulung: Die entwickelte Schulung vermittelt grundlegende Erkenntnisse zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen mit dem BAGA-B und zur gesundheitsförderlichen Arbeitstätigkeitsgestaltung. Durch die Schulung werden die Teilnehmer zum Einsatz des BAGA-B als einer Methode der Arbeitsanalyse und Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen ermutigt und befähigt. Zudem erhöht sie die Sensibilität der Schulungsteilnehmer für psychische Belastungen in der Arbeit mit Bürgerkontakt.

Dauer und Teilnehmerkreis: Aufgrund der geringen Abkömmlichkeit der Teilnehmer an ihren Arbeitsplätzen wurde die Schulung als eintägige Schulung konzipiert. Sie gliedert sich in vier Einheiten à 1,5 Stunden Dauer und sollte mit nicht mehr als 10 Teilnehmern gleichzeitig durchgeführt werden.

Methoden: In Anlehnung an die Erkenntnisse zur konstruktivistischen und problemorientierten Gestaltung von Lernumgebungen (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2001; Weisweiler & Theurer, 2009), ist die Schulung interaktiv mit Fragen an die Teilnehmer und die Anwendung der vermittelten Inhalte anhand von in der Arbeitswelt der Teilnehmer situierten Beispielen angelegt. Die Schulung ist mit Beispielen und Übungsaufgaben untersetzt. Die probeweise Anwendung des BAGA-B gewährleistet den sicheren Umgang mit dem Verfahren.

Die Schulung besteht aus vier Schulungseinheiten, wie in Tabelle 8 dargestellt.

Bei der Erstellung des Schulungsmanuals wurde eine für Nicht-Psychologen verständliche Sprache verwendet, Fachbegriffe wurden vermieden bzw. erklärt.

Schulungsinhalte: Die Inhalte der Schulung gibt Tabelle 8 wider.

Tabelle 8: Beschreibung der Schulungsinhalte

Schulungsbau stein	Inhalte
Baustein 1	<p>Besonderheiten in der Erwerbsarbeit mit Bürgerkontakt (Arbeit ohne vs. Arbeit mit Bürgern, Sammlung der Besonderheiten von Arbeit mit Bürgerkontakt; Fallbeispiel)</p> <p>Psychische Arbeitsbelastungen und ihre Auswirkungen (Gefährdungsbeurteilung - Wo fange ich an? Wie gehe ich vor?)</p>
Baustein 2	<p>Schritte der Gefährdungsbeurteilung (Warum Gefährdungsbeurteilung? Leitbilder der Gesundheitspsychologie, Was kann man an der Arbeit analysieren? – der MTO-Ansatz, gesetzliche Grundlagen der Arbeitsanalyse, Was steigert das Wohlbefinden auf Arbeit, was macht die Arbeit angenehm? Reagiert jeder gleich auf Belastungen?),</p> <p>Ziele des BAGA-B</p>
Baustein 3	<p>Erklärung der mit dem BAGA-B zu analysierenden Arbeitsmerkmale; Anwendung des BAGA-B an einem Fallbeispiel</p>
Baustein 4	<p>Arbeitsgestaltung (Auswertung des BAGA-B (anhand des Fallbeispiels); Partizipative Arbeitsgestaltung und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen; Wie können Arbeitstätigkeiten psychologisch günstig gestaltet werden?“, Wie kann man notwendige Veränderungen an der Arbeitsgestaltung vornehmen?)</p>

Erprobung des entwickelten Schulungskonzeptes

Der Erfolg der Trainingsmaßnahmen wurde am Modell von Kirkpatrick (vgl. Seite 26) überprüft.

1. Reaktionsebene

Alle Beurteilungen wurden auf einer 5-stufigen Skala von 1 bis 5 vorgenommen. Höhere Werte signalisieren eine bessere Bewertung als niedrige Werte.

Die Zufriedenheit der Teilnehmer mit der BAGA-B-Schulung war *durchschnittlich* bis *überdurchschnittlich* hoch (MW=4,29; SD=0,49). Ein Vergleich aller Zufriedenheitsindikatoren zeigte, dass die Teilnehmer mit der *Einführung in die Schulung*, der *Qualität der Schulungsinhalte*, der *Trainerleistung* und der *Schulungsorganisation* am zufriedensten waren, sich jedoch vereinzelte eine kürzere *Schulungsdauer* wünschten.

Die Teilnehmer fanden die BAGA-B-Schulung als *überwiegend* bis *völlig verständlich* (MW=4,31, SD=0,75).

Die Mehrheit der Teilnehmer schätzte die Inhalte der Schulung als *vollständig* ein (MW=4,0, SD=1,08).

Insgesamt wurden von nur sehr wenigen Teilnehmern Redundanzen bzw. erlässliche Inhalte im Schulungskonzept wahrgenommen. (MW=1,85, SD=1,52).

Die BAGA-B-Schulung wurde insgesamt als *ziemlich nützlich* eingestuft (MW=3,86, SD=0,51). Am nützlichsten empfanden die Teilnehmer die Informationen *zum BAGA-B, seine Implementierung in die Gefährdungsbeurteilung* und das *praktische Fallbeispiel*.

2. Lernebene

Es lagen nur 4 der 13 Wissenstests vollständig, d.h. mit Vor- und Nachtest, vor. Auf eine objektive Bewertung des Wissenszuwachses wurde daher verzichtet.

Die Motivation das BAGA-B *nach der Schulung* in der Praxis einzusetzen war *durchschnittlich* bis *überdurchschnittlich* hoch (MW=3,83, SD=0,83)

3. Verhaltensebene

Die *Praxisrelevanz* der Schulung wurde seitens der Teilnehmer als *durchschnittlich* bis *überwiegend hoch* eingeschätzt (MW=3,61, SD=0,65). Dies spiegelt eine hohe Motivation der Teilnehmer zur Anwendung des BAGA-B wider. Die *Möglichkeiten*, die Schulungsinhalte in Zukunft *tatsächlich häufig und gut in der täglichen Praxis anwenden zu können*, wurden von den Teilnehmern als *eher durchschnittlich* eingeschätzt (MW=3,62, SD=0,65).

Zusammenfassend waren die Teilnehmer der Schulung insgesamt zufrieden mit der angebotenen Schulung. Sie schätzten das Schulungskonzept als verständlich, sinnvoll, praxisrelevant, aufschlussreich, wenig redundant und nützlich ein. Die Bereitschaft das BAGA-B nach der Schulung in der Praxis einzusetzen war durchschnittlich bis überdurchschnittlich hoch.

BEWERTUNG DER ERGEBNISSE

BEWERTUNG HINSICHTLICH DER FORSCHUNGSZIELE

Die angestrebten Forschungsziele (vgl. Abschnitt 2) wurden im Projekt erreicht:

- Wie angestrebt wurde der Anwendungsbereich des BAGA-B, über die öffentlichen Verwaltungen hinaus, auf weitere Dienstleistungsbranchen mit Bürgerkontakt erweitert. Die notwendigen branchenbezogenen Modifikationen an der Methode BAGA-B für Versicherungen und Kreditinstitute wurden vorgenommen. Das entstandene Verfahren BAGA-K (**B**eobachtungsinterview für die **A**bleitung von **G**estaltungsempfehlungen für die **A**rbeit mit **K**undenkontakt) bezieht branchenspezifische psychische Arbeitsbelastungen in Versicherungen und Kreditinstitute ein.

