



## THEMA – HUMAN RESOURCES

Mag. Gerd Beidernikl/Mag. Sophie Müller

# Evaluierung psychischer Belastungen: Wirksamkeitskontrolle und Re-Evaluierung in der Praxis

» ARD 6656/4/2019

Die Evaluierung psychischer Belastungen ist in Österreich seit ihrer gesetzlichen Einführung für viele Unternehmen ein akzeptiertes Element des betrieblichen Gesundheitsschutzes geworden. Die Frage, wie eine fachkundige Wirksamkeitskontrolle gesetzter Maßnahmen oder gar eine Re-Evaluierung in Folgejahren aussieht, wird aber weiterhin viel diskutiert. Wir erläutern in diesem Zusammenhang gesetzliche Anforderungen und Tipps für die Praxis.

### 1. Ablauf der Evaluierung psychischer Belastungen

Seit 1. 1. 2013 ist die Novelle zum österreichischen ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) in Kraft, in der die verbindliche Ermittlung und Beurteilung von psychischen Belastungen und Gefährdungen am Arbeitsplatz sowie die weitere Vorgangsweise geregelt sind (BGBl I 2012/118, ARD 6288/3/2013). Die Evaluierung psychischer Belastungen ist als **Bestandteil der allgemeinen Arbeitsplatzevaluierung** zu verstehen und ist für alle Unternehmen **verpflichtend**. Im Groben folgt sie stets folgendem Ablauf:

1. Evaluierungskonzept erstellen
2. ArbeitnehmerInnen über Ziele und Ablauf informieren
3. Erhebung von Belastungen und Gefahren
4. Beurteilung von Belastungen und Gefahren
5. Maßnahmen ableiten und festlegen
6. Dokumentation in den Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumenten
7. Maßnahmen umsetzen
8. Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen

Spätestens aus dem oben skizzierten Grundablauf geht klar hervor, dass der Evaluierungsprozess weit über die reine Erhebung und Beurteilung von Belastungen sowie die Maßnahmenableitung und formale Dokumentation hinausgeht. Die Evaluierung psychischer Belastungen ist als **fortlaufender Lernkreislauf** im Sinne eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses** zu verstehen und zu praktizieren.

### 2. Steigende Akzeptanz und Verlagerung der Bedarfe

An die Notwendigkeit dieser auf psychische Belastung fokussierenden Arbeitsplatzevaluierung hat man sich mittlerweile in Österreich weitgehend gewöhnt – auch weil mittlerweile erkannt wurde, dass diese anfangs weitgehend gefürchtete Verpflichtung zur Evaluierung **große betriebliche Chancen** bietet. Denn Unternehmen erhalten einen breit angelegten Blick auf die eigenen Ressourcen und Entwicklungsbedarfe.

Die Zahl an Empfehlungen und Leitfäden, die Unternehmen zu einer sachkundigen Evaluierung anleiten, ist in den letzten Jahren stark gestiegen und hat positiv dazu beigetragen, dass Unternehmen mehr Klarheit über den Prozess und Sicherheit in der Durchführung gewinnen. Die Hürde der Erst-Evaluierung ist vielfach genommen. Inhaltliche Diskussionen und Fragen verlagern sich nun umso stärker in Richtung der **Wirksamkeitskontrolle** sowie der **Re-Evaluierung** psychischer Belastungen. Informationen zu diesen zentralen Prozessabschnitten sind aus unserer Sicht derzeit jedoch noch verhältnismäßig dünn gesät und wenn, dann meist eher vage ausformuliert. Dies rührt mitunter auch daher, dass der entsprechende Passus im ASchG selbst viel Interpretationsspielraum zulässt. Konkret heißt es dazu in § 4 Abs 4 ASchG:

*„Die Ermittlung und Beurteilung der Gefahren ist erforderlichenfalls zu überprüfen und sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Die festgelegten Maßnahmen sind auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls anzupassen, dabei ist eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen anzustreben.“*

Was bedeutet dies nun konkret in der Praxis? Wie kann die Wirksamkeitskontrolle gestaltet sein und wann ist eine weitreichende Überprüfung bzw Re-Evaluierung laut Gesetzgeber erforderlich oder inhaltlich anzuraten? In den folgenden Abschnitten soll dazu ein näherer Einblick gegeben werden.

