

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 380, August 2025

Gesundheit stärken in der Transformation

**Entwicklung und Erprobung eines partizipativen Verfahrens
zur anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung**

Anja Gerlmaier

Auf einen Blick

Unternehmen im Wandel stehen vor enormen Herausforderungen, die oft zu gesundheitlichen Beschwerden und insbesondere psychischen Belastungen der Beschäftigten führen. Das hier vorgestellte HOT-Verfahren ist ein praxisnaher Ansatz zur anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung. In fünf Workshop-Schritten identifizieren Arbeitsschutzakteure und Betriebsräte zusammen mit Führungskräften und Mitarbeitenden psychische Gefährdungen und entwickeln partizipativ Präventionsmaßnahmen. Ein Praxisbeispiel zeigt, wie Gesundheit und Mitbestimmung auch in kritischen Unternehmenssituationen gestärkt werden können.

Dr. **Anja Gerlmaier** ist Arbeitspsychologin und seit 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsabteilung „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation“ am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Nach dem Studium der Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie in Bochum promovierte sie im Jahr 2002 in Dortmund. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Stress- und Belastungsforschung, der Organisationsentwicklung, der betrieblichen Gesundheitsprävention und altersgerechten Arbeitsgestaltung sowie der partizipationsorientierten Gestaltung von digitalen Systemen.

© 2025 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Gesundheit stärken in der Transformation“ von Anja Gerlmaier ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (z. B. mit Quellenangabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge) erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	5
1. Einleitung: Transformationsdruck und die Rolle des Arbeitsschutzes	12
2. Psychische Belastungen und Gefährdungen bei Veränderungsprozessen.....	15
2.1 Gesundheitliche Auswirkungen von Reorganisationsprozessen.....	15
2.2 Psychische Belastungskonstellationen in Veränderungsprozessen	17
2.3 Bedeutung von Ressourcen zur Belastungsbewältigung.....	22
2.4 Schlussfolgerungen und Gestaltungsansätze	22
3. Vorgehen und Schritte bei der anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung	25
3.1 Grundlagen.....	25
3.2 Anlassbezogene Gefährdungsbeurteilungen in Veränderungsprozessen etablieren: Das HOT-Workshop-Programm.....	26
3.3 Elemente des HOT-Workshop-Programms	27
4. Das HOT-Verfahren im Praxistest.....	32
4.1 Umsetzungserfahrungen bei den Deutschen Edelstahlwerken Siegen.....	32
4.2 Lessons learned	37
4.3 Fazit.....	40
Literatur.....	41
Anhang: Interview-Leitfaden.....	48

Abbildungen

Abbildung 1: Theoriemodell des Projekts „Gesundheit und Mitbestimmung stärken in der Transformation“	23
Abbildung 2: Belastungskumulation nach Abteilungen (Rote-Punkte-Liste).....	28
Abbildung 3: Maßnahmenplan.....	36

Zusammenfassung

Problemstellung und Relevanz

Unternehmen stehen aktuell vor massiven Transformationsherausforderungen, wie der Dekarbonisierung, fragilen Lieferketten, schnellem technologischem Wandel und geopolitischen Konflikten. Diese Veränderungen zielen primär auf die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ab. Dabei kann der präventive Arbeits- und Gesundheitsschutz in Unternehmen aus dem Fokus der betrieblichen Akteur*innen geraten, insbesondere bei drohendem Beschäftigungsabbau.

Die Vernachlässigung von Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Reorganisationsprozessen führt jedoch zu negativen Konsequenzen wie steigenden Fehlzeiten, unerwünschter Fluktuation und dem Ausbleiben von Reorganisationserfolgen. Aktuelle Studien belegen einen Zusammenhang zwischen Reorganisationen und gesundheitlichen Beschwerden bei Beschäftigten wie Erschöpfung, Reizbarkeit, Schlafstörungen und Magen-Darm-Problemen. Beschäftigte mit Reorganisationserfahrungen berichten häufiger über erhöhte psychische Belastungen wie Arbeitsintensivierung und Verschlechterung des Führungsklimas.

Ein zukunftsfähiger Arbeits- und Gesundheitsschutz muss daher Veränderungsprozesse im Betrieb in den Blick nehmen. Die deutsche Arbeitsschutzgesetzgebung hat insbesondere durch die anlassbezogene Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG) gute Voraussetzungen hierfür geschaffen. Im betrieblichen Alltag finden sie jedoch selten Anwendung.

Das Projekt „Gesundheit und Mitbestimmung stärken in der Transformation“

Um dieses Umsetzungsdefizit anzugehen, wurde im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts „Gesundheit und Mitbestimmung stärken in der Transformation“ (GeMiTrans) ein Vorgehensmodell zur anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung in Veränderungsprozessen entwickelt und praktisch erprobt. Die Erprobung verfolgte zwei Hauptziele:

- betrieblichen Arbeitsschutz- und Mitbestimmungsakteur*innen ein praxisnahes Instrumentarium zur frühzeitigen Identifikation veränderungsbedingter psychischer Gefährdungen und Entwicklung präventiver Maßnahmen an die Hand zu geben und
- die Einflussmöglichkeiten betrieblicher Mitbestimmungsakteur*innen durch das Arbeitsschutzgesetz zu stärken und deren Wirken sichtbarer zu machen.

Aus der Erprobung des Verfahrens in einem von Restrukturierung betroffenen Modellunternehmens sollten Erkenntnisse zur Praxistauglichkeit des Verfahrens und kritischen Erfolgsfaktoren gewonnen werden.

Psychische Belastungen und Gefährdungen in Veränderungsprozessen

Reorganisationsmaßnahmen, die mit dem Ziel einer Ressourcenverknappung verbunden sind, gehen in der betrieblichen Praxis häufig mit einer Steigerung von Fehlzeiten, Motivationsverlusten und nicht intendierter Fluktuation einher. Das Risiko gesundheitlicher Beeinträchtigungen steigt mit der Anzahl parallel erlebter Veränderungen. Neben Stress und Verunsicherung nehmen auch psychische Belastungen wie Arbeitsunterbrechungen und Termin-/Leistungsdruck zu. Eine frühzeitige Identifikation potenzieller psychischer Belastungen ist daher entscheidend.

Im Projekt wurden verschiedene psychische Belastungskonstellationen auf Basis von Literaturanalysen identifiziert, die bei betrieblichen Veränderungsprozessen gehäuft auftreten können. Hierzu zählen beispielsweise Arbeitsintensivierung durch Personalverknappung, Leistungsdruck durch neue Managementkonzepte oder Rollen- bzw. Arbeitsplatzunsicherheit.

Daneben lassen sich auch neue Belastungskonstellationen durch entgrenzte Arbeitszeiten, digitale Stressoren (z. B. bei der Einführung von künstlicher Intelligenz) oder infolge von neuen Arbeitsplatzkonzepten (z. B. Desksharing) beobachten. Bei einer Ermittlung psychischer Belastungen in Transformationsprozessen sollte auch berücksichtigt werden, dass soziale Beziehungen zu Kolleg*innen, Führungskräften oder Kund*innen aus dem Gefüge geraten können und hierdurch psychische Gefährdungslagen wie eine Zunahme sozialer Spannungen, das Erleben mangelnder Wertschätzung oder eine Zunahme von Emotionsarbeit bei Kundenkontakt resultieren können.

Das HOT-Workshop-Programm: Vorgehen und Schritte

Das im Projekt „Gesundheit und Mitbestimmung stärken in der Transformation“ entwickelte „Health-Oriented Transformation Program“ (im Folgenden „HOT-Verfahren“) ist ein Workshop-Programm, das betriebliche Arbeitsschutz- und Mitbestimmungsakteur*innen bei der Identifikation psychosozialer Gefährdungen durch Veränderungsprozesse unterstützt. Es soll Arbeitsschutz- und Mitbestimmungsakteur*innen befähigen, risikobehaftete Arbeitsbereiche frühzeitig zu identifizieren und partizipativ Maßnahmen zum vorausschauenden Gesundheitsschutz abzuleiten.

Besonderheiten und Kernelemente des HOT-Verfahrens

Das HOT-Verfahren zeichnet sich durch ein strukturiertes und modulares Vorgehen aus: Es basiert auf einem Vorgehensmodell, das die Phasen Planung, Monitoring, Initialisierung, Analysephase, Maßnahmenumsetzung und Evaluation umfasst. Für jede dieser Phasen sind spezifische Workshop-Module vorgesehen, die einen systematischen Durchlauf des Prozesses gewährleisten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die geteilte Verantwortung und Steuerung. Innerhalb eines betrieblichen Arbeitsschutzausschusses (z. B. Arbeitsschutzausschuss) erfolgt auf Basis eines selbst durchgeföhrten Monitoring-Prozesses die Identifikation belastungskritischer Arbeitsbereiche, in denen eine anlassbezogene Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden soll. Es ist im Verlauf der Gefährdungsbeurteilung auch für das kontinuierliche Prozesscontrolling verantwortlich. Dies stellt sicher, dass das Verfahren strategisch im Unternehmen verankert ist und die notwendige Aufmerksamkeit auf Leitungsebene erhält.

Die Durchführung der Workshops erfolgt durch ein sogenanntes HOT-Tandem. Dieses Tandem setzt sich aus einem oder einer qualifizierten Arbeitsschutzakteur*in und einem Mitglied des Betriebsrats zusammen. Diese Konstellation stärkt nicht nur die Kooperation zwischen wichtigen betrieblichen Akteur*innen, sondern bündelt auch deren unterschiedliche Expertisen und Perspektiven, was die Qualität der Gefährdungsbeurteilung erhöht.

Schließlich legt das HOT-Verfahren einen starken Fokus auf Partizipation und Praxisnähe. Die betroffenen Führungskräfte und Beschäftigten werden aktiv in den Prozess eingebunden, und zwar direkt in ihren konkreten Arbeitssettings. Dies fördert die Akzeptanz der Maßnahmen und stellt sicher, dass die erarbeiteten Lösungen den tatsächlichen Bedürfnissen und Gegebenheiten vor Ort entsprechen.

Die fünf Workshop-Schritte des HOT-Verfahrens

Das HOT-Verfahren ist in fünf aufeinander aufbauende Workshop-Schritte unterteilt, die im Folgenden detaillierter beschrieben werden.

Workshop 1: Monitoring (Dauer: etwa 90 Minuten)

Der erste Schritt, der Monitoring-Workshop, zielt auf die regelmäßige Identifikation von Arbeitsbereichen ab, in denen erhöhte psychische Belastungen drohen oder bereits bestehen. Dieser Workshop findet typischerweise im Rahmen des Arbeitsschutzausschusses statt. Als Methode kommt ein Prüfkatalog zum Einsatz, mit dessen Hilfe eine sogenannte Rote-Punkte-Liste kritischer Bereiche erstellt wird. Diese Liste dient als Grundlage für die Priorisierung der Bereiche, in denen anschließend ab-

teilungsbezogene Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt werden. Teilnehmende dieses Workshops sind Arbeitsschutzakteur*innen, Mitglieder des Betriebsrats und leitende Führungskräfte.

Workshop 2: Initialisierung (Dauer: etwa 90 Minuten)

Nachdem kritische Bereiche identifiziert wurden, folgt dort ein Initialisierungsworkshop. Dessen Ziel ist es, in den betroffenen Bereichen für das Thema zu sensibilisieren, ein Commitment für den Prozess zu erzeugen und die konkrete Projektplanung vorzunehmen. Inhaltlich geht es darum, die Mitarbeitenden zu ermutigen, offen über Belastungssituationen zu berichten.

Zudem werden Ziele, Zeitressourcen und der potenzielle Output der Gefährdungsbeurteilung diskutiert. Ergebnis dieses Workshops ist ein detaillierter Ablaufplan, der Termine für Interviews und weitere Workshops festlegt. Zu den Teilnehmenden zählen das HOT-Tandem, Führungskräfte aller Ebenen des betroffenen Bereichs sowie die dortigen Mitarbeiter*innen.

Workshop 3: Diagnoseworkshops (Dauer: etwa 120 Minuten)

In dieser Phase führt das HOT-Tandem Arbeitsplatzinterviews mit interessierten Mitarbeitenden und Führungskräften durch. Dabei werden aktuelle oder wahrscheinliche Belastungen und vorhandene Ressourcen thematisiert. Parallel dazu sammelt das Tandem persönliche Eindrücke von den Räumlichkeiten und der allgemeinen Arbeitssituation. Ziel ist die Identifizierung der Belastungsschwerpunkte im jeweiligen Team. Die Ergebnisse dieser Interviews werden durch das HOT-Tandem qualitativ ausgewertet und grafisch aufbereitet. Sie dienen als Datenbasis für die nachfolgenden Diagnoseworkshops.

In diesen Workshops, die getrennt für Mitarbeiter*innen und Führungskräfte stattfinden, werden die identifizierten Belastungen durch die anderen Teammitglieder bewertet und gemeinsam erste Gestaltungsvorschläge sowie Präventionsideen entwickelt. Die Ergebnisse werden dokumentiert, und das HOT-Tandem wird ermächtigt, diese an die direkte Führungskraft weiterzugeben. Die Teilnahme an den Interviews und Workshops ist für alle Führungskräfte und Mitarbeiter*innen freiwillig.

