

# Theoretische und methodische Grundpositionen

Dr. Sandra Wolf, Dr. Claudia Nebel-Töpfer, Dipl.-Psych. Ina Zwingmann, Prof. Peter Richter

Foto: © DigitalGenetics – Fotolia.com

Aufgrund der Aktualität und Komplexität des Themas existieren kaum Handlungshilfen oder Best-Practice Beispiele zur Beurteilung psychischer Gefährdungen am Arbeitsplatz, die Musterprozesse zur Erfassung, Beurteilung und Prävention psychosozialer Risiken in der Arbeitswelt skizzieren. Hinzukommen Vorbehalte und Befürchtungen, dass die Beurteilung psychischer Gefährdungen mit konfliktbeladenen Diskussionen und nur schwer zu erfüllenden Forderungen einhergehen werden. Dieser Artikel gibt zunächst einen themenbezogenen Überblick über theoretische und methodische Grundpositionen. In einem 2. Teil werden anhand zweier Beispiele die wichtigsten Schritte einer psychosozialen Gefährdungsbeurteilung, ihr ökonomischer Nutzen, Erfolgsfaktoren sowie potenzielle Stolpersteine aufgezeigt.

Multitasking, starker Termin- und Leistungsdruck sowie ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge – so sieht laut Stressreport 2012 (Lohmann-Haislah) der Arbeitsalltag für mehr als die Hälfte aller Berufstätigen in Deutschland aus. Hinzu kommt der stetig steigende Stress: 43% der Befragten gaben an, dass dieser in den letzten zwei Jahren zugenommen hat. In diesem Zusammenhang ist es kaum verwunderlich, dass die Anzahl an Arbeitsunfähigkeitstagen seit 1976 um mehr als das Fünffache angestiegen ist und mit einer durchschnittlichen AU-Dauer von 39,4 Tagen pro Fall deutlich über der für Muskel-Skelett-Erkrankungen (im Durchschnitt 19,9 Tage pro Fall) liegt (BKK Gesundheitsreport, 2013). Diese Zahlen schlagen sich auch in immensen Krankheitskosten, sowohl für die Unternehmen, als auch den Staat, nieder (Bödeker & Friedrichs, 2011): Im Jahr 2012 beliefen sich die Produktionsausfallkosten auf 6 und der finanzielle Ausfall an der Brutto-

wertschöpfung auf 10,5 Milliarden Euro aufgrund von Erkrankungen der Diagnosegruppe V – Psychische und Verhaltensstörungen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2014).

Auf diese Entwicklung hat im Oktober 2013 der Gesetzgeber mit einer Änderung des Arbeitsschutzgesetzes reagiert, indem explizit festgelegt wurde, dass neben der Beurteilung physischer auch eine Beurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz erfolgen muss (ArbSchG § 5, 2013). Sowohl Geschäftsführer als auch Betriebsräte und Betriebsärzte sowie weitere von der Gesetzesänderung betroffene Akteure, sehen sich nun mit dieser neuen Aufgabe der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung konfrontiert. Doch aufgrund der Aktualität und Komplexität der Thematik existieren kaum Handlungshilfen, die Musterprozesse zur Erfassung, Beurteilung und Prävention psychosozialer Risiken in der Arbeitswelt skizzieren. Hinzukommen Vorbehalte und Befürchtungen

seitens der Unternehmen, dass die Beurteilung psychischer Gefährdungen mit konfliktbeladenen Diskussionen und nur schwer zu erfüllenden Forderungen einhergehen wird. Häufig werden dabei die positiven Veränderungen, die sich in Folge des Beurteilungsprozesses ergeben können, vergessen.