Auf Basis der im Projekt geleisteten Forschungsarbeiten sind weitere Schritte notwendig, um das neu entstandene Verfahren BAGA-K in der Praxis einsetzen zu können. Hierzu gehört die wissenschaftliche Qualitätssicherung (die sogenannte Validierung) des neu entstandenen BAGA-K.

- Es wurde die Notwendigkeit geprüft, mögliche regions- und strukturspezifische Besonderheiten beispielsweise aufgrund spezifischer Bürgergruppen, unterschiedlichen Arbeitslosenquoten oder verschieden hohe Anteile an Senioren im Bürgerkontakt in das BAGA-B einzuarbeiten. Hierzu wurde das BAGA-B in Einrichtungen der alten Bundesländer eingesetzt. Anpassungserfordernisse aufgrund von Unterschieden zwischen den Bundesländern und Kommunen wurden nicht gefunden.
- Wie geplant wurde die Handlungsanleitung zum Ableiten, Verwirklichen und Evaluieren von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen entwickelt und erprobt. Es konnte eine verständliche, rationelle und erfolgssichernde Handlungsanleitung für Führungskräfte, SiFas, Betriebsärzte und andere Anwender des BAGA-B realisiert werden.
- Ein Schulungskonzept für die Untersuchung, Maßnahmenableitung und Maßnahmenumsetzung wurde entwickelt und erprobt. Es kann in der Aus- und Weiterbildung von Fachkräften für Arbeitssicherheit sowie der Weiterbildung von Führungskräften ohne arbeitswissenschaftliche Vorbildung eingesetzt werden.

Handlungsanleitung und Schulung stellen eine Unterstützung aller sechs Stufen der GDA-Richtlinie (2008) zur Gefährdungsbeurteilung beim Verhüten neuer und Beseitigen bestehender insbesondere psychosozialer Gefährdungen dar.

RELEVANZ DER ERGEBNISSE FÜR DIE DEUTSCHE GESETZLICHE UNFALLVERSICHERUNG

Mit der Methode BAGA-B steht der DGUV und der betrieblichen Praxis eine wissenschaftliche und praxiserprobte Methode zur Gefährdungsbeurteilung unter Einbezug psychosozialer Gefährdungen bei Arbeiten mit Bürgerkontakt zur Verfügung. Handlungsanweisung und Schulung unterstützen die Führungskräfte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit in allen Schritten der Gefährdungsbeurteilung. Das BAGA-B ist ein Verfahren, dessen Anwendbarkeit deutschlandweit und an verschiedenen Arbeitstätigkeiten mit Bürgerkontakt erprobt wurde. Das BAGA-B wurde im Projekt durch weitere Untersuchungen in seiner Nützlichkeit bestätigt.

Die Ergebnisse sind für die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung daher insofern relevant, als dass durch das BAGA-B sowohl die Beurteilung arbeitsbedingter psychosozialer Gefährdungen als auch die Ableitung und Einführung von Gestaltungsmaßnahmen unterstützt und gefördert werden. Das heißt, Führungskräfte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Arbeitsschutzbeauftragte und andere werden in allen Schritten der Gefährdungsbeurteilung durch das BAGA-B unterstützt.

Die Bereitstellung einer adäquaten Methode zur Beurteilung arbeitsbedingter psychosozialer Gefährdungen ist für die DGUV auch deshalb relevant, da Handlungsbedarf durch häufige Nachfragen öffentlicher Einrichtungen (an die Unfallkassen und Versicherungsträger) nach Hilfe und Unterstützung in den Themenbereichen Mobbing, Stress und psychische Belastung deutlich wird. Zudem spielen gerade im Bereich der öffentlichen Verwaltung, Versicherungen und im Kreditgewerbe Fehlzeiten aufgrund psychischer Beeinträchtigungen eine wachsende Rolle.

Der Hauptnutzen der Projektergebnisse besteht darin, dass die Lücken beim Vermeiden bzw. Verringern psychosozialer Gefährdungen in Dienstleistungsbereichen mit Bürgerkontakt geschlossen werden konnten und dadurch zur Reduktion von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Fehlbeanspruchungshäufigkeit beitragen.

Die Empfehlung des Instrumentes und des Schulungsangebots können direkt in die betriebliche Beratung zur Gefährdungsbeurteilung einfließen.

Dies entspricht auch der gesetzlichen Verpflichtung laut Sozialgesetzbuch Siebtes Buch (SGB VII) und den Unfallverhütungsvorschriften, wonach neben dem Arbeitgeber auch die gesetzlichen Unfallversicherungsträger arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren, und damit auch psychosozialen Gefährdungen, zu verhüten haben.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Entwicklung und Validierung der Ausgangsversion, d.h. des BAGA-B, ist mit dem vorliegenden Forschungsprojekts erfolgreich abgeschlossen. Es liegt mit dem BAGA-B eine wissenschaftlich fundierte, praktisch nützliche und effiziente Methode für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Gesundheitsrisiken für die Präventionsarbeit vor, die zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von objektiven Arbeitsbedingungen bei Arbeitstätigkeiten mit Bürgerkontakt angewendet werden kann.

Das entwickelte und erprobte Handbuch bietet die notwendige Unterstützung für die mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz betrauten Personen, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Arbeitsanforderungen mit der Methode BAGA-B durchzuführen und aus einem Tool an möglichen erprobten und bewährten Gestaltungsmaßnahmen passende Gestaltungsmöglichkeiten auszuwählen. Die BAGA-B-Schulung unterstützt die Praktiker ebenfalls beim Einsatz der Methode in allen Schritten der Gefährdungsbeurteilung.

Das BAGA-K für Arbeitstätigkeiten mit Kundenkontakt, insbesondere in Kreditinstituten und Versicherungen, liegt als Rohversion vor. Die erforderlichen methodischen Erprobungen zur Leistungsfähigkeit des Verfahrens waren im Rahmen des Projektes FP 315 nicht vorgesehen. Dadurch steht die Validierung des Verfahrens als wichtiger Schritt der Qualitätssicherung noch aus. Die Gütekriterien für das BAGA-K sind darzustellen. Erst nach der erforderlichen Validierung sind die aus dem Verfahren gezogenen Schlüsse hinsichtlich der erfassten arbeitsbedingten psychischen Belastung sowie ggf. notwendiger Gestaltungsmaßnahmen belastbar.

Zu untersuchen ist, ob

- die Anzahl und Reihenfolge der Niveaustufen der einzelnen Merkmale als Anregung zur Verbesserungsmöglichkeiten angemessen sind (dieser Aspekt betrifft die Skalierung der Arbeitsmerkmale),
- alle Anwender des Verfahrens, z.B. die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder Arbeitswissenschaftlicher, zu den gleichen Ergebnissen hinsichtlich vorliegender arbeitsbedingten psychischen Belastungen kommen (dieser Aspekt betrifft die Untersucherunabhängigkeit des BAGA-K),
- die Anwender des Verfahrens auch bei mehrmaligem Einsatz an unterschiedlichen Tagen, zu verschiedenen Tageszeiten oder zu saisonalen Stoßzeiten zu den gleichen Ergebnissen hinsichtlich vorliegender arbeitsbedingten psychischen Belastungen kommen (dieser Aspekt betrifft die Stabilität der Ergebnisse des BAGA-K),
- die Arbeitsmerkmale, die im Verfahren enthalten sind, tatsächlich wichtig sind in Bezug auf die Beanspruchungsfolgen (z.B. psychische Ermüdung, Erschöpfung, Krankenstand) bei den Beschäftigten (dieser Aspekt betrifft die Validität des BAGA-K).

