

# Psychosoziale Risiken messen und verändern. So gelingt es in der Praxis!

 **Veronika Jakl**

Expertin für psychische Belastungen  
Jakl GmbH



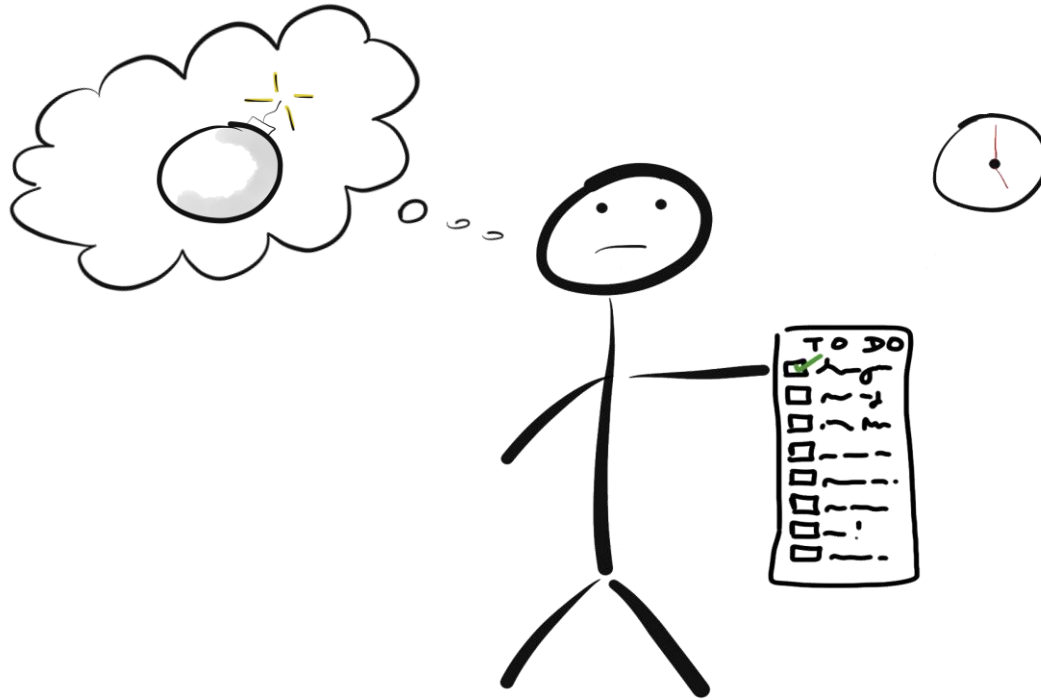
# Inhalt

- Sind arbeitsbedingte psychosoziale Belastungen wirklich zu trennen von privaten Problemen?
- Wie kann man Psychosoziales zum Thema machen in einer Organisation?
- Wie kann man diese Belastungen messen in der Gefährdungsbeurteilung?
- Welche präventiven Massnahmen helfen gegen psychosoziale Belastungen? Wo liegen die Grenzen?

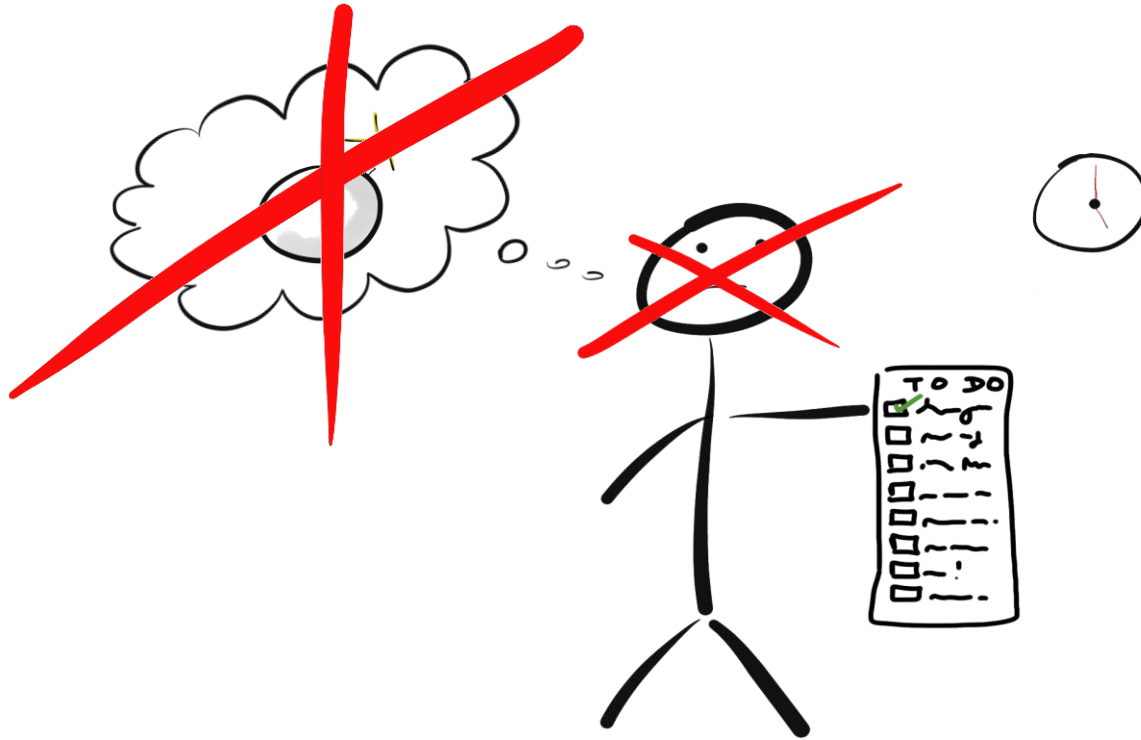
**Haben Sie sich  
schon einmal  
beschäftigt mit  
psychosozialen  
Risiken?**