Es ist daher wichtig, den Unternehmer dahingehend zu sensibilisieren, dass gesunde und motivierte Mitarbeiter eine wesentliche Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens darstellen. Außerdem sollte betont werden, dass in diesem Zusammenhang die aus den unterschiedlichen Arbeitsbedingungen resultierenden psychischen Fehlbeanspruchungsfolgen einen wichtigen Faktor darstellen, der im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung aktiv gestaltet werden kann. Verantwortung für diese wichtige Aufgabe kommt dabei speziell den Betriebsärzten und den Fachkräften für Arbeitssicherheit zu (vgl. Arbeitssicherheitsgesetz, § 3, ASiG): Sie sollen den

Arbeitgeber zu arbeitspsychologischen Fragen beraten sowie die Arbeitsbedingungen beurteilen, Ursachen von tätigkeitsbedingten Erkrankungen untersuchen, die Untersuchungsergebnisse dokumentieren und entsprechende Maßnahmen zur Prävention vorschlagen. Zudem sind alle im Betrieb Beschäftigten über Gesundheitsgefahren, denen sie bei der Arbeit ausgesetzt sind, sowie über Maßnahmen bzw. Einrichtungen zur Abwendung dieser Gefahren zu belehren.

Bereits auf den ersten Blick wird deutlich, dass es sich hierbei um eine äußerst umfangreiche und vor allem anspruchsvolle Aufgabe handelt, die ein gewisses arbeitspsychologisches Fachwissen voraussetzt. Dies gilt insbesondere für die Auswahl geeigneter Analyseinstrumente, da hierfür eine Vielzahl verschiedenster Verfahren zur Verfügung stehen, eine Patentlösung jedoch nicht existiert. Zusätzlich müssen gewisse rechtliche Vorschriften erfüllt werden. Aufgrund der Komplexität einiger Instrumente oder spezieller Problemstellungen kann es zudem sinnvoll sein, auf externe Unterstützung, beispielsweise durch Arbeitspsychologen, zurückzugreifen.

#### **Vorbehalte erkennen und hinterfragen**

Zunächst ist es jedoch wichtig, die Vorbehalte gegenüber dem Thema „Psychische Belastung“ seitens der Betriebe offenzulegen, gezielt zu hinterfragen und zu relativieren. Häufig werden in diesem Zusammenhang mangelnde finanzielle oder zeitliche Ressourcen angeführt. Zudem sind viele Unternehmer der Meinung, dass das Betriebsklima bereits gut und derartige Maßnahmen nicht notwendig seien. Doch gerade in diesen Fällen sollte untersucht werden, woran der Unternehmer dies festmacht, denn häufig verbergen sich hinter diesen Einwänden ein mangelndes Problembewusstsein bzw. unzureichende Kenntnisse hinsichtlich psychischer Belastung bei der Arbeit. Diesen Vorbehalten müssen vor allem die Betriebsärzte und die Fachkräfte für Arbeitssicherheit entgegentreten, da diese als langfristige Partner des Unternehmens dessen Entwicklungen und aktuelle Situation am besten einschätzen können.

Betriebsärzte haben zudem leicht Zugang

zu wichtigen Informationen bezüglich möglicher psychischer Belastung und Fehlbeanspruchung einzelner Mitarbeiter oder bestimmter Beschäftigungsgruppen, beispielsweise aufgrund der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen, Betriebsbegehungen, Unfalluntersuchungen oder Beratungsgesprächen mit dem Unternehmer selbst. Indikatoren für psychische Belastung und Fehlbeanspruchung können hier häufige Unfälle bzw. Beinaheunfälle, ein hoher Krankenstand oder eine starke Fluktuation sein. Auch eine Häufung von Überstunden oder Störungen des betrieblichen Ablaufs sowie Termenschwierigkeiten, eine geringere Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen und vermehrte Beschwerden von Seiten der Kunden können ein Hinweis sein. Doch wie können diese Herausforderungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung aktiv angegangen werden?

Die Herausforderung für die Unternehmen und insbesondere für die Akteure des betrieblichen Gesundheitsschutzes besteht nun darin, eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung zufriedenstellend für die direkt betroffenen Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmensleitung sowie die Spezialisten für Arbeitssicherheit zu gestalten und durchzuführen. Eine besondere Rolle spielen hierbei die Mitarbeiter. Deren Einschätzung als Experten für die zu beurteilende Arbeitstätigkeit kann beispielsweise mittels Fragebogen, Workshops oder Interviews erfasst werden. Zudem besteht die Möglichkeit mittels objektiver Expertenverfahren – hierzu zählen u.a. Tätigkeitsanalysen oder teilnehmende Arbeitsplatzbeobachtungen – weitere Informationen zu gewinnen.