Um die Gebrauchstauglichkeit des Verfahrens für den Einsatz des BAGA-K sicher zu stellen, sind zudem, analog zum BAGA-B, eine Handlungsanleitung und ein Schulungskonzept für das BAGA-K zu entwickeln und zu erproben.

UMSETZUNGS- UND VERWERTUNGSPLAN

Um die praktische Umsetzung und Verbreitung des BAG-A-B, der Handlungsanleitung und des Schulungskonzeptes nach Projektabschluss zu gewährleisten, wurden bereits im Laufe des Projektes mehrere Transfermaßnahmen realisiert:

Hierzu gehörten:

- Die Ziel- bzw. Anwendergruppe wurde frühzeitig in die Entwicklung des BAG-A-B, der Handlungsanleitung und des Schulungskonzeptes einbezogen, u.a. im Rahmen des mehrfach tagenden Forschungsbegleitkreises. Hierdurch wurde die Praktikabilität der Projektergebnisse gewährleistet und frühzeitiger Kontakt zu zukünftigen Verfahrensanwendern hergestellt.
- Die Untersuchungsergebnisse wurden der Öffentlichkeit bzw. dem betreffenden Fachpublikum auf mehreren Tagungen und Kongressen zugänglich gemacht (z.B. dem 48. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie und dem Dresdner Arbeitsschutz-Kolloquium der BAuA). Dies diente der Vorstellung der Projektergebnisse und dem kontinuierlichen Austausch mit Wissenschaft und Praxis.
- Die Projektergebnisse sowie das Verfahren fand in einschlägigen Zeitschriften, z. B. Zeitschriften der Unfallversicherungsträger Veröffentlichung (z.B. „DGUV Forum“, „Taschenbuch für Sicherheitsbeauftragte im öffentlichen Dienst 2013“).
- Nicht zuletzt wurde die Übertragung der Projektergebnisse auch durch die Integration in universitäre Ausbildungsaufgaben sichergestellt.
- Es wurde am 5. Februar 2013 ein „Transferworkshop“ durchgeführt, in welchem mögliche Transfermöglichkeiten der Projektergebnisse besprochen und diskutiert wurden.

Folgende zukünftigen Transfermöglichkeiten sind zweckmäßig:

- In Informationsveranstaltungen der DGUV und über direkte Ansprache werden weitere Unfallversicherungsträger (BG und Unfallkassen) über das Verfahren informiert und gleichzeitig dazu angeregt, das Verfahren in ihr Beratungsportfolio als Möglichkeit der Gefährdungsbeurteilung v. a. psychischer Gefährdungen aufzunehmen und bekannt zu machen.

- Um die Verbreitung des BAGA-B weiter zu fördern, wird seitens der DGUV angestrebt, das BAGA-B in die Toolbox für arbeitswissenschaftliche Verfahren der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) sowie in die Toolbox der Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG) zu implementieren.
- Die TU Dresden präsentiert das BAGA-B auf seiner Homepage und entwickelt Flyer zum BAGA-B und zum Schulungsangebot. Die Flyer werden als Einladungen zur Schulung an interessierte Unternehmen versendet.
- Die Schulung zum BAGA-B könnte in das Seminarangebot, beispielsweise im Rahmen der Führungskräfte-Seminare) des Instituts für Arbeit und Gesundheit (IAG) aufgenommen werden. Rechtliche Beschränkungen wie ein Werbeverbot der IAG sind vorab zu prüfen.
- Auf Arbeitsschutzkonferenzen wird die Öffentlichkeit durch die DGUV weiterhin über das BAGA-B, das Manual und das Schulungsangebot informiert (beispielsweise an einem Stand). Personalverantwortliche als wichtige Adressaten sind unbedingt zu berücksichtigen, da sich gezeigt hat, dass sie es häufig in Unternehmen sind, die mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz beauftragt werden.

QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS

- Ahlers, E. (2005). Arbeitsbelastungen im öffentlichen Dienst – Prävention (noch) kein Thema? WSI Mitteilungen, 6, 346-351.
- Badura, B., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (2010). Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Berlin: Springer.
- Beck, D. & Lenhardt, U. (2009). Verbreitung der Gefährdungsbeurteilung in Deutschland. Prävention und Gesundheitsförderung, 1, 71-76.
- Beck, D., Richter, G., Ertel, M. & Morschhäuser, M. (2012). Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland. Vorbereitung, hemmende und fördernde Bedingungen. Prävention und Gesundheitsförderung, 7, 115-119.
- Böhle, F., Glaser, J. & Büssing, A. (2006). Interaktion als Arbeit – Ziele und Konzept des Forschungsverbundes. In F. Böhle & J. Glaser (Hrsg.), Arbeit in der Interaktion - Interaktion als Arbeit (S. 25-42). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BKK Bundesverband (2008). BKK Gesundheitsreport 2008. Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen. Essen: BKK Bundesverband.
- DAK Gesundheitsreport (2007). Gesundheits-Bilanz Kreditgewerbe. Hamburg: DAK Unternehmen Leben.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. European Journal of Work and Organizational Psychology, 11(4), 423-441.
- DGUV Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2009). Arbeitsunfallstatistik im Öffentlichen Dienst 2008. München: DGUV.
- DIN 33430 (2002). Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth.
- DIN EN ISO 614-2 (2000). Ergonomische Gestaltungsgrundsätze – Teil 2: Wechselwirkungen zwischen der Gestaltung von Maschinen und den Arbeitsaufgaben. Berlin: Beuth.
- DIN EN ISO 6385 (2004). Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen. Berlin: Beuth.
- DIN EN ISO 9241-2 (1993). Ergonomische Anforderungen für Bürotätigkeiten mit Bildschirmgeräten – Teil 2: Anforderungen an die Arbeitsaufgaben. Berlin: Beuth.

- DIN EN ISO 10075-2 (2000). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze. Berlin: Beuth.
- DIN EN ISO 10075-3 (2004). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 3: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung. Berlin: Beuth.
- Europäische Kommission (2000). Leitfaden zu Stress am Arbeitsplatz. „Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes?“
- Fay, D. & Sonnentag, S. (2009). A Look Back to Move Ahead: New Directions for Research on Proactive Performance and Other Discretionary Work Behaviours. *Applied Psychology*, 59 (1), 1-20.
- Figgen, M. & Seiler, K. (2009). *Gesunde Arbeit NRW*. Düsseldorf: Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit NRW.
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2008). Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation.
- Gensichen, J. & Linden, M. (2013). Psychische Gesundheit: Gesundes Leiden – die „Z-Diagnosen“. *Deutsches Ärzteblatt*, 3, 110.
- Gröben, F. & Wenninger, S. (2006). Betriebliche Gesundheitsförderung im öffentlichen Dienst. Ergebnisse einer Wiederholungsbefragung von Führungskräften in Hessen und Thüringen. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 2, 94-98.
- Hacker, W. & Reinhold, N. (1998). Beanspruchungsscreening bei Humandienstleistungen: BHD-System. Frankfurt am Main: Harcourt Test Services GmbH.
- Hacker, W., Fritsche, B., Richter, P. & Iwanowa, A. (1995). Tätigkeitsbewertungssystem TBS. Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. In: E. Ulich (Hrsg.), *Mensch-Technik-Organisation* (Bd. 7). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Heyde, K., Macco, K. & Vetter, C. (2009). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2007. In B. Badura, H. Schröder & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2008. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin: Springer.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed Heart. Commercialization of Human Feelings*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hubrich, A. (2011). Psychische Gesundheitsrisiken in der Arbeit mit Bürgerkontakt. *DGUV Forum*, 9/11, 18-19.