### 3. Die ausführliche Beschreibung als Basis der Wirksamkeitskontrolle

Ein wesentlicher Aspekt, der nicht nur die Qualität der Maßnahmenumsetzung, sondern auch die der Wirksamkeitskontrolle

mitbestimmt, ist die präzise Ableitung konkreter Maßnahmen an sich. Es sollte schon in der Maßnahmendefinition mitbedacht werden, an welchen Indikatoren eine gelungene Umsetzung und Wirksamkeit im Sinne des ASchG später festgemacht werden kann.

- **Maßnahmen** sollten in ihrer Ausgestaltung **konkret beschrieben** werden. Diese sollten dabei insbesondere auch den Ursachenbezug und die kollektive Wirksamkeit argumentieren.
- Ein **Zeitplan**, eine Beschreibung der **Zielgruppen** sowie die Definition von konkreten **Meilensteinen** oder Teilzielen helfen dabei, gesetzte Maßnahmen nicht aus den Augen zu verlieren.
- **Dokumentierte Zuständigkeiten** und **Fristen** müssen entsprechend klar kommuniziert und in der Praxis auch konsequent gelebt und eingehalten werden.
- Im idealen Fall sollte hier darüber hinaus auch schon ein **angestrebter Zeitpunkt** und ein Indikatoren-Set für die **Wirksamkeitsüberprüfung** festgelegt werden.

Die oft zitierte **SMART-Regel** (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) kann auch hier als Faustregel gelten. Eine weitere oft genutzte Regel ist die sogenannte **STOP-Logik** aus dem betrieblichen Unfallschutz. Diese beschreibt, auf welcher Ebene die Lösung eines Problems ansetzt: ob es substituierende Maßnahmen, technische Maßnahmen, organisatorische Maßnahmen oder personenbezogene Maßnahmen sind. Dies hilft schon bei der Maßnahmenplanung ein klares Bild über die Wirkkraft der Maßnahmen zu gewinnen.

Sobald eine Maßnahme umgesetzt wird, sollte aufgrund organisatorischer Rahmenbedingungen sowie intra- und interpsychischer Wechselwirkungen auch **ausreichend Zeit** gegeben werden, um eine **spürbare Veränderung** herbeizuführen. Maßnahmen müssen eine realistische Chance haben, ihr Wirkungspotenzial entfalten zu können sowie mittel- oder langfristig kollektiv spürbar zu werden. Dies sollte bei der Festlegung des Zeitpunkts der Wirksamkeitskontrolle unbedingt berücksichtigt und auch klar an handelnde Akteure kommuniziert werden. Dies unterstreicht Verbindlichkeit. Eine **fundierte Wirksamkeitskontrolle** sollte erfahrungsgemäß **frühestens nach ca 6–12 Monaten** stattfinden. Der Zeitpunkt kann sich je nach gesetzter Maßnahme auch unterscheiden.

#### 4. Wirksamkeitskontrolle oder „die Evaluierung der Evaluierung“

Mit der verpflichtenden Wirksamkeitskontrolle ist keinesfalls das unreflektierte 1:1-Wiederholen des gesamten Evaluierungsprozesses gemeint. Vielmehr geht es darum, sich gezielt auf die **Beseitigung und Reduktion von festgestellten Belastungen** und Gefährdungen zu konzentrieren und konsequent daran weiterzuarbeiten. Dies kann eine 1:1-Wiederholung umfassen, muss es aber nicht.

Es gibt dabei – angelehnt an allgemeine Prinzipien der Evaluationsforschung – meist drei Ebenen, die man betrachten kann:

##### ▪ **Output – Ergebnisziele:**

Unter Output versteht man meist quantitative Ergebnisse der gesetzten Maßnahme. Oder umgangssprachlich: „Haben wir getan, was wir tun wollten?“ Wenn bspw eine Maßnahme in der Anschaffung neuer Geräte bestünde, so könnte man die Zahl der tatsächlich angeschafften Geräte als Indikator der Umsetzung nutzen.

##### ▪ **Outcome – Maßnahmenziele:**

Unter Outcome versteht man meist Maßnahmenziele, die im Rahmen der Umsetzung selbst erreicht und gemessen werden können. Dies könnte bspw eine Bewertung durch Zielpersonen sein, die eine Maßnahme durchlaufen haben, ob sie der Meinung sind, die Belastung würde dadurch reduziert werden.