Um ein möglichst genaues Bild der Belastungssituation im Unternehmen zu erhalten und Verzerrungen zu vermeiden, ist es empfehlenswert eine Kombination von objektiven und subjektiven Verfahren vorzunehmen. Diese umfangreiche Datenlage sollte jedoch auch um weitere unternehmensinterne Daten, wie beispielsweise Kranken- und Unfallzahlen, ergänzt und in die bestehenden Unternehmensstrukturen eingegliedert werden. An dieser

## Ausbildung zum **Ergonomie- Soforthelfer**

**Sehen Sie Ihr  
Unternehmen durch die  
Ergonomie-Brille!**

Begeistern Sie Ihre Kollegen für Gesundheit, geben Sie Bewegungsimpulse und erkennen Sie erste Schwachstellen am Arbeitsplatz.

**Sichern Sie  
sich Ihren  
Platz!**

**Termin:**  
- 11. Juni 2015

**Kursgebühr:**  
349,00 EUR zzgl. MwSt.

### **SI-Akademie für Sicherheit + Gesundheit bei der Arbeit**

Vangerowstr. 14/1  
69115 Heidelberg  
Tel: +49 6221 6446-39  
oder per Mail:  
si-akademie@konradin.de  
**www.si-akademie.de**



Stelle wird bereits deutlich, welche sowohl organisatorischen als auch fachlichen Anforderungen an die Unternehmen gestellt werden und dass hierbei insbesondere die Unterstützung der Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie der Betriebsärzte notwendig ist.

### Theoretische und methodische Grundpositionen

Ziel der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung laut Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG, §5) ist es, die für den Mitarbeiter bestehenden Gefährdungen, d.h. die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung, zu ermitteln. Eine Gefährdung kann sich dabei unter anderem durch die psychische Belastung bei der Arbeit ergeben (ArbSchG, §5). Diese ist gemäß der internationalen Norm DIN EN ISO 10075-1 definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Der Begriff selbst ist wertneutral und kann gesundheitsförderliche als auch gesundheitsbeeinträchtigende Auswirkungen haben.

Ob und in welchem Ausmaß psychische Belastung zu positiven oder negativen Beanspruchungsfolgen führt, hängt zum einen von den individuellen Leistungsvoraussetzungen des Arbeitenden und zum anderen von den verfügbaren personalen, organisationalen und sozialen Ressourcen ab (Ducki, 2010; Ducki & Kalytta, 2006; Hobfoll, 2002; Udriș, Kraft, Musmann & Rimann, 1992). Folglich bezeichnet der Begriff der psychischen Beanspruchung die zeitlich unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von den jeweiligen überdauernden und augenblicklichen individuellen Voraussetzungen, einschließlich der persönlichen Bewältigungsstrategien (DIN EN ISO 10075-1). Die verwendeten Begriffe sowie die Beziehungen zwischen den betreffenden Konzepten wurden im Rahmen der DIN SPEC 33418 ergänzt und sollen den Sprachgebrauch von Fachleuten und Praktikern weiter vereinheitlichen.

Gemäß dem Belastungs-Beanspruchungs-

Konzept (Richter & Hacker, 2012) ergeben sich die Beanspruchungsfolgen anhand der Belastung und in Abhängigkeit von den jeweils vorhandenen individuellen Bewältigungsvoraussetzungen im Menschen. Die Folgen können dabei sowohl kurzfristig als auch langfristig sein und neben positiven Konsequenzen (z.B. Wohlbefinden) auch negative Effekte (z.B. Erschöpfungssymptome) aufweisen. Aus dem Ungleichgewicht zwischen äußeren Anforderungen (Stressoren) und den verfügbaren Bewältigungsmöglichkeiten kann beispielsweise Stress, als eine der möglichen kurzfristigen Beanspruchungsfolgen, resultieren.