- Jacobi, F. (2009). Nehmen psychische Störungen zu? *Report Psychologie*, 34, 16-28.
- Kirkpatrick, D. L. (1967). Evaluation of training. In R. Craig & I. Mittel (Hrsg.), *Training and Development Handbook*, 87–112. New York: McGraw Hill.
- Kramer, H., Polnik, S., Rehnolt, B., Merboth, H. & Kaufmann, O. (2007). Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsplätzen in einem Sozialamt hinsichtlich psychosozialer Belastungen unter besonderer Berücksichtigung möglicher Gewaltanwendung durch Dritte. Ergebnisbericht über das Kooperationsvorhaben des Regierungspräsidiums Dresden, Abteilung 7 Arbeitsschutz mit der Unfallkasse Sachsen, Abteilung Prävention.
- Kuhlmann, M. (2002). Das Beobachtungsinterview als Methode der Organisationsforschung. *SOFI-Mitteilungen*, 30, 143-160.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99 – 113.
- Pietrzyk, U. & Hacker, W. (2010). Psychometrische Kennwerte und Befunde zur Reliabilität und Validität eines Fragebogens zur Ermittlung wahrgenommener Merkmale interaktiver Arbeitstätigkeiten - FEMIA. *Projektberichte Heft 67*.
- Pietrzyk, U., Rodehake, S. & Hacker, W. (2012). FEMIA - Fragebogen zur Erfassung von Merkmalen interaktiver Arbeitstätigkeiten im Einzelhandel. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56 (4), 186-201.
- Plath, H. E. & Richter, P. (1984). *Beanspruchungsmessskalen (BMS)*. Göttingen: Hogrefe.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2001). Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. In A. Krapp & B. Weidenmann (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie. Ein Lehrbuch* (S. 601-646) (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job Anforderungen, Job-Ressourcen und ihre Beziehung mit Burnout und Engagement: A Multi-Sample-Studie. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Seiler, K. & Splittberger, B. (2009). Psychische Risiken in modernen Arbeitswelten: Wie handlungsfähig ist der Arbeitsschutz? *ErgoMed*, 33 (5), 140-147.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N. & Meier, L. L. (2006). Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, 2/3, 87-95.

- Steinke, M. J. (2010). Betriebliche Gesundheitspolitik in der Kommunalverwaltung. In B. Badura, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern (S. 109-116). Berlin: Springer.
- Theiler, A. (2009). Handlungsleitfaden nach Übergriffssituationen. Broschüre der Unfallkasse Baden-Württemberg.
- Theiler, A. (2010). Streitfälle. Wo Kunden und Beschäftigte aufeinandertreffen, herrscht immer häufiger Gewalt. Arbeit und Gesundheit, 5, 14-15.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (1998). Work Ability Index. Finnish Institute of Occupational Health FIOH.
- von Krause, J. (2004). Stress und Mobbing a. D. Betriebliche Gesundheitsförderung an kommunalen Arbeitsplätzen. München Bayerischer Gemeindeunfallversicherungsverband.
- Weisweiler, S. & Theurer, B. (2009). Konstruktivistisches Lernen im Kommunikationstraining - Moderne Lernformen im Test. In S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), Handbuch Kompetenzentwicklung (S.309-318). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- WORK-IN-NET (2010). The Grand Societal Challenge: sustainable European work to withstand global economic change and crisis. <http://www.workinnet.org/10.htm>.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-being. A Review of the Literature and some conceptional considerations. Human Resource Management Review, 12, 237-268.
- Zapf, D. & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15 (1), 1-28.

Schulungskonzept zum BAGAB-Verfahren

nach: Möbius, J. (2012). Entwicklung und Erprobung eines Schulungskonzeptes für das „Beobachtungsinterview zur Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeit mit Bürgerkontakt“. TU Dresden: Diplomarbeit.

Einleitung

Das vorliegende Konzept ist für die Durchführung einer Schulung zur Anwendung des „Beobachtungsinterview zur Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeit mit Bürgerkontakt“ (BAGAB). Das BAGAB ist ein objektives, bedingungsbezogenes Verfahren, das durch Dokumentenanalyse und Beobachtungsinterviews Tätigkeiten im Sinne der Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich ihrer psychischen Belastungsfaktoren analysieren und beurteilen soll.

Mittels des Manuals können arbeitspsychologisch oder arbeitswissenschaftlich geschulte Trainer eine ganztägige Schulung (4 x 1,5 Stunden) für zukünftige Anwender des BAGAB durchführen.

Das Konzept beschreibt den kompletten Ablauf des Trainings, inkl. Zeitangaben und Empfehlungen zu den relevanten Inhalten der Schulung und zur Durchführung von Übungen.

Ziele und Nutzen

Die entwickelte Schulung vermittelt grundlegende Kenntnisse zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen mit dem BAGAB und zur gesundheitsförderlichen Arbeitstätigkeitsgestaltung. Durch die Schulung werden die Teilnehmer zum Einsatz des BAGAB als einer Methode der Arbeitsanalyse und Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen ermutigt und befähigt. Zudem erhöht sie die Sensibilität der Schulungsteilnehmer für psychische Belastungen in der Arbeit mit Bürgerkontakt.

Zielgruppe

Das Schulungskonzept richtet sich an Personen, die Erfahrungen in der Durchführung von Schulungen haben. Wichtig ist ebenso, dass die Trainer selbst gute Erfahrungen in der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen mittels Arbeitsplatzbegehungen oder Beobachtungsinterviews mitbringen. Günstig ist, wenn zwei Personen das Training durchführen. Dies ist für die größere Flexibilität beim Methodeneinsatz im Training wichtig wie z.B. beim Wechsel von Groß- und Kleingruppenarbeiten oder beim Einsatz von technischen Hilfsmitteln. Die zwei Trainer sollten ihre Aufgaben im Vorfeld klar abstimmen (z. B. ein Trainer ist für die Vermittlung von Inhalten und Rückmeldung zu Übungen; ein anderer Trainer übernimmt die gesamte Moderation sowie die Instruktion zu den Übungen etc.).

Ein weiterführendes Studium von relevanter Literatur ist für die Trainer, also die Nutzer dieses Schulungskonzeptes, auf jeden Fall hilfreich. Dazu sind neben den Literaturangaben im Schulungskonzept die Hefte 52, 54 und 74 der Schriftenreihe Projektberichte der Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“ zu empfehlen.

Die Teilnehmer des Trainings können Personen aus verschiedenen Einrichtungen bzw. Unternehmen mit Arbeit mit Kundenkontakt sein (z. B. Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Führungskräfte sowie alle mit der Gefährdungsbeurteilung beauftragten Personen, die über wenig oder kein Vorwissen im Bereich psychischer Gefährdungsbeurteilungen verfügen).