##### ▪ **Impact – Langfristige Auswirkungen:**

Unter Impact versteht man den langfristigen Effekt einer Maßnahme im Sinne einer nachhaltigen Belastungsreduktion oder -vermeidung. Dies ist immer erst nach einer entsprechenden Wirkungsdauer messbar.

Die Wirksamkeitskontrolle soll den spezifischen Gegebenheiten des Betriebs Rechnung tragen. Dabei sind **Wirksamkeitskontrollen** sowohl **formativ** (= begleitend, um schon während der Umsetzung auf einer Prozessebene zu lernen) als auch **summativ** (= nach vollständigem Abschluss) denkbar. Es gibt daher auch viele Möglichkeiten die Wirksamkeit von Maßnahmen zu evaluieren und keine dezidierten Vorgaben seitens des Gesetzgebers. **Möglichkeiten und Verfahren zur Maßnahmenkontrolle** sind bspw:

- Workshops und Gruppendiskussionen, in denen ArbeitnehmerInnen und/oder Führungskräfte die Umsetzung und aktuelle Belastungssituation bewerten können;
- die Themenverankerung in das regelmäßige Besprechungsweisen (bspw Besprechungen zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen, Jour-Fixe, Thementage, Veranstaltungen);
- eine systematische (stichprobenartige) Befragung der betroffenen Zielgruppen (bspw telefonisch/mündlich oder schriftlich mittels Fragebogen);
- die Betrachtung konkreter Kennzahlen (spezifisch je nach Maßnahme), bspw Rückgang an Krankenständen, Unfällen, Fluktuation uÄ;
- eine Begehung in Verbindung mit Gesprächen und Austausch mit ArbeitnehmerInnen;
- Experteneinschätzungen (bspw Betriebsarzt, Präventivfachkräfte);
- und natürlich auch eine Vorher-Nachher-Beurteilung durch den wiederholten Einsatz des standardisierten Messverfahrens.

Im Zuge der Wirksamkeitskontrolle muss hinterfragt und **geprüft** werden, **zu welchem Grad** die festgelegten **Maßnahmen umgesetzt** wurden und inwieweit diese die Belastungsfaktoren **positiv verändert** haben. Dies kann sich an **Leitfragen** wie den folgenden orientieren:

- Wurde die definierte Maßnahme umgesetzt? Wenn ja, wie umfassend?
- Zeigen sich kollektiv wirksame positive Effekte auf die adressierten Belastungen? Ist die Maßnahme nachweisbar „wirksam“? Wenn ja, für welche Arbeitsplätze bzw Zielgruppen?

- Zeigen sich nicht intendierte Nebeneffekte positiver oder negativer Art?
- Wie beurteilen Fachleute und interne Experten die Maßnahmenumsetzung? Wie beurteilen Führungskräfte und MitarbeiterInnen (Betroffene) die Maßnahmenumsetzung? Wo liegen ggf Unterschiede in der Wahrnehmung?
- Welche Hindernisse gab es bei der Maßnahmenumsetzung? Welche Lernerfahrungen oder Verbesserungsmaßnahmen lassen sich dadurch ableiten?
- Welche Veränderung gab es im Betrieb seit der Evaluierung? Gibt es mögliche neue Belastungen?
- Braucht es in Zukunft ergänzende/flankierende Maßnahmen oder Veränderungen? Ist die gesetzte Maßnahme weiterhin erforderlich/zweckmäßig?
- Wer wird langfristig die Verantwortung für die gesetzte Maßnahme übernehmen?

Das Kernziel der Wirksamkeitskontrolle ist immer die **systematische Maßnahmenprüfung** mit einer **allfälligen Anpassung**, Korrektur oder Erweiterung von Maßnahmen. Diese sollten wieder entsprechend entwickelt, präzise dokumentiert und mit Fristen und Zuständigkeiten versehen werden. Auf diese Weise kann der kontinuierliche Verbesserungsprozess gemäß ASchG zielgerichtet weitergeführt werden.