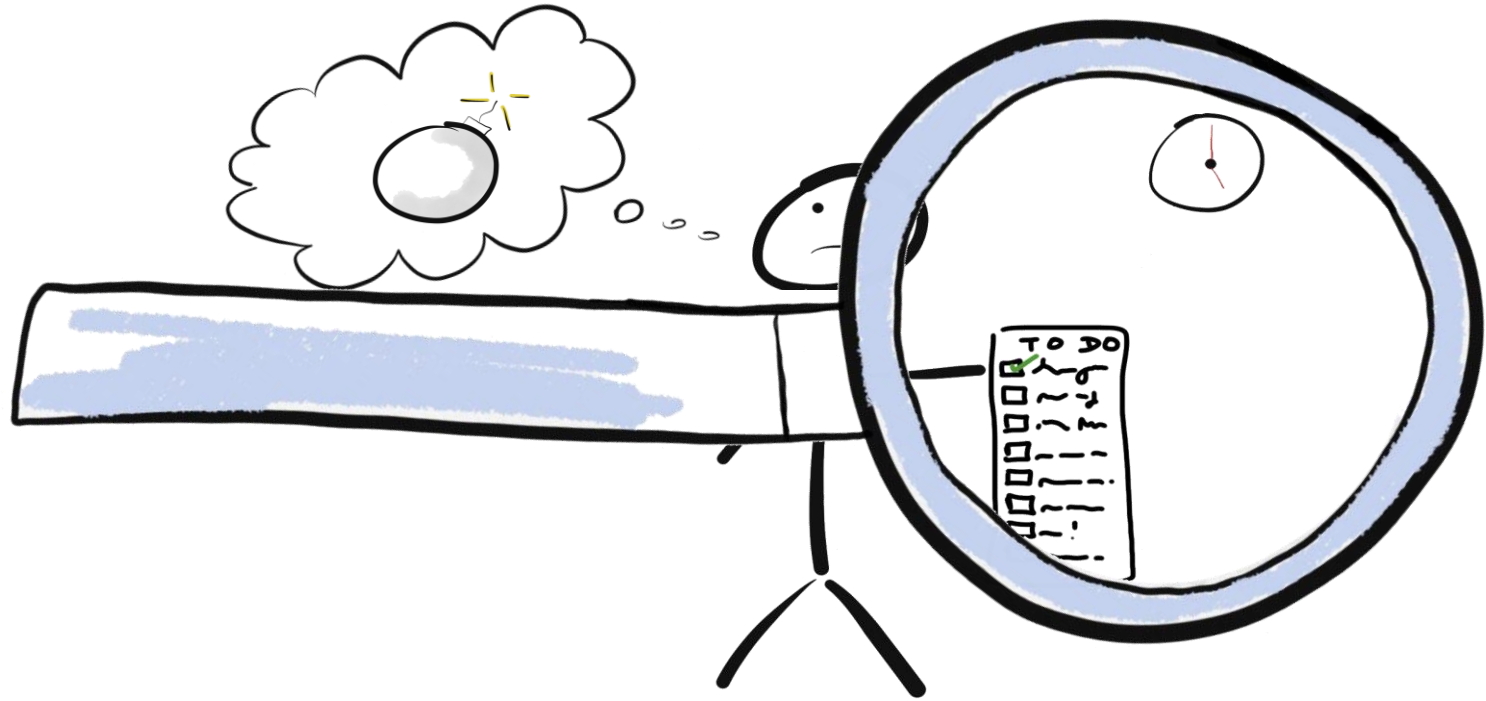
# Das sind psychosoziale Risiken



# Das sind psychosoziale Risiken



# Das sind psychosoziale Risiken



# Das sind psychosoziale Arbeitsbedingungen...

- Handlungsspielraum
- Ganzheitlichkeit
- Unterstützung durch Führungskraft
- Wertschätzung
- Arbeitsmenge
- Zeit- und Termindruck
- Arbeitszeit
- Unklare Arbeitsaufgaben
- Monotonie
- Überforderung oder Unterforderung
- Konflikte mit Kolleg\*innen
- Unterstützung durch andere Personen
- Wertschätzung und Lob
- Sinnstiftende Arbeiten
- ...

**Welche  
psychosozialen  
Risiken haben Sie  
in Ihrem Arbeitsalltag?**





# Zum Mitnehmen...

Jede\*r hat  
psychosoziale  
Risiken am  
Arbeitsplatz.

Psychosoziale  
Arbeitsbedingungen  
sind personen-  
unabhängig.