Durchführung des Trainings

(Die Zeitangaben sind Richtwerte für eine Gruppe mit 10 Teilnehmern und zwei Trainern.)

Einheit I

Einführung und Begrüßung

a) Begrüßung der Teilnehmer durch die Trainer

Es erfolgt eine Begrüßung der Teilnehmer durch die Trainer.

b) Vorstellung und Einführung in das Training

Zu Beginn des Trainings steht eine gegenseitige Vorstellungsrunde der Teilnehmer sowie der Trainer. Die Trainer stellen sich zunächst vor und bitten die Teilnehmer bei Ihrer Vorstellung kurz auf folgende Fragen einzugehen: aus welcher Firma bzw. Einrichtung sie kommen, was für eine Tätigkeit sie ausüben und welche Erfahrungen sie in der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen und betrieblichem Gesundheitsschutz mitbringen. An der Stelle werden auch die Erwartungen sowie evtl. Befürchtungen der Teilnehmer an das Training geklärt und auf einem Flipchart visualisiert. Ein Trainer fasst die Erwartungen der Teilnehmer zusammen, geht auf genannte Befürchtungen ein und klärt und räumt sie aus. Die Erwartungen werden dann mit dem Inhalt des Trainings in Bezug gebracht.



Zeitdauer: ca. 20 Minuten

Was haben wir heute vor?

Es wird den Teilnehmern der Fahrplan für den Tag vorgestellt.

Einheit I (1,5 Stunden)

1. Einführung in die Arbeitsanalyse
2. Leitbilder der Gesundheitspsychologie
3. Gesetzliche Grundlagen der Arbeitsanalyse
4. Gegenstand der Arbeitsanalyse

Einheit II (1,5 Stunden)

1. Arbeit mit und ohne Kundenkontakt
2. Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung
3. Die Gefährdungsbeurteilung mit dem BAGAB

Einheit III (1,5 Stunden)

Die Gefährdungsbeurteilung mittels BAGAB an einem Fallbeispiel

Einheit IV (1,5 Stunden)

1. Humankriterien zur Gestaltung von Arbeitsaufgaben
2. Partizipative Arbeitsgestaltung
3. Gefährdungsbeurteilung als kontinuierlicher Prozess
4. Feedbackrunde und Verabschiedung



Zeitdauer: ca. 5 Minuten

Einführung in die Arbeitsanalyse

In diesem ersten inhaltlichen Abschnitt der Schulung sollen die Teilnehmer in das Thema der Arbeitsanalyse eingeführt werden. Je nachdem welche Erwartung, Vorerfahrungen und Kenntnisse sich in der Vorstellungsrunde der Schulungsteilnehmer bereits gezeigt haben, sollen folgende Inhalte von den Teilnehmern erarbeitet oder deren Kenntnis kurz abgeklärt werden:

- Ziele von Arbeitsgestaltung, Arbeitsbewertung und Arbeitsanalyse (z. B. nach Hacker, 1995)
- Definition von „Optimierung“ von Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz
- Belastungs- und Beanspruchungskonzept (z. B. nach Richter & Hacker, 2008)



Zeitdauer: ca. 15 Minuten

Leitbilder der Gesundheitspsychologie

An dieser Stelle werden grundsätzliche Leitbilder der Gesundheitspsychologie sowie der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung erarbeitet.

Sammlung freier Antworten der Teilnehmer durch die Trainer und Festhalten am Flipchart. Ergänzung folgender Inhalte durch die Trainer, falls sie noch nicht genannt wurden:

- Definition von Gesundheit nach entsprechend der Weltgesundheitsorganisation (WHO, 1946, 1989)

Sammlung der Beiträge der Teilnehmer zum Begriff „Wohlbefinden“ am Flipchart und anschließende Diskussion. Anschließende Vorstellung der folgenden Inhalte durch die Trainer:

- Konzept des Kohärenzgefühls (Antonovsky, 1997)
- Ungünstig gestaltete Arbeit (z. B. nach Hacker, 2005)
- Gesundheitsförderung (Ottawa-Charta der WHO, 1986)
- Konzepte der Verhaltensprävention und Verhältnisprävention



Zeitdauer: ca. 20 Minuten

Gesetzliche Grundlagen der Arbeitsanalyse

In diesem Abschnitt soll auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen eingegangen werden, denn die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ist durch das Arbeitsschutzgesetz verpflichtend für Arbeitgeber durchzuführen.

Darstellung der wichtigsten Paragraphen des Arbeitsschutzgesetzes (1996) durch die Trainer:

- § 3 (1) „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernde Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben. [...]“
- § 4 „Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:
 1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
 2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
 3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
 4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
 5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;
 6. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;
 7. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;
 8. mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.
- § 5 (1) „Der Arbeitgeber hat durch Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.“
- § 5 (2) „Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.“
- § 5 (3) „Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch:
 1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
 2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
 3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
 4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
 5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
 6. psychische Belastungen bei der Arbeit.
- § 6 (1) „Der Arbeitgeber muss über die je nach Art der Tätigkeit und der Zahl der Beschäftigten erforderlichen Unterlagen verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von

ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind. [...]“



Zeitdauer: ca. 5-10 Minuten

Gegenstand der Arbeitsanalyse

Was macht die Arbeit unangenehm? Was macht die Arbeit angenehm?

Anhand dieser beider Fragen sollen die Teilnehmer Aspekte zusammentragen, die alltäglich negative Anforderungsfaktoren von Arbeit darstellen oder die als positiv empfunden werden. Diese sollen am Flipchart gesammelt und gegenübergestellt werden.

Im nächsten Schritt wird durch die Trainer der soziotechnische Ansatz (Ulich, 2011) vorgestellt, der darauf basiert, dass Mensch, Technik und Organisation in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit und in ihrem optimalen Zusammenwirken verstanden werden sollen. Eine Vorrangstellung hat dabei die Arbeitsaufgabe, die alle drei Komponenten verbindet.

Es soll durch die Trainer klar herausgestellt werden, welche Komponenten von Arbeit es gibt und wie sie sich Mensch, Technik und Organisation zuordnen lassen.

Im Anschluss an die Vorstellung des MTO-Konzeptes soll durch die Teilnehmer versucht werden, die Aspekte an der Arbeit, die zuvor als unangenehm bzw. angenehm gesammelt wurden, den drei Bereichen zuzuordnen.



Zeitdauer: ca. 20-25 Minuten

Einheit II

Arbeit mit und ohne Kundenkontakt

Das BAGAB ist speziell für die Arbeit mit Kunden- oder Bürgerkontakt entwickelt worden, da in bei diesen Tätigkeiten besondere Anforderungen auf die Arbeitsplatzinhaber einwirken, welche sich von Tätigkeiten ohne Interaktion unterscheiden. Für die Anwendung der Arbeitsanalysemethode ist es daher wichtig, dass die Anwender für diese besonderen Herausforderungen sensibilisiert und auf diese aufmerksam gemacht werden. Aus diesem Grund sollen in diesem Abschnitt diese Besonderheiten erarbeitet und vorgestellt werden.

