

Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Wie geht das in der Praxis?¹

Rainer Wieland, Bergische Universität Wuppertal, Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie

1 Psychische Belastung in der Arbeitswelt – Wo stehen wir?

Das Thema „Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastung“ hat in den letzten Jahren einen Boom erlebt, wie kaum ein anderes Thema des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Der **Forschungsstand** dazu, der umfassend in den Scope-Reviews auf der Homepage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) abgerufen werden kann, ist sehr ermutigend². Er weist darauf hin: es gibt deutliche (evidenz-basierte) Hinweise, welche psychisch wirksamen Arbeitsmerkmale psychische Belastungsfaktoren darstellen, die als Fehlbelastungen einzustufen sind. In zahlreichen, inzwischen kaum mehr überblickbaren **Regularien, Vereinbarungen oder Leitfäden** (s. dazu z. B. die Homepage der GDA [Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie] und der BAuA) wurden diese Erkenntnisse verarbeitet und in Handlungsleitfäden umgesetzt. In der **betrieblichen Praxis** sind diese Informationen bisher noch nicht sehr wirksam. Eine systematische Auseinandersetzung mit psychischer Belastung findet bisher eher selten statt. Vielmehr findet sich, wie Uwe Lenhardt in seiner Untersuchung „Psychische Belastung in der betrieblichen Praxis“ feststellt, eine „große Unsicherheit, wie der Gegenstand zu verstehen und wie damit adäquat umzugehen ist“³. Häufig wird das Thema „Psyche“ unter dem Gesichtspunkt psychischer Störungen und Erkrankungen abgehandelt, und damit nicht in Verbindung mit der arbeitsbedingten psychischen Belastung bzw. den damit verbundenen Reaktionen (Beanspruchungen) gebracht.

In der Gefährdungsbeurteilung muss neben den physikalischen, chemischen, biologischen und ergonomischen Gefährdungen auch das Gefährdungspotenzial durch **psychische Fehlbelastung** beurteilt werden (ArbSchG, § 4, Abschnitt 1). Gefährdungen bei der Arbeit müssen zum Schutz der Arbeitenden vermieden werden. Alle **gesetzlichen Regelungen** zum Schutz der Sicherheit und Gesundheit der Erwerbstätigen beruhen auf arbeitswissenschaftlichen und -psychologischen Erkenntnissen; dies gilt für physische und psychische Gefahren und Belastungen. Das bedeutet: die Schutzziele und entsprechende Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die die Gesundheit nicht gefährden, wurden aus den Ergebnissen der arbeitswissenschaftlichen und -psychologischen Forschung abgeleitet. Was folgt daraus für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GBU-Psyche) in der Praxis? Welche Vorgehensweise ist zu empfehlen, um die GBU-Psyche wirksam und zielgerichtet (effektiv) und wirtschaftlich effizient (sparsam) umzusetzen.

Dieser Beitrag schlägt eine Vorgehensweise vor, die sich einerseits weitgehend an den sieben Prozessschritten der Umsetzungsempfehlungen der GDA⁴, sowie der Stellungnahme der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs)⁵ zur GBU-Psyche orientiert, an der auch der Autor dieses Beitrags mitgewirkt hat. Andererseits wird aus der Perspektive praktischer Erfahrungen beschrieben, welche Voraussetzungen für eine effektive und effiziente und für alle Beteiligten nutzenstiftende Umsetzung erfüllt sein sollten. Arbeitspsychologische und -wissenschaftliche Qualitätsstandards zu berücksichtigen, ist dabei nicht Selbstzweck, sondern Voraussetzung für den Erfolg.

¹ https://www.arbeitsschutz-portal.de/beitrag/asp_news/6184/umsetzung-der-gefaehrungsbeurteilung-psychischer-belastung--wie-geht-das-in-der-praxis.html

² Schütte, M. & Windel, M. (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71, S. 1-5.

³ Lenhardt, U. (2017). Psychische Belastung in der betrieblichen Praxis. Erfahrungen und Sichtweise präventionsfachlicher Berater. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71, S. 6-13.

⁴ Beck, D., Berger, S., Breutmann, N., Fergen, A., Gregersen, S., Morschhäuser, M., Reddehase, B., Ruck, Y. R., Sandrock, S., Splittberger, B. & Theiler, A. (2016). Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Berlin: Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche.

