

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz (GBpsych): Ein Präventionsansatz mit rechtlichem Rahmen und vielfältigem Nutzen

Kai Lenßen

Zusammenfassung: *Seit 2013 sind alle Arbeitsorganisationen qua Gesetz verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBpsych) durchzuführen. Knapp zwei Jahre später legt der Bundestag mit einer Novellierung des Präventionsgesetzes nach und verlangt auch hiermit die Fokussierung gesundheitsfördernder Lebens- und Arbeitskontexte. Der Artikel skizziert, welche Aspekte bei der Realisierung einer professionell arrangierten Risikoanalyse berücksichtigt werden müssen, was mit den Ergebnissen geschieht und dass die Risikoanalyse ein ideales Instrument zur strukturierten Verzahnung von Arbeitsschutz, Betrieblicher Gesundheitsförderung und Organisationsentwicklung sein kann. Die gesetzlich verankerte GBpsych wird aktuell lediglich von maximal 16 Prozent der deutschen Betriebe umgesetzt. Eine vom Autor durchgeführte Studie gibt Einblick in die Gründe: Vielen Unternehmen ist die psychische Gesundheitsfürsorge ihrer Belegschaft wichtig. Gegen ein konsequentes Handeln spreche jedoch die Komplexität des Themas Psyche und damit verbunden der Mangel an Fachpersonal und -wissen. Entsprechend müssen den Firmenverantwortlichen qualitativ hochwertige und passgenaue Verfahren zur Verfügung gestellt werden. So fordert der Autor einerseits, Analysen, Strategien und effiziente Interventionen durch Fachkräfte der Arbeits- und Verhaltenswissenschaften durchführen zu lassen, und andererseits, mittelfristig orientierende Gütekriterien für den gesamten Prozess festzulegen. Die Zuständigkeit für das Gelingen und Forcieren des psychischen Arbeitsschutzes obliegt seiner Meinung nach nicht nur den Arbeits-, sondern ebenso den Organisationen der Gesundheitspolitik und -wirtschaft, wie GKV-Spitzenverbänden, Unfallversicherungsträgern oder der Rentenversicherung.*

Schlüsselworte: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Gesundheitsprävention, Arbeitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung, Organisationsentwicklung, Qualifikation

Im Jahr 2013 ist das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) reformiert worden. Eine wesentliche Änderung betrifft die Bewahrung der psychischen Gesundheit: Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der Gefährdungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Vermeidung bzw. Minimierung von Gefährdungen durch psychische Belastung erforderlich sind. Er hat diesbezüglich insbesondere die in den §§ 6 bis 10 genannten Gefährdungsfaktoren zu berücksichtigen. Entsprechend dem Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung hat der Arbeitgeber Schutzmaßnahmen festzulegen. Gefahren sind hierbei an ihrer Quelle

zu bekämpfen (vgl. ArbSchG, zuletzt geändert 2013). Demnach sind alle Arbeitsorganisationen aufgefordert, mittels einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GBpsych) Risiken zu analysieren, Strategien zur Reduktion erkannter Fehlbelastungen abzuleiten und geeignete Interventionen zu entwickeln und anzuwenden. Von großer Bedeutung ist, dass es hierbei um die Erfassung potenziell krank machender Bedingungen und nicht um die Diagnose einer möglichen Krankheit des Einzelnen geht. Knapp zwei Jahre später, am 18. Juni 2015, hat der Deutsche Bundestag das Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention (Präventionsgesetz – PräVG) verabschiedet. Übergeordnetes Ziel ist es, förderliche Strukturen in der Lebens- und Arbeitswelt zu schaffen und zu unterstützen, um „Krankheiten [zu] vermeiden, bevor sie entstehen“ (Bundesministerium für Gesundheit, 2014, S. 1). In diesem Zusammenhang wird besonderer Wert auf die Vorbeugung seelischer Erkrankungen gelegt (Knieps & Klemm, 2015). Anlass sind die rasant gestiegenen Arbeitsunfähigkeitsraten aufgrund psychischer und Verhaltensstörungen. Das neue PräVG verfolgt demnach ebenfalls einen stark kontextbezogenen Ansatz: Die Verhältnisse des Einzelnen rücken als (mit)konstituierende Konditionen für Krankheit und Gesundheit in den Fokus. Somit wird den unauflösbaren Wechselwirkungen zwischen Mensch und Umwelt, wie sie die ökologische Psychologie, ressourcenorientierte Ansätze, die Resilienzforschung und zahlreiche andere Prinzipien postulieren, Rechnung getragen. Um entsprechende Angebote bereitstellen zu können, verdoppeln die Versicherungsträger ihre Investitionen auf rund 500 Millionen Euro (Bundesministerium für Gesundheit, 2014). Die Unterstützungsmaßnahmen sollen in allen sozialen Bereichen und Settings (wie KiTa, Schule, Familien, Betriebe) sowie über die gesamte Lebensspanne Einzug halten. Ein zentraler Anspruch des PräVG ist die Verzahnung von Arbeitsschutz und betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) (Bundesministerium für Gesundheit, 2015). Und genau hierzu schafft der Gesetzgeber (vielleicht auch unbeabsichtigt) mit seinen beiden Novellen das Fundament: Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (GBpsych) dient der bedarfsgerechten, systematischen und, durch den expliziten Verhältnisbezug, auch nachhaltigen Prophylaxe seelischer Erkrankungen. Voraussetzung ist allerdings, dass die verantwortlichen Protagonisten die gesetzlichen Vorgaben konsequent einlösen. Der vorliegende Artikel möchte einmal darlegen, welchen Vorzug speziell das Instrument der GBpsych (nicht

nur) für die gesundheitliche Primärprävention hat. Zum anderen wird eine Unternehmensstudie skizziert, die zeigt, wie deutsche Firmen aktuell mit dem Thema Psyche am Arbeitsplatz umgehen, welche Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge bereits bestehen und was die betrieblichen Akteure zur Realisierung einer GBpsych benötigen. Drittens soll darauf hingewiesen werden, dass nur die verhaltens- beziehungsweise arbeits- und gesundheitswissenschaftliche Begleitung des Erhebungs-, Auswertungs- und Anwendungsprozesses zu qualitativ zufriedenstellenden Ergebnissen und gezielten Verbesserungen führen kann. Zudem erfordert eine auf Partizipation, Fairness und Akzeptanz beruhende Verfahrensweise personenzentrierte Interaktions-Experten, nicht zuletzt um eventuell aufkommendem Misstrauen und Widerständen adäquat begegnen zu können.