Anhand von typischen Beispielen (z. B. Lagerarbeiter für Arbeit ohne Interaktion mit Kunden und Fallmanager in der ARGE mit Kundenkontakt) sollen die Teilnehmer erarbeiten, welche Anforderungen typisch für die jeweilige Tätigkeit sind und worin die Unterschiede bestehen. Die Beiträge der Teilnehmer sollen durch die Trainer am Flipchart gesammelt werden. Die Beispiele können durch kurze Videosequenzen veranschaulicht werden oder durch kurze schriftliche Beschreibungen mit Bildern.

Anschließend stellen die Trainer noch einmal zusammenfassend die wichtigsten Aspekte der Arbeit mit Kunden- bzw. Bürgerkontakt vor. Dabei sollten sie auf folgende Aspekte eingehen:

- Kommunikation
- Emotionsarbeit
- Gefühlsarbeit

Als Literatur hierzu empfiehlt sich Hacker (2009).



Zeitdauer: ca. 30 Minuten

Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung

Nachdem die Besonderheiten dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit herausgearbeitet wurden, erfolgt nun der Übergang zur Gefährdungsbeurteilung. Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie hat in ihren Leitlinien zur Gefährdungsbeurteilung (2011) die Schritte einer Gefährdungsbeurteilung systematisiert und benannt. Diese sollen durch die Trainer vorgestellt werden:



Entsprechend des vorgestellten Kreislaufs soll es nun Ziel der Schulung sein, soweit möglich alle Schritte des Kreislaufs durchzusprechen bzw. zu bearbeiten.

Als erstes sollte eine Übung stattfinden, in der die Teilnehmer aus ihren eigenen Arbeitsbereichen berichten, wo sie mit einer Gefährdungsbeurteilung beginnen würden und aus welchen Gründen. Dafür sollten sie 5 Minuten Bedenkzeit bekommen, um ihre Antworten zu erstellen. Danach soll jeder Teilnehmer seinen Beitrag vortragen. Die Beiträge werden am Flipchart gesammelt und dann in der Gruppe diskutiert.

Anschließend stellen die Trainer weitere, evtl. noch fehlende Hinweise auf einen Startpunkt für die Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen oder der Einrichtung vor.

Danach werden durch die Trainer weitere wichtige vorbereitende Tätigkeiten für eine Durchführung der Gefährdungsbeurteilung vorgestellt:

- Erstellen eines verantwortlichen Lenkungskeises
- Klärung über den Umgang mit den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung
- Auswählen der Arbeitsplätze und Tätigkeiten
- Zusammenstellen der notwendigen einzusehenden Dokumente

Als Literatur hierzu empfiehlt sich Debitz, Gruber, Richter & Wittmann (2010) sowie Gruber & Mierdel (2003).



Zeitdauer: ca. 20 Minuten

Die Gefährdungsbeurteilung mit dem BAGAB

Die Arbeitsanalyse mittels BAGAB bedient sowohl Schritt 2 als auch Schritt 3 des Kreislaufs der Gefährdungsbeurteilung. Nachdem im vorhergehenden Abschnitt Schritt 1 besprochen wurde, wenden sich die Teilnehmer nun der Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen bei bestimmten Tätigkeiten zu.

Das BAGAB ist ein objektives, bedingungsbezogenes Verfahren, das als Beobachtungsinterview mit Dokumentenanalyse eingesetzt wird. Diese vier Begrifflichkeiten sollen nun mit den Teilnehmern besprochen werden:

- Objektiv
- Bedingungsbezogen
- Beobachtungsinterview
- Dokumentenanalyse

Literatur hierzu findet sich in Kuhlmann (2002), Dunckel (1999) und Ulich (2011).

Als nächstes wird das BAGAB an alle Teilnehmer ausgegeben und dessen Aufbau und Inhalt durch die Trainer beschrieben. Hierzu sollten die Trainer in der Vorbereitung unbedingt das für das Verfahren vorliegende Manual studiert haben:

Hubrich, A., Gilbert, K. & Pietrzyk, U. (2012). Handlungsanleitung - Gefährdungsbeurteilung psychischer Arbeitsbelastungen mit dem BAGAB. Projektberichte Heft 74. TU Dresden Eigenverlag.

Nun soll den Teilnehmern folgendes dargelegt werden:

- Merkmalsbereiche, die das BAGAB umfasst (jeweils mit einem Beispielitem)
- Darstellung als Skalen mit einer inhaltlich verankerten Stufung
- Stufung von ungünstiger bis hin zu günstiger Gestaltung des Merkmals

Die Auswertung des BAGAB wird in Einheit III Thema sein, wenn die Teilnehmer das Fallbeispiel behandelt haben. Anhand dessen wird das Vorgehen bei der Auswertung deutlich gemacht.

Sollte noch Zeit sein, kann in einer Übung mit den Teilnehmern versucht werden, die einzelnen Merkmale den drei Bereichen Mensch, Technik und Organisation zuzuordnen, um zu verdeutlichen, dass durch das BAGAB alle drei Bereiche berücksichtigt werden.

Dazu empfiehlt es sich Karten mit den Merkmalen des BAGAB vorzubereiten, die von den Teilnehmern an der Pinnwand zu den drei Bereichen sortiert werden.



Zeitdauer: ca. 40 Minuten

Einheit III

Der Wiedereinstieg nach der Mittagspause soll mithilfe der Wiederholung des Kreislaufs der Gefährdungsbeurteilung gelingen.

In Einheit II steht ausschließlich die Arbeit mit dem BAGAB anhand eines Fallbeispiels im Vordergrund. Das Fallbeispiel sollte in jedem Fall aus einem für die Teilnehmer relevanten Tätigkeitsfeld stammen und kann auf zwei unterschiedliche Weisen dargestellt werden.

Variante 1:

Im Optimalfall findet die Schulung in einem homogenen Teilnehmerrahmen statt. Das heißt alle Teilnehmer besitzen einen vergleichbaren Wissenstand zum Thema und werden dafür geschult, das Verfahren bei gleichartigen Tätigkeiten einzusetzen wie beispielsweise Sachbearbeitung in der öffentlichen Verwaltung oder Tätigkeiten bei einer Krankenkasse.

Sollte dies der Fall sein, dann sollte es im Rahmen der Schulung möglich gemacht werden, einen solchen Arbeitsplatz tatsächlich zu beobachten und mittels BAGAB zu beurteilen. Zusätzlich zur Begehung sind den Teilnehmern weitere zur Beurteilung der Tätigkeit notwendige Dokumente zur Verfügung zu stellen wie bspw. Stellenbeschreibungen, Schichtpläne, Urlaubs- oder Vertretungspläne etc.

Variante 2:

Ist eine tatsächliche Arbeitsplatzbegehung aus organisatorischen Gründen während der Schulung nicht möglich, muss den Teilnehmern mithilfe einer schriftlichen Fallbeschreibung und zusätzlichen Dokumenten wie bspw. Stellenbeschreibungen, E-Mails, Übergabeprotokollen etc. eine Fallbearbeitung ermöglicht werden. Besonders günstig ist die Anreicherung der schriftlichen Materialien durch eine kurze Videosequenz des Arbeitsplatzes, in der typische Tätigkeiten sowie die Arbeitsplatzumgebung zu sehen sind.

Für die Bearbeitung des Fallbeispiels (ob real oder verschriftlicht) sind 45-60 min einzuplanen. Dazu können je nach Teilnehmerzahl Zweiergruppen gebildet oder Einzelarbeit angewandt werden. In dieser Zeit stehen die Trainer für Fragen zur Verfügung.



Zeitdauer: ca. 45 Minuten

Die Trainer sollten in jedem Fall das Fallbeispiel bereits durchgearbeitet und mit dem BAGAB bewertet haben, um im anschließenden Schritt die Ergebnisse der Teilnehmer vergleichen, bewerten und diskutieren zu können.

Nach der Bearbeitung des Fallbeispiels durch die Teilnehmer werden die von den Teilnehmern angekreuzten Items gemeinsam mit den Trainern nacheinander besprochen. Somit werden gleichzeitig alle Teile des BAGAB durchgegangen. Bei unterschiedlichen Meinungen der Teilnehmer über die anzukreuzenden Items kann der Trainer auf seine vorher erarbeitete Musterlösung zurückgreifen.

Im Anschluss an diese Auswertung wird die durch die Trainer die Auswertungshilfe des BAGAB mit den Ampelfarben zur Verdeutlichung des Gefährdungsgrades gezeigt.

BAGAB					
2 Organisatorische und zeitliche Bedingungen					
2.1.1 Stellenbeschreibung					X
2.1.2 Bekanntheit Stellenbeschr.					X
2.1.3 Wochenarbeitszeit				X	
2.1.4 Selbstbest. Zeiteinteilung	X				
2.2.1 Pausenvorhersehbarkeit					X
2.2.2 Pausengestaltung					X
2.2.3 Pausenunterbrechungen					X
2.3 Überstunden		X			
2.4 Unbesetzte Stellen	X				
2.5.1 Arbeitsunterbrechungen	X				
2.5.2. Vorkehrungen Unterbrechg.					X
3 Technische Bedingungen					
3.1 Arbeitsmittelverfügbarkeit					X
3.2 Arbeitsmitteleignung					X
4 Ausgeführte Aufgaben					
4.1.1 Vollständigkeit Arbeitsaufg.					X
4.1.2 Geistiges Anforderungsniveau			X		
4.1.3 Wiederholungen					X
4.1.4 Abwechslung Körperhaltung	X				
4.1.5 Widersprüche	X				
4.2.1 Zeitanteil Kundenkontakt	X				
4.2.2 Geistige Anforderungen Kunde			X		
4.2.3 Vollständigkeit Kundenfall					X
4.2.4 Art des Kundenkontakts			X		
4.2.5 Darstellungsregeln Emotionen			X		



Zeitdauer: ca. 45 Minuten

Einheit IV

In Einheit III wurde das BAGAB anhand eines Fallbeispiels durch die Teilnehmer angewandt und zusammen mit den Trainern ausgewertet. Im Kreislauf der Gefährdungsbeurteilung wurden somit die Schritte 1 (Festlegen von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten) und 2 (Ermitteln der Gefährdungen) sowie Arbeitsschritt 4, der die Beurteilung der Gefährdungen beinhaltet. Den Teilnehmern soll zu Beginn von

Einheit IV durch erneutes Darstellen des Kreislaufes der Gefährdungsbeurteilung dieser Stand verdeutlicht werden.

Da die Gefährdungen nun ermittelt und beurteilt sind, gilt es nun, konkrete Maßnahmen abzuleiten. Dazu sollen in diesem Abschnitt der Schulung Methoden vorgestellt werden, die dazu dienen in Form von partizipativen Gruppenprozessen, die optimalen Gestaltungsmaßnahmen zu ermitteln.

Humankriterien zur Gestaltung von Arbeitsaufgaben

Bevor die partizipativen Methoden zur Arbeitsgestaltung erläutert werden, soll den Teilnehmern durch die Darstellung der bereits bestehenden Normen zu Merkmalen gut gestalteter Arbeit verdeutlicht werden, welche allgemeinen Grundsätze stets zu berücksichtigen sind. Aber auch, dass diese Richtlinien eher allgemein formuliert sind und im konkreten Fall stets eine individuelle Lösung zu erarbeiten ist, welche die Normen erfüllt, aber gleichzeitig die ganz konkreten Gegebenheiten berücksichtigt.

Darstellung der Normen durch die Trainer:

- DIN EN ISO 9241-2
- DIN EN ISO 10075 1-3
- DIN EN ISO 614-2
- DIN EN ISO 6385

Ergänzende Literatur hierzu findet sich auch in Ulich (2011).



Zeitdauer: ca. 15 Minuten

Partizipative Arbeitsgestaltung

Als nächstes stellt sich die Frage wie durch die Gefährdungsbeurteilung als notwendig erkannte Veränderungen vorgenommen werden können. Die Teilnehmer sollen Ideen generieren, wie konkrete Arbeitsgestaltungsmaßnahmen ermittelt werden können, die am Flipchart gesammelt werden. Deren Vor- und Nachteile sollen in der Gruppe diskutiert werden.

Wurden bereits partizipative Methoden oder vergleichbare Ansätze durch die Teilnehmer benannt, sind deren Vorteile durch die Trainer klar hervorzuheben. Wurden sie noch nicht benannt, benennen die Trainer diese Möglichkeit und erarbeiten möglichst mit den Teilnehmern gemeinsame die Vorteile.

Im nächsten Schritt stellen die Trainer verschiedene Methoden der partizipativen Arbeitsgestaltung vor. Gegebenenfalls haben einige Teilnehmer bereits Erfahrungen mit diesem Vorgehen und können dazu berichten.

Vorstellung von Methoden der partizipativen Arbeitsgestaltung, z. Bsp.:

- Aufgabenbezogener Informationsaustausch (u. a. Pietzcker & Looks, 2010, Neubert & Tomczyk, 1984)
- Kollektive Fallberatung (Tietze, 2007)

Aus Zeitgründen ist von einer Erprobung der partizipativen Arbeitsgestaltungsmethoden in Form von Rollenspiel o. ä. im Rahmen der Schulung eher abzusehen. Falls Interesse oder Bedarf dafür besteht, ist ein gesonderter Schulungstermin dafür zu vereinbaren.



Zeitdauer: ca. 45 Minuten

Gefährdungsbeurteilung als kontinuierlicher Prozess

Anhand des Einsatzes des BAGAB sowie der Vorstellung von geeigneten Methoden, um konkrete Arbeitsgestaltungsmaßnahmen abzuleiten, wurden mit den Teilnehmern die Schritte 1 bis 4 des Kreislaufs der Gefährdungsbeurteilung bearbeitet.

An dieser Stelle ist es wichtig, dass die Trainer betonen, dass diese Maßnahmen nun an den betreffenden Arbeitsplätzen umgesetzt und nach stabiler Implementierung auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden müssen (Schritte 5 und 6 der Gefährdungsbeurteilung). Dazu kann wiederholt das BAGABA eingesetzt werden.

Weiterhin ist es wichtig eine geeignete Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung zu finden. Hierzu können in einer Übung mit den Teilnehmern, deren Vorschläge für Dokumentationsmöglichkeiten gesammelt werden.

Zur einfachen Dokumentation der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung können die Auswertungsblätter in Ampelfarben des BAGAB herangezogen werden. Die abgeleiteten Maßnahmen, deren Umsetzung und Wirksamkeitsüberprüfung müssen gesondert dokumentiert werden.

Als letzter wichtiger Hinweis ist durch die Trainer noch einmal deutlich herauszustellen, dass die Gefährdungsbeurteilung eine gesetzlich vorgeschriebener Vorgang ist, der in regelmäßigen Abständen sowie bei Veränderungen von Tätigkeiten/Arbeitsplätzen wiederholt durchgeführt werden muss.