Workshop 4: Gestaltungsworkshops (Dauer: etwa 120 Minuten)

Der Gestaltungsworkshop dient der Zusammenführung der in den Diagnoseworkshops getrennt erarbeiteten Gestaltungsideen. In einem gemeinsamen Workshop werden konkrete Gestaltungsmaßnahmen ausgewählt und kollektiv detaillierte Umsetzungsstrategien entwickelt. Das Er-

gebnis ist ein verbindlicher Maßnahmenplan, der Zeithorizonte und Prozessverantwortliche festlegt.

Dieser Plan wird an den Arbeitsschutzausschuss weitergeleitet, insbesondere wenn übergeordnete Lösungen erforderlich sind, die die Kompetenzen des direkten Bereichs übersteigen. An diesem Workshop nehmen das HOT-Tandem sowie alle Führungskräfte und Mitarbeiter*innen des Pilotbereichs teil, wobei die Teilnahme freiwillig ist.

Workshop 5: Reflexionsworkshops

Etwa drei Monate nach Durchführung des Gestaltungsworkshops finden Reflexionsworkshops statt. Ihr Ziel ist es, den Stand der Maßnahmenumsetzung zu überprüfen und einen Austausch zwischen der Bereichsleitung und den Beschäftigten zu ermöglichen. Bei Bedarf kann ein weiterer Workshop zur Problemlösung anberaumt werden. Um das „Versenden“ von Maßnahmen zu verhindern, lädt das HOT-Tandem die Führungskräfte aus dem Pilotbereich drei und sechs Monate nach dem Gestaltungsworkshop in den Arbeitsschutzausschuss ein, um über den Fortschritt zu berichten. Dieses regelmäßige Reporting stellt die Nachhaltigkeit des Prozesses sicher.

Das HOT-Verfahren im Praxistest: Deutsche Edelstahlwerke Siegen

Das HOT-Verfahren wurde im Zeitraum 2024/2025 bei den Deutschen Edelstahlwerken in Siegen einem Praxistest unterzogen. Die ersten Erfahrungen mit dem HOT-Verfahren deuten darauf hin, dass es ein wirkungsmäßiges Instrument sein kann, um psychische Belastungen auch unter schwierigen betrieblichen Rahmenbedingungen strukturiert zu adressieren und gemeinsam mit den Betroffenen praxisnahe Lösungen zu entwickeln. Die hohe Beteiligung im Betrieb und die Vielzahl der erarbeiteten Maßnahmen unterstreichen das Potenzial des partizipativen Ansatzes.

Lessons learned

Das HOT-Verfahren hat sich im Praxistest nach anfänglich erheblicher Skepsis der verschiedenen beteiligten Akteur*innen als sinnvolles Verfahren zur Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung in Veränderungsprozessen erwiesen. Hierbei konnten folgende kritische Erfolgsfaktoren im Rahmen der Erprobung identifiziert werden:

Frühzeitiges Bereithalten fachlicher Kompetenzen und Methoden

Bei der Projektumsetzung hat sich gezeigt, dass die Planung einer anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung erhebliche Vorlaufzeiten erfordert. Das Ziel der prospektiven Beurteilung und Gefahrenabwehr bereits vor dem Eintritt der Veränderung hat sich als schwieriges Unterfangen

erwiesen. Das Vorhalten qualifizierter Akteur*innen aus dem Arbeitsschutz und der Interessenvertretung sowie Regelungswerke und Instrumente zur anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung sind notwendig, um frühzeitig reagieren und Gefahren abwenden zu können!

Im Modellunternehmen hat sich gezeigt, dass auch nach der Umsetzung von Reorganisationsmaßnahmen noch sinnvolle Gestaltungsmaßnahmen zur Entlastung der Beschäftigten und Führungskräfte entwickelt werden können. Es ist allerdings davon auszugehen, dass die Handlungsmöglichkeiten aufgrund möglicherweise bereits eingetretener psychischer Belastungen, z.B. die Zunahme der Arbeitsintensität, deutlich eingeschränkter sind als bei einem präventiven Vorgehen.

Kollektive Ressourcen stärken

Das Vorgehen, Maßnahmen zum Belastungsabbau und zum Ressourcenaufbau innerhalb von Arbeitsbereichen anzugehen, erwies sich als Erfolgsfaktor. Die Fokussierung auf spezifische Arbeitsbereiche anstelle einer unternehmensweiten Gefährdungsbeurteilung erhöhte die Verantwortungsübernahme von Führungskräften für die Umsetzung von Maßnahmen. Für die Beschäftigten stieg hierdurch die Sichtbarkeit von Gestaltungsergebnissen, was deren Akzeptanz gegenüber der Gefährdungsbeurteilung erhöhte.

Umfassende Beteiligung

Die frühzeitige und konsequente Einbindung aller Akteur*innen kann als kritischer Erfolgsfaktor dafür angesehen werden, dass Gestaltungsmaßnahmen zeitnah umgesetzt wurden. Dies galt insbesondere für solche Maßnahmen, die im Entscheidungsbereich der lokalen Führungskräfte lagen wie z.B. die Wiedereinführung von Teammeetings oder Sicherung von Pausenzeiten bei Arbeitsüberlastung.

Reporting ernst nehmen

Das doppelseitige Reporting (an das Arbeitsschutzgremium und die Teams) stellte sich als weiterer Erfolgsfaktor dar, um die Verbindlichkeit der Maßnahmenumsetzung zu fördern. Hierdurch konnte auch eine Verbesserung der Nachhaltigkeit von initiierten Arbeitsschutzmaßnahmen gefördert werden.

Mehr Kompetenz durch Erfahrungslernen

Das HOT-Verfahren ermöglichte den beteiligten Akteur*innen (Betriebsräte*innen, Arbeitsschutzakteur*innen) einen Kompetenzaufbau im Bereich psychischer Gefährdungen, insbesondere durch den direkten Kon-

takt und die Interviews vor Ort, was über Fragebögen kaum möglich gewesen wäre.

Fazit

Die Erfahrungen aus der betrieblichen Erprobung deuten darauf hin, dass das HOT-Verfahren Arbeitsschutz- und Mitbestimmungsakteur*innen in Transformationsprozessen sinnvoll unterstützen kann, psychische Belastungen zu erkennen und Maßnahmen zu deren Minderung zu entwickeln. Durch die Aktivierung kollektiver Gestaltungsressourcen konnte eine hohe Beteiligung und Generierung zahlreicher Gestaltungsansätze erreicht werden, obwohl die betrieblichen Rahmenbedingungen am Standort kritisch waren.

1. Einleitung: Transformationsdruck und die Rolle des Arbeitsschutzes

Unternehmen sehen sich gegenwärtig mit einer Vielzahl tiefgreifender Transformationsherausforderungen konfrontiert. Beispiele hierfür sind der Ausstieg aus der Verbrennertechnologie im Zuge der Dekarbonisierung, fragile globale Lieferketten, der rasante technologische Wandel sowie die konjunkturellen Auswirkungen geopolitischer Konflikte. Betriebliche Veränderungsprozesse zielen in der Regel primär darauf ab, die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern und zu verbessern.

Die Erfahrungen während der Corona-Pandemie haben jedoch gezeigt, dass sich hierdurch auch neue Optionen für eine innovativere und beschäftigtenfreundlichere Arbeitsgestaltung eröffnen können (vgl. Ahlers/Villalobos 2023). Vor diesem Hintergrund sind betriebliche Gestaltungsakteur*innen gefordert, die sich bietenden Gestaltungsfenster aktiv für eine menschenzentrierte Arbeitsgestaltung zu nutzen. Häufig ist jedoch zu beobachten, dass ein präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz angesichts eines drohenden Beschäftigungsabbaus aus dem Fokus der betrieblichen Akteur*innen gerät (vgl. Roth/Lambertin 2023).

Folgen defizitärer Berücksichtigung des Arbeitsschutzes bei Reorganisationsmaßnahmen

Steigende Fehlzeiten, eine nicht intendierte Fluktuation und ausbleibende Erfolge von Reorganisationsmaßnahmen sind oft zu beobachtende unerwünschte Konsequenzen dieses Handlungsdefizits (Köper/Richter 2016). Laut einer aktuellen Studie der Allgemeinen Ortskrankenkasse (AOK) gehören Erschöpfung, Reizbarkeit, Niedergeschlagenheit sowie vermehrte Schlafstörungen, Kopfschmerzen und Magen-Darm-Beschwerden zu den häufigen Beschwerden im Kontext von Reorganisationsmaßnahmen (Baumgardt 2023).

Diese stehen oft im Zusammenhang mit steigenden psychischen Belastungen, wie einer Erhöhung der Arbeitsintensität, Mehrarbeit und Zusatzaufwänden aufgrund suboptimaler Organisationsprozesse. Solche Belastungen werden nicht selten durch eine Verschlechterung des Führungsklimas und der sozialen Unterstützung zusätzlich verstärkt (Süß et al. 2023).

Notwendigkeit eines zukunftsfähigen Arbeitsschutzes und rechtliche Rahmenbedingungen

Ein zukunftsfähiger betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz muss daher insbesondere in Zeiten von Veränderungen und Krisen die Gesundheit der Beschäftigten konsequent im Blick behalten. Dabei steigen die Kompetenzanforderungen an die betrieblichen Arbeitsschutzakteur*innen und Betriebsrät*innen kontinuierlich.

Neue Präventionsanforderungen ergeben sich beispielsweise durch veränderte Gefährdungen infolge des Klimawandels sowie durch den Einsatz neuer Materialien und Technologien (z.B. Künstliche Intelligenz). Darüber hinaus sind neue Präventionskonzepte für einen effektiven Schutz vor Arbeitsüberlastung, entgrenzten Arbeitszeiten und Beschäftigungsunsicherheit – als bekannte Risikofaktoren für Stress und psychosomatische Erkrankungen – notwendig (vgl. Roth/Lambertin 2023).

Die deutsche Arbeitsschutzgesetzgebung bietet günstige Voraussetzungen, um Arbeitsschutz und Gesundheit in Reorganisationsprozessen zu stärken. Ein schlagkräftiges Instrument hierfür ist unter anderem die anlassbezogene Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 ArbSchG. In der betrieblichen Praxis werden präventive Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen im Kontext von Veränderungsprozessen bislang jedoch nur unzureichend angewendet (vgl. Eickholt 2022).

Das Projekt „Gesundheit und Mitbestimmung stärken in der Transformation“ – Entwicklung und Erprobung eines praxisnahen Vorgehensmodells

Um dieses Umsetzungsdefizit zu adressieren, wurde im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts „Gesundheit und Mitbestimmung stärken in der Transformation“ (GeMiTrans) ein Vorgehensmodell zur anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung in Veränderungsprozessen entwickelt und in einem Modellvorhaben praktisch erprobt.

Mit der Erprobung des Vorgehensmodells wurden zwei zentrale Ziele verfolgt:

- Betrieblichen Arbeitsschutz- und Mitbestimmungsakteur*innen sollte ein praxisnahes Instrumentarium an die Hand gegeben werden, um psychische Gefährdungen infolge betrieblicher Veränderungsprozesse frühzeitig zu identifizieren und präventive Maßnahmen zu entwickeln.
- Das Modell sollte dazu beitragen, die durch das Arbeitsschutzgesetz gegebenen Einflussmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmungsakteur*innen zu stärken und deren Wirken für die Beschäftigten sichtbarer zu machen.

Die Umsetzung des Vorgehensmodells in einem von Restrukturierungsmaßnahmen besonders betroffenen Stahlunternehmen ermöglichte wertvolle Erkenntnisse darüber, wie es betrieblichen Mitbestimmungs- und Arbeitsschutzakteur*innen auch in kritischen Unternehmenssituationen gelingen kann, die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen und zu fördern.

Mit dem vorliegenden Working Paper sollen die gewonnenen Erkenntnisse für andere Unternehmen und Akteur*innen in vergleichbaren Transformationssituationen nutzbar gemacht werden.

Das Paper ist wie folgt strukturiert: In Kapitel 2 wird ein Überblick über besondere psychische Gefährdungslagen in Veränderungsprozessen und die Handlungsmöglichkeiten betrieblicher Mitbestimmungs- und Arbeitsschutzakteur*innen gegeben. In Kapitel 3 folgt eine detaillierte Beschreibung des im Projekt entwickelten „HOT-Verfahrens“ (Health-Oriented Transformation Program) entlang der einzelnen Prozessschritte. Im abschließenden Kapitel 4 werden die Erfahrungen aus dem Praxistest als „Lessons learned“ resümiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

2. Psychische Belastungen und Gefährdungen bei Veränderungsprozessen

Engagierte Arbeits- und Gesundheitsschutzakteur*innen in Unternehmen sehen sich vermehrt mit der Herausforderung konfrontiert, adäquate Ansatzpunkte zur Prävention psychischer Gefährdungen zu finden. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund multipler und teils parallel verlaufender Veränderungsprozesse in unterschiedlichen Unternehmensbereichen.

Die nächsten Abschnitte befassen sich mit gesundheitlichen Auswirkungen von Restrukturierungen auf die Belegschaft, daran anschließend erfolgt eine detailliertere Betrachtung psychischer Belastungskonstellationen und daraus entstehender Gefährdungen. Schließlich wird auf die Bedeutung von Ressourcen zur Belastungsbewältigung eingegangen und der daraus resultierenden Planung von Gestaltungsmaßnahmen.