# www.PioniereDerPraevention.com/Zuerich

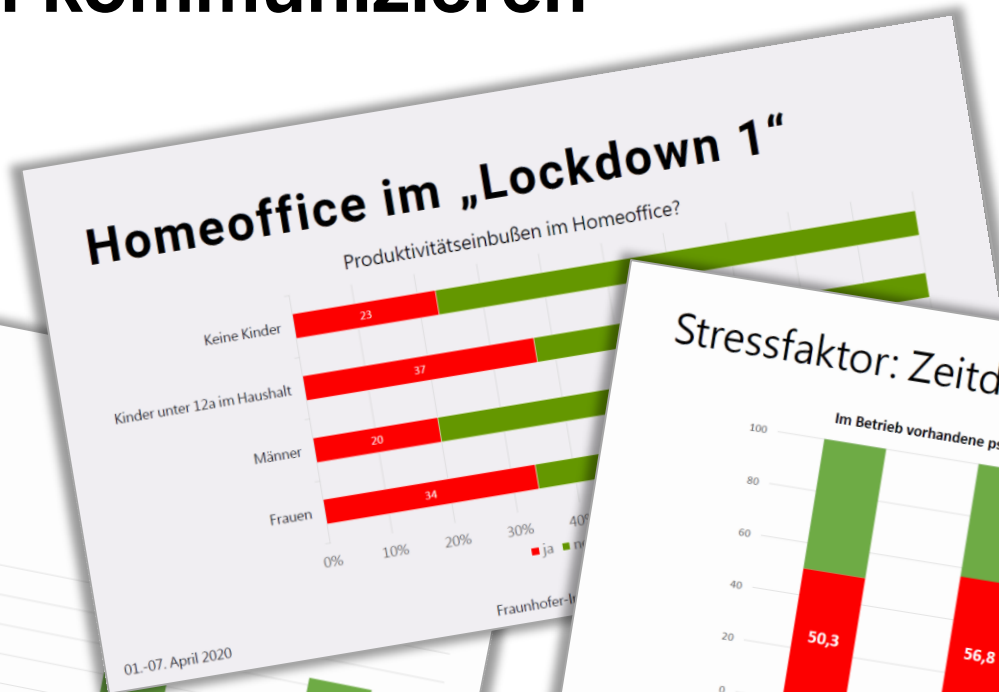
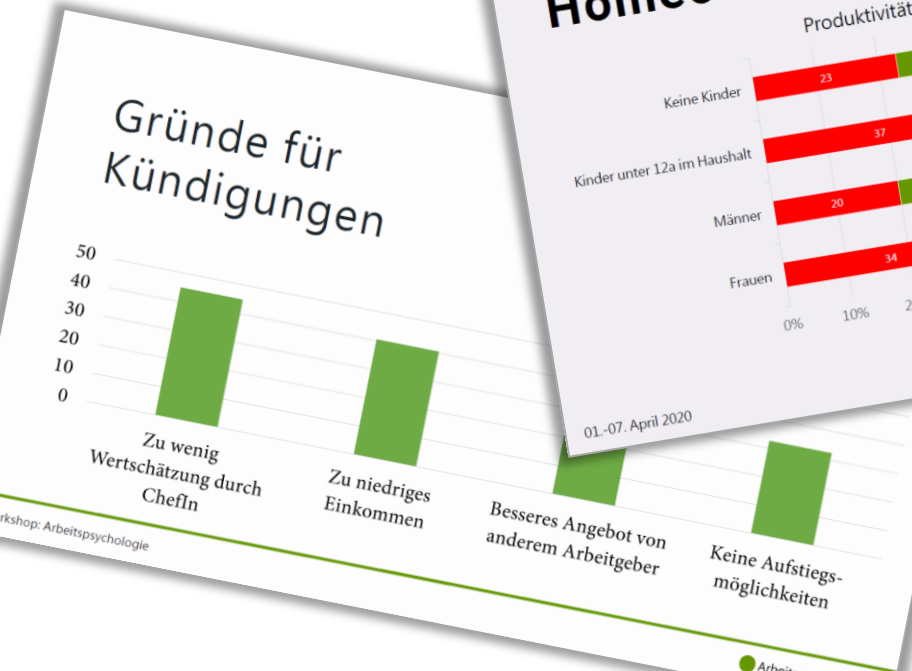