Zeitdauer: ca. 15 Minuten

Feedbackrunde und Verabschiedung

Die Trainer notieren Am Flipchart die beiden folgenden Fragen. Die Teilnehmer nehmen dazu in einer Abschlussdiskussion Stellung.

Hat die Schulung Ihren Erwartungen entsprochen?

Werden Sie das erlernte Verfahren anwenden (können)?

Optional kann auch ein im Vorfeld erstellter Evaluationsbogen durch die Trainer ausgegeben und durch die Teilnehmer ausgefüllt werden. Dieser dient vorrangig den Trainern als Rückmeldung sowie zur Verbesserung der Qualität zukünftiger Schulungen.



Zeitdauer: ca. 15 Minuten

Am Ende bedanken sich die Trainer für die Mitarbeit und verabschieden die Teilnehmer.

Zusätzliche Hinweise zur Durchführung

- Der Ablaufplan für Trainer dient als Richtlinie, allerdings kann der zeitliche Ablauf durch die Gruppenstärke bzw. die Mitarbeit der Teilnehmer stark variieren. Ebenso der Inhalt und die Reihenfolge der Übungen muss dem Erfahrungsgrad der Teilnehmer angepasst und flexibel gehandhabt werden. Dies ist bei Planung des Trainings zu bedenken.
- Für die Durchführung des Trainings sind Pausen (kurze Pausen á 10-15 Minuten und eine lange Mittagspause á 45-60 Minuten) einzuplanen.
- Die Teilnehmer erhalten Handouts zu den vorgestellten Inhalten. Diese sollten stets nacheinander (immer inhaltsbezogen) ausgegeben werden.
- Die Trainer sorgen dafür, dass die Teilnehmer bei gegenseitigem Feedback die allgemeinen Feedbackregeln beachten.
- Am Ende des Trainings wird eine Evaluation durchgeführt, diese dient vorrangig den Trainern als Rückmeldung sowie zur Verbesserung der Qualität zukünftiger Trainings.
- Für die Durchführung des Trainings benötigt man zudem folgende Materialien:
 - PowerPoint-Präsentation sowie Präsentationsausstattung
 - mehrere Pinnwände inkl. Pinnnadeln
 - Flipchart (nach Möglichkeit zwei)
 - mehrere Karten unterschiedlicher Farben
 - Stifte (für jeden Teilnehmer sowie die Trainer)
 - vorbereitete Handouts
 - vorbereitete Arbeitsmaterialien

Literatur und Quellen

- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Debitz, U., Gruber, H., Richter, G. & Wittmann, S. (2010). Psychische Faktoren in der Gefährdungsbeurteilung (5., vollst. Überarbeitete Aufl.). Bochum: InfoMediaVerlag.
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2011). Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation. Berlin: GDA.
- Gruber, H. & Mierdel, B. (2003). Leitfaden zur Gefährdungsbeurteilung (6. Aufl.). Bochum: Verlag Technik & Information.
- Dunckel, H. (1999). Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Hacker, W. (2009). Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. Ein Lehrbuch. Lengerich: Pabst.
- Hacker, W. (2005). Allgemeine Arbeitspsychologie. Bern: Huber.
- Hacker, W. (1995). Arbeitstätigkeitsanalyse. Heidelberg: Asanger Verlag.
- Hubrich, A. (2011). Psychische Gesundheitsrisiken in der Arbeit mit Bürgerkontakt. DGUV Forum, 9/11, 18-19.
- Hubrich, A., Gilbert, K. & Pietrzyk, U. (2012). Handlungsanleitung - Gefährdungsbeurteilung psychischer Arbeitsbelastungen mit dem BAGAB. Projektberichte Heft 74. TU Dresden Eigenverlag.
- Ishig, A., Looks, P. & Hacker, W. (2007). Manual zur Durchführung eines Trainings zum Moderator des Aufgabenbezogenen Informationsaustausches. Projektberichte Heft 54. TU Dresden: Eigenverlag.
- Kuhlmann, M. (2002). Beobachtungsinterview. In: S. Kühl & P. Strodtholz (Hrsg.), Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek: rowohlt.
- Looks, P., Ishig, A. & Hacker, W. (Version 2011). Manual zur Durchführung des Aufgabenbezogenen Informationsaustauschs (AI) – Eine Methode zur Gestaltung und Optimierung von Arbeitsprozessen. Projektberichte Heft 52. TU Dresden: Eigenverlag.
- Möbius, J. (2012). Entwicklung und Erprobung eines Schulungskonzeptes für das „Beobachtungsinterview zur Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeit mit Bürgerkontakt“. TU Dresden: Diplomarbeit.
- Neubert, J. & Tomczyk, R. (1984). Gruppenverfahren der Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Pietzcker, F. & Looks, P. (Hrsg.) (2010). Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch – zeitweilige partizipative Gruppenarbeit zur Problemlösung. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- World Health Organization (WHO) (1986). Constitution. Genf: WHO.

Ablaufplan für Trainer

"Schulungskonzept zum BAGAB-Verfahren"

AI-Moderatorentaining (Dauer 1 Tag)							
Zeit	Dauer	Inhalt	Methode/ Material	Gruppe	Ziel	Trainer	Bemerkung
	20	Einführung und Begrüßung, Vorstellung der Trainer und Teilnehmer	Ggf. Namenskarten, Flipchart	alle			
	5	Vorstellung der Inhalte der Schulung	Flipchart mit TOP (möglichst den ganzen Tag sichtbar)	alle	Klärung der Erwartungen der TN sowie Kennenlernen ihrer Erfahrungen zum Thema (wichtig für den weiteren Verlauf, wie z.B. für Auswahl der Übungsinhalte)		<i>Welche Erwartungen an das Training? Welche Moderationserfahrungen bringen Sie mit?</i>
	15	Einführung in die Arbeitsanalyse	PowerPoint, Handout	alle			
	20	Leitbilder der Gesundheitspsychologie	PowerPoint, Handout, Flipchart	alle			
	5	Gesetzliche Grundlagen der Arbeitsanalyse	PowerPoint, Handout	alle			
	25	Gegenstand der Arbeitsanalyse	Flipchart, PowerPoint				
	10-15	Pause					

	5	Arbeit mit und ohne Kundenkontakt	PowerPoint, Handout, ggf. Video	alle			
	30	Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung	PowerPoint, Handout	alle			
	5	Die Gefährdungsbeurteilung mit dem BAGAB	PowerPoint, Handout	alle			
	45-60	Mittagspause					
	45	Die Gefährdungsbeurteilung mittels BAGAB an einem Fallbeispiel	PowerPoint, ggf. Video und Dokumente	Einzelarbeit, Zweiergruppen			
	45	Auswertung der Bearbeitung des Fallbeispiels	PowerPoint	alle			
	10-15	Pause					
	15	Humankriterien Zur Gestaltung	PowerPoint, Handout	alle			
	45	Partizipative Arbeitsgestaltung	PowerPoint, Handout	alle			
	15	Gefährdungsbeurteilung als kontinuierlicher Prozess	PowerPoint, Handout	alle			
	15	Feedbackrunde und Verabschiedung	Karten, Pinnwand, ggf. Evaluationsbogen	alle			