## 5. Zeitintervall von kompletten ASchG-Re-Evaluierungen

Das ASchG schreibt **keine dezidierten Fristen** vor, innerhalb deren eine Evaluierung psychischer Belastungen vollständig wiederholt werden muss. Bestehende Evaluierungsergebnisse und Dokumentationen sollten sich aber laut Gesetz stets auf die aktuellen Gegebenheiten im Unternehmen beziehen. Laut Gesetz (§ 4 ASchG, § 4 Abs 5 ASchG) ist eine Aktualisierung der Evaluierung **jedenfalls verpflichtend...**

- nach Unfällen und bei Auftreten von Erkrankungen, wenn der begründete Verdacht besteht, dass sie arbeitsbedingt sind und generell nach Zwischenfällen mit erhöhter arbeitsbedingter psychischer Fehlbeanspruchung,
- bei sonstigen Umständen oder Ereignissen, die auf eine Gefahr für Sicherheit oder Gesundheit der Arbeitnehmer schließen lassen,
- bei Einführung neuer Arbeitsmittel, Arbeitsstoffe oder Arbeitsverfahren,
- bei neuen Erkenntnissen iSd § 3 Abs 2 ASchG und
- auf begründetes Verlangen des Arbeitsinspektorates.

**Konkrete Warnsignale auf psychischer Ebene** für Unternehmen für eine Aktualisierung sind vor allem **hohe Fehlzeiten**, Berufs-

krankheiten, Mobbing- und Burnout-Fälle sowie eine Anhäufung von Konflikten, Beschwerden, Gewaltübergriffen, Kündigungen und Fluktuation. Weitere Anlassfälle für eine erneute Überprüfung können **größere betriebliche Veränderungen** wie Change-Prozesse, weitreichende interne Umstrukturierungen und die Eröffnung neuer Standorte/Gebäudewechsel sein.

Unternehmen sind heute einem **raschen Arbeitswandel** unterworfen. Es ist daher dringend zu empfehlen, stets kritisch zu hinterfragen, ob vorhandene Evaluierungsergebnisse und Maßnahmen noch aktuell sind, der Arbeitsrealität entsprechen oder/und neuen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Arbeitsgestaltung gerecht werden. **Veränderte betriebliche Gegebenheiten** bringen unter Umständen **neue potenzielle Belastungen** und Gefährdungen mit sich, die ohne Aktualisierung unentdeckt bleiben und im schlimmsten Fall zu Fehlbeanspruchungen führen können.

Je nach Ausmaß der betrieblichen Veränderungen kann eine vollständige **Re-Evaluierung** daher entweder „**nur**“ für **bestimmte Arbeitsplätze** und Unternehmensbereiche oder für das **gesamte Unternehmen** erforderlich sein.



### Der Autor:

Mag. **Gerd Beidernikl** ist Gründer, Eigentümer und Geschäftsführer von vieconsult. Er zählt zu Österreichs Top-Experten im Bereich Mitarbeiterbefragung und 360° Führungsfeedbacks. Seit mehr als 15 Jahren begleitet er Unternehmen dabei, Feedback aus der eigenen Belegschaft einzuholen und für die Unternehmensentwicklung nutzbar zu machen. Mag. Gerd Beidernikl ist Soziologe, empirischer Sozialforscher, systemischer Coach & Trainer, zertifizierter Managementberater und unerschütterlicher Optimist, dass jeder Arbeitgeber ein sehr guter Arbeitgeber werden kann.

✉ [gerd.beidernikl@vieconsult.at](mailto:gerd.beidernikl@vieconsult.at)

🌐 [lesen.lexisnexis.at/autor/Beidernikl/Gerd](https://lesen.lexisnexis.at/autor/Beidernikl/Gerd)

Foto: vieconsult GmbH



### Die Autorin:

Mag. **Sophie Müller** ist Projektmanagerin bei dem Organisationsforschungs- und Beratungsinstitut vieconsult und zertifizierte Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologin. Sie ist auf die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen sowie Evaluierungen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz spezialisiert. Mag. Sophie Müller hat an der Universität Wien Psychologie sowie Publizistik- und Kommunikationswissenschaft studiert.

✉ [sophie.mueller@vieconsult.at](mailto:sophie.mueller@vieconsult.at)

🌐 [lesen.lexisnexis.at/autor/Mueller/Sophie](https://lesen.lexisnexis.at/autor/Mueller/Sophie)

Foto: vieconsult GmbH

**LexisNexis Zeitschriften**  
Mehr Inhalt. Mehr Wissen. Mehr Vorteile.  
[zeitschriften.lexisnexis.at](https://zeitschriften.lexisnexis.at)