2.1 Gesundheitliche Auswirkungen von Reorganisationsprozessen

In der arbeitswissenschaftlichen Forschung ist seit Längerem bekannt, dass insbesondere auf Ressourcenverknappung abzielende Reorganisationen (z. B. Outsourcing, Downsizing) mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Beschäftigten einhergehen (Dragano/Verde/Siegrist 2005). Personalabbau und Fusionen sind häufig mit einer geringeren Arbeitsmoral, niedrigerer Arbeitszufriedenheit und reduziertem organisationalen Engagement verbunden (Alhamad/Amirah 2024).

Diese negativen Konsequenzen von Reorganisationen verursachen nicht nur individuelles Leid, sondern generieren auch erhebliche Kosten für die Unternehmen. So sind beispielsweise steigende Investitionen für die Personalbeschaffung notwendig, da auch Beschäftigte das Unternehmen verlassen, die nicht unmittelbar von Arbeitsplatzstreichungen betroffen sind.

Im Zuge von Veränderungsprozessen ist oft auch ein signifikanter Anstieg der Krankheitsquoten zu beobachten (Köper/Richter 2016). Eine österreichische Studie von Ahammer, Grübl und Winter-Ebmer (2021), basierend auf Krankenkassendaten, errechnete, dass von Reorganisationsmaßnahmen betroffene Erwerbstätige pro Quartal eine bis zu 18 Prozent höhere Fehlzeitenquote aufweisen.

Das Risiko gesundheitlicher Beeinträchtigungen steigt mit der Anzahl parallel erlebter organisatorischer oder technischer Veränderungen (Riggotti/Otto/Köper 2014). Die häufige Manifestation von Stress und psychosomatischen Erkrankungen bei Beschäftigten während Reorganisationsphasen wird auf die Verunsicherung durch neue Arbeits- und Lebenssituationen zurückgeführt (Harney/Fu/Freeney 2017). Als Interventionsstrategien werden hier verbesserte Stressbewältigungskompetenzen, erhöhte Transparenz und persönliche Ansprache durch Führungskräfte empfohlen.

Studien der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) belegen jedoch, dass im Kontext von Reorganisationen häufig auch die psychischen Belastungen zunehmen: Beschäftigte mit Reorganisationserfahrungen berichteten vermehrt über Arbeitsunterbrechungen, gestiegenen Termin- und Leistungsdruck sowie die Notwendigkeit, multiple Aufgaben simultan zu bewältigen (Beermann/Rothe 2011; Afflerbach/Gläsener 2018). Dieser Befund unterstreicht, dass zur Prävention gesundheitlicher Beeinträchtigungen in Reorganisationsprozessen nicht allein die Bereitstellung von Unternehmensinformationen oder Stresspräventionsmaßnahmen ausreichend ist.

Ein weiterer zentraler Ansatzpunkt stellt die frühzeitige Identifikation potenzieller psychischer Belastungen durch die geplanten Reorganisationsmaßnahmen dar. Dies kann dazu beitragen, Belastungen proaktiv zu vermeiden, indem Reorganisationen durch arbeitsorganisatorische, technische oder Qualifizierungsmaßnahmen flankiert werden. Zur Identifizierung adäquater Maßnahmen zum Schutz der psychischen Gesundheit bei Reorganisationen sieht der Gesetzgeber vor, anlassbezogene Gefährdungsbeurteilungen zur Ermittlung psychischer Belastungen durchzuführen.

Doch welche psychischen Gefährdungen können im Transformationsprozessen überhaupt auftreten? Im Folgenden wird ein auf Literaturanalysen basierender Überblick über besondere Belastungskonstellationen in betrieblichen Veränderungsprozessen gegeben.

In der betrieblichen Praxis existieren wiederholt Missverständnisse und Unsicherheiten bezüglich der Definition des Begriffs „psychische Belastungen“ und der daraus resultierenden potenziellen Gefährdungen.

Bei der Beurteilung psychischer Gefährdungen ist zu berücksichtigen, dass unter dem Terminus psychische Belastung die „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse verstanden werden, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Dies beinhaltet auch Reaktionen im Denken, Fühlen, Wahrnehmen, Erinnern usw.“ (DIN 2018).

Eine Gefährdung durch psychische Belastung bei der Arbeit liegt vor, wenn von der Möglichkeit eines Schadens für die Gesundheit der Beschäftigten auszugehen ist. Für derartige Gefährdungen existieren oft keine ermittelbaren Grenzwerte. Es kann jedoch angenommen werden, dass psychische Gefährdungen infolge psychischer Belastung mit hoher Wahrscheinlichkeit resultieren, wenn die Belastungsexposition hoch ist und/oder mehrere Belastungen parallel auftreten (Mehrfachbelastung; vgl. GDA 2022).

Inzwischen sind Listen psychischer Belastungsfaktoren verfügbar, für die ein evidenter Zusammenhang mit dem Auftreten gesundheitlicher Beeinträchtigungen nachgewiesen ist (z. B. Kittelmann et al. 2021). Nachfolgend werden einige Belastungskonstellationen aufgeführt, die insbesondere in Veränderungskontexten beobachtet werden können.

2.2 Psychische Belastungskonstellationen in Veränderungsprozessen

Arbeitsintensivierung

Die Zunahme von Arbeitsintensität wird im Kontext vieler Veränderungsprozesse (z. B. Downsizing, Automatisierung, Lean Management) beobachtet (Dlouhy/Casper 2021). Eine (übermäßig) hohe Arbeitsintensität liegt vor, wenn die Arbeitsmenge und die geforderte Qualität der Arbeitsleistung nicht im zur Verfügung stehenden Zeitrahmen bewältigt werden können. Dies kann beispielsweise eintreten, wenn infolge von Veränderungen Personal reduziert oder Personalbedarfe für Aufgaben gekürzt werden, oder wenn vor- und nachgelagerte Aufgaben zusätzlich zu den eigenen Aufgaben übernommen werden müssen.

Hierdurch kann es zum Auftreten von erhöhtem Zeitdruck, Multitasking-Anforderungen und/oder kognitiven Überforderungen kommen, die in engem Zusammenhang mit dem Auftreten von Stress, Burnout und verschiedenen psychosomatischen Erkrankungen stehen (Beermann/Rothe 2011; DGB Index Gute Arbeit 2019).

Leistungsdruck durch neue Managementkonzepte

Diverse Studien haben gezeigt, dass die Implementierung kennzahlen- bzw. ergebnisorientierter oder agiler Steuerungsformen, die auf Team- oder Personenebene heruntergebrochen werden, das Risiko von erlebtem Leistungsdruck erhöht (Boes et al. 2016; Krause et al. 2015). Bei dieser Form der „indirekten Steuerung“ lässt sich bei Beschäftigten häufig das Phänomen der „interessierten Selbstgefährdung“ beobachten (Peters 2011).

Kennzeichnend hierfür ist, dass Beschäftigte versuchen, Zielvorgaben zu erreichen, indem sie ihre Arbeitsgeschwindigkeit erhöhen, unbezahlte Mehrarbeit leisten und/oder bei auftretenden Erkrankungen weiterarbeiten (sogenannter Präsentismus). In Studien konnte gezeigt werden, dass unter Leistungsdruck durch neue Ergebnis- und Leistungsvorgaben das Auftreten von Burnout und Substanzmissbrauch erhöht ist (Mustafić et al. 2020).

Rollen- bzw. Arbeitsplatzunsicherheit

Reorganisationen sind in der Regel mit Veränderungen der Ablauf- bzw. der Arbeitsorganisation verbunden. Hierdurch kann es zu Veränderungen von Arbeitsrollen (z. B. Hierarchieabbau), dem Aufbau neuer Tätigkeitsbereiche (neue Produkt-Geschäftsbereiche) oder auch dem Verlust bestehender Arbeitstätigkeiten kommen. Ein zentraler psychischer Belastungsfaktor ist hierbei die Arbeitsplatzunsicherheit.

Unklare Beschäftigungsperspektiven in Organisationen können auch für Personen psychisch belastend sein, die objektiv nicht von einem Arbeitsplatzabbau betroffen sind. Die Studienlage zeigt hier, dass Arbeitsplatzunsicherheit das Risiko etwa von Schlafstörungen und psychischen Erschöpfung deutlich erhöht (Patton et al. 2024; Köper/Gerstenberg 2016).

Neben Unsicherheiten über die Zukunft der eigenen Beschäftigung kann die Übernahme neuer Rollen oder Tätigkeiten auch mit psychischen Belastungen durch Rollenüberforderung, -unterforderung oder widersprüchlichen Rollenerwartungen einhergehen (Patton et al. 2024). Unzureichende Qualifizierungen oder eine mangelhafte Passung zwischen Rollenanforderungen und Kompetenzen bergen das Risiko, dass sich die Tätigkeitsinhaber*innen durch die neue Aufgabe psychisch überfordert fühlen.

Psychische Unterforderung wiederum kann auftreten, wenn Tätigkeitsinhaber*innen Aufgaben erhalten, die nicht ihren Qualifikationen und Neigungen entsprechen (z. B. im Fall einer Degradierung). Eine Rollenunterforderung ist auch möglich, wenn Tätigkeitsinhaber*innen aufgrund von Kurzarbeit oder Auftragseinbußen zu wenig zu tun haben. In diesem Fall spricht man von „Bore-out“, der bei Betroffenen langfristig Depressionen und psychische Erkrankungen begünstigen kann. Alle beschriebenen Formen von Rollenunsicherheiten stellen für Betroffene erhebliche psychische Gefährdungspotenziale dar und sollten daher bei der Stellenplanung unbedingt berücksichtigt werden.

Entgrenzungen der Arbeitszeit

Sofern Veränderungsprozesse auf die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation abzielen, gehen diese häufig mit Modifikationen zuvor bestehender Arbeitszeitarrangements einher. Entgrenzungen zwischen Arbeit und Privatleben können verschiedene Formen psychischer Belastung verursachen.

Eine Entgrenzung der Arbeitszeiten kann sich in Form von (bezahlter) Mehrarbeit manifestieren. Die Auftretenswahrscheinlichkeit langer Arbeitszeiten ist erhöht, wenn restrukturierungsbedingt die Personalbemessung reduziert wurde, ungeplante Mehrarbeit durch organisatorische Veränderungen oder vermehrte Fehlzeiten auftritt (Wirtz et al. 2009; Messen-ger et al. 2022). Mehrarbeit, insbesondere wenn sie über die gesetzlichen Arbeitszeitbegrenzungen hinausgeht, steht in Zusammenhang mit vielfältigen gesundheitlichen Folgeproblemen (psychosomatische Erkrankungen, Fehlzeiten, Unfallrisiko) und sollte daher auf jeden Fall vermieden werden!

Neben der Arbeitszeitdauer kann sich durch neue Organisations- und Produktionskonzepte auch die Planbarkeit der Arbeitszeit verändern. Eine geringere Vorhersehbarkeit und Planbarkeit von Einsatzzeiten (z. B. Arbeit auf Abruf, kurzfristige Schichtwechsel oder -verlängerungen) wirken sich ungünstig auf die Erholungsfähigkeit und die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatsphäre aus, was zu einer Erhöhung von Fehlzeiten und nicht intendierter Fluktuation führen kann (Stadler 2024).

Insbesondere im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung kristallisieren sich als weitere wichtige psychische Gefährdungen verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sowie damit verbundene Erreichbarkeitserwartungen heraus. Studien belegen, dass Rufbereitschaften oder subjektiv erlebte Erreichbarkeit zu einer verschlechterten Schlafqualität und Problemen beim Abschalten führen können, was das Risiko psychosomatischer Erkrankungen erhöht (Pangert/Schüpbach 2016; Rau/Göllner 2019).

Digitale Stressoren im Kontext von Technologieeinführungen

Für Beschäftigte können auch verschiedene psychische Belastungen resultieren, wenn neue Technologien in ihrem Arbeitsbereich implementiert werden. Sogenannter „digitaler Stress“ entsteht, weil neue Hard- und Software nicht nutzerfreundlich oder störungsfrei funktioniert, die Beschäftigten nicht ausreichend an den neuen Technologien beteiligt oder in angemessener Weise qualifiziert worden sind oder sich durch die neue Technologie im Hinblick auf die eigene Tätigkeit bedroht fühlen (Dragano/ Lunau 2020; Gimpel et al. 2018).

Infolgedessen kann durch die Einführung neuer Technologien das Stressniveau von Beschäftigten auf verschiedene Weise erhöht werden:

durch Ängste im Umgang mit der neuen Technologie, durch ungeplanten Zusatzaufwand infolge störanfälliger oder benutzerunfreundlicher Software oder auch durch Gefühle persönlicher Überwachung und Informationsüberflutung. Für digitalen Stress sind Zusammenhänge mit dem Auftreten psychischer Erschöpfung und Angstzuständen sowie verschiedenen psychosomatischen Erkrankungen nachgewiesen (Gimpel et al. 2019).

Ergonomisch unzureichende Gestaltung neuer Arbeitsstätten

Reorganisationen in Unternehmen führen häufig auch zu einer Neugestaltung von Büro- oder Produktionsräumen, beispielsweise durch die Einführung von Desk-Sharing-Konzepten oder agilen Fertigungssystemen. Eine unzureichende ergonomische Planung kann hierbei neue psychische und physische Gefährdungen hervorrufen.

So können hohe Geräuschpegel in mangelhaft gestalteten Großraumbüros Konzentrationsstörungen, sozialen Rückzug und ein erhöhtes Stresserleben begünstigen (Bringmann/Greubel/Gümbel 2024). Werden bei der Planung hochautomatisierter Produktionsanlagen Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten vernachlässigt, kann dies ebenfalls mit Beeinträchtigungen der psychischen Gesundheit einhergehen.

Störungen des sozialen Miteinanders

Veränderte Arbeitsabläufe und Teamzusammensetzungen wirken sich oft auf das soziale Miteinander aus, d. h. auf die Netzwerke und Beziehungen zwischen Kolleg*innen, Vorgesetzten sowie teilweise Geschäftspartner*innen und Kund*innen (Patton et al. 2024). Ein Aufbrechen dieser sozialen Verbindungen kann erhebliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden, die Arbeitsmotivation und die Fluktuationsneigung haben. Bei der Betrachtung möglicher Gefährdungen der psychischen Gesundheit sollten folgende Aspekte Beachtung finden:

Neue Teamstrukturen

Werden Teams oder Abteilungen neu zusammengesetzt, beispielsweise in Form von verteilten oder virtuellen Teams, sind Teambildungsmaßnahmen erforderlich, um soziale Spannungen und Konkurrenzdenken zu vermeiden.

Veränderte Führungsbeziehungen und Gratifikationskrisen

Reorganisationsprozesse beeinflussen häufig die Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Studien zeigen, dass es in diesem Kontext vermehrt zum Erleben von sogenannten Gratifikationskrisen kommen kann. Diese entstehen, wenn Beschäftigte ein Ungleichgewicht zwischen erbrachter Anstrengung und erhaltener Anerkennung bzw.

Wertschätzung wahrnehmen (Siegrist/Dragano 2008). Gratifikationskrisen werden im Kontext von Reorganisationsprozessen häufig beobachtet und können dort erhebliche Auswirkungen auf das Krankheitsgeschehen und die Fehlzeiten haben (Dragano 2016).

Flexibilisierung der Arbeitsorte und soziale Isolation

Gehen Reorganisationen mit einer Flexibilisierung der Arbeitsorte einher (z. B. verteilte Arbeit, Homeoffice), kann dies ebenfalls zu psychischen Gefährdungen in Form von Isolationsgefühlen führen. Studien deuten darauf hin, dass isolierte Arbeit oft mit psychischer Überforderung, fehlender instrumenteller und emotionaler Unterstützung bei Problemen sowie verringerten Lernmöglichkeiten verbunden ist (Beck/Taskan/Splittgerber 2021). Um gesundheitliche Beeinträchtigungen wie Depressionen, Angst- und Stresszustände zu vermeiden, sollten bei der Planung Möglichkeiten der sozialen Unterstützung und Zugänge zur Teamkommunikation Berücksichtigung finden (Gerlmaier/Kümmerling 2021).

Veränderte Kommunikationswege und Emotionsarbeit

Im Zuge von Restrukturierungen geraten häufig auch eingespielte Kommunikationswege und -formen mit internen und externen Kund*innen aus dem Gefüge. Veränderte Zuständigkeiten oder Dienstleistungszuschnitte bergen darüber hinaus das Risiko schwierigen Kundenverhaltens und können zu erhöhten Anforderungen an die Emotionsarbeit führen. Studien aus der Corona-Pandemie zeigen, dass die daraus resultierenden emotionalen Dissonanzen Befindensbeeinträchtigungen wie Stress, Burnout oder psychosomatische Erkrankungen begünstigen können (Hoffmann et al. 2021).

Die hier skizzierten Gefährdungen durch Reorganisationsprozesse erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Der Wandel der Arbeit bedingt, dass sich auch psychische Gefährdungslagen verändern können. Bei der Analyse veränderungsbedingter psychischer Belastungen ist es daher essenziell, die Rahmenbedingungen ihrer Entstehung detailliert zu betrachten. Hierzu zählen beispielsweise die Arbeitsorganisation, das Führungsverhalten, das Teamklima, die Kompetenzen der Beschäftigten sowie deren individuelle Arbeits- und Lebenslagen.

Ein fruchtbare Ansatz kann darin bestehen, bei der Ermittlung psychischer Gefährdungen in Reorganisationsprozessen das Gespräch mit den betroffenen Beschäftigten und Führungskräften in deren konkreten Arbeitssettings zu suchen. Im Anhang wird ein Interviewleitfaden vorgestellt, mit dem betriebliche Akteur*innen gezielt veränderungsbedingte psychische Gefährdungen im Rahmen von Arbeitsplatzbeobachtungen und Interviews erkennen können.

2.3 Bedeutung von Ressourcen zur Belastungsbewältigung

Ob gesundheitliche Beeinträchtigungen infolge psychischer Belastungen auftreten oder sich verstärken, hängt maßgeblich von der Ressourcenausstattung der einzelnen Beschäftigten und ihrer Arbeitsgruppen ab. Bei einer Gefährdungsbeurteilung sollten daher nicht nur psychische Belastungen erfasst werden, sondern auch Ressourcen, die in der Arbeitsaufgabe oder im Team vorhanden sind. Diese ermöglichen es, Belastungen „abzupuffern“.

Mitunter kann der Aufbau von Teamressourcen (z. B. eine Verbesserung der bereichsbezogenen Pausenkultur) dazu beitragen, psychische Gefährdungen, die aufgrund von Ressourcenmängeln nicht zeitnah behoben werden können, zumindest abzumildern. Wichtige Ressourcen, die durch Arbeitsgestaltung verbessert werden können, sind in diesem Zusammenhang:

- hohe Aufgabenvielfalt und Abwechslung
- Einfluss auf die Arbeitszeiten
- hoher Handlungsspielraum (Möglichkeit, Arbeitsschritte selbstständig zu planen)
- hohe soziale Unterstützung durch Vorgesetzte
- gutes Arbeitsklima (gegenseitige Unterstützung, offenes Kommunikationsklima)
- gute technische Ausstattung (Hard- und Software)
- Lernmöglichkeiten (Unterstützung beim Erlernen neuer Teilaufgaben und Ermutigung)

2.4 Schlussfolgerungen und Gestaltungsansätze

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine solide wissenschaftliche Befundlage zum Zusammenhang von Restrukturierung und den gesundheitlichen Auswirkungen auf Beschäftigte existiert. Die vermittelnden Mechanismen stellen hierbei die durch die Reorganisation neu auftretenden Belastungen sowie die Ressourcen dar, mit denen diese Belastungen bewältigt werden können (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Theoriemodell des Projekts „Gesundheit und Mitbestimmung stärken in der Transformation“



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das Anforderungen-Ressourcen-Modell (Demerouti/Nachreiner 2018)

Um die Gesundheit in Transformationsprozessen nachhaltig zu schützen und zu stärken, sind unterschiedliche Ansatzpunkte denkbar:

- *Vermeidung bzw. Reduzierung von Belastungen:* Diese Maßnahmen sollten nach Möglichkeit bereits vor dem Eintreten der Veränderung umgesetzt werden.
- *Aufbau und Förderung organisationaler Ressourcen:* Dies begünstigt die Bewältigungsfähigkeit im Kontext von Veränderungen (z. B. Transparenz über Veränderungsmaßnahmen, Bereitstellung von sozialer Unterstützung, Beteiligungsmöglichkeiten).
- *Aufbau individueller Ressourcen:* Hierzu zählt z. B. eine individuelle Stärkung der Widerstandsfähigkeit (Resilienz) gegenüber stressauslösenden Arbeitssituationen.

Bei der Planung von Gestaltungsmaßnahmen ist zu berücksichtigen, dass das Arbeitsschutzgesetz einer Beseitigung von Gefährdungen (z. B. durch technische und organisatorische Maßnahmen) einen klaren Vorrang vor rein verhaltensbezogenen Maßnahmen (z. B. Stressmanagement-Trainings) einräumt.

3. Vorgehen und Schritte bei der anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung

3.1 Grundlagen

Die anlassbezogene Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wird immer dann durchgeführt, wenn sich die Arbeitsvoraussetzungen in einer Organisation oder in einzelnen Organisationsbereichen verändern (vgl. § 3 Abs. 2 DGUV, Vorschrift 1; DGUV 2013). Ziel ist es, potenzielle Gefährdungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten zu ergreifen (Kittelmann et al. 2021; Unfallkasse NRW 2025). Anlässe für eine Gefährdungsbeurteilung sind insbesondere

- *Veränderungen der Arbeitsbedingungen*, etwa durch neue Arbeitsaufgaben, technische Neuerungen, geänderte organisatorische Abläufe oder die Umgestaltung und Neueinrichtung von Arbeitsplätzen;
- *Hinweise auf besondere psychische Belastungen* wie Erkenntnisse aus dem betrieblichen Eingliederungsmanagement, erhöhte Krankenstände, eine Zunahme von Konflikten oder Rückmeldungen von Beschäftigten;
- *besondere Ereignisse*, beispielsweise Arbeitsunfälle, Anzeigen von Berufskrankheiten, psychische Krisen, Gewalttätigkeiten oder Gefährdungsanzeigen.

Eine Gefährdungsbeurteilung ist grundsätzlich vorausschauend durchzuführen – also vor Aufnahme der Tätigkeiten – und im weiteren Verlauf regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen (Kittelmann et al. 2021; Unfallkasse NRW 2025).

Beteiligung des Betriebsrats

Die betriebliche Ausgestaltung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung erfordern zwingend die aktive Beteiligung des Betriebsrats. Nach § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG hat der Betriebsrat die Aufgabe, die Durchführung des Arbeitsschutzrechts – und damit auch der Gefährdungsbeurteilung – zu überwachen. Zudem ist es seine Aufgabe, Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu fördern (§ 80 Abs. 1 Nr. 9 BetrVG). Das Betriebsverfassungsgesetz stattet den Betriebsrat hierzu mit umfassenden Informations-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten aus, die insbesondere bei betrieblichen Veränderungen zum Schutz der Gesundheit der Beschäftigten proaktiv genutzt werden können (Fitting et al. 2024).

Arbeitsschritte der Gefährdungsbeurteilung gemäß der GDA-Leitlinie (GDA 2022):

1. *Festlegen des zu analysierenden Bereichs*: Bestimmung, welche Arbeitsbereiche und Tätigkeiten in die Beurteilung einbezogen werden.
2. *Ermittlung der Gefährdungen*: Identifikation der relevanten psychischen Belastungsfaktoren.
3. *Beurteilung der Gefährdungen*: Bewertung der festgestellten Belastungen, wobei Kenntnisse über psychische Belastungsfaktoren eine zentrale Rolle spielen.
4. *Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen*: Ableitung und Realisierung von Schutzmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.
5. *Kontrolle der Wirksamkeit*: Überprüfung der Effektivität der umgesetzten Maßnahmen.
6. *Dokumentation*: Lückenlose Dokumentation aller Schritte und Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung

Weitergehende Informationen sind im Web-Angebot des GDA-Arbeitsprogramms Psyche auffindbar (GDA o.J.)

3.2 Anlassbezogene Gefährdungsbeurteilungen in Veränderungsprozessen etablieren: Das HOT-Workshop-Programm

Im betrieblichen Arbeitsschutz sind zur Erfüllung von Regeln und Vorschriften der Einsatz von Methoden und Instrumenten (z. B. zur technischen Unterweisung oder Unfallermittlung) üblich. Dies gilt in der Regel auch für technische und zum Teil psychische Gefährdungsbeurteilungen.

Deutlich seltener existieren in Unternehmen Regeln bzw. Methoden, mit denen insbesondere psychische Belastungen infolge von Veränderungsprozessen ermittelt und präventiv angegangen werden können. Grundsätzlich können bestehende Instrumente anlassbezogen, z. B. in bestimmten Arbeitsbereichen wiederholt zum Einsatz kommen, (Fortschreibung der GBU). Problematisch könnte dies allerdings bei Screeningverfahren werden, denn neue psychische Gefährdungslagen (z. B. Gratifikationskrise) könnten hierdurch unerkannt bleiben.

Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts „Gesundheit und Beteiligung in Transformationsprozessen stärken“ (GeMiTrans) wurde mit dem „Health-Oriented Transformation Program“

(HOT) ein Workshop-Programm entwickelt, das betriebliche Arbeitsschutz- und Mitbestimmungsakteur*innen bei der Identifikation psychosozialer Gefährdungen durch Veränderungsprozesse unterstützen soll.

Mithilfe der Workshopreihe sollen betriebliche Akteur*innen befähigt werden, bei anstehenden Veränderungsprozessen Arbeitsbereiche mit einem erhöhten Risiko psychischer Belastung zu identifizieren und unter Beteiligung der lokalen Akteur*innen vor Ort (Führungskräfte und Beschäftigte) Maßnahmen zur Prävention abzuleiten.

Dem Workshopkonzept liegt ein Vorgehensmodell zugrunde, das Schritte der Planung, Monitoring, Initialisierung, Maßnahmen, Umsetzung und Evaluation vorsieht, für die es eigene Workshopmodule gibt. Die Verantwortung für die Umsetzung des Vorgehensmodells obliegt einem Steuerungskreis aus betrieblichen Akteur*innen (z.B. Arbeitsschutzausschuss). Diese ist für die Identifikation gefährdeter Arbeitsbereiche, das Controlling des Prozesses und der Umsetzungsmaßnahmen verantwortlich.

Der Workshop wird von einem sogenannten HOT-Tandem durchgeführt, das sind Personen aus dem Arbeitsschutz und Betriebsrat. Vor Beginn der Workshops muss das HOT-Tandem für die Moderation und die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung durchgeföhrten Arbeitsplatz Interviews qualifiziert werden.