# Wie kann man Psyche zum Thema machen in einer Organisation?



**Episode 14  
„So machen Sie  
psychische  
Belastungen  
zum Thema“**

# Statistiken kommunizieren

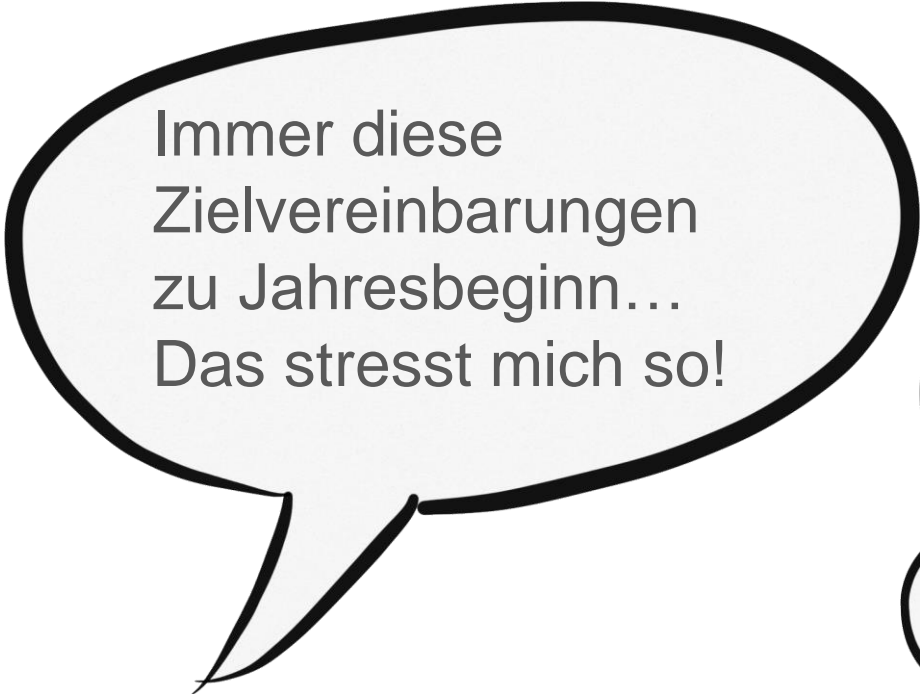


# Spielen wir ein Quiz...

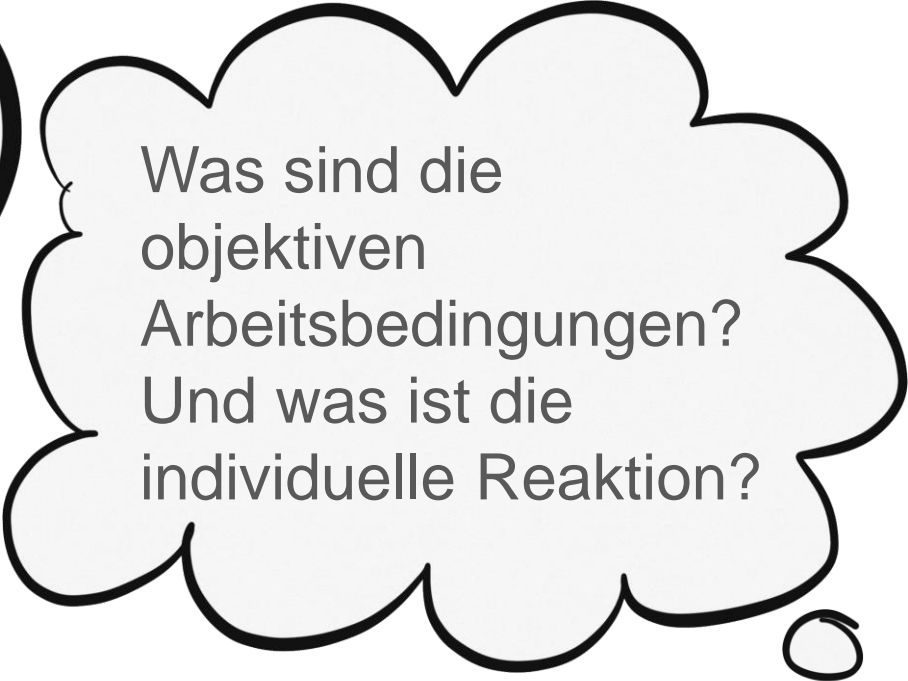


(Quelle: Job-Stress-Index 2022)

# Darüber reden in persönlichen Gesprächen

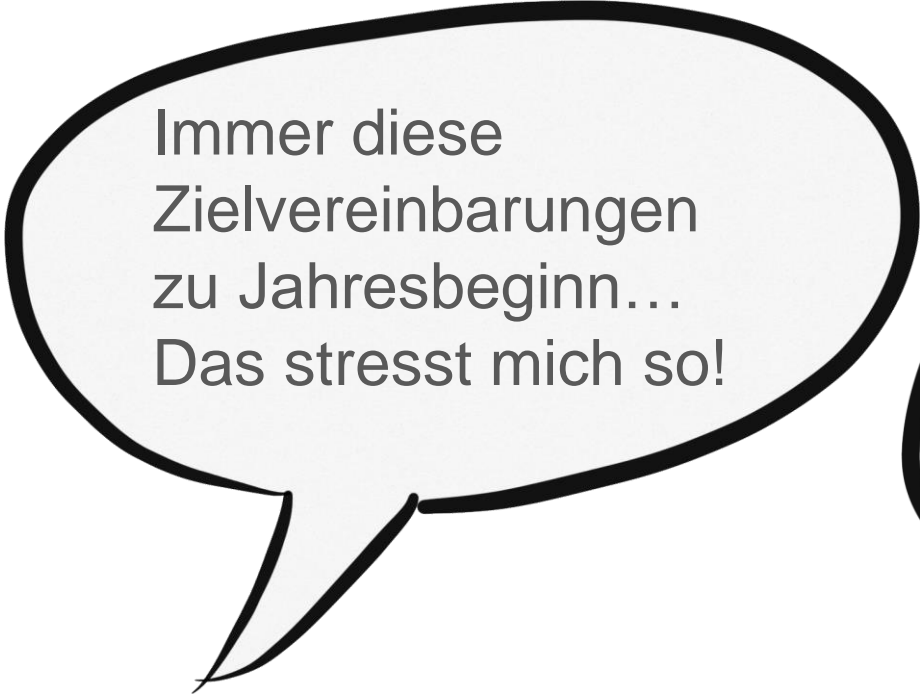


Immer diese  
Zielvereinbarungen  
zu Jahresbeginn...  
Das stresst mich so!

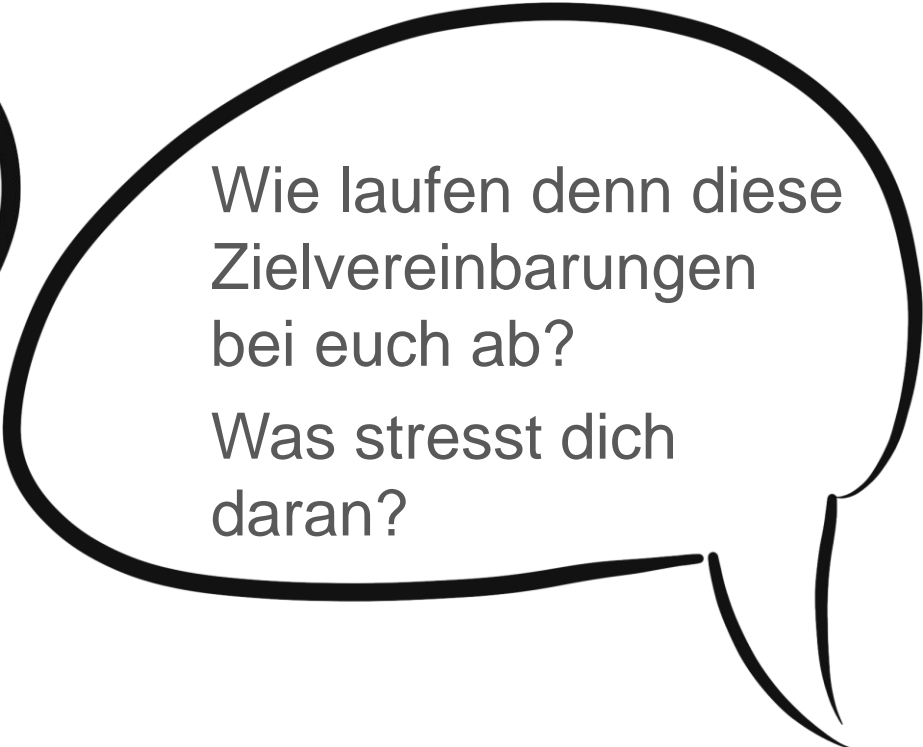


Was sind die  
objektiven  
Arbeitsbedingungen?  
Und was ist die  
individuelle Reaktion?

# Darüber reden in persönlichen Gesprächen



Immer diese  
Zielvereinbarungen  
zu Jahresbeginn...  
Das stresst mich so!