GBpsych: Hintergrund, Prozess und Methoden

Seit Jahren steigen die Quoten der psychischen und Verhaltensstörungen im beruflichen Kontext: Sie machen alleine 15 Prozent aller Krankentage und etwa 50 Prozent der Neuverrentungen aus. Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten ist nach eigenen Angaben seelisch belastet. Die Ausfallzeit dauert mit durchschnittlich knapp 40 Tagen beinahe dreimal so lange, wie bei anderen Krankheiten (Knieps & Klemm, 2015). Hauptsächlich Belastungsfaktoren sind Zeit- und Termindruck, hohe Verantwortung bei geringem Handlungsspielraum, entfremdende Emotionsarbeit (sogenanntes Surface Acting, wenn andere Gefühle gezeigt als empfunden werden), Rollenstress und fehlende soziale Unterstützung. Wobei die öffentliche Verwaltung sowie die Branchen der Sozial-, Gesundheits- und Pflegewirtschaft stark betroffen sind (vgl. u. a. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2014, Rau & Buyken, 2015, Kliner, Rennert & Richter, 2015). Hierdurch verursachte Ausfälle an Produktion und Bruttowertschöpfung für deutsche Unternehmen betragen 16 Milliarden Euro pro Jahr (BKK, 2013, BMAS, 2013). Die DAK schätzt die monetären Konsequenzen allein von nicht adäquat behandelten depressiven Patienten (gemäß Diagnoseschlüssel F32 im ICD 10) auf rund 13.700 Euro pro Fall (Weber, Hörmann & Köllner, 2006). Doch bei Weitem nicht alle Erkrankten bleiben zu Hause: Knapp 60 Prozent gehen trotz gesundheitlicher Beschwerden arbeiten (Zok, 2008). Gründe sind unter anderem Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, Stigmatisierung und Verdrängung. Damit Arbeit nicht krank macht, muss sie in erster Linie ausführbar, erträglich, nicht schädigend, zumutbar und persönlichkeitsfördernd sein (vgl. auch Abb. 1). Stimmt die Passung zwischen den Arbeitsbedingungen und den persönlichen Fähigkeiten, ist Arbeit motivierend, hält uns gesund und macht regelrecht glücklich.

Mit der Durchführung einer GBpsych soll der Arbeitgeber nun genau diese Aspekte „gesunder Arbeit“ überprüfen. Und nicht

nur das. Stellen sich bei der Gefährdungsbeurteilung Mängel heraus, muss gemäß ArbSchG § 3 nachgebessert werden.

Kriterien „gesunder Arbeit“:

- Ganzheitlichkeit
 - Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit
 - Anforderungsvielfalt
 - Entscheidungs- und Handlungsspielraum
 - Weder Unter- noch Überforderung
 - Angemessene Rückmeldungen
 - Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit
 - Lern- und Entwicklungsgelegenheiten
 - Möglichkeiten der sozialen Interaktion
- vgl. DIN EN ISO 10075-1:2000

Abb. 1. Kriterien „gesunder Arbeit“

Was wird da eigentlich gemessen?

Hinsichtlich der Umsetzung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung existieren vorrangig zwei große Befürchtungen, nämlich die Sorge der Beschäftigten, sich einer „Nabelschau“ zu unterziehen, die dann auch noch betrieblich ausgewertet werden soll. Zum anderen ist dort die Angst auf Seiten der Geschäftsleitung, dass Externe Einblicke in empfindliche Abläufe und Daten der Organisation erhalten. Ersteres sollte auf keinen Fall passieren. Das Analyse-Instrument muss so ausgerichtet sein, dass es gerade nicht die persönliche Verfassung misst, sondern die Auswirkungen von Arbeitsmerkmalen (*Belastungen*) – also die äußeren Verhältnisse. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerten ihre Arbeitsaufgabe, Arbeitsmittel, Arbeitsplatzumgebung, sozialen Beziehungen, Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation (s. Tabelle 1, S. 200).

Mithilfe standardisierter Befragungs-Tools wird analysiert, in welchem Maße die Arbeitsbedingungen zu Stress, psychischer Ermüdung, psychischer Sättigung und Monotonie führen und somit Fehlbelastungen darstellen. Nach Ausführung der Analyse entsteht ein Bild des aktuellen Gesundheitsrisikos im Unternehmen, das wiederum Schlüsse auf Änderungspotenzial und Ansatzpunkte zulässt. Dies bedeutet allerdings tatsächlich, dass eventuelle Bedenken seitens der Führungsspitze – nämlich, Fremde hätten Einsicht in vielleicht gesundheitsschädigende Verläufe – nicht unbegründet sind. Die Untersuchung soll ja geradezu Schwachstellen, aber durchaus auch bewährte Aspekte im betrieblichen Alltag aufzeigen. Im besten Sinne leistet die strukturierte und dokumentierte Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – quasi als multimethodales Diagnoseinstrument – einen systematischen Beitrag zur Organisations- und Personalentwicklung. Indem anlassbezogene Interventionen konzipiert werden und zielgerichtet zum Einsatz kommen, gilt der gesamte Prozess als effiziente Strategie, die Handlungssicherheit im Feld der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) gibt.