3.3 Elemente des HOT-Workshop-Programms

Das HOT-Workshop-Programm umfasst fünf Schritte, die nacheinander durchlaufen werden sollten, um nachhaltig wirksam zu sein.

Workshop 1: Monitoring

Um das Auftreten von kritischen Belastungskonstellationen in Unternehmen frühzeitig erkennen und Maßnahmen zur Abwendung einleiten zu können, ist ein regelmäßiges Monitoring psychischer Belastungen und Gesundheitsparameter in der Organisation von hoher Bedeutung.

Im ersten Schritt geht es darum, Arbeitsbereiche mit drohenden oder existierenden erhöhten psychischen Belastungen zu identifizieren. Dies sollte als regelmäßig stattfindender Monitoring-Prozess angelegt werden. Ein guter Ort für ein solches Monitoring stellt der Arbeitsschutzausschuss dar, da er regelmäßig stattfindet und alle am Arbeits- und Gesundheitsschutz beteiligten Akteur*innen eines Unternehmens versammelt.

Im Workshop wird erörtert, wo kritische Belastungskonstellationen aufgrund von technischen oder organisatorischen Veränderungen auftreten

bzw. auftreten könnten. Hierzu wird durch die Teilnehmer*innen entlang eines Prüfkatalogs eine sogenannte Rote-Punkte-Liste (Abbildung 2) mit kritischen Arbeitsbereichen erstellt. In einem nächsten Schritt kann dann eine Priorisierung erfolgen, welche Arbeitsbereiche aufgrund ihrer Belastungskonstellation für eine abteilungsbezogene Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen näher untersucht werden.

Workshopdauer: 90 Minuten

Teilnehmer*innen: Arbeitsschutzakteur*innen, Betriebsrät*innen, leitende Führungskräfte

Abbildung 2: Belastungskumulation nach Abteilungen (Rote-Punkte-Liste)

Organisationseinheit	Arbeitsintensität	Mehrarbeit	Unterlast	geringe Planbarkeit	Leistungsdruck	Arbeitsplatzunsicherheit	Rollenwechsel	Zusatzaufwand	Technik unzureichend	Ergonomie verschlechtert	Wertschätzung schlecht	Teamzusammenarbeit	isolierte Arbeit	schwierige Kunden	Summe	AU-Quote
Abteilung 1		1				1			1								3	
Abteilung 2	1									1							4	
Abteilung 3		1								1							2	
Abteilung 4			1		1												1	
Abteilung 5				1		1		1		1							3	
Abteilung 6							1			1							2	
Abteilung 7		1									1						2	
Abteilung 8				1	1				1								4	
Abteilung 9										1							1	
Abteilung 10								1									1	
Abteilung 11					1					1							2	
Abteilung 12		1				1					1						4	
Abteilung 13				1	1	1						1					2	
Abteilung 14				1			1			1			1				5	
Abteilung 15								1		1							1	
Abteilung 16												1					1	
Abteilung 17										1	1						1	
Abteilung 18					1					1	1						3	
Abteilung 19									1		1						1	
	1	1	3	1	7	3	1	2	7	1	1	6	2	7	0	0		

Quelle: eigene Darstellung

Unternehmensmonitoring: Prüffragen für die Identifikation hochbelasteter Bereiche

Gibt es Arbeitsbereiche, in denen aktuell oder zukünftig

- Arbeitsverdichtung durch Personalmangel auftritt (Arbeitsintensität)?
- Mehrarbeit geleistet wird?
- Unterbeschäftigung auftritt?
- die Planbarkeit der Arbeitszeiten verringert wird?
- Leistungsvorgaben steigen (Produktivität)?
- Arbeitsplatzunsicherheit (Stellenabbau) erhöht ist?
- Aufgaben-/Rollenwechsel stattfinden?
- Arbeitsabläufe verändert werden (Zusatzaufwand)?
- neue digitale Systeme/Maschinen eingeführt werden?
- die ergonomische Ausstattung angepasst werden muss?
- geringe Wertschätzung erlebt wird?
- sich die Teamzusammenarbeit verschlechtern könnte (Teamzusammensetzung)?
- hoher kollegialer Konkurrenzdruck herrscht oder soziale Spannungen auftreten?
- isoliert gearbeitet wird / geringe Austauschmöglichkeiten bestehen?
- schwierige Kundenkontakte auftreten?

Workshop 2: Initialisierung

In den identifizierten Arbeitsbereichen, in denen anlassbezogene Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt werden sollen, werden Initialisierungsworkshops durchgeführt. Mit diesen werden verschiedene Ziele verfolgt:

- *Sensibilisierung*: Die eingeladenen Führungskräfte und Mitarbeitenden werden durch die Moderator*innen ermutigt, über ihre derzeitige Belastungs- bzw. Stresssituation zu berichten.
- *Commitment*: Im Workshop werden die Ziele einer Gefährdungsbeurteilung und die damit verbundenen notwendigen Zeitressourcen der Beschäftigten und Führungskräfte sowie der potenzielle Output diskutiert. Ziel ist, Führungskräfte und Beschäftigte zu motivieren, sich an der Gefährdungsbeurteilung zu beteiligen.
- *Projektplanung*: Bei gegebenen Commitments wird im Rahmen des Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitenden ein Ablaufplan erstellt, in dem nachfolgende Termine für Arbeitsplatzinterviews, Diagnose- und Gestaltungsworkshops festgelegt werden.

Workshopdauer: 90 Minuten

Teilnehmende: HOT-Tandem, Führungskräfte aller Ebenen des Arbeitsbereichs, Mitarbeitende

Workshop 3: Diagnoseworkshops

Im Rahmen der Analysephase besucht das HOT-Tandem die Beschäftigten und Führungskräfte des zu untersuchenden Arbeitsbereiches. Sie führen mit interessierten Mitarbeitenden und Führungskräften Arbeitsplatz-Interviews durch und erfragen, welchen Belastungen sie aktuell ausgesetzt sind bzw. infolge der Reorganisation wahrscheinlich ausgesetzt sein könnten. Erfragt werden dabei auch die Arbeitsressourcen im Team. Das HOT-Tandem kann sich dabei einen persönlichen Eindruck über die Räumlichkeiten und die Arbeitssituation verschaffen.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Interviews werden Workshops getrennt für Mitarbeiter*innen und Führungskräfte durchgeführt. Das Ziel dieser Workshops ist es, die Belastungsschwerpunkte im Team unter Berücksichtigung möglicher Belastungsunterschiede bei Mitarbeitenden und Führungskräften zu quantifizieren und erste Ideen zur Prävention zu entwickeln. Die Ergebnisse der Mitarbeiter*innen- und Führungskräfte-Workshops werden bereits im Rahmen des Workshops dokumentiert und das HOT-Tandem von den Workshopteilnehmer*innen zur Weitergabe an die direkte Führungskraft ermächtigt.

Workshopdauer: 120 Minuten

Teilnehmende: HOT-Tandem, alle Führungskräfte, alle Mitarbeiter*innen (freiwillige Teilnahme)

Workshop 4: Gestaltungsworkshops

Ziel der Gestaltungsworkshops ist es, die zuvor in den Workshops erarbeiteten Gestaltungsideen mit möglichst vielen Beschäftigten und ihren Führungskräften zusammenzuführen. Darauf aufbauend werden von Mitarbeiter*innen und Führungskräften Gestaltungsmaßnahmen ausgewählt und konkrete Umsetzungsstrategien entwickelt. Dabei wird mithilfe eines Maßnahmenplans festgehalten, in welchen Zeithorizonten die Maßnahmen umgesetzt werden und wer hierfür prozessverantwortlich ist.

Der erarbeitete Maßnahmenkatalog wird anschließend an den Arbeitsschutzausschuss weitergeleitet. Dieser bearbeitet bei Bedarf Gestaltungsideen weiter, die im Team nicht gelöst werden können (z. B. Beschaffung von Ressourcen oder Aufsetzen einer Betriebsvereinbarung).

Workshopdauer: 120 Minuten

Teilnehmende: HOT-Tandem, alle Führungskräfte, alle Mitarbeiter*innen (freiwillige Teilnahme)

Workshop 5: Reflexionsworkshops

Ungefähr drei Monate nach dem Gestaltungsworkshop wird ein Reflexionsworkshop zum Stand der Maßnahmenumsetzung durchgeführt. Die Bereichsleitung sollte dabei Auskunft über den Stand der Bearbeitung geben und im Beschäftigten in Austausch treten, wie sie die Maßnahmenumsetzung erleben. Falls notwendig, kann an diesem Punkt ein weiterer gemeinsamer Workshop stattfinden, um mögliche Probleme bei der Umsetzung zu diskutieren und gegebenenfalls neue Umsetzungsmaßnahmen anzugehen.

Reporting

Das HOT-Tandem berichtet etwa alle drei Monate im Rahmen der Arbeitsschutzausschusssitzung über den Stand der Gefährdungsbeurteilung. Drei und sechs Monate nach der Verabschiedung der Gestaltungsmaßnahmen wird zusätzlich die Bereichsleitung in die Arbeitsschutzausschusssitzung eingeladen, über den Stand der Umsetzung zu berichten. Hierdurch soll verhindert werden, dass Umsetzungsmaßnahmen aufgrund von Widrigkeiten im Betrieb im Sande verlaufen.

4. Das HOT-Verfahren im Praxistest

4.1 Umsetzungserfahrungen bei den Deutschen Edelstahlwerken Siegen

Ausgangslage im Modellbetrieb

Die Deutschen Edelstahlwerke in Siegen standen im Jahr 2023, wie viele andere stahlproduzierende Unternehmen in Deutschland, vor der Herausforderung, in einem ohnehin von starkem internationalem Preisdruck gekennzeichneten Marktumfeld mit krisenbedingten Auftragseinbrüchen umgehen zu müssen.

In dieser Situation entschloss sich die Konzernmutter zu Umstrukturierungen an den verschiedenen Standorten des Unternehmens, die mit umfangreichen Reorganisationen insbesondere im administrativen Bereich verbunden wurden. Im Herbst 2023 erfolgte nach Verhandlungen mit dem Gesamtbetriebsrat die Umsetzung eines Sozialplans. Im Laufe des ersten Quartals 2024 verließen 71 der etwa 1.100 Beschäftigten am Standort das Unternehmen. Darüber hinaus wurden Neuausrichtungen von Geschäftsfeldern vorgenommen, die mit tiefgreifenden Veränderungen der innerbetrieblichen Arbeitsorganisation und Verantwortlichkeiten verbunden waren.

Die Planungsphase

Da es in der Vergangenheit infolge von Reorganisationen im Betrieb zu erheblichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen der verbliebenen Mitarbeitenden und einer Zunahme von Arbeitsunfähigkeitszeiten gekommen war, initiierte der Standortbetriebsrat die Durchführung einer anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung Psyche. Diese wurde im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Vorhabens „Gesundheit und Mitbestimmung stärken in der Transformation“ (GeMiTrans) durch die Universität Duisburg-Essen arbeitspsychologisch unterstützt und begleitet.

Nach anfänglichen Bedenken der Stabsstelle Arbeitssicherheit aufgrund der zu erwartenden Zusatzaufwände gaben die verschiedenen am Arbeits- und Gesundheitsschutz beteiligten Akteur*innen am Standort (Unternehmensleitung, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Betriebsrat) dennoch ein gemeinsames Commitment zur Maßnahme in Form einer schriftlichen Absichtserklärung ab.

Es war ein erklärtes Ziel aller Beteiligten, betriebliche Akteur*innen so zu qualifizieren, dass sie zukünftig belastungskritische Veränderungen ei-

genständig bearbeiten können. Hierfür entwickelte die Universität Duisburg-Essen ein neues Monitoringverfahren zur Ermittlung belastungskritischer Organisationseinheiten und einen Leitfaden für Arbeitsplatzinterviews, mit deren Hilfe das HOT-Tandem – bestehend aus einem Mitglied des Betriebsrats und der BEM-Beauftragten – die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung vornehmen konnte. Die am Projekt beteiligten betrieblichen Akteur*innen erhofften sich durch das neue Vorgehen, zukünftig mehr Sachkunde im Betrieb zu haben und schneller reagieren zu können.

Das Monitoring

Zu Beginn des Projekts entwickelte man zunächst einen Prüfkatalog auf Basis von verschiedenen veränderungsspezifischen Belastungsfaktoren. Im Rahmen einer Arbeitsschutzausschusssitzung erprobten die anwesenden Arbeitsschutzakteur*innen, Führungskräfte und Betriebsräte*innen die Prüfliste. Hierdurch kristallisierten sich schnell Arbeitsbereiche heraus, in denen aufgrund von betrieblichen Veränderungen erhöhte psychische Gefährdungen auftreten könnten. Die Mitglieder des Gremiums wählten jeweils einen Bereich aus der Produktion und der Administration aus, bei denen besonders viele Gefährdungspotenziale benannt worden waren.

Die Wahl fiel auf eine Abteilung aus dem Heißbereich des Stahlwerks mit etwa 45 Mitarbeitenden, in dem aufgrund von Auftragseinbußen eine Veränderung des Schichtsystems vorgenommen wurde. Das Arbeitsschutzgremium vermutete Risiken einer Überlastung der Beschäftigten, da aufgrund einer inzwischen wieder angestiegenen Nachfrage nach Stahl Mehrarbeit in den personalreduzierten Schichten auftreten könnte.