⁵ Positionspapier zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Anforderungen aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht verabschiedet vom Vorstand der DGPs am 18. September 2016 in Leipzig, Langfassung.

2 Sieben Schritte zur Umsetzung der GBU-Psychologie

Die sieben Schritte zur Umsetzung der GBU-Psychologie umfassen den Zyklus: Vorbereitung, Analyse, Bewertung, Gestaltung und Evaluation. Die Sicherstellung, dass sich die GBU auf die aktuellen Verhältnisse bezieht und die Dokumentation der Ergebnisse bilden die Schritte 6 und 7. Im Folgenden geht es vor allem um die operativen Schritte 1 bis 5.

Vorbereitung

Ausschlaggebend für den Erfolg ist eine gründliche Vorbereitungsphase. In dieser Phase werden entscheidende Weichen gestellt; sie nimmt deshalb in diesem Beitrag auch den größten Raum ein. Wie dieser erste Schritt aussieht, an dessen Ende die Festlegung der zu untersuchenden Tätigkeiten und Bereiche stehen, ist entscheidend dafür, welchen Nutzen die Umsetzung der GBU-Psychologie dem Unternehmen und den Beschäftigten bringt. In die Vorbereitung sollten möglichst alle Funktionsgruppen eines Betriebes einbezogen werden.

Zunächst geht es darum, eine **gemeinsame Ziel- und Aufgabenorientierung** bei den Entscheidern und Beteiligten herzustellen. Gemeinsam getragene Ziele und Aufgaben strukturieren und steuern alle nachfolgenden Prozesse und Tätigkeiten. Wege dahin sind:

(a) Klarheit und Konsens in der Steuerungsgruppe darüber herstellen, was unter „**psychischer Belastung**“ zu verstehen ist. Gemäß EN ISO 10075-1 werden darunter „...alle Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ verstanden. Übersetzt in gestaltbare Merkmale der Arbeitssituation geht es dabei darum, welche Wirkungen Arbeitsinhalte/Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen (Führung und Zusammenarbeit) sowie die Arbeitsumgebung auf die **psychische Beanspruchung** während der Arbeit, und damit auch die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und Handeln des Menschen hat. Für diese Gestaltungsmerkmale der Arbeit, die von der BAuA⁶ umfassend und verständlich beschrieben werden, sollte das für die GBU-Psychologie eingesetzte Verfahren in der Lage sein, die Risiko- bzw. Ressourcenpotentiale auf der Grundlage standardisierter Auswertungsmethoden für die ausgewählten Arbeitsplätze zuverlässig zu beurteilen.

(b) Die „**Psyche**“ **des Menschen als Unternehmensressource** ernst nehmen, und die GBU-Psychologie nicht nur als gesetzliche Pflichtübung zu betrachten. Gesundheit ist nicht allein die Abwesenheit von Krankheit. Diese Sichtweise der Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat sich inzwischen weitgehend durchgesetzt. Die WHO sowie auch die Arbeitswissenschaft definiert Gesundheit als einen Zustand des psychischen, körperlichen und sozialen Wohlbefindens. Auf die täglich zu verrichtende Arbeitstätigkeit bezogen ist damit der entsprechende Zustand **während der Arbeit** gemeint. Verschiebt sich dieser Zustand tagtäglich oder über einen längeren Zeitraum in Richtung körperlichen, psychischen und sozialen Missempfindens, dann ist zu vermuten, dass (auch) psychische Fehlbelastungen während der Arbeit dafür verantwortlich sind. In einer Vielzahl arbeits- und organisationspsychologischer Ansätze wird subjektives Wohlbefinden deshalb als zentrales Bestimmungsstück von Gesundheit betrachtet.