Arbeitsplatz, -umgebung	räumliche Enge, räumliche Mobilität, Lärm, Blendung, Gerüche, mangelhafte Gestaltung, Signale
Arbeitsmittel	störanfällige(s), ungeeignete(s) Technik / Werkzeug, mangelhafte Software, ungünstige Bedienung der Maschinen
Arbeitsaufgabe	hohe Komplexität, unvollständige/ einfache Aufgaben, hohe emotionale Anforderungen, Bedrohung durch Personen, hohe Verantwortung, unklare Kompetenzen, fehlende Qualifikation
Arbeitsinhalte	geringer Entscheidungs-/ Handlungsspielraum, wenig Abwechslung, kurze Takte, hoher Wiederholungsgrad, Informationsflut, Informationsdefizite
Arbeitsorganisation	hohe Arbeitsmenge, Zeitdruck, häufige Störungen, überlange Arbeitszeit, Schichtarbeit, keine Pausen, isolierte Einzelarbeit, fehlende Kommunikation
Soziale Beziehungen	Konflikte im Team, fehlende soziale Unterstützung, schlechte Führungsqualität, fehlende Anerkennung, zu wenige / zu viele soziale Interaktionen

Abb. 2: Mögliche psychosoziale Arbeitsbelastungen

Unternehmen sind nicht länger auf ein „Gießkannenprinzip“ angewiesen, das zufällig ausgewählte und zum Teil sehr kostspielige Gesundheitsprogramme für die Belegschaft ausbreitet.

Der Prozess

Um die Gefährdungsanalyse zu etablieren, müssen betriebliche Führungsriege, Arbeitsschutzverantwortliche und Arbeitnehmervertretung an einem Strang ziehen. Dabei sollte die erste Absicht der Konsens über eine einheitliche Unternehmenspolitik zum Gesundheitsschutz sein. Die Erfahrung zeigt, dass hierzu eine professionelle, personenzentrierte und oftmals externe Moderation notwendig ist. Expertise von außen hilft insbesondere, die interaktionalen Ressourcen der betrieblichen Kooperationspartner zu schonen. Ist die Bereitschaft auf höchster Ebene geklärt und eine Lenkungsgruppe gebildet, werden Bedarf und Ziele des Unternehmens exploriert. Hierbei beginnt die Arbeitsorganisation nicht bei Null, sondern kann auf bereits bestehende Gesundheitsdaten wie Fehlzeitenstatistik, Fluktuation, Qualitätsmängel, Unfälle, Beschwerden oder Suchtfälle zurückgreifen. Brauchbar ist auch die Frage danach, was im Betrieb bereits gut läuft.

Der Steuerkreis schafft Strukturen für eine psychische Gefährdungsbeurteilung

Die Lenkungsgruppe entwickelt ein Konzept zur Vorgehensweise und zum Ablauf und fördert die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Danach geht es darum zu definieren, welche Tätigkeiten, Arbeitsbereiche und Organisationseinheiten beurteilt und vor allem, ab welchem Belastungsgrad gehandelt werden soll. Der Lenkungsreis entscheidet auch über die Größe der Stichprobe, den einzuhaltenden Datenschutz, die zu erhebenden demografischen Aspekte und natürlich über das Analyseinstrument. Art und Umfang der Erhebungsmethode sind abhängig vom Zeitpunkt im Untersuchungsablauf, von bereits vorhandenen Daten und der erforderlichen Tiefe der Ergebnisqualität. Die Palette reicht von Beobachtungsstudien inklusive Mitarbeitenden-Interviews über Screening-Verfahren und Kurzfragebögen bis hin

zu moderierten Gruppensitzungen (Feinanalysen). Für einen ersten zusammenhängenden Blick der aktuellen psychischen Risikofaktoren sind arbeitswissenschaftlich fundierte Screening-Methoden vollkommen ausreichend. Vertiefende Verfahren werden dann eingesetzt, wenn die Ergebnisse zeigen, dass zuvor festgelegte Belastungsgrenzen tangiert oder überschritten sind. Fachpsychologinnen und Fachpsychologen erarbeiten in diesen Fällen mit den betroffenen Teams in professionell durchgeführten Workshops ganz konkret, wo der Schuh drückt und finden im optimalen Fall bereits gemeinsam erste Veränderungsmöglichkeiten.

Systematik und gängige Tools

Beobachtungsstudien werden vornehmlich in kleineren Firmen oder Organisationseinheiten praktiziert. Dort sind sie brauchbar und rationell. In allen anderen Fällen sind sie aufwändig und teuer – und zur Ermittlung der psychischen Belastungsfaktoren auch nicht notwendig. Hier kommen hauptsächlich Fragebögen zur Anwendung. Anspruch ist, das Ausmaß an Stress, psychischer Ermüdung, Monotonie und psychischer Sättigung herauszustellen. Jedes Merkmal wird anhand mehrerer Items gemessen. Bei Bedarf können weitere Gesichtspunkte – etwa zum Führungsverhalten und zur sozialen Unterstützung erhoben werden. Die Anwendenden sollten darauf achten, theoriegeleitete und validierte Fragebögen einzusetzen (vgl. auch Abb. 3). Außerdem muss zwischen Online- oder Papier- und Bleistiftversion ausgewählt werden. Inhaltlich gibt es diesbezüglich keinen Unterschied. Auswahlkriterien sind vielmehr die Datenschutzaspekte und das Handling. Die Entscheidung für das eine oder andere wird mit den betrieblichen Akteuren meist rasch gefunden und hängt nicht selten von bestimmten Überzeugungen ab. Beide Verfahren sind möglich; Online-Tools sind vielleicht der heutigen Zeit angemessener und ein wenig eleganter im Umgang. Die durchschnittliche Laufzeit der Befragung beträgt vier Wochen. Ratsam ist es, die Beschäftigten nach etwa 14 Tagen nochmals zur Teilnahme zu motivieren, das erhöht die Rücklaufquote. Zum Ablauf der Befragungsphase wäre eine Teilnehmerate von rund 50 Prozent und höher erfreulich. Auch bei Werten, die darunterliegen, sollte die Analyse fortgesetzt werden. Da niedrige Rücklaufquoten

jedoch als eigenständige Anzeichen bestehender Unzufriedenheiten gelten, lohnt es sich, die Gründe hierfür zu beleuchten. Die Anzahl der Fragen variiert je nach Instrument. Aber auch sogenannte Kurz-Fragebögen können schon mal 70 Aussagen beinhalten. Die Lang-Versionen liegen dann bei bis zu 140 Fragen. Im Rahmen der oben erwähnten Gütekriterien können Formulierung und Auswahl der Items mit Unterstützung einer Arbeitswissenschaftlerin / eines Arbeitswissenschaftlers modifiziert werden. Von dieser Gelegenheit machen tatsächlich viele Lenkungsorgane Gebrauch. Prinzipiell ist es möglich, bisher durchgeführte Mitarbeitenden-Befragungen zukünftig mit der Gefährdungsanalyse zu kombinieren und somit Doppelungen zu vermeiden.