Als zweiten Pilotbereich einigte man sich auf eine Abteilung aus dem Sachgebiet Produktionsvorbereitung. Hier hatte es im Rahmen der Reorganisation einen erheblichen Personalabbau gegeben. Geplante Umverteilungen von Aufgaben in andere Arbeitsbereiche konnten allerdings nur stockend umgesetzt werden. Die in der Sitzung anwesendem zuständigen Bereichsleiter stimmten einer anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung in ihrem Arbeitsbereich noch im Rahmen der Ausschusssitzung zu.

Die Initialisierungsphase

Im zweiten Quartal 2024 fanden in den beiden Pilotbereichen Informationsveranstaltungen mit den Führungskräften und Beschäftigten statt. Die Beauftragte für den Betrieblichen Gesundheitsschutz und ein für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständiger Betriebsrat leiteten die Ver-

anstaltung, die im Verlauf der Umsetzung der anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung gemeinsam für die Projektdurchführung zuständig waren. Dieses sogenannte HOT-Tandem vermittelte den Teilnehmenden die Ziele und Schritte der Gefährdungsbeurteilung in ihrem Arbeitsbereich.

In beiden Bereichen äußerten sich einige Beschäftigte und untere Führungskräfte zunächst kritisch, da sie durch die Gefährdungsbeurteilung zusätzlichen Aufwand vermuteten und kaum Chancen auf Verbesserung ihrer Arbeitssituation sahen. Letztendlich überwogen aber die Stimmen, das Verfahren dennoch durchzuführen. Für den Bereich der Produktionsvorbereitung einigte man sich darauf, zweistündige Workshops innerhalb der Arbeitszeit durchzuführen.

Im Heißbereich mit über 45 Beschäftigten stellte sich schnell heraus, dass Workshops innerhalb der Schichten kaum möglich waren und wenig Interesse bestand, die Workshops außerhalb der Arbeitszeit durchzuführen. Ein Lösungsansatz bestand darin, die anstehenden Workshops innerhalb der vierwöchentlich stattfindenden betrieblichen Sitzungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz durchzuführen. Diese dienten üblicherweise der Unterweisung und wurden schichtweise durchgeführt.

Damit möglichst viele Beschäftigte und Führungskräfte an den verschiedenen Workshops im Rahmen der anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung teilnehmen konnten, wurde ein Reihum-Verfahren vereinbart: Während in der ersten Schichtmannschaft die Arbeitsplatzinterviews durchgeführt wurden, erfolgten mit der zweiten Schichtmannschaft die Diagnoseworkshops.

Die Analysephase

Zu Beginn der Analysephase kam es zu zeitlichen Schwierigkeiten beim Ablauf der Maßnahmen, weil in beiden Arbeitsbereichen der Arbeitsdruck aufgrund einer unerwartet hohen Auftragslage stark anstieg. Im Sommer 2024 konnte das HOT-Tandem dann in den beiden Pilotbereichen die Arbeitsplatzinterviews zur Gefährdungsermittlung durchführen.

Das Hot-Tandem nutzte dann die Daten der Interviews und eigene Arbeitsplatzbeobachtungen als Datenmaterial für die sich anschließenden Diagnoseworkshops. Diese fanden zunächst getrennt für die Gruppe der Mitarbeitenden und Führungskräfte in den jeweiligen Arbeitsbereichen statt. In den ein bis zwei Stunden dauernden Workshops erörterten die Moderator*innen die beobachteten Belastungen mit allen Workshopteilnehmenden, erfragten die Betroffenheit der einzelnen Teilnehmenden und sammelten Gestaltungsvorschläge zur Belastungsreduzierung.

Beispiel: Gestaltungsideen aus der Produktionsvorbereitung (Auszug)

- Arbeit im Tandem statt Vertretungsregelung (überlappende Aufgabenbereiche zur Vermeidung von Über- und Unterlast)
- Einführung gemeinsamer Kurzpausen (z. B. Kaffeetrinken, Pausenraum)
- Einführung regelmäßiger Teammeetings (Abteilungsebene)
- Einführung von Personalentwicklungsgesprächen (z. B. jährlich und anlassbezogen)
- Sammlung von Aktivitäten, die in andere Bereiche gehören. Abteilungsleitung informiert andere Arbeitsbereiche zu neuer Aufgabenstruktur.
- Wegfall von Auswertungen für die Geschäftsführung möglich?

Die Gestaltungsphase

Das HOT-Tandem fasste mit Unterstützung der wissenschaftlichen Begleitung die Gestaltungsansätze zusammen und nutzte diese als Basis für den sich anschließenden Gestaltungsworkshop. Zu diesen waren alle Beschäftigten und Führungskräfte des Arbeitsbereichs eingeladen worden. Dieser Einladung kamen in allen zwei Pilotbereichen die meisten Mitarbeiter*innen und Führungskräfte nach, sodass eine Teilnahmequote von über 90 Prozent erreicht wurde.

Es gelang in den Gestaltungsworkshops, von Mitarbeiter*innen und Führungskräften gemeinsam getragene Gestaltungsmaßnahmen zu erarbeiten und Verantwortlichkeiten für die Aktivitäten und teilweise auch der Bearbeitungszeiten festzulegen. Direkt nach der Erarbeitung des Maßnahmenplans (siehe Abbildung 3) erfolgte unter Verantwortung der Bereichsleitungen die Initialisierung der verschiedenen Gestaltungsmaßnahmen.

Im Heißbereich betraf dies z. B. die Erhöhung der Schichtstärken bei der Fertigung von Spezialprodukten, die Wiedereinführung von Sicherheitsprüfungen vor dem Start der Produktion, die Gewährleistung von Pausenablösungen bei Leitwartentätigkeiten und die Wiedereinführung von Meisterbesprechungen. Darüber hinaus wurden umfangreiche Prüfungen der ergonomischen Situation (z. B. Lärm in der Leitwarte) oder anderer ergonomischer Fragen angegangen.

Geregelt wurde auch, dass Mitarbeiter*innen nicht mehr als 16 Stunden pro Monat Mehrarbeit leisten durften, was vom Betriebsrat nunmehr konsequent überprüft wurde. Zur Förderung der erlebten Wertschätzung wurde vereinbart, Personalentwicklungsgespräche mit allen Beschäftigten einzuführen. Der Betriebsrat setzte sich dafür ein, dass Beschäftigte mehr Vergünstigungen als Anerkennung ihrer Leistung erhalten (z. B. Ermäßigungen in Fitnessstudios oder die Finanzierung eines Jobfahrrads).

Abbildung 3: Maßnahmenplan

Umsetzung Gestaltungsmaßnahmen				
Bereich: XXX	Projekt: GeMiTrans (BL = Betriebsleitung; BR = Betriebsrat; GF = Geschäftsführung)			
Maßnahme	Verantwortlich	Beginn	Voraussichtliches Ende	Bemerkungen
Arbeitsverdichtung				
...				
Wertschätzung				
Einführung von jährlichen Personalentwicklungsgesprächen	BL	vorraussichtlich ab ...	in Arbeit	teils in Umsetzung, mit MA noch nicht
die oberen Führungskräfte sollten sich häufiger im Betrieb freiwillig sehen lassen (mehr Verständnis für die Probleme vor Ort)			in Arbeit	mehr Mitsprache bei organisatorischen Maßnahmen ermöglichen in Umsetzung (Führungskräftekultur)
Wertschätzung durch Gratifikationen erhöhen (z.B. Ermäßigung bei Fitness-Studio). Anlässe: Reduzierung der Unfallquote	unklar: Führungsebene? BGM einbeziehen	es gibt schon bestehende Kooperationen		Kooperationen mit Fitness-Studios umgesetzt
...				
Kommunikation				
Wiedereinführung regelmäßiger Meistergespräche	Meister			
Wiedereinführung von Meisterschulungen für Nachwuchskräfte (Anwärter für Meister)	Meister, BL	vorraussichtlich ab ...	vorbereitet	Schulung Meister 1, Meister 2, MA-Führung wird eingeplant im Zuge der Personalentwicklungsgespräche
effektive interne Kommunikation: WhatsApp-Gruppe je Schicht (alle MA erreichbar), Schwarzes Brett / Informationsbildschirm	unklar: Führungsebene?	WhatsApp funktioniert – Rest?		Bildschirme werden nicht bestückt, sind schwarz
...				
Benutzerunfreundliche Technik				
24/7-Stunden Erreichbarkeit des IT-Supports	BL	begonnen	Prozess umgesetzt	
frühzeitige Beteiligung bei der Anschaffung neuer Technik	BL		laufender Prozess	Abstimmung findet immer über den diensthabenden Meister statt funktioniert noch nicht so gut, ist aber in Arbeit – bitte Geduld
...				

Quelle: Deutsche Edelstahlwerke

In der Produktionsvorbereitung erarbeitete die Teamleitung gemeinsam mit Beschäftigten zur Verminderung der Arbeitsintensität aufgrund des Personalwegfalls eine Liste mit Aufgaben, die an andere Abteilungen abgegeben werden sollten. Zur Reduzierung von Mehrarbeit durch Probleme mit der veralteten technischen Infrastruktur sollte im Arbeitsbereich die Rolle eines spezifischen IT-Supports entwickelt und Personal aufgebaut werden. Ebenfalls wurde ein Personalentwicklungskonzept entwi-

ckelt, mit dem langfristig Personalmängel durch den gezielten Aufbau von neuem Personal (Auszubildende) vermieden werden sollten.

Im Bereich wurden Regelungen zu Bildschirmpausen eingeführt und ein Besprechungsraum als Pausenraum umfunktioniert. Mittel, z. B. für die Anschaffung entsprechenden Mobiliars und einer Kaffeemaschine, wurden bei der Geschäftsführung adressiert. Zur Verbesserung des Informationsflusses zwischen Teamleitung und Beschäftigten wurde darüber hinaus vereinbart, alle zwei Monate eine gemeinsame Teamsitzung durchzuführen, in der auch Themen wie Arbeitsüberlastung angesprochen werden sollten.

Der neue Abteilungsleiter wollte zur Förderung der Wertschätzung und des Feedbacks Personalentwicklungsgespräche im Arbeitsbereich einführen. Ebenfalls wurde festgelegt, dass Beschäftigte veraltete Technik (z. B. Laptops) ersetzen konnten. Zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben ermöglichte die Teamleitung nunmehr die Nutzung von Ad-hoc-Homeoffice, was bisher einer umständlichen Genehmigung durch die Personalabteilung bedurft hatte.

Die Evaluationsphase

Ein häufiges Problem bei der Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen besteht darin, dass sich die Umsetzung der Maßnahmen aufgrund von organisatorischen Widrigkeiten verzögert oder ausfällt. Um dies zu verhindern, vereinbarten die Führungskräfte und das Team, sich drei und sechs Monate nach der Entwicklung des Maßnahmenplans zusammenzusetzen und den Stand der Umsetzung zu erörtern. Darüber hinaus lud der regelmäßig tagende Ausschuss für Arbeits- und Umweltschutz die von der anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung betroffenen Führungskräfte in Abständen von drei Monaten und sechs Monaten zum Bericht über den Stand der Maßnahmen ein.

4.2 Lessons learned

Umsetzungserfolge und -grenzen

Im Rahmen der Projektvorbereitungen war es angestrebtes Ziel der betrieblichen und wissenschaftlichen Partner, Mitarbeitende und Führungskräfte möglichst früh und vor der Umsetzung der Reorganisationsmaßnahmen in den Prozess der Belastungsbewertung und -vermeidung einzubeziehen. Es zeigte sich, dass dies aufgrund der Vorlaufzeiten für die betriebliche Planung und Instrumentenentwicklung beim universitären Partner in der relativ kurzen Vorlaufzeit kaum möglich war.

Eine wichtige Erkenntnis hieraus ist, dass Arbeitsschutzakteur*innen und Betriebsräte*innen Kompetenzen und Methoden für anlassbezogene Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen vorhalten sollten, ähnlich einer Betriebsfeuerwehr.

Trotz der erst im laufenden Reorganisationsprozess startenden Gefährdungsbeurteilungen in den zwei ausgewählten Pilotbereichen konnten für die Beschäftigten sinnvolle Maßnahmen angegangen werden, um ihre Belastungs- und Ressourcensituation zu verbessern. So gelang es etwa, eine zeitnahe Entlastung über die Gewährleistung von Kurzpausen und die systematische Ermöglichung von Mittagspausen trotz Personalmangels zu erreichen.

Durch die (Wieder-)Einführung von regelmäßigen Meister- bzw. Teammeetings konnte die Kommunikation über anstehende Veränderungsprozesse verbessert und die Möglichkeit zur Besprechung von Überlastungen geschaffen werden. Probleme durch neue oder veraltete Technik und ergonomische Probleme wurden ebenfalls zeitnah angegangen. Maßnahmen wie die Einführung von Personalentwicklungsgesprächen und eine systematischere Vorqualifizierung neuer Mitarbeiter*innen bzw. Vorarbeiter*innen wurden auf den Weg gebracht.

Eine sich während der Umsetzungsphase zuspitzende kritische Auftragslage machten die Umsetzung kostenträchtiger Maßnahmen (Personalaufbau, Baumaßnahmen) schwierig. Sie stehen dennoch weiterhin als Merkposten auf der Liste der verantwortlichen Prozessgestalter*innen.