Psychische Faktoren zeigen ihre Wirkung ähnlich wie die üblicherweise in einer Gefährdungsbeurteilung berücksichtigten Belastungsfaktoren (z.B. mechanisch-physikalische) sowohl kurz- als auch langfristig. Wobei das schädigende Potenzial häufig erst nach längerer Zeit und in Form individuell unterschiedlicher Reaktionsmuster offensichtlich wird. Eine weitere Besonderheit bei der Beurteilung psychischer Belastung ist, dass keine Aussagen über Kausalzusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung, sondern lediglich über die Stärke des Zusammenhangs getroffen werden können. Hierbei gilt kein lineares Dosis-Wirkungsprinzip, da die Stärke sowohl von der Person als auch vom jeweiligen Belastungsfaktor abhängig ist. Zudem stehen zur Bewertung der erfassten psychischen Belastungen keine allgemeingültigen Grenzwerte zur Verfügung. Die Beurteilung der Beeinträchtigung kann daher stets nur in Verbindung mit den Leistungsvoraussetzungen einer Person oder einer definierten Gruppe von Personen erfolgen.

### Subjektive und objektive Verfahren

Umso wichtiger ist es, die Beurteilung zum einen auf subjektive und objektive Verfahren zu stützen, um so ein umfassendes Bild der allgemeinen Arbeitssituation als auch der individuellen Bedingungen aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter zu erhalten. Zum anderen müssen empirisch gut untersuchte Modelle des Belastungs- und Beanspruchungserlebens, die zuverlässige Prognosen über die Gesund-

heitsfolgen aufgrund von psychischer Belastung und deren Interaktion mit Ressourcen liefern, hinzugezogen werden.

Durch die Kombination der Erhebungsmethoden können zudem Verzerrungen durch Bewertungs- und Interpretationsprozesse der Arbeitenden vermieden werden (Dunckel, 1999). Bei objektiven Erhebungsverfahren werden durch einen Experten die am jeweiligen Arbeitsplatz vorliegenden Belastung beispielsweise im Rahmen eines Beobachtungsinterviews oder der Aufnahme von Tätigkeitsmerkmalen (Schichtaufnahmen) ermittelt. Die so gewonnenen Daten stellen anschließend die Grundlage für eine umfassende Beschreibung der tatsächlichen Arbeitsbedingungen dar. Anhand dieser Daten kann jedoch noch keine Aussage hinsichtlich der individuellen Beanspruchungsfolgen auf Seiten der Mitarbeiter getroffen werden. Das Erleben der Belastung durch die Mitarbeiter kann im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen mit Hilfe subjektiver Methoden mittels Fragebogen oder Interviews gemessen werden. Durch die Zusammenführung von objektiven und subjektiven Daten sind Rückschlüsse auf die Gesundheit der Mitarbeiter möglich und es können neben konkreten Gefährdungsfaktoren auch mögliche Ressourcen identifiziert werden. Eine weitere äußerst nutzbringende Methode stellen partizipative Gruppenprozesse (z.B. Teamworkshops) dar. Diese erhöhen einerseits die Akzeptanz für den Prozess der Gefährdungsbeurteilung auf Mitarbeiterseite und liefern andererseits konkrete Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen.

Wie bereits zuvor dargestellt, ist es aufgrund der messmethodischen Besonderheiten wichtig auf empirisch gut untersuchte Modelle zurückzugreifen. Im Folgenden werden drei arbeitspsychologische Modelle vorgestellt, welche bezüglich psychischer Gefährdungsbeurteilungen von Bedeutung sind.

### Anforderungs-Kontroll-Modell

Das Anforderungs-Kontroll-Modell (Job-Demand-Control-Model, JDC-Modell, Karasek, 1979) basiert auf den zwei Fakto-

ren Anforderungen und Kontrolle (bzw. Handlungsspielraum), welche jeweils hoch oder niedrig ausgeprägt sein können. Ausgehend von dieser Zweiteilung ergeben sich vier mögliche „Jobformen“, anhand derer gesundheitliche Effekte vorhergesagt werden können.