Gängige Tools:

- Gefährdungsanalyse Psychischer Belastung – GPB
 - Kurzform der Kontrastiven Aufgabenanalyse – KABA-K
 - Prüfliste Psychische Belastung – PI PB
 - Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse – SALS
 - Checklisten zur Erfassung der Fehlbeanspruchungsfolgen – ChEF
 - Kurzverfahren Psychische Belastung – KPB
- (siehe auch Toolbox der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – BAuA, 2010)

Abb. 3: Instrumente zur Bewertung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

Allgemein gilt: Methoden, die helfen, den Betrieben pragmatisch und unspektakulär einen Überblick zu verschaffen, werden bevorzugt und bieten einen hervorragenden Einstieg in den Aktualisierungsprozess.

Was geschieht mit den Ergebnissen?

Es erfolgt eine statistische Auswertung der Antworten zu den Belastungsfaktoren, die zunächst meist deskriptiv dargestellt wird und Angaben zu Häufigkeitsverteilungen, zu Mittelwerten und zur Streuung der Daten macht, um Schwerpunkte zu explorieren. In einem zweiten Schritt klären Psychologinnen und Psychologen anhand vergleichender Statistik Korrelationen zwischen einzelnen Merkmalsausprägungen und Stressoren bezogen auf Untergruppen. Man kann nun beispielsweise erkennen, wie viele Personen – Führungskräfte oder Nicht-Führungskräfte – in bestimmten Abteilungen welchen Stressfaktoren ausgesetzt sind. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass negativ beurteilte Indizes von über 30 Prozent unbedingt mit Feinanalysen näher unter die Lupe zu nehmen und anschließend Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln sind. Ab 60 Prozent besteht unbedingter Handlungsbedarf. Mit arbeitswissenschaftlichem Sachverstand können anhand der Ergebnisse Belastungsprobleme konkret beschrieben, Hintergründe genauer bestimmt und wirksame Strategien abgeleitet und vor allem passgenau eingesetzt werden. Interventionen zur Reduktion und Prävention psychosozialer Fehlbelastungen reichen von be-

triebspsychologischen Sprechstunden und Trainings für Personal und Führungskräfte über Konfliktmanagement und Psychoedukation bis hin zur Arbeitsumwelthygiene oder auch organisationalen Umstrukturierung. Die Priorisierung der Maßnahmen ist abhängig von der Bedeutsamkeit, dem Ausmaß der Gefährdung, den betrieblichen Gegebenheiten und möglichen „Quick wins“. Auch in dieser Phase zahlt es sich aus, die Belegschaft wohlwollend, extensiv und ausführlich über die Resultate und Intentionen in Kenntnis zu setzen.

Die Implementierung der Gefährdungsbeurteilung wird von oberster Stelle kontrolliert

Sind die Ziele definiert und die Zuständigkeiten benannt, kann die Umsetzung geplant werden. Die Arbeitsschutzkontrollorgane wie BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin), Berufsgenossenschaften und Unfallversicherer verlangen die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung und legen hierzu Mindestanforderungen fest (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2014, s. auch Abb. 4).

Mindestinhalte der Dokumentation:

- Systematische Darlegung der Gefährdungen und ihre Beschreibung
- Einschätzung des Risikos und Grundlage der Risikobewertung
- Schutzziele
- Konkrete Maßnahmen
- Verantwortliche Personen, Terminsetzung
- Wirksamkeit der Maßnahme

Abb. 4: Gesetzliche Anforderungen an die Dokumentation psychischer Gefährdungsbeurteilungen

Eine systematische Aufzeichnung hilft den Verantwortlichen auch, den Transfer in die Arbeitsschutzpraxis zu organisieren und die Wirksamkeit der Maßnahmen zu evaluieren: Wurden die vereinbarten Maßnahmen realisiert? Hat sich nach ihrer Umsetzung die Belastung wie erwünscht verändert? Welchen Effekt haben die Maßnahmen auf Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten im Allgemeinen? Die Analyse der Belastungsfaktoren ist gemäß Arbeitsschutzgesetz § 3 (Abs. 1) zu aktualisieren. Dies ergibt sich generell, wenn sich grundlegende Gegebenheiten ändern.

Die Reduktion psychosozialer Fehlbelastung ist ein wahrer Gewinn

Mit der Gefährdungsbeurteilung entwickeln die Firmen Strukturen und eine Kultur, in der Wertschätzung, soziale Kompetenz und mentale Selbststeuerungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt werden. Dieses Risikomanagement ist durch und durch zukunftsfähig: Es hilft, Verfahrensgerechtigkeit zu erhöhen, Konflikte zu reduzieren und Ressourcen sinnvoll einzusetzen. Persönlichkeitsfördernde Maßnahmen werden von Be-

schäftigten als gerecht erlebt. Dieser *Fair-Process-Effect* steigert Leistungsbereitschaft und Loyalität im Unternehmen, was sich betriebswirtschaftlich rechnet (Gollwitzer, Lotz, Schlösser & Streicher, 2013). Der Return-on-Invest-Faktor (ROI) durch ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) liegt – je nach Erhebung – zwischen 1:3 und 1:10. Das Resultat sind erhebliche Produktivitätssteigerungen aufgrund einer motivierten und gesünderen Belegschaft. Nicht zuletzt hilft die Gefährdungsbeurteilung, zwischen den Interessen unterschiedlicher betrieblicher Sozialpartner zu vermitteln.