Teamressourcen stärken

Das Vorgehen, mehrere Gestaltungsmaßnahmen sowohl zum Belastungsabbau als auch zum Ressourcenaufbau anzugehen, z. B. zur Vermeidung von Arbeitsintensität, stellte sich aus Sicht der verschiedenen Prozessbeteiligten als wichtiger Erfolgsfaktor dar. Ein Betriebsrat aus dem Projektteam äußerte:

„So haben wir erstmal einen Anfang geschafft und die Mitarbeiter sehen: ‚Oh, es tut sich was.‘ So konnten wir sie überzeugen.“

Umfassende Beteiligung

Als weiterer Erfolgsfaktor für die positiven Umsetzungsergebnisse dürfte auch die frühzeitige und konsequente Beteiligung der verschiedenen betrieblichen Akteur*innen am Prozess der Gefährdungsbeurteilung gewesen sein. Gemeinsam geteilte Betriebserfahrungen und Kooperationspraktiken trugen dazu bei, dass Gestaltungsmaßnahmen auf verschiedenen Entscheidungsebenen schnell geklärt und entschlossen umgesetzt werden konnten.

Hierdurch gelang es, innerhalb von fünf Monaten nach der gemeinsamen Festlegung von Gestaltungsmaßnahmen im Pilotbereich Produktionsmanagement 50 Prozent der Maßnahmen umzusetzen, während weitere 33 Prozent in Umsetzung befindlich waren. Im Heißbereich betrug der Anteil der umgesetzten Maßnahmen 37 Prozent und der in Umsetzung befindlichen Maßnahmen 52 Prozent.

Reporting ernst nehmen

Als kritischer Erfolgsfaktor zur Förderung der Maßnahmenumsetzung erwies sich auch das doppelseitige Reporting in Richtung Arbeitsschutzausschuss und Team. Dies beeinflusste nicht nur die Umsetzungsgeschwindigkeit, sondern auch die Akzeptanz bei den Beschäftigten positiv. Die BEM-Beauftragte des HOT-Tandems merkte an:

„Ich fand es sehr gut, weil die Mitarbeiter merken, dass wir daran arbeiten und dass sich etwas verändert. Das ist jetzt wichtig, dass das auch immer wieder weiter kommuniziert wird, inwieweit sich was verändert.“

Mehr Kompetenz durch Erfahrungslernen

Für die am Pilotvorhaben beteiligten Prozessakteur*innen (Betriebsräte*innen und Arbeitsschutzakteur*innen) stellte sich das HOT-Verfahren auch deswegen als positive Erfahrung dar, weil sie hierdurch neue Kompetenzen im Bereich psychischer Gefährdungen aufbauen konnten.

Ein Pluspunkt des Verfahrens war aus ihrer Sicht der direkte Kontakt zu den betroffenen Beschäftigten und Führungskräften. Durch die Interviews an den Arbeitsplätzen erhielten sie gute Eindrücke darüber, welchen Belastungen die Beschäftigten ausgesetzt waren und welche Ursachen hierfür verantwortlich waren. Dies wäre aus ihrer Sicht über die Belastungsermittlung durch Fragebögen nur schwerlich möglich gewesen. Die BEM-Beauftragte sagte dazu:

„Was wir erreicht haben, dass wir zumindest die Mitarbeiter, die daran teilgenommen haben, wertgeschätzt und ihre Probleme ernst genommen haben. Und das haben wir in diesem Fall getan. Und das ist, glaube ich, schon der größte Erfolg der anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung.“

Nachhaltigkeit sichern

Wichtig war für alle am Projekt beteiligten Akteur*innen, dass das HOT-Verfahren auch weiterhin in Unternehmen in belastungskritischen Arbeitsbereichen Anwendung finden würde. Ein Betriebsrat betonte:

„Die Nachhaltigkeit, die muss stimmen. Sonst hast du nur gut angefangen. Stark angefangen und stark nachgelassen. Das allein darf es nicht sein. Das wird es nicht geben.“

Aus diesem Grund initiierte die standortübergreifende Leitung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bereits während der Projektlaufzeit eine Qualifizierung drei weiterer HOT-Tandems für andere Standorte.

4.3 Fazit

Die Erfahrungen aus der betrieblichen Erprobung deuten darauf hin, dass das HOT-Verfahren Arbeitsschutz- und Mitbestimmungsakteur*innen in Transformationsprozessen sinnvoll unterstützen kann, psychische Belastungen zu erkennen und Maßnahmen zu deren Minderung zu entwickeln.

Mit dem auf die Aktivierung kollektiver Gestaltungsressourcen abzielenden Programm konnte eine hohe Beteiligung und Generierung zahlreicher Gestaltungsansätze erreicht werden, obwohl die betrieblichen Rahmenbedingungen am Standort während der Maßnahmenumsetzung kritisch waren (auftragsbedingte Produktionsstopps, Tarifvereinbarung zu Beschäftigungssicherung mit Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich). Die Anwendung des Verfahrens im Rahmen unterschiedlicher Veränderungsprozesse wie z. B. der Einführung neuer Technologien oder Produkte ist notwendig, um vertiefende Erkenntnisse zur Übertragbarkeit der Ergebnisse zu erhalten.

Literatur

Alle im Folgenden genannten Webseiten wurden zuletzt am 23.7.2025 abgerufen.

- Afflerbach, Thomas / Gläsener, Katharina (2018):
Bewältigungsstrategien von Mitarbeitern in Zeiten von
Restrukturierungen – eine qualitative Längsschnittstudie über den
Umgang mit Stress und den Verlust von Identifikation mit dem
Arbeitgeber. In: Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Schröder,
Helmut / Klose, Joachim / Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-
Report 2018. Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit, Heidelberg:
Springer, S. 105–113.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-57388-4_9
- Ahammer, Alexander / Grübl, Dominik / Winter-Ebmer, Rudolf (2021):
The Health Externalities of Downsizing. CINCH working paper
series 2021/02, Universität Duisburg-Essen.
<https://doi.org/10.17185/duepublico/74533>
- Ahlers, Elke / Villalobos, Valeria Quispe (2023): Betriebliche Arbeitswelt
und Potenziale des Gesundheitsschutzes. Ergebnisse der WSI-
Betriebs- und Personalrätebefragung 2021. WSI Report 89,
Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008716
- Alhamad, Amal Hmeidan / Amirah, Noor Aina (2024): The Impact of
Downsizing on Employee Loyalty. In: International Journal of
Academic Research in Business and Social Sciences 2024, H. 4,
S. 811–824.
<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i4/21371>
- Baumgardt, Johanna (2023): Wie geht es Angestellten in Deutschland?
Ergebnisse repräsentativer Beschäftigtenbefragungen im Rahmen
des Fehlzeiten-Reports 2020 bis 2023. In: Badura, Bernhard /
Ducki, Antje / Baumgardt, Johanna / Meyer, Markus / Schröder,
Helmut (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit
gesund gestalten, Heidelberg: Springer, S. 147–170.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-67514-4_9
- Beck, David / Taskan, Esin / Splittergerber, Bettina (2021): Homeoffice
und Social Distancing in der Corona-Pandemie. Auswirkungen auf
psychische Belastung beachten. In: ARP 2021, H. 3, S. 79–81.
[www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aufsaetze/
artikel2995.pdf](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aufsaetze/artikel2995.pdf)

Beermann, Beate / Rothe, Isabel (2011): Restrukturierung, betriebliche Veränderung und Anforderungen an die Beschäftigten – einige empirische Befunde. In: Schröder, Lothar / Urban, Hans-Jürgen. (Hrsg.): Gute Arbeit, Frankfurt: Bund-Verlag, S. 40–53.

Boes, Andreas / Kämpf, Tobias / Gül, Katrin / Langes, Barbara / Lühr, Thomas / Marrs, Kira / Ziegler, Alexander (2016): Digitalisierung und „Wissensarbeit“: Der Informationsraum als Fundament der Arbeitswelt der Zukunft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 66 (18), S. 32–39.

[www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/
APuZ_2016-18-19_online.pdf](http://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/APuZ_2016-18-19_online.pdf)

Bringmann, Julia / Greubel, Julia / Gümbel, Michael (2024): Prospektive Gefährdungsbeurteilung bei „Desk Sharing“ und „Open Spaces“. In: sicher ist sicher 2024, H. 6.

Demerouti, Evangelika / Nachreiner, Friedhelm (2018): Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 73, S. 119–130.

<https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>

DGB-Index Gute Arbeit (2019): Report 2019. Arbeiten am Limit. Themenschwerpunkt Arbeitsintensität, Berlin: DGB.

[https://index-gute-arbeit.dgb.de/
++co++07123474-1042-11ea-bc98-52540088cada](https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++07123474-1042-11ea-bc98-52540088cada)

DGUV – Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2013): DGUV Vorschrift 1 – Unfallverhütungsvorschrift. Grundsätze der Prävention.

[www.dguv.de/de/praevention/vorschriften_regeln/
dguv-vorschrift_1/index.jsp](http://www.dguv.de/de/praevention/vorschriften_regeln/dguv-vorschrift_1/index.jsp)

DIN – Deutsches Institut für Normung (2018): EN ISO 10075-1. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017). Deutsche Fassung EN ISO 10075-1:2017.

[www.din.de/de/mitwirken/normenausschuesse/naerg/
veroeffentlichungen/wdc-beuth:din21:271934702](http://www.din.de/de/mitwirken/normenausschuesse/naerg/veroeffentlichungen/wdc-beuth:din21:271934702)

Dlouhy, Katja / Casper, Anne (2021): Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands. In: Human Resource Management 60 (3), S. 435–454.

<https://doi.org/10.1002/hrm.22032>

- Dragano, Nico (2016): Arbeit und Gesundheit. In: Richter, Matthias / Hurrelmann, Klaus (Hrsg.): Soziologie von Gesundheit und Krankheit, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 167–182.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-11010-9_11
- Dragano, Nico / Lunau, Thorsten (2020): Technostress at work and mental health: concepts and research results. In: Current Opinion in Psychiatry 33 (4), S. 407–413.
<https://doi.org/10.1097/yco.0000000000000613>
- Dragano, Nico / Verde, Pablo Emilio / Siegrist, Johannes (2005): Organisational Downsizing and Work Stress: Testing Synergistic Health Effects in Employed Men and Women. In: Journal of Epidemiology and Community Health 59 (8), S. 694–699.
www.istore.org/stable/25570810
- Eickholt, Clarissa (2022): Transfer von Sicherheit und Gesundheit in die Arbeitswelt. In: Rehmer, Sabine / Eickholt, Clarissa (Hrsg.): 22. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Transfer von Sicherheit und Gesundheit, Gera: Asanger, S. 7–12.
- Fitting, Karl / Trebinger, Yvonne / Linsenmaier, Wolfgang / Schelz, Hanna / Schmidt, Kristina (2024): Betriebsverfassungsgesetz: BetrVG mit Wahlordnung. Handkommentar. 32. Auflage, München: Vahlen.
- GDA – Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (o. J.): Empfehlungen zur Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung.
www.gda-psyche.de/empfehlungen-zur-beruecksichtigung-psychischer-belastung-in-der-gefaehrdungsbeurteilung
- GDA – Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, Arbeitsprogramm Psyche (Hrsg.) (2022): Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung. Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis. 4. Auflage, Berlin.
www.gda-psyche.de/fileadmin/gda/Downloads/Broschueren_psychische_Belastung_Auflage_4_2024.pdf
- Gerlmaier, Anja / Kümmerling, Angelika (2021): Homeoffice: Wie eine gesundheitsförderliche Gestaltung gelingen kann. Betriebliche Prävention 4.
<https://doi.org/10.37307/i.2365-7634.2021.04.08>
- Gimpel, Henner / Lanzi, Julia / Manner-Romberg, Tobias / Nüske, Niclas (2018): Digitaler Stress in Deutschland. Eine Befragung von Erwerbstägigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien. Working Paper Forschungsförderung 101, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007024

- Gimpel, Henner / Lanzl, Julia / Regal, Christian / Urbach, Nils / Wischniewski, Sascha / Tegtmeier, Patricia / Kreilos, Mathias / Kühlmann, Torsten M. / Becker, Julia / Eimecke, Jörgen / Derra, Nicholas Daniel (2019): Gesund digital arbeiten?! Eine Studie zu digitalem Stress in Deutschland, Augsburg: Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT.
<https://doi.org/10.24406/fit-n-562039>
- Harney, Brian / Fu, Na / Freeney, Yseult (2017): Balancing tensions: Buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well-being. In: Human Resource Management Journal 28 (2), S. 235–254.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12175>
- Hoffmann, Linda / Jankowiak, Sylvia / Beck, David / Tisch, Anita / Sommer, Sabine / Robelski, Swantje / Lück, Marcel / Pohlan, Laura / Stegmaier, Jens (2021): Betrieblicher Umgang mit psychischer Belastung durch die Corona-Pandemie. Eine repräsentative Betriebsbefragung von IAB und BAuA. In: baua: Bericht kompakt, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Umgang-psychische-Belastung-Corona
- Kittelmann, Marlies / Adolph, Lars / Michel, Alexandra / Packroff, Rolf / Schütte, Martin / Sommer, Sabine (Hrsg.) (2021): Handbuch Gefährdungsbeurteilung, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung/Gefaehrdungsbeurteilung/Handbuch-Gefaehrdungsbeurteilung/Gefaehrdungsbeurteilung_node
- Köper, Birgit / Gerstenberg, Susanne (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Arbeitsplatzunsicherheit (Job Insecurity), Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2f.pdf
- Köper, Birgit / Richter, Götz (2016): Restrukturierung und Gesundheit. In: Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Schröder, Helmut / Klose, Joachim / Meyer, Markus (Hrsg.) (2016): Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen, Heidelberg: Springer, S. 159–170.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-49413-4_14

- Krause, Andreas / Baeriswyl, Sophie / Berset, Martial / Deci, Nicole / Dettmers, Jan / Dorsemagen, Cosima / Meier, Wolfgang / Schraner, Salome / Stetter, Benjamin / Straub, Laura (2015): Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit. In: Wirtschaftspsychologie 2014, H. 4, 2015, H. 1, S. 49–59.
www.researchgate.net/publication/326250391_Selbstgefährdung_als_Indikator_für_Mangel_bei_der_Gestaltung_mobil-flexibler_Arbeit
- Messenger, Jon C. / Bonnet, Florence / Golden, Lonnie / Kümmerling, Angelika / Haipeter, Thomas / Soares, Sergei Suarez Dillon / Humphreys, Joseph (2022): Working Time and Work-Life Balance Around the World, Genf: International Labour Organisation.
<https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/report/Working-time-and-work-life-balance-around/995264841602676>
- Mustafić, Maida / Knecht, Michaela / Dorsemagen, Cosima / Baumgartner, Marcel / Krause, Andreas (2020): Indirekte Leistungssteuerung und Selbstgefährdung: Neue Erkenntnisse zur Gestaltbarkeit indirekter Leistungssteuerung im Betrieb. In: Trimpop, Rüdiger / Fischbach, Andrea / Seliger, Iris / Lynnyk, Anastasiia / Kleineidam, Nicolai / Große-Jäger, André (Hrsg.) (2020): 21. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit, Kröning: Asanger, S. 299–302.
www.researchgate.net/publication/344217568_Indirekte_Leistungssteuerung_und_Selbstgefährdung_Neue_Erkenntnisse_zur_Gestaltbarkeit_indirekter_Leistungssteuerung_im_Betrieb
- Pangert, Barbara / Schüpbach, Heinz (2016): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. 2. Auflage, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd76.pdf
- Patton, Gregory K. / Neubert, Emily / Neubert, Mitchell J. / Rees, Rebecca (2024): Surviving, not thriving: The impact of downsizing on team-based organizations. In: Business Horizons 67 (3), S. 251–262.
www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000768132400020X

- Peters, Klaus (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, Nick / Dunkel, Wolfgang / Becker, Karina / Hinrichs, Stephan (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement, Berlin: edition sigma, S. 105–122.
- Rau, Renate / Göllner, Melanie (2019): Erreichbarkeit gestalten, oder doch besser die Arbeit? In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O 63 (1), S. 1–14.
- Rigotti, Thomas / Otto, Kathleen / Köper, Birgit (2014): Herausforderung Restrukturierung – Bedeutung, Auswirkungen, Gestaltungsoptionen, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2305
- Roth, Johannes / Lambertin, Knut (2023): „Sicherheit in unsicheren Zeiten“ – Zeitenwende in betrieblichen Organisationen: Herausforderungen und Lösungsansätze aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In: Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Baumgärtner, Johanna / Meyer, Markus / Schröder, Helmut (Hrsg.) (2023): Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten, Heidelberg: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4_6
- Siegrist, Johannes / Dragano, Nico (2008): Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. Befunde aus internationalen Studien zum Anforderungs-Kontroll-Modell und zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen. In: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz 51 (3), S. 305–312.
- Stadler, Bettina (2024): Je weniger Grenzen umso länger? Die Wirkung von arbeitgeber:innenseitig flexiblen und entgrenzten Arbeitszeiten auf die wöchentliche Arbeitszeit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 78 (1), S. 54–65.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s41449-023-00408-z>
- Süß, Stefan / Klingenberg, Ingo / Keller, Maximilian / Nguyen, Phillip (2023): Gesundheitliche Auswirkungen von Transformationsprozessen und Maßnahmen zur Prävention.
<https://traiber.nrw/index.php/content/fachbeitrag/gesundheitliche-auswirkungen-von-transformationsprozessen-und-massnahmen-zur>

Unfallkasse NRW (2025): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

[www.unfallkasse-nrw.de/sicherheit-und-gesundheitsschutz/
themen/arbeit-psyche/gefaehrdungsbeurteilung-psychische-
belastung.html](http://www.unfallkasse-nrw.de/sicherheit-und-gesundheitsschutz/themen/arbeit-psyche/gefaehrdungsbeurteilung-psychische-belastung.html)

Wirtz, Anna / Nachreiner, Friedhelm / Beermann, Beate / Brenscheidt, Frank / Siefer, Anke (2009): Lange Arbeitszeiten und Gesundheit. BAuA Fachbeiträge, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel20.pdf

Anhang: Interview-Leitfaden

Prüffragen-Katalog zur anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung

Hinweis: Mit dem Prüffragen-Katalog sollen erste Hinweise zu psychischen Gefährdungen gewonnen werden, die durch Veränderungen in der Organisation verursacht sind. Die Daten werden nicht an Vorgesetzte und Dritte weiter kommuniziert. Auswertungen erfolgen tätigkeits- und nicht personenbezogen. Bei Fragen zum Interviewleitfaden wenden Sie sich bitte an Dr. Anja Gerlmaier (anja.gerlmaier@uni-due.de).

Datum: _____

1. Allgemeine Angaben

Arbeitsbereich: _____

Arbeitstätigkeit (z. B. Maschinenbedienung, Netzwerkadministration):

Arbeitszeitregelungen

- Schichtarbeit
- Gleitzeit
- Vertrauensarbeitszeit

Arbeitsort

____ Prozent an der Betriebsstätte

____ Prozent unterwegs

____ Prozent im Homeoffice

Arbeitsorganisation

- überwiegend Einzelarbeit (Arbeitsaufträge können eigenständig bearbeitet werden)
- überwiegend Teamarbeit (Arbeitsaufträge können nur mit mehreren Personen bewältigt werden)

Weisungsbefugnisse

- von einer/einem Vorgesetzten, von mehreren Vorgesetzten
- von internen Kund*innen
- von externen Kund*innen

Anmerkungen zur Tätigkeit

Welche Veränderungen haben in den letzten zwei Jahren im Arbeitsbereich stattgefunden bzw. sind geplant?

	stattgefunden	geplant
• neue Technologien eingeführt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• neue oder deutlich veränderte Produkte oder Werkstoffe eingesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• neue oder deutlich veränderte Dienstleistungen erbracht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• wesentliche Arbeitsabläufe im Arbeitsbereich verändert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Stellen abgebaut oder Entlassungen vorgenommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• vermehrt freie Mitarbeiter*innen, Aushilfen, Praktikant*innen oder Leiharbeitnehmer*innen eingesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• eine neue direkte Vorgesetzte / einen neuen direkten Vorgesetzten bekommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Welche Belastungsrisiken treten durch die Veränderungen auf bzw. werden erwartet?
Welche Bewältigungsstrategien gibt es, um damit umzugehen?**

2.1 Kategorie „Arbeitsmenge und Arbeitszeit“

	ja	nein
Erhöhte Arbeitsintensität durch Personalmangel (z. B. wegen Erkrankung oder Fortgang von Kollegen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
falls ja:		
<ul style="list-style-type: none"> • Haben Beschäftigte Einfluss auf ihr Arbeitstempo oder werden sie von anderen unter Druck gesetzt? • Kann die gesetzlich vorgegebene Mittagspause (30 Minuten) durchgeführt werden? • Werden während der Arbeitszeit systematisch Kurzpausen (z. B. 10 Minuten alle 90 Minuten) zur besseren Erholung durchgeführt? • Ist die/der Vorgesetzte bemüht, den Personalmangel zu beheben (Einsatz von Springern, Veränderung der Personalbemessung)? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausdehnung der Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
falls ja:		
<ul style="list-style-type: none"> • Geschieht die Mehrarbeit auf freiwilliger Basis oder wird Druck ausgeübt? • Kann die Mehrarbeit zeitnah als Freizeitausgleich abgegolten werden? • Werden verlängerte Pausenzeiten (nach 8 Stunden) gewährt? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringere Planbarkeit der Arbeitszeiten (z. B. kurzfristiger Wechsel der Schichten, Arbeit auf Abruf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
falls ja:		
<ul style="list-style-type: none"> • Haben Beschäftigte hierbei Mitspracherechte oder gibt es sozialen Druck zur Durchführung von Mehrarbeit? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Kategorie „Arbeitsorganisation und Tätigkeitsanforderungen“

ja nein
Vermehrter Leistungsdruck durch veränderte Ergebnis-/Zielvorgaben

(z. B. mehr Projekte bearbeiten, mehr Arbeitsteile fertigen)

falls ja:

- Sind die neuen Zielvorgaben erreichbar, ohne Stress zu bekommen?
- Werden Beschäftigte vor negativen Folgen geschützt, wenn Gruppenergebnisse nicht erreicht werden?

2.3 Kategorie „Arbeitsaufgabe“

ja nein
Arbeitsplatzunsicherheit

falls ja:

- Werden bei Reorganisationen die Gründe und Maßnahmen transparent artikuliert?
- Werden Beschäftigten alternative Beschäftigungsoptionen ermöglicht?
- Stellt das Unternehmen Beratungsmöglichkeiten zur Verfügung?

ja nein
Rollenunklarheit bei Aufgaben- oder Tätigkeitswechsel

falls ja:

- Haben Beschäftigte die Möglichkeit, eine angemessene Schulung für ihre neue Tätigkeit zu erhalten?
- Gibt es Mitspracherechte bei der Ausgestaltung der neuen Aufgabe?

ja nein
Unterforderung

(z. B. betriebsbedingte Arbeitszeitverkürzung und/oder Übernahme geistig wenig anspruchsvollere Aufgaben)

falls ja:

- Haben Beschäftigte die Möglichkeit, sich angemessene Alternativbeschäftigungen zu suchen?
- Besteht die Möglichkeit, an Schulungsmaßnahmen teilzunehmen?

2.4 Kategorie „Technik und Ergonomie“

- | | ja nein |
|---|---|
| Einführung benutzungsunfreundlicher oder störungsanfälliger Technologien | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| falls ja: | |
| • Werden die Nutzer an der Systemgestaltung beteiligt? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Erhalten die Nutzenden eine angemessene Schulung für das neue System? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Gibt es technischen Support, der bei Problemen zeitnah und kompetent unterstützen kann? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

Ergonomische Gestaltung neuer Arbeitsstätten

- Lärm
 Licht
 Temperatur
 zusätzliche Laufwege
 Zwangshaltungen

- andere: _____
- | | ja nein |
|--|---|
| • Sind die Gefährdungen an die Vorgesetzte / den Vorgesetzten kommuniziert worden? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Besteht die Möglichkeit, die Belastung zu reduzieren? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Gibt es bereits Gestaltungsaktivitäten? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

2.5 Kategorie „Soziale Interaktion“

- | | ja nein |
|--|---|
| Verringerte Wertschätzung (Gratifikationskrise) | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| falls ja: | |
| • Gibt es Personalentwicklungsgespräche, bei denen dies besprochen werden kann? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Gibt es Teamtreffen, auf denen Beschäftigte ihre Bedürfnisse an Anerkennung artikulieren können (z. B. Klausuren, Teamtage)? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Gibt es Schulungen für Führungskräfte? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

<p>Verschlechterte Teamzusammenarbeit/Mobbing</p> <p>falls ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werden Probleme bei der Zusammenarbeit in Teamsitzungen offen besprochen? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • Fördert die/der Vorgesetzte die Zusammenarbeit in Teams? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • Ist die/der Vorgesetzte bemüht, Konflikte zu bewältigen? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <p>Verringerte Kommunikationsmöglichkeiten</p> <p>durch isolierte oder verteilte Arbeit (z. B. im Homeoffice oder Leitstand)</p> <p>falls ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es regelmäßigen Teamsitzungen? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • Besteht die Möglichkeit zu gemeinsamen Teamaktivitäten (z. B. Teamtage)? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <p>Emotionale Anforderungen durch schwierige Kundenkontakte (auch interne Kund*innen)</p> <p>falls ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Schulungen zum Umgang mit schwierigen Kund*innen oder dem Umgang mit den eigenen Emotionen? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • Gibt es eine Unterstützungs kultur (zuhören, eskalieren)? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 	<p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p>
---	---

3. Welche Ressourcen gibt es am Arbeitsplatz? (Stresspuffer)

- hohe Aufgabenvielfalt und Abwechslung
- Einfluss auf Arbeitszeiten
- hoher Handlungsspielraum (Arbeitsschritte können selbstständig geplant werden)
- hohe soziale Unterstützung durch Vorgesetzte
- gutes Arbeitsklima (gegenseitige Unterstützung, offenes Kommunikationsklima)
- gute technische Ausstattung (Hard- und Software)
- Lernmöglichkeiten (Unterstützung beim Erlernen neuer Teilaufgaben und Ermutigung hierzu)
- ergonomische Arbeitsplatzausstattung

Weitere Bemerkungen: _____

4. Was könnte aus Ihrer Sicht getan werden, um Ihre Arbeitsbelastungen zu vermindern?

ISSN 2509-2359