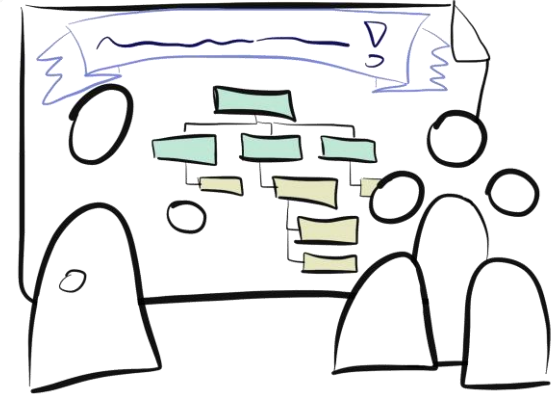


Wie laufen denn diese  
Zielvereinbarungen  
bei euch ab?  
Was stresst dich  
daran?



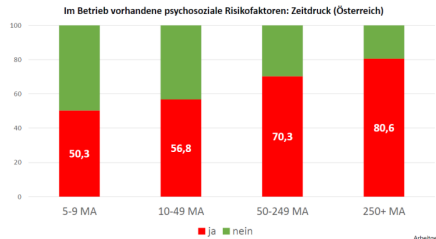
# Organisationsweite Projekte

- BGM
- Krankenstandsrückkehrgespräche
- Betriebliche Wiedereingliederung
- 360° Feedback für Führungskräfte
- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen
- ...



# Wie kann man Psyche zum Thema machen in einer Organisation?

Stressfaktor: Zeitdruck

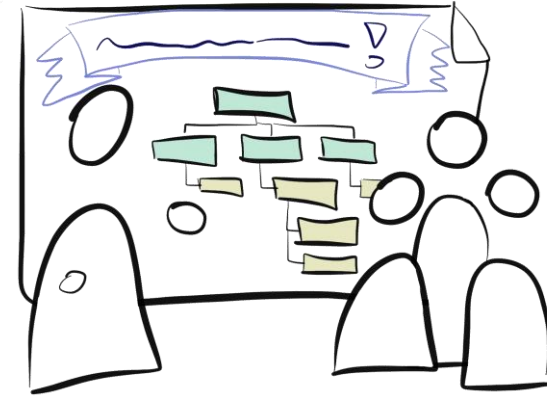


Workshop: Arbeitspsychologie

Arbeitspsychologie | 333



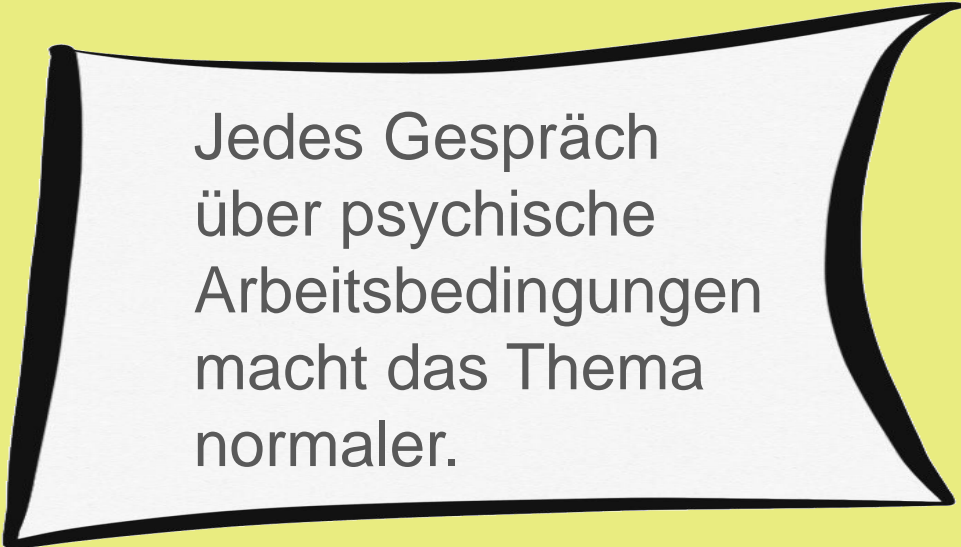
In persönlichen  
Gesprächen



Große Projekte

Über Statistiken

# Zum Mitnehmen...



Jedes Gespräch  
über psychische  
Arbeitsbedingungen  
macht das Thema  
normaler.

**Wer von Ihnen kennt  
Gefährdungs-  
beurteilungen  
rund um Stress?**



# Psychosoziale Risiken messen

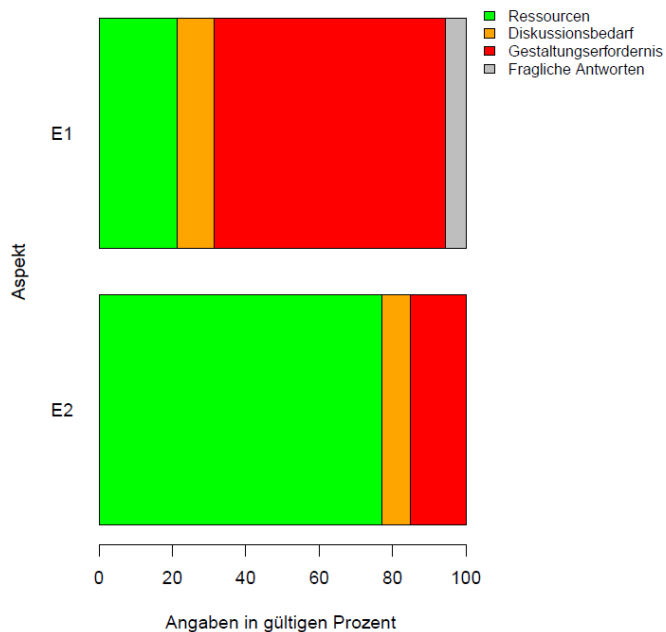
3 verschiedene Varianten möglich



# Beispiel: Verwaltungsabteilung in Ministerium

E) Soziale Arbeitsbedingungen [in %]	R	D	G	F
E1) Vorgesetzte	21.4	10.04	62.88	5.68
E2) Kollegen	77.1	7.63	15.27	0

Tabelle 17: Teil E) Soziale Arbeitsbedingungen



## Aspekt E1) Vorgesetzte

Bei meiner Arbeit...	n=	R	D	G	F	n.g.
...erhalte ich widersprüchliche Anweisungen von meinem/meinen Vorgesetzten.	33	5	1	27	0	4
...wechselt der Vorgesetzte häufig.	33	13	11	0	9	4
...habe ich Vertrauen zu meinem unmittelbaren Vorgesetzten.	33	5	3	23	2	4
...habe ich Vertrauen zur Leitung des Hauses bzw. zum Management.	32	9	3	19	1	5
...erhalte ich Anerkennung und Lob für meine Arbeit.	33	9	3	21	0	4
...kommt es zu Differenzen oder Streitigkeiten mit dem oder den Vorgesetzten.	33	5	2	25	1	4
...wird Kritik sachlich geäußert.	32	3	0	29	0	5

Tabelle 18: Aspekt E1 Vorgesetzte

## Aspekt E2) Kollegen

Bei meiner Arbeit...	n=	R	D	G	F	n.g.
...habe ich Vertrauen zu meinen Kollegen.	33	26	1	6	0	4
...helfen mir meine Kollegen.	32	30	0	2	0	5
...geben sich die Beschäftigten gegenseitig Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit.	33	20	7	6	0	4
...kommt es zu Differenzen und Streitigkeiten mit den Kollegen.	33	25	2	6	0	4

Tabelle 19: Aspekt E2 Kollegen





# Beispiel: Einzelhandel

Dienstpläne nicht immer nach arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen

(z.B. im November 2022 nicht regelmäßig 2 Tage am Stück frei, sondern oft 3 Tage arbeiten & 1 Tag frei)

**Saua** Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Ministerium für Prävention und Arbeit der Länder  
Verband VCA/FAK

Arbeitsplatz: \_\_\_\_\_

SIGMA Standard

	trifft zu	trifft nicht zu
<b>III-c: Arbeitsorganisation: Allgemeine Arbeitszeitregelung</b>		
III-c-1 Die tatsächliche Arbeitszeit beträgt höchstens 8 Stunden pro Tag	keine Analyse	
III-c-2 Der Stelleninhaber hat Einfluss auf die Lage der täglichen Arbeitszeit (z.B. im Falle von Stelzeit)		prüfe III-f
III-c-3 Nach Absprache können wichtige Termine auch während der Arbeitszeit wahrgenommen werden		
III-c-4 Der Stelleninhaber hat die Möglichkeit, Urlaub zu jedem Zeitpunkt des Jahres anzumelden		
III-c-5 Nach Absprache oder Anmeldung kann zu jedem Zeitpunkt des Jahres Urlaub genommen werden		prüfe I-c
III-c-6 An Wochenenden muss nicht gearbeitet werden		
III-c-7 Falls nicht im Schichtbetrieb gearbeitet wird: Die normale Arbeitszeit (im Fall von Gleitzeit die Kernarbeitszeit) liegt zwischen 7 Uhr und 19 Uhr		
<b>III-d: Arbeitsorganisation: Schichtsystem</b>		
III-d-1 Der Stelleninhaber arbeitet in einem Wechselschichtsystem (festgelegte Abfolge von Schichten, z.B. Früh-, Spät- und evtl. Nachtschichten)	keine Analyse	
III-d-2 Die Frühschicht beginnt vor 6 Uhr		
III-d-3 Die Spätschicht endet nach 22 Uhr		
III-d-4 Falls das Schichtsystem Nachtschichten enthält: Die Nachtschicht beginnt gegen 22 Uhr und endet gegen 6 Uhr	prüfe IV-c	
III-d-5 Es können mehr als vier Nachtschichten aufeinander folgen	prüfe IV-c	
III-d-6 Der Wechsel der Schichten erfolgt nach dem Muster: "Früh-" - "Spät-" - "Nachtschicht" (sogenannter Vorwärtswechsel)		
III-d-7 Falls auch an Wochenenden gearbeitet wird: Der Schichtplan enthält Wochenenden, an denen der Stelleninhaber an zwei aufeinanderfolgenden Tagen frei hat		
III-d-8 Der Schichtplan ist einem mindestens einen Monat im voraus bekannt		
III-d-9 Man kann Wünsche bei der Zusammenstellung des Schichtplans äußern		

SIGMA Standard  
Seite 10/17

## 2 von 4 – Belastungsschwerpunkte

ABS Gruppe – Psychische Gefährdungsbeurteilung

### 1. Arbeitsmerkmale

	nein, eher nein	ja, eher ja
1. Arbeit ist kompliziert	1	2
2. Ständige Konzentration und Daueraufmerksamkeit	1	2
3. Zu viele Tätigkeiten auf einmal	1	2
4. Hoher Freundlichkeitsdruck	1	2
5. Hohe Verantwortung für Personen oder Ergebnisse	1	2
Summen pro Skalenspalte	5	10

### 2. Organisationskultur

	nein, eher nein	ja, eher ja
6. Durch die Kollegenschaft zu wenig Unterstützung	1	2
7. Durch die Führungskraft zu wenig Unterstützung	1	2
8. Zu wenige Rückmeldungen über die Arbeit	1	2
9. Fortbildungs- bzw. Schulungsmöglichkeiten unzureichend	1	2
10. Aufstiegs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten unzureichend	1	2
11. Zu wenig Mitsprachemöglichkeit	1	2
Summen pro Skalenspalte	6	12