GBpsych: Ein multifunktionales Prinzip für eine gesunde Organisation

Mithilfe der regelmäßigen Überprüfung psychischer Fehlbelastungen im Betrieb erfüllen Unternehmen – über das gesetzliche Muss hinaus – noch andere relevante Organisationsziele. Abb. 5 zeigt den üblichen Ablauf einer Analyse: Das grobe Screening bringt erste Ergebnisse zur Ausprägung kritischer Merkmalsbereiche und auch bereits charakteristischer Variablen. Durch vertiefende Untersuchungen und weitere statistische Auswertungen kann eine Diagnose der aktuellen Gesundheitsbelastung im Betrieb erstellt werden. Der Befund ermöglicht dann die Konzeption und Ableitung von Veränderungsstrategien und anwendbaren Interventionen. Die aktivierte Gefährdungsbeurteilung stellt somit eine planmäßige, strukturierte und intensive Auseinandersetzung mit den Erforderlichkeiten einer gelingenden Arbeitsorganisation und Personalentwicklung dar. Zudem ist die sukzessive Dokumentation der (Schutz-)Ziele, Aufgaben, Maßnahmen und Verantwortlichen das zentrale Ansinnen einer Qualitätsmanagementprozedur. Prozessqualität und Dienstleistungen eines Unternehmens gewinnen unbedingt durch die ernst gemeinte Reduktion psychosozialer Beeinträchtigungen und die Förderung gesundheitlicher Ressourcen. Offenkundig ist ebenfalls, dass die punktgenauen, auf Ergebnissen der Risikoanalyse beruhenden Interventionen eine wirtschaftlich sinnvolle, da wirksame Strategie im Rahmen des BGM nahelegen. Die professionell arrangierte und realisierte Diagnose psychischer Fehlbelastungen ist theoriegeleitet und evidenzbasiert. Sie berücksichtigt die grundlegenden Elemente menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns. Gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitsbedingungen werden nicht nur erkannt, sondern auch miteinander in Verbindung gesetzt (etwa Belastungen mit bestehenden Ressourcen). Die verhaltenswissenschaftliche Interventionsforschung ist ja geradezu darauf spezialisiert, anhand explorierter Schwierigkeiten eben solche Verhaltens- und Verhältnisaspekte zu bestimmen, die geeignet sind, auch das zu entlasten, was es zu entlasten gilt. Sind Personen durch häufige Störungen im Arbeitsablauf überbeansprucht und reagieren sie hierauf mit Verspannungen, Schmerzen und langfristig eventuell mit Überdross, werden (die obligatorisch angebotenen) Rückenschulungsseminare wenige – auf

Dauerhaftigkeit ausgerichtete – Effekte zeigen. Niemand will bezweifeln, dass Gymnastik und Entspannungsübungen partiell wohltuend und auch durchweg indiziert sind. Allerdings: An grundsätzlichen dysfunktionalen Organisationsstrukturen ändern sie kaum etwas. Um suboptimale organisationale Prozesse zu beeinflussen, wären – sowohl für die Gesundheit des Einzelnen als auch für die des Unternehmens – temporäre arbeitspsychologische Sprechstunden guter Standard. An diesem Beispiel wird deutlich, dass die marktüblichen BGM-Maßnahmen „von der Stange“ ungeeignet sind. Vielmehr müssten und können „maßgeschneiderte“ Instrumente eingesetzt werden.

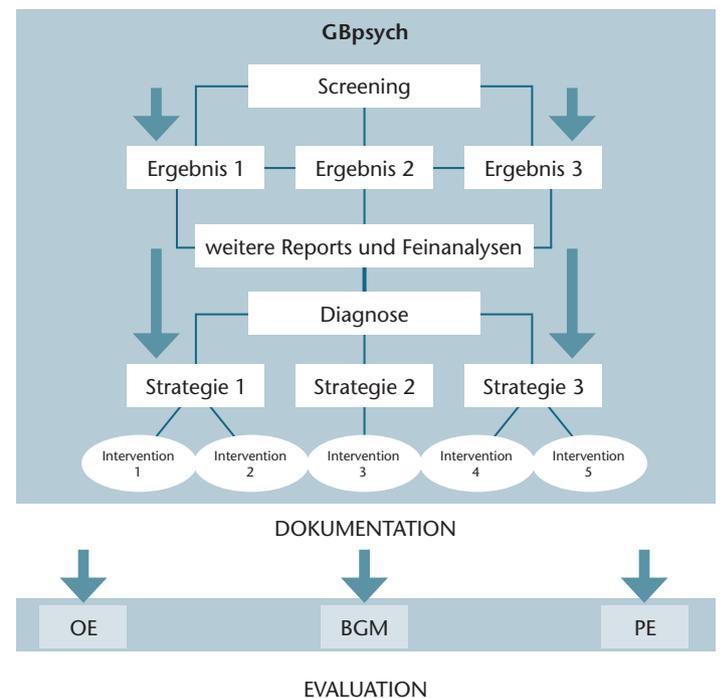


Abb. 5: Prozess einer GBpsych im Hinblick auf weitere Managementinstrumente

Studie: Aktuelle Praxis und Herausforderungen für deutsche Unternehmen

Dreh- und Angelpunkt veränderter Arbeitssituationen sind letzten Endes die Betriebe und Konzerne mit ihren Strukturen und Kulturen. Wie oben bereits skizziert, sind die Aktiven auf der Arbeitgeberseite aufgefordert, unverzüglich die Gesundheitsrisiken zu untersuchen, ihnen vorzubeugen und sie zu reduzieren. Diesem Anspruch kommen aktuell jedoch nur wenige Arbeitsorganisationen nach: Lediglich fünf bis 16 Prozent haben eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen implementiert (Beck, Richter, Ertel & Morschhäuser, 2012). Lenßen (2014) hat in einer Querschnittsstudie untersucht, inwieweit deutsche Firmen mit den Vorgaben des ArbSchG vertraut sind oder was sie etwa hindert, eine GBpsych zu etablieren. Ziel der Befragung war unter anderem, aufzuzeigen, an welchen Stellschrauben angesetzt werden kann, um den gesetzlich vorgeschriebenen Gesundheits-

schutz weiter zu motivieren. Ein Fachtteam von Psychologinnen und Pädagoginnen interviewte zu diesem Zweck Arbeitssicherheitskräfte, Gesundheitsbeauftragte und Betriebsärztinnen und -ärzte aus 100 mittleren und großen Unternehmen (Mittelwert der Mitarbeitendenzahl: 1027). Von besonderem Interesse waren Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Maßnahmen zur Gesundheitsfürsorge bestehen bereits?
- Wie hoch ist die wahrgenommene Relevanz psychosozialer Gesundheitsthemen?
- Wie hoch wird der antizipierte Nutzen eingeschätzt?
- Welche aktuellen Hemmfaktoren werden benannt?

Die wichtigsten Ergebnisse und Maßnahmen zur allgemeinen Gesundheitsfürsorge

Knapp 90 Prozent der Unternehmen bestätigen, dass sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeiten zu betrieblichen Vorsorgeuntersuchungen bereitstellen. 28 Prozent führen regelmäßig Mitarbeitendenbefragungen durch und fast 25 Prozent verfügen über eine innerbetriebliche Sozialbetreuung. Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBpsych) setzen gemäß der vorliegenden Studie nur zwölf Prozent der Betriebe um.

Relevanz der Themen im Bereich „Psychische Gesundheit“

Im Rahmen der Umfrage bewerten rund 65 Prozent den Einsatz einer GBpsych als „wichtig“ beziehungsweise „sehr wichtig“. Noch dringlicher werden Maßnahmen zum Training gesundheitsfördernder Führung (84,2 %), Konfliktmanagement (77,2 %) und Arbeitszeitmanagement (73,7 %) eingestuft. Weiterhin hat interessiert, inwieweit Inkongruenzen bezüglich der als wichtig beurteilten Ansätze zur Förderung psychosozialer Gesundheit und der tatsächlichen Umsetzung dieser Favoriten bestehen.

Wie wichtig sind Ihnen folgende Themen im Bereich „Psychische Gesundheit“?*



Abb. 6: Themen psychischer Gesundheit

Wahrgenommene Bedeutsamkeit und tatsächliche Umsetzung sind diskrepant

„In welchen Bereichen zum Thema ‚Psychische Gesundheit‘ gibt es in Ihrem Unternehmen bereits Aktivitäten?“

Die Synopse in Abb. 7 demonstriert, dass die geringste Abweichung zwischen Wunsch und Verwirklichung in den Bereichen *Führungstraining*, *Konfliktmanagement*, *Suchtberatung* und *Arbeitszeitmanagement* besteht. Gut die Hälfte der Betriebe gibt an, in Sachen Gefährdungsbeurteilung tätig geworden zu sein. Es ist psychologisch betrachtet kein Novum, dass Wissen und Handeln nicht immer konform gehen. Diskrepanzen resultieren unter anderem aus dem Fehlen von Ressourcen, aus konkurrierenden Zielen oder aus der Ermangelung eines Ausführungsplans. Signifikant sind die Widersprüchlichkeiten bezogen auf die Präventionsmethoden *Gesundheitszirkel*, *Psychoedukation*, *Psychosoziale Beratung* und *Pflegeberatung*. Hier ergeben sich Hinweise auf Optimierungspotenziale. Um mehr Kongruenz zwischen wahrgenommener Relevanz und konsequenter Ausführung zu schaffen, wäre ein erster Schritt, konfligierende Einstellungen zu diesen Themen auf der Führungsebene zu explorieren. Ein zusätzlicher Prädiktor für die allermeisten Entscheidungen ist das Abwägen zwischen den Kosten und dem Nutzen der anvisierten Handlung – so selbstverständlich auch im Kontext betriebswirtschaftlicher Überlegungen.

SYNOPSIS FAVORISierter UND PRAKTIZierter KONZEPTE PSYCHISCHER GESUNDHEIT			
Konzepte	„... sind wichtig / sehr wichtig ...“	„... es gibt Aktivitäten...“	Abweichung / Differenz
Gefährdungsbeurteilung	64,9 %	56,1 %	13,6 %
Gesundheitszirkel	52,7 %	22,8 %	56,7 %
Führungstraining	84,3 %	66,7 %	20,9 %
Psychoedukation	42,2 %	22,8 %	46,0 %
Psychosoziale Beratung	57,9 %	36,4 %	37,1 %
Konfliktmanagement	77,2 %	63,2 %	18,1 %
Arbeitszeitmanagement	74,7 %	57,9 %	22,5 %
Supervision	47,4 %	38,6 %	18,6 %
Suchtberatung	52,7 %	61,4 %	16,5 %
Pflegeberatung	49,2 %	26,3 %	46,5 %

Abb. 7: Abweichungen zwischen positiv bewerteten und tatsächlich aktivierten Maßnahmen

Pro und Contra psychosozialer Gesundheitsförderung werden erkannt

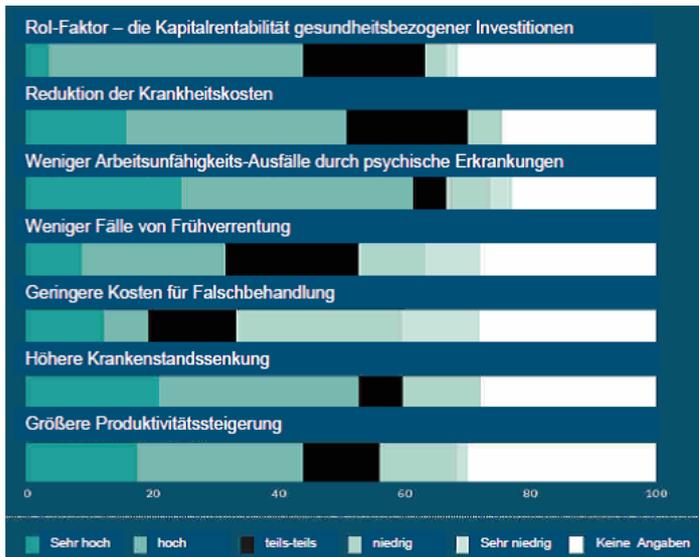


Abb. 8: „Wie bewerten Sie Kosten-/Nutzen-Vorteile bei der Reduktion psychischer Belastungen?“

Ob sich Unternehmen nun für mehr Gesundheitsschutz einsetzen oder nicht, hängt auch davon ab, wie sie die Vorteile infolge der Verminderung psychischer Belastungen bewerten (vgl. Abb. 8).