Bei Tätigkeiten mit hohen Anforderungen und geringen Kontrollmöglichkeiten spricht Karasek von „high strain jobs“. Diese weisen ein erhebliches Risiko auf, stressbedingte körperliche und/oder psychische Erkrankungen zu begünstigen. Geringe Anforderungen mit hoher Kontrollmöglichkeit („low strain jobs“) bergen hingegen die Gefahr von Demotivation oder innerer Kündigung. Bei „passive jobs“ handelt es sich um Tätigkeiten, bei denen sowohl die Arbeitsanforderungen als auch der Entscheidungsspielraum eher gering ausgeprägt sind. Mögliche Konsequenzen sind der Verlust von Fähigkeiten, Monotonie und auch hier die Neigung zur Demotivation. Ein vergleichsweise geringes Gesundheitsrisiko und die Möglichkeit zur individuellen Weiterentwicklung sind Merkmale von Tätigkeiten mit hohen Anforderungen bei gleichzeitig hohen Kontrollmöglichkeiten („active job“). Das hohe Ausmaß an Gestaltungsfreiräumen innerhalb dieses Job-Typs birgt jedoch das Risiko zur Selbstüberforderung und Selbstausschöpfung.

#### Effort-Reward-Imbalance Modell

Das Effort-Reward-Imbalance Modell (ERI-Modell, Siegrist, 1996) betrachtet das Gleich- oder Ungleichgewicht zwischen dem geforderten Arbeitsaufwand bzw. der Verausgabung (effort) und der erfahrenen oder zu erwartenden Belohnung (reward). Letzteres umfasst dabei sowohl finanzielle Belohnungen (Gehalt, Boni) als auch immaterielle Gegenleistungen wie Wertschätzung, die Möglichkeit sich beruflich weiterzuentwickeln oder die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes. Ein Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Belohnung hätte gemäß den theoretischen Annahmen des Modells negative Folgen für die Motivation sowie die Gesundheit des Betroffenen. Beide Modelle können jedoch der Komplexität des Arbeitsalltags nicht ge-



## Die Komplettlösung für Ihren Arbeitsschutz!

Das Haufe Arbeitsschutz Office Professional bietet Ihnen umfassendes Know-how zu **Arbeitssicherheit, Ergonomie** und **Gesundheitsschutz**. Alle **Arbeitshilfen**, wie Unterweisungen oder Muster-Gefährdungsbeurteilungen, sind sofort einsetzbar. Inklusive **Online-Seminare** zur persönlichen Weiterbildung.

**Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!**

[www.haufe.de/arbeitsschutz-profi](http://www.haufe.de/arbeitsschutz-profi)

**HAUFE.**

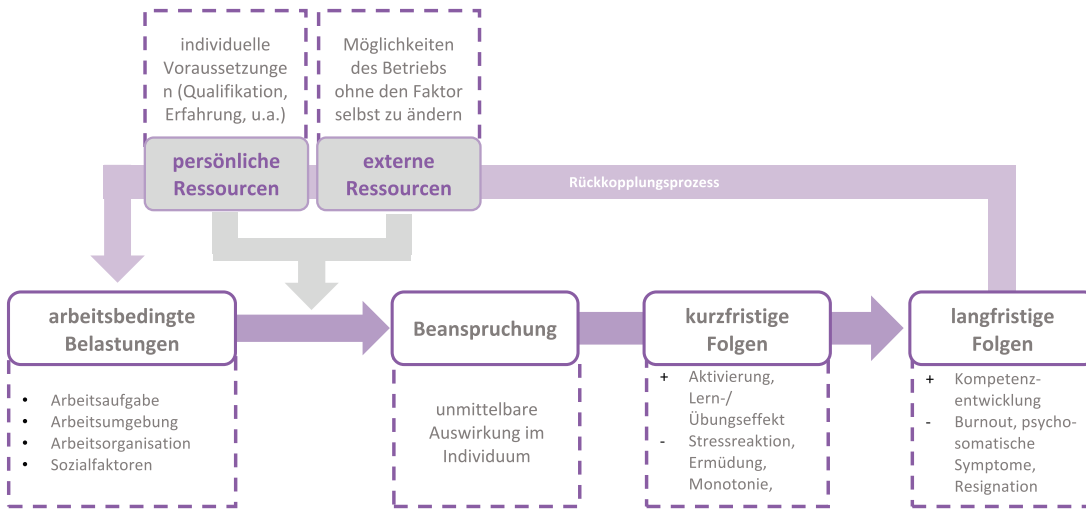


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Belastung, Ressourcen und Beanspruchung

recht werden. Der Anforderung an eine realitätsnähere und entsprechend auch umfassendere Erfassung der Arbeitssituation, wie es beispielsweise im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sinnvoll ist, wird das Job-Demands-Resources-Modell (JD-R Modell) von Demerouti, Bakker, Nachreiner und Schaufeli (2001) gerecht.