Wenn wir etwas über die **Wirkung der Arbeit** auf die **Gesundheit** der MitarbeiterInnen erfahren wollen, müssen wir **die psychische Beanspruchung** der MitarbeiterInnen **während der Arbeit ernst** nehmen. Die psychische Beanspruchung während der Arbeit hat Einfluss auf unsere Denk- und Gedächtnisleistungen,

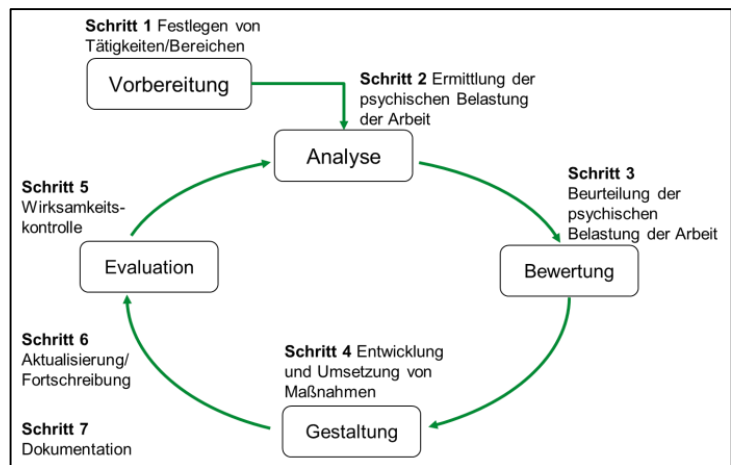


Abbildung 1: Sieben Schritte zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

⁶ S. dazu Richter, G., Henkel, D., Rau, R. & Schütte, M. (2014). Infoteil A: Beschreibung psychischer Belastungsfaktoren bei der Arbeit. In: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Hrsg: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (S. 163-186). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Emotionen, Motive und unsere Handlungsplanung und Ausführung – sie ist damit eine zentrale Größe dessen, was wir gewöhnlich mit dem Begriff „Humanressource“ bezeichnen.

(c) Verständigung über die **Vorgehensweise**. Prinzipiell sind drei Verfahrensweisen möglich: (a) standardisierte Mitarbeiterbefragungen (MAB), (b) Beobachtung/Beobachtungsinterview und (c) moderierte Analyseworkshops. In der Praxis bewährt hat sich folgende kombinierte Vorgehensweise: 1. Schritt: MAB, 2. Schritt: moderierte Workshops auf der Basis der Ergebnisse der MAB, und als 3. Schritt: Beobachtung bzw. Beobachtungsinterviews. Letztere kommen dann zum Tragen, wenn sich für bestimmte Arbeitsplätze/-bereiche herausgestellt hat, dass dort ein weitreichender Gestaltungsbedarf besteht.

(d) **Auswahl eines Verfahrens** für die Mitarbeiterbefragung (MAB). Die Verfahrenswahl bestimmt in vielerlei Hinsicht den gesamten GBU-Prozess. Leider herrscht in Bezug auf die Auswahl eines geeigneten MAB-Verfahrens oft Ratlosigkeit und Unkenntnis. Zwar nennt die EN ISO 10075-1 eine Reihe von Gütekriterien, die ein Verfahren erfüllen sollte. Was sie im Einzelnen bedeuten, welchen Mehrwert sie besitzen, kann der/die Anwender/in oft nicht nachvollziehen. Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GBU-Psyche) erfüllen dann ihren Zweck, wenn sie vier grundlegende Eigenschaften aufweisen:

- (1) arbeitspsychologisch/wissenschaftlich fundiert
- (2) mitarbeiter-orientiert und ökonomisch
- (3) in Wirkungsanalysen geprüft
- (4) benchmarkfähig.

Zu (1) **Arbeitspsychologische und -wissenschaftliche Fundierung**. Verfahren zur GBU sollten einen eindeutigen und nachvollziehbaren Bezug zu bewährten arbeitspsychologischen Theorien aufweisen sowie Inhaltsbereiche (Items/Fragen) bzw. Merkmale potenzieller Gefährdungsquellen erfassen, deren Risiko- bzw. Ressourcenpotentiale hinreichend nachgewiesen sind.

Welches Ausmaß psychischer Belastung ist gesundheitsgefährdend? Verbindliche Grenzwerte dafür gibt es nicht. Umso wichtiger ist es, bei der Erstellung von Kennwerten theoretisch fundierte Konzepte heranzuziehen, aus denen sich Beurteilungskriterien bzw. entsprechende Kennwerte ableiten lassen. Auf der Handlungsregulationstheorie basierende Verfahren benutzen z. B. als Beurteilungskriterium wissenschaftlich fundierte und praktisch relevante Mindestprofile von psychisch wirksamen Merkmalen der Arbeitsgestaltung. Verfahren mit diesen Qualitätskriterien liefern für das Unternehmen in der Regel auch erste Hinweise dafür, welche Maßnahmen sich aus den Ergebnissen einer GBU ableiten lassen.