Mit 61,4 Prozent schätzen die Befragten den Mehrwert durch weniger Arbeitsunfähigkeitstage am Höchsten ein, gekoppelt mit dem Nutzen durch Krankenstandssenkung (52,7 %) und der Reduktion der Krankheitskosten (50,7 %). Fasst man die Ergebnisse aus Abb. 8 zusammen, so lässt sich auf Seiten der Befragten ein doch überdurchschnittliches Bewusstsein für die Vorteile erkennen. Insofern scheint es auch plausibel, dass lediglich ein Zehntel der Unternehmen die Notwendigkeit einer Gefährdungsbeurteilung zur Minimierung psychischer Fehlbelastungen als gering einstuft.

Fehlende Ressourcen gefährden die Realisierung einer Gefährdungsbeurteilung

Die zaghaften Aktivitäten bei der Implementierung einer Risikomessung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz haben ihre Gründe. Nach Aussagen der Firmen fehlen insbesondere entsprechendes Personal (36,8 %), seriöses Fachwissen (33,3 %) und förderliche Informationen (29,8 %) für einen reibungslosen Beurteilungsprozess und die Entwicklung und Anwendung von passenden Maßnahmen (s. Abb. 9).

Immerhin planen zirka 65 Prozent der Arbeitsorganisationen, eine GBpsych durchzuführen. Diese Motivation sollte auch von arbeitswissenschaftlicher Seite unterstützt werden. Erwartungen seitens der Unternehmen bestehen über die genannten Hemmfaktoren hinaus hinsichtlich dessen

- eine gemeinsame „Sprache“ zu finden, was die Fachtermini betrifft
- Qualifikationsangebote für betriebliche Akteure zu organisieren

- pragmatische und passgenaue Verfahren bereitzustellen
- in festgefahrenen Konflikten zwischen betrieblichen Sozialpartnern zu vermitteln.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Ergebnisse der Studie allen Protagonisten wie Versicherungs- und Leistungsträgern, Kontrollorganen und den Firmen selbst konkrete Ansatzpunkte bietet, um die Arbeitsgesundheit im Bereich „Psyche“ nachhaltig zu fördern.

Hemmnisse bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung

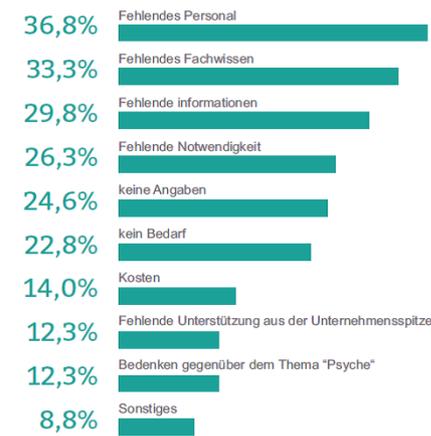


Abb. 9: Hemmende Faktoren

Hohe fachliche Qualifikation ist Voraussetzung für gelingende Gesundheitsprävention

Auf sämtlichen beschriebenen Aktionsebenen ist zur erfolgreichen Minimierung gesundheitlicher Risiken ein hoher Standard an arbeits- und verhaltenswissenschaftlichem Sachverstand Voraussetzung. Ordnungspolitisch Verantwortliche, Mitarbeitende der Kontrollorgane, Arbeitsschutzbeauftragte, Mitarbeitervertretungen und Betriebsärztinnen und -ärzte, Analysten, Statistikerinnen und Statistiker, Interventionsforscherinnen und -forscher, Anwendende, Entwicklerinnen und Entwickler: Alle sind gefordert, sich der Notwendigkeit, Interdisziplinarität und Vielschichtigkeit des Themas zu widmen und sich das entsprechende Know-how anzueignen. Momentan stößt man im Kreise professioneller Schlüsselpersonen angesichts der Materie tendenziell auf Erstaunen und Unerfahrenheit, bei – zugegebenermaßen – gleichzeitiger relativer Neugier. Es ist ein Trugschluss zu glauben, dass die gewinnbringende Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz durch rudimentär geschultes Personal betroffener Unternehmen mit eigenen Bordmitteln zu gewährleisten ist. Zu speziell, komplex und sensibel ist das Thema. Unter diesen Umständen besteht die Gefahr der „Eigenregie“ nicht selten darin, mit den Widerständen der Leitungsebene nicht klar zu kommen,

Frustration bezogen auf die Mannigfaltigkeit zu entwickeln und die Angelegenheit auf die lange Bank zu schieben. Es verhält sich ähnlich wie mit einem umfangreicheren internistischen Check-up: Das Erforschen und Einordnen bestimmter Parameter und die Empfehlungen sinnvoller Strategien zur Vermeidung gravierender Krankheiten überlassen wir lieber denjenigen, die auf einen akzeptablen beruflichen Background und Erfahrungsschatz zurückgreifen können und von denen wir überzeugt sind, dass sie uns weder unter- noch überdiagnostizieren oder -versorgen.

Fazit und Ausblick

Die *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz* ist nicht nur eine strategisch zweckdienliche und praktikable Methode, um rechtliche Ansprüche sowohl aus dem neuen Präventionsgesetz als auch aus dem reformierten Arbeitsschutzgesetz zu erfüllen. Kompetent und ernsthaft etabliert, ist sie eine ressourcenorientierte, auf betriebliche Gesundheit (und Belange) und Zukunftsfähigkeit ausgerichtete Managementmethode. Der Mehrwert liegt aufgrund der Kontextbezogenheit zudem in der Brauchbarkeit hinsichtlich der Bedarfe von Organisations- und Personalentwicklung. Voraussetzung ist allerdings, in allen Phasen der Umsetzung Professionalität und Präzision walten zu lassen. Angesichts der momentanen Zurückhaltung seitens der Unternehmen, eine GBpsych konsequent zu praktizieren, ist es ratsam, die Ergebnisse der vorgestellten Studie zu würdigen und den Delegierten der Konzerne, Firmen und Verwaltungen das gewünschte Wissen zuteil werden zu lassen. Angehalten zu diesen Koordinierungsleistungen sind meines Erachtens Ministerien, GKV-Spitzenverbände, Unfallversicherungsträger, Berufsgenossenschaften oder die Rentenversicherung. Mittels eines abgestimmten und multiplikativen Vorgehens können Verpflichtung und Verantwortlichkeit gestärkt und letzten Endes die offiziell postulierte Integration von BGM und Arbeitsschutz Wirklichkeit werden. Um der Gefahr ineffizienter oder auch unseriöser Angebote im Bereich der Gesundheitsprävention und psychischen Gefährdungsbeurteilung zu begegnen, sollte zeitnah in Erwägung gezogen werden, Qualitätsmerkmale festzulegen. Diesbezüglich ist etwa zu denken an Parallelen zu den in der Medizin bewährten S3-Leitlinien oder den Beurteilungskriterien in der verkehrspsychologischen Begutachtung.

Literatur

- ArbSchG. (Zuletzt geändert am 19.10.2013). *Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit* (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG). <http://www.gesetze-im-internet.de/arbSchG/BJNR124610996.html>. Abgerufen am 15.10.2015.
- Beck, D., Richter, G., Ertel, M. & Morschhäuser, M. (2012). *Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland. Verbreitung, hemmende und fördernde Bedingungen*. Heidelberg: Springer-Verlag.

- BKK (2013). *Daten und Fakten*. <http://psyga.info/psychische-gesundheit/daten-und-fakten/>. Abgerufen am 15.10.2015.
- BMAS (2013). *Stark werden gegen Stress in der Arbeitswelt*. <http://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Pressemitteilungen/psychische-gesundheit-veranstaltung-2013-01-29.html>. Abgerufen am 15.10.2015.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2010). *Toolbox Version 1.2. Instrumente zur Erfassung psychischer Belastung*. <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html>. Abgerufen am 15.10.2015.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), (2014). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen: Erfahrungen und Empfehlungen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Bundesministerium für Gesundheit. (2014). *Pressemitteilung*. http://www.bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Pressemitteilungen/2014/2014_04/141217_65_PM_Praeventionsgesetz.pdf. Abgerufen am 15.10.2015.
- Bundesministerium für Gesundheit. (2015). *Das Präventionsgesetz. Die Verbesserungen im Überblick*. https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/dateien/Publikationen/Praevension/Flyer/Flyer_Das_Praeventionsgesetz_Die_Verbesserungen_im_Ueberblick.pdf. Abgerufen am 15.10.2015.
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.). (2012). *Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz. Inklusiv DIN EN ISO 10075-1 bis -3*. Berlin: Beuth Gollwitzer, M., Lotz, S., Schlösser, T. & Streicher, B. (Hrsg.). (2013). *Soziale Gerechtigkeit. Was unsere Gesellschaft aus den Erkenntnissen der Gerechtigkeitspsychologie lernen kann*. Göttingen: Hogrefe.
- Kliner, K., Rennert, D. & Richter, M. (Hrsg.). (2015) *Gesundheit in Regionen - Blickpunkt Psyche. BKK Gesundheitsatlas 2015*. Berlin: MWV.
- Knieps, F. & Klemm, A. (2015). Verbesserung von Prävention und Versorgung bei psychischen Störungen: Chancen und Grenzen der jetzigen Gesundheitspolitik. In: K. Kliner, D. Rennert und M. Richter (Hrsg.). *Gesundheit in Regionen - Blickpunkt Psyche. BKK Gesundheitsatlas 2015*. Berlin: MWV.
- Lenßen, K. (2014). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Aktuelle Praxis und Herausforderungen für deutsche Unternehmen*. Abrufbar unter: <http://www.lenssen-und-lenssen.de/referenzen/publikationen/>
- PrävG. (2015). *Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention* <http://www.bmg.bund.de/ministerium/meldungen/2015/paeventionsgesetz.html>. Abgerufen am 15.10.2015.
- Rau, R. & Buyken, D. (2015). Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen: Ein systematisches Review über Metaanalysen und Reviews. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59(3), 113-129.
- Weber, A., Hörmann, G. & Köllner, V. (2006). Psychische und Verhaltensstörungen: Die Epidemie des 21. Jahrhunderts? *Deutsches Ärzteblatt*, 103(13), A-834 / B-712 / C-688.
- Zok, K. (2008). Gesundheitsprobleme von Arbeitnehmern und ihr Verhalten im Krankheitsfall. *WIdO-monitor*, 5(1), 1-7.



Kai Lenßen, Sozialer Verhaltenswissenschaftler für Arbeits-, Umwelt-, Gesundheits-, Beratungs- und Verkehrspsychologie, Geschäftsführer des Forschungs- und Entwicklungsbüros Lenßen & Lenßen, Düsseldorf für Diagnostik, Indikation & Interventionsmanagement, Risikoanalysen & Qualitätssicherung, Lehrbeauftragter an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (Sozialwissenschaftliches Institut), Arbeitsschwerpunkte u. a.: Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung am Arbeitsplatz; Interventionsforschung; Verhaltensmodifikation; Ressourcenschutz.

Kontakt:

lenssen-duesseldorf@t-online.de
www.lenssen-und-lenssen.de
www.psychische-belastung-am-arbeitsplatz.de