### 3. Arbeitsumgebung und Arbeitszeit

	nein, eher nein	ja, eher ja
12. Lichtverhältnisse unzureichend	1	2
13. Arbeitsplatz beeinträchtigt	1	2
14. Ausstattung und Arbeitsmittel unzureichend	1	2
15. Zu hohe Anforderungen an Augen, Ohren oder andere Sinnesorgane	1	2
16. Arbeitszeit unzureichend (Überstunden, Wochenend-, Schicht-, Nachtarbeit ...)	1	2
17. Erholungsphasen oder Pausen zu kurz	1	2
Summen pro Skalenspalte	17	34

### 4. Arbeitsabläufe

	nein, eher nein	ja, eher ja
18. <b>Prioritäten sind unklar / wechseln oft</b>	1	2
19. Arbeitsaufträge sind widersprüchlich / überschneiden sich	1	2
20. Zuständigkeiten / Kompetenzen unklar	1	2
21. Notwendige Informationen / Unterlagen fehlen	1	2
22. Notwendige Informationen / Unterlagen unklar oder fehlerhaft	1	2
Summen pro Skalenspalte	5	10

## 3 von 4 – Belastungskonkretisierung

ABS Gruppe – Psychische Gefährdungsbeurteilung

Welche konkreten Bedingungen im Betrieb stehen hinter den häufigsten Belastungen/Items?

**3** ●●●

**3** ●●●

**7** ●●●●●●●

**3** ●●●

**10** ●●●●●●●●●●

**#20**

**#21**

**4** ●●●●

**Prioritäten sind unklar / wechseln oft**

**Prioritäten sind unklar / wechseln**

**Prioritäten sind unklar / wechseln**

**Projekt (ist) schlecht**  
z.B. Zeit, SdL  
Progress vs Sicherheit

**Prioritäten bei mehreren Projekten nebeneinander**

**Project Services**

**von gefordert?**

**Für sich selbst priorisieren: mal klar, mal? Arbeitsaufwand?**

**Wichtige Priorisierung (Elo-Matrix)**

**z.B. AU**

**vorzieht Planung**

**Standard-ablauf + kl. Aufgaben-dringend tägl. neue Aufgaben**

**SPONTANE ANFRAGEN**

**UNSTRUKTURIERTES ORGANISATION**

**→ Wissensverlust bei Abzügen**

**→ Arbeitsplätze unsicher**

**→ Koordination Aufgaben-gabefehl / Vordringlichkeit**

**„Langfristige“ Strategien werden ungeworfen**

**Hierarchiekonzepte / Strategie**

**Konzepte / Abteilung / Team**

**ORGANISATIONSSYSTEM**

**NEBELWAUSE**

**STRUKTURE (NUMERISCH)**

**Standard arbeiten unterschiedlich**

**Infoverteilung schwierig z.B. Standarden**

## 4 von 4 – Maßnahmenentwicklung

ABS Gruppe – Psychische Gefährdungsbeurteilung

Belastung	Wir MitarbeiterInnen	Führungskraft mit uns	Andere Personen / Abteilungen
<b>Umstrukturierung der Organisation</b>	abteilungsübergreifend Wissensverlust (Laufend) MA	Offene + zeitliche Kommunikation	Betriebsrat etc. „Auftrag-Netz“
	Kommunikation übertragend Abl. MA	Kommunikation u. Transparenz	Unterstützung bei AP-Findung
	Als MA mit Infos beschaffen Auch nach Veränderung Wissen mit anderen teilen	Infos nicht aus S. Hand, sondern von FK Kongruente Informationen	Einsetzen für MA bei höheren Gremien
	Weiterhin gute Arbeit leisten zur Sicherung des Arbeitsplatzes	Einsetzen für MA bei höheren Gremien	Kommunikation u. Transparenz
	Offen für neue Wege, Aufgaben, Positionen MA	„Beschützen“ von MA oder Abt. mit guter Arbeit	Standard Tools wie mit Umstrukturierung umzugehen wird
	Kommunikation im Team Regelmäßige Treffen, Kanäle & Tools	Ressourcen an Verfügung stellen Personal & Zeit (z.B. für Vorbereitung)	Wissensmanagement

# Beispiel: Gäste-Betreuung in Tourismus-Betrieb

## 3 von 4 – Belastungskonkretisierung



ABS Gruppe – Psychische Gefährdungsbeurteilung

Welche konkreten Bedingungen im Betrieb stehen hinter den häufigsten Belastungen/Items?

Zu wenig Rückmeldungen über die Arbeit

MA handeln regelkonform, Gäste beschweren sich  
SR-Leitung ist kulant (z.B. Geld zurück)