Zu (2) **Mitarbeiter-orientierung und Ökonomie**. Hier geht es um mitarbeiter- bzw. unternehmensbezogene Bewertungskriterien. Unternehmen benötigen praktikable (nicht zu lange Fragebogen), zweckmäßige (effektive) und ökonomische (effiziente) Verfahren. Damit sind z.B. gemeint: die Verfügbarkeit von online Versionen, standardisierte und nachvollziehbare Auswertungsprozeduren, die auch Hinweise auf Gestaltungsmaßnahmen geben. Nach unseren Erfahrungen sind die Unternehmen zudem sehr daran interessiert, branchen- und tätigkeitspezifische Benchmarks zu erhalten, um abzuschätzen, ob sich ihre Situation positiv oder negativ vom Durchschnitt abhebt. Die Mitarbeiter-Orientierung bezieht sich auf den Sachverhalt, ob ein Verfahren zur GBU die Möglichkeit bietet, abzuschätzen, in welchem Maße die bei der Analyse eines Arbeitsplatzes ermittelten **Belastungskennwerte** Rückschlüsse auf die Erfüllung von Humankriterien zulassen. So sollte ein Verfahren wissenschaftlich abgesicherte Informationen dazu liefern, welche Belastungskennwerte mit welchen psychischen Beanspruchungen in der Regel verbunden sind. Welche Belastungsstufen sind z. B. mit positiven, funktionalen Beanspruchungen (Ressourcen), welche mit negativen, dysfunktionalen Beanspruchungen (Risiken) verbunden.

Zu (3) **In Wirkungsanalysen geprüft**. In der EN ISO 10075-1 wird das 3B-Modell zugrunde gelegt: Psychische Belastungen als Einwirkungsgrößen führen als unmittelbare Auswirkungen zu psychischen Beanspruchungen während der Arbeit und zu längerfristigen Beanspruchungsfolgen (Gesundheit, psychische Erkrankung). Ein Verfahren zur Beurteilung der psychischen Belastung bzw. Fehlbelastung sollte deshalb für die von ihm ermittelten Belastungsfaktoren auch hinreichend viele Wirkungsanalysen in verschiedenen Kontexten (Branchen, Tätigkeiten) aufweisen, die den Prozess des 3B-Modells abbilden. In der Beschreibung eines Verfahrens sollten die Ergebnisse solcher Wirksamkeitsstudien vorhanden sein.

Zu (4) **Benchmarkfähigkeit.** Kennwerte für Belastungen oder Fehlbelastungen, die für den Arbeitsinhalt/die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsorganisation, die soziale Situation (Führung und Zusammenarbeit) und die Arbeitsumgebung durch einen Fragebogen für ein Unternehmen ermittelt werden, lassen sich in ihrer absoluten Ausprägung oft nicht eindeutig bewerten. Für psychische Belastungsfaktoren gibt es keine spezifischen rechtlichen Festsetzungen, außer der grundlegenden Forderung, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten. Deshalb sollte ein Verfahren Benchmarkwerte für verschiedene Branchen und Tätigkeiten zur Verfügung stellen, um dem Unternehmen Anhaltspunkte für die Beurteilung zu geben. Für einige Verfahren gibt es Datenbanken mit (externen) Vergleichswerten.

Analyse

Um eine möglichst hohe Rücklaufquote für eine MAB zu erhalten, ist eine umfassende Information aller Betroffenen und Beteiligten eine notwendige Voraussetzung. Dies gilt für alle Führungsebenen ebenso, wie für die MitarbeiterInnen der Abteilungen, die für die Analyse ausgewählt wurden. Als Vorbereitung der Befragung sollte den Beschäftigten auch mitgeteilt werden, wann die zweite Erhebung zur Evaluation stattfinden soll. Dieser Hinweis, so unsere Erfahrung, hat bedeutsame Effekte auf die Motivation der Beschäftigten, da damit deutlich wird, dass auch tatsächlich Maßnahmen geplant sind und nicht nur eine Stuserhebung vorgesehen ist. Wesentlich ist die Sicherung der Anonymität, die durch entsprechende Vorgehensweisen bei der Datenerhebung zu gewährleisten ist.