**Job-Demands-Resources-Modell**

Das JD-R-Modell geht davon aus, dass jede Tätigkeit spezifische Anforderungen („job demands“) und Ressourcen („job resources“) aufweist. Anforderungen ergeben sich aus den physischen, psychischen, sozialen und organisationalen Aspekten der Tätigkeit, die Anstrengung erfordern und mit Kosten (z.B. geringes Wohlbefinden) verbunden sind. Diesen werden Tätigkeitsmerkmale gegenübergestellt, die dabei helfen, Arbeitsziele zu erreichen, Fehlbelastungen aufgrund der beruflichen Anforderungen zu reduzieren und Entwicklung zu ermöglichen. Hierbei wird von den sogenannten Job Ressourcen gesprochen. Sowohl Anforderungen als auch Ressourcen sind in zwei unterschiedliche Prozesse, dem Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung und dem Prozess der Motivation, involviert. Im Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung führen schlechte Arbeitsgestaltung und/oder chronische Fehlbelastungen da-

zu, dass die mentalen und physischen Ressourcen der Mitarbeiter abnehmen. Dies führt wiederum zu einem Energieverlust (Erschöpfung) und dem Entstehen von Gesundheitsbeschwerden. Im Prozess der Motivation führen adäquat gestaltete Anforderungen in Kombination mit leicht zugänglichen Arbeitsressourcen zu hohem Engagement, da sie Weiterentwicklung und Lernen ermöglichen. Weiterhin fördert die Bereitstellung von Ressourcen das Erreichen von Arbeitszielen (Wolf, 2012). Zwischen beiden, Anforderungen und Ressourcen, findet eine Interaktion statt: So haben Ressourcen beispielsweise eine puffernde Wirkung auf den Zusammenhang von Fehlbelastung und Gesundheitsbeeinträchtigungen, während Fehlbelastungen die Entstehung von Motivation hemmen können (s. Grafik 1). Auch in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung macht die Erhebung von Ressourcen und Beanspruchungsfolgen über den gesetzlichen Mindestanspruch (Erfassen & Bewerten von psychischer Belastung) hinaus Sinn: Unter dem Gesichtspunkt der Salutogenese (Entwicklung und Förderung von Gesundheit) kann durch die Betrachtung des Zusammenspiels von Belastung und Ressourcen und deren körperlichen und psychischen Folgen der Gedanke der Prävention nutzbringender umgesetzt werden. Darüber hinaus ist eine gezieltere und differenzier-

tere Ableitung von Maßnahmen auf der Verhältnis- und Verhaltensebene möglich. Demerouti und Kollegen (2007) liefern mit ihrem JD-R-Modell für diese Herausforderung eine praktikable und evidenzbasierte Basis. Im zweiten Teil dieses Beitrags erfahren Sie anhand zweier Beispiele die wichtigsten Schritte einer psychosozialen Gefährdungsbeurteilung, ihren ökonomischen Nutzen, Erfolgsfaktoren sowie potenzielle Stolpersteine. Dort folgt auch das Literaturverzeichnis.

**Autoren**

Dr. Sandra Wolf,  
Innsicht- entdecken  
und entwickeln GbR  
E-Mail: sandra.wolf@  
innsicht.de



Dr. Claudia Nebel-  
Töpfer,  
Innsicht- entdecken  
und entwickeln GbR



Dipl.-Psych.  
Ina Zwingmann,  
Technische Universität  
Dresden,  
Institut für Arbeits-,  
Organisations- und  
Sozialpsychologie



Prof. Peter Richter,  
Technische Universität  
Dresden,  
Institut für Arbeits-,  
Organisations- und  
Sozialpsychologie