↪ Gefühl ~~keine~~ etwas falsch gemacht wurde

→ Rücksprache, wenn möglich, mit MA

↪ keine Komm. mit betroffenen MA vorab

→ Wenn Mail / Verzögerung: trotzdem später darüber reden

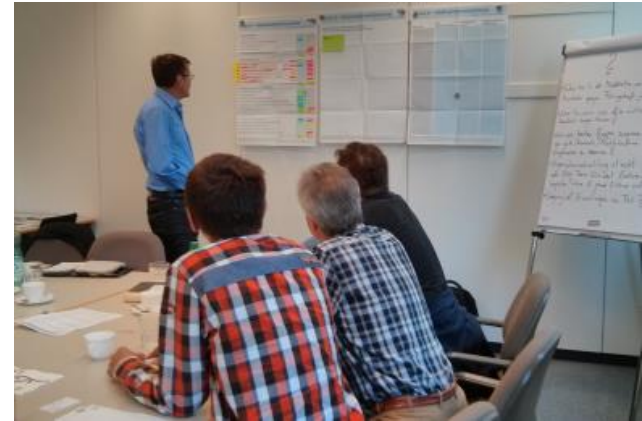
# Psychosoziale Risiken messen



Schriftliche  
Befragung



Beobachtung  
mit Interview

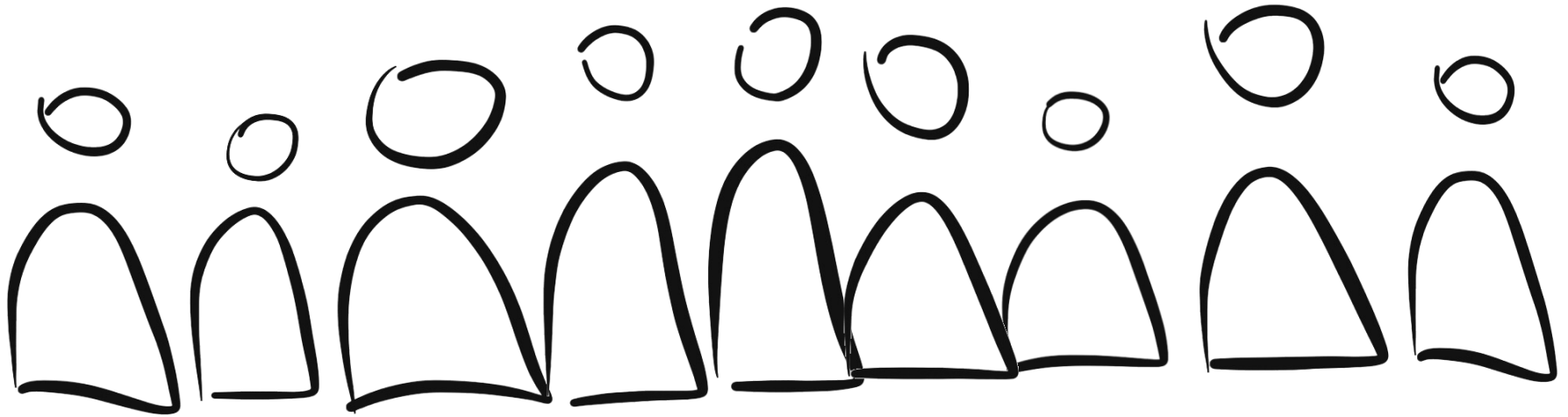


Gruppen-  
diskussion

# Gefährdungsbeurteilung richtig starten



# Gefährdungsbeurteilung in Hotel



# Gefährdungsbeurteilung in Hotel



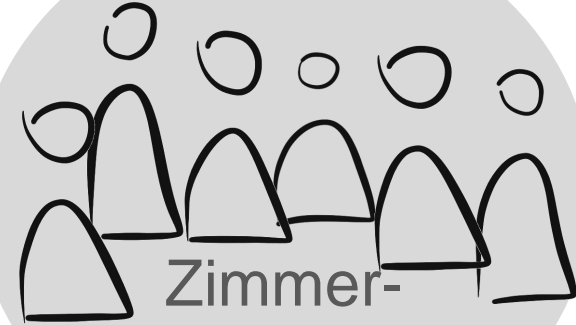
Direktion



Personal-  
Leitung



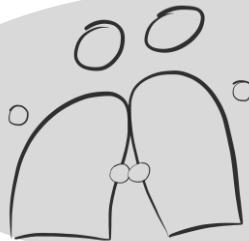
Küche



Zimmer-  
Reinigung



Finanz



Haus-  
Technik



Service-  
Personal

# Gefährdungsbeurteilung in Hotel



Direktion - Interview



Personal  
Leitung –  
Interview



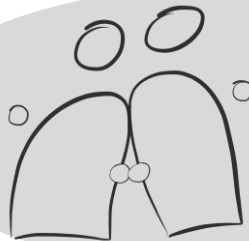
Küche -  
Diskussion



Zimmer-  
Reinigung -  
Diskussion



Finanz - Interview



Haus-  
Technik –  
Interview



Service-  
Personal -  
Befragung



# Zum Mitnehmen...

Psychosoziale  
Risiken sind  
messbar.

Befragung,  
Interview und  
Gruppen-  
diskussion sind  
möglich.

# Maßnahmen gegen psychosozialen Risiken?

- An der Wurzel bekämpfen
- Kollektive Maßnahmen vorziehen
- STOP-Prinzip anwenden

# Das STOP-Prinzip

- Substitution
- Technische Maßnahmen
- Organisatorische Maßnahmen
- Personenbezogene Maßnahmen

# Das STOP-Prinzip bei aggressiven Kund\*innen



Substitution: Grund der Beschwerden entfernen

Technische Maßnahmen: Barriere, freie Fluchtwege

Organisatorische Maßnahmen: Keine Alleinarbeit, klare Sanktionen, verbindliche Abläufe

Personenbezogene Maßnahmen: Deeskalations-Training, Selbstverteidigungs-Training



**Episode 25  
„Das  
STOP-Prinzip  
gegen  
psychische  
Belastungen“**

# Wo liegen die Grenzen von Maßnahmen?

Keine  
Details  
überlegt

Keine  
konsequente  
Umsetzung  
oder Plan B

GF will  
nichts verändern,  
nur die FK

FK will  
nichts verändern,  
nur das Team

Zu viel auf einmal  
überfordert

# Zum Mitnehmen...

Das STOP-  
Prinzip hilft  
auch hier!

Die besten  
Maßnahmen  
entstehen, wenn  
alle mitdenken!

**Das will  
ich mir  
mitnehmen...**







# Zusammenfassung

- Jede\*r hat psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz.
- Psychosoziale Arbeitsbedingungen sind personen-unabhängig.
- Jedes Gespräch über psychische Arbeitsbedingungen macht das Thema normaler.
- Psychosoziale Risiken sind messbar.
- Das STOP-Prinzip hilft auch hier!
- Die besten Maßnahmen entstehen, wenn alle mitdenken!

# www.PioniereDerPraevention.com/Zuerich



# Viel Freude beim Ausprobieren!



**Pioniere der Prävention**  
*Die Akademie*

Veronika Jakl

Jakl GmbH

Hirschstettner Strasse 19 / IS 201 | 1220 Wien

[office@PioniereDerPraevention.com](mailto:office@PioniereDerPraevention.com)

**Fachlicher Träger**