Bewertung

Die Beurteilung der psychischen Belastung (oder Fehlbelastung) sollte auf wissenschaftlich begründeten und standardisierten Auswertungsverfahren beruhen. Hilfreich ist, die Bewertung mittels einer Ampeldiagnostik nach definierten, empirisch abgesicherten Grenzwerten vorzunehmen. Die Beurteilung muss für alle Betroffenen nachvollziehbar sein und verdeutlichen, warum die Überschreitung eines Grenzwertes im Rahmen einer Ampeldiagnostik ein Gesundheitsrisiko darstellt. Für die gezielte Ableitung von Maßnahmen ist es zudem sinnvoll, die Ergebnisse differenziert nach Auswertungseinheiten (Tätigkeiten, Arbeitsgruppen, Abteilungen, Gesamtunternehmen) auszuwerten. Die adäquate Rückmeldung der Ergebnisse stellt den Kern der Bewertungsphase dar. Dazu haben sich Rückmeldeworkshops auf verschiedenen Ebenen als sehr wirksam erwiesen: Führungskräfte-Workshops, MitarbeiterInnen-Workshops und sogenannte Kombi-Workshops, in denen die MitarbeiterInnen und Führungskräfte eine gemeinsame Beurteilung vornehmen.

Gestaltung

Die Gestaltungsphase ist durch „Gestaltungsworkshops“ gekennzeichnet, in denen auf der Grundlage der Befragungsergebnisse Maßnahmen abgeleitet und priorisiert, Zeitpläne erstellt sowie Meilensteine festgelegt werden. Der Gestaltungsprozess sollte durch eine „Formative Evaluation“ unterstützt werden, d. h. die Erreichung der gesteckten Ziele und Aufgaben wird kontinuierlich überprüft. Für die einzelnen Schritte sollten unbedingt „Umsetzungsverantwortliche“ bestimmt werden. Patentrezepte für die Gestaltung gibt es allerdings nicht.

Evaluation

Nach ca. einem Jahr erfolgt der erneute Einsatz des Befragungsinstruments, das für die Analyse benutzt wurde. Die Erfassung der erzielten Wirkungen der Maßnahmen erfolgt anhand der Messung der Effekte, die zwischen der ersten Erhebung und der zweiten Erhebung zu beobachten sind. Inwieweit damit der Gestaltungsprozess vorerst abgeschlossen ist, hängt von den vereinbarten Zielen bzw. Kriterien ab.

Aktualisierung und Fortschreibung (Schritt 6) wird dann notwendig, wenn sich die Bedingungen im Betrieb durch Restrukturierungsmaßnahmen oder Reorganisationen von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen verändern.

Die **Dokumentation** (Schritt 7) sollte nach den Empfehlungen der GDA bzw. ArbSchG mindestens folgende Punkte enthalten: Beurteilung der Gefährdungen, Festlegung konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen einschließlich Terminen und Verantwortlichkeiten, Durchführung der Maßnahmen, Überprüfung der Wirksamkeit, sowie das Datum der Erstellung.

3 Ausblick

Eine erfolgreiche und dem Arbeitsschutzgesetz genügende Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung erfordert qualitätsgesicherte, d. h. wissenschaftlich fundierte Verfahren und Prozesse. Für Instrumente zur Erfassung von Lärm, Lufttemperatur, Staub oder Beleuchtungsstärke ist unmittelbar einleuchtend, dass sie wissenschaftlich, ingenieurmäßig fundiert und geeicht sind, und nicht in einer Garage zusammengebastelt wurden. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bietet eine große Chance für beide, Unternehmen und Beschäftigte, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass der Mensch und seine ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen mehr in den Mittelpunkt rücken. Wertschätzung und Wertschöpfung bilden so zwei Seiten einer Münze, die für die Zukunft der Arbeit (4.0) immer größeres Gewicht bekommen wird.

Der Autor stellt Ihnen gerne weitere Literatur-Tipps zur Umsetzung zur Verfügung.