

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Wissenschaftliche und praktische Erfahrungen in der
Erfassung, Prävention und Intervention psychischer
Belastung im Rahmen von Gefährdungsuntersuchungen

WÖGE

Ina Zwingmann, Sandra Wolf,
Claudia Nebel-Töpfer und Peter Richter

reportpsychologie 407 11/21 2015

Einleitung

Im Oktober 2013 führte der Gesetzgeber mit der Erweiterung des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG, § 5) die Beurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz explizit ein. Nach nun mehr als einem Jahr sehen sich sowohl Geschäftsführer als auch Betriebsräte, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie weitere gesundheitsverantwortliche Akteure in Unternehmen mit dieser neuen Aufgabe der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung konfrontiert – und häufig überfordert. Die Veränderungen im Arbeitsschutzgesetz bilden den Grundstein für einen umfassenden betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, der neue Möglichkeiten für die Gestaltung von humaner Arbeit insbesondere durch (Arbeits-)Psychologen und Psychologinnen eröffnet. Aufgrund der Aktualität und Komplexität der Thematik existieren allerdings kaum Handlungshilfen, die Musterprozesse zur Erfassung, Beurteilung und Prävention psychosozialer Risiken in der Arbeitswelt skizzieren. Des Weiteren strömen aktuell viele Anbieter auf dieses Gebiet, die weder die nötigen Standards (z.B. Gütekriterien) und Methoden anwenden noch die gesetzlichen Mindestanforderungen einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung berücksichtigen. Allerdings verfügt die Arbeitspsychologie über eine Vielzahl von fundierten Konzepten und Methoden zum Abbau und zur Prävention dysfunktionaler psychischer Belastung, wenngleich diese in der betrieblichen Praxis häufig zu wenig bekannt sind. Daher ist es umso wichtiger, die betrieblichen Akteure mit wissenschaftlicher Expertise und Durchsetzungsvermögen von den vorhandenen wissenschaftlichen Standards und Methoden zu überzeugen. Der vorliegende Artikel soll diesen Prozess unterstützen und illustriert praxisnah die wichtigsten Schritte einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, die sowohl die rechtlichen Anforderungen erfüllen als auch an die individuelle Problemlage einzelner Unternehmen angepasst werden können.

Grundlagen zur Bedeutung psychischer Faktoren in der Arbeitswelt

Das Ziel der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung laut Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG, § 5) ist es, die für den Mitarbeiter bestehenden Gefährdungen, das heißt die Möglichkeit eines Schadens oder einer 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 »Belastung« selbst ist wertneutral, und die Folgen können dabei sowohl kurzfristig als auch langfristig sein und neben positiven Konsequenzen (z.B. Wohlbefinden) auch negative Effekte (z.B. Erschöpfungssymptome) aufweisen. Um semantische Missverständnisse zu vermeiden, ist daher vorgeschlagen worden, für psychische Belastungskomponenten, die gesichert zu negativen Auswirkungen führen, den Begriff »Fehlbelastungen« einzuführen. Für einen syste-

matischen Überblick sei an dieser Stelle das Standardwerk der Berufsgenossenschaften, herausgegeben von Windemuth, Jung und Petermann (2013), empfohlen. 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 verwendeten Begriffe sowie die Beziehungen zwischen den betreffenden Konzepten wurden im Rahmen der DIN SPEC 33418 (2014) ergänzt und sollen den Sprachgebrauch von Fachleuten und Praktikern weiter vereinheitlichen. Zwei entscheidende Erweiterungen der DIN-Norm werden vorgeschlagen: Als eine weitere negative Beanspruchungsfolge wird die »Stressreaktion« eingeführt. Darunter wird eine emotionale Reaktion verstanden, die eintritt, wenn eigene Ziele oder Werte in der Arbeit als bedroht erlebt werden. Damit orientiert sich dieser Stressbegriff (für die Stressreaktion) am klassischen Lazarus-Konzept (während auf der ISO-Ebene »mental stress« dem deutschen Begriff der psychischen Belastung entspricht und ebenfalls neutral konnotiert ist). Zum anderen wird erstmals als mögliche Langzeitfolge anhaltender psychischer Monotonie und Sättigung das Auftreten von Burnout in die Norm aufgenommen. Bisher wurden ausschließlich Kurzzeitfolgen von Belastungen in der Norm formuliert.

Eine fachlich fundierte Verständigung auf wichtige Inhalte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung findet sich in den Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, 2012), nach denen Belastungskomponenten aus der Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung sowie sozialen Beziehungen resultieren können (siehe auch DIN 10075-1). Tabelle 1 fasst verschiedene Belastungsfaktoren aus den vier genannten Quellen zusammen, die Bestandteile einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sein können. Welche einzelnen Belastungsfaktoren dann im Unternehmen bedeutsam und im Einzelnen zu beurteilen sind, gilt es jeweils mit Blick auf die konkreten Gegebenheiten im Unternehmen sowie unter Bezugnahme des arbeitswissenschaftlichen Kenntnisstands zu begründen und zu entscheiden. Eine inhaltlich fokussierte Gefährdungsbeurteilung mit unternehmens- und tätigkeitsspezifischen Belastungsfaktoren, die in angemessenen Gestaltungsmaßnahmen mündet – und das ist das Ziel der Gefährdungsbeurteilung –, ist empfehlenswerter als eine breit angelegte Gefährdungsbeurteilung, die sich in der Komplexität und Fülle der zu erhebenden Belastungsfaktoren verliert. Bei Gefährdungsbeurteilungen hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht, sodass Entscheidungen des Arbeitgebers erst nach Zustimmung des Betriebsrates wirksam werden. Der Betriebsrat hat sogar in diesem Falle das Initiativrecht (§ 80, Abs.1 BetrVG) und kann gegebenenfalls die Einigungsstelle anrufen. Zudem gilt die Gefährdungsbeurteilung als Prüfungsgrundlage für die Einhaltung der §§ 5 und 6 des Arbeitsschutzgesetzes und kann somit von allen Betriebspartnern eingefordert werden (Richter, Nebel-Töpfer & Wolf, 2015).

Autoren

INA ZWINGMANN,
PETER RICHTER
Technische Universität
Dresden

CLAUDIA NEBEL-TÖPFER,
SANDRA WOLF
Innsicht – entdecken und
entwickeln GbR

Arbeitsaufgabe	Arbeitsorganisation	Arbeitsumgebung	Soziale Beziehung
Vollständigkeit der Aufgabe	Dauer der Tätigkeit	Signalerkennbarkeit	Kollegen
Aufmerksamkeit	Ruhepausen	Signalverständlichkeit	Gruppenverhalten Zusammenarbeit
Abwechslungsreichtum	Schichtarbeit	Tätigkeit unter besonderen Gefahren	Vorgesetzte
Vorhersehbarkeit	Aufgabenwechsel	Räumliche Enge	Rückmeldungen
Arbeitsmenge	Arbeitsablauf	Beleuchtung	Führungsstil
Schwierigkeitsgrad	Zeitvorgabe	Klima	Status/soziale Geltung
Handlungsspielraum	Zeitdruck	Lärm	Kommunikation
Verantwortung	Störungen	Arbeitsmittel	Leistungsbeurteilung Rückmeldung
Entscheidungsmöglichkeit	Kommunikation Kooperation	Gerüche	
Besondere Anforderungen	Teamarbeit Einzelarbeit	Gefahrstoffe	
Qualifikation	Arbeitszeit	Ergonomie	

Tabelle 1

Zusammenfassung psychischer Belastungsfaktoren aus Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung sowie sozialen Beziehungen

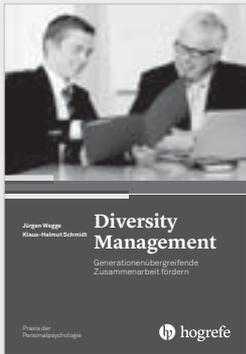
Gegenwärtig sehen die Regelungen im Arbeitsschutzgesetz die Erfassung psychischer Belastung, nicht aber die Erfassung psychosozialer Ressourcen und Beanspruchungsfolgen verbindlich vor. Speziell in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung macht die Erhebung von Ressourcen und Beanspruchungsfolgen über den gesetzlichen Mindestanspruch (Erfassen und Bewerten von Belastung) hinaus allerdings durchaus 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 differenziertere Ableitung von Maßnahmen auf der Verhältnis- und Verhaltensebene möglich – wobei dabei stets die Ursache der Gefährdung fokussiert werden sollte und damit die Verhältnisprävention Priorität besitzt. Berücksichtigt man die in der Regel schwachen Zusammenhänge zwischen verschiedenen Belastungen und ihren Beanspruchungsfolgen, wird aus der damit aufgeklärten geringen Varianz der Zusammenhänge deutlich, dass man keinesfalls bei der Bewertung von Arbeitssystemen darauf verzichten sollte, ökonomisch erfassbare Befindens- und Gesundheitsauswirkungen von Belastungen ebenfalls zu erfassen. Metaanalysen haben zudem gezeigt, dass eine valide Risikoerfassung allein aus Belastungsparametern erst aus mehrjähriger kumulativer Einwirkung möglich ist (Ford, Matthews, Wooldridge, Mishra, Kakar & Strahan, 2014). Die Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (2012) beschreiben Mindestanforderungen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, jedoch werden spezifische Methoden und Instrumente nicht näher expliziert. Sehr zu begrüßen ist es, dass in den Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (2012) die Kombination von bedingungsbezogenen Belastungsverfahren mit Fragebogenmethoden und partizipativen Workshops empfohlen wird. Doch welche Methoden und spezifischen Instrumente sind für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung geeignet und in der betrieblichen Praxis einsetzbar?

Qualitätsmerkmale eines geeigneten Erhebungsinstruments zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Der Gesetzesgeber schreibt zwar die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung vor, formuliert jedoch keine Vorgaben bezüglich spezifischer Erhebungsinstrumente und Methoden. Der Anwender ist demnach in der Wahl der Verfahren und Instrumente frei. Es steht hier eine Vielfalt an Methoden zur Verfügung (für einen detaillierten Überblick siehe Richter & Schütte, 2014). Bereits auf den ersten Blick wird deutlich, dass es sich bei der Auswahl geeigneter Methoden und Analyseinstrumente zur Erfassung psychischer Belastung um eine äußerst umfangreiche und vor allem anspruchsvolle Aufgabe handelt, die ein arbeitspsychologisches Basisfachwissen zwingend voraussetzt. Eine Screening-Belastungsanalyse kann durchaus nach Schulungskursen mit bedingungsbezogenen Beobachtungsverfahren im Unternehmen (Geray, 2010) oder durch die Berufsgenossenschaften (vgl. Curriculumvorschlag der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie) durch Nichtpsychologen erfolgen. Bedingungsbezogene Mitarbeiterbefragungen, sollten – wie selbstverständlich auch Beanspruchungs- und Gesundheitsanalysen – in der Hand ausgebildeter Fachkräfte (Arbeits- und Organisationspsychologen, Arbeitsmediziner und Fachkräfte für Arbeitssicherheit mit entsprechender Ausbildung) bleiben. Anhand strenger Kriterien kommt Nachreiner (2008) sogar zu dem Schluss, das Befragungsverfahren für eine bedingungsbezogene Bewertung psychischer Belastungen wenig geeignet seien – es sei denn, dass ihre Gütekriterien bedingungsbezogen erhoben und belegt worden sind. In der DIN EN ISO 33430 und der DIN EN ISO 10075 (Teil 3) werden die klassischen testtheoretischen Gütekriterien sowie die Anforderungen an Messinstrumente zur Erfassung psychosozialer Faktoren der Arbeitswelt formuliert. Bevor ein Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im Unternehmen zur Anwendung kommt, sollte sichergestellt werden, dass das Verfahren den Mindestanforderungen der Objektivität, Reliabilität, Validität, Sensitivität und Diagnostizität genügt (siehe

Kontakt

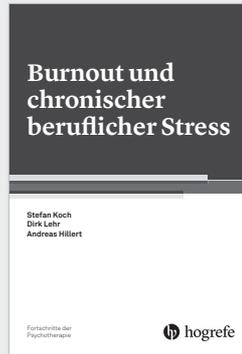
Ina Zwingmann
E zwingmann@tu-
dresden.de



Jürgen Wegge
Klaus-Helmut Schmidt
Diversity Management
Generationenübergreifende
Zusammenarbeit fördern

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 31)
2015, VII/118 Seiten, € 24,95 / CHF 32,50
(Im Reihenabonnement € 19,95 / CHF 26,90)
ISBN 978-3-8017-2384-2 / Auch als E-Book erhältlich

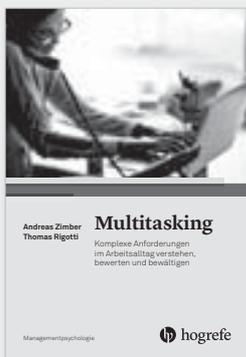
„Diversity Management“ hat das Ziel, durch konstruktive Anerkennung, Wertschätzung und Gestaltung in Bezug auf die Unterschiede zwischen Mitarbeitern die Potenziale dieser Vielfalt für eine effektive und innovative Erfüllung von Arbeitsaufgaben zu fördern.



Stefan Koch / Dirk Lehr
Andreas Hillert
**Burnout und
chronischer
beruflicher Stress**

(Reihe: „Fortschritte der Psychotherapie“, Band 60)
2015, VI/108 Seiten, € 19,95 / CHF 26,90
(Im Reihenabonnement € 15,95 / CHF 21,50)
ISBN 978-3-8017-2650-8 / Auch als E-Book erhältlich

Chronischer beruflicher Stress bildet häufig den Hintergrund einer psychischen Störung. Beruflich überlastete Menschen fühlen sich ausgebrannt und suchen wegen Burnout psychotherapeutische Hilfe auf. Dieser Band stellt dar, wie chronischer beruflicher Stress in der Therapie systematisch aufgegriffen und gezielt bearbeitet werden kann.



Andreas Zimmer
Thomas Rigotti
Multitasking
Komplexe Anforderungen im
Arbeitsalltag verstehen,
bewerten und bewältigen

(Reihe: „Managementpsychologie“, Band 1)
2015, 163 Seiten, € 29,95 / CHF 39,90
ISBN 978-3-8017-2551-8
Auch als E-Book erhältlich

Der Band gibt einen Überblick über die Verbreitung, Ursachen und Folgen von Multitasking und gibt praxisbezogene Empfehlungen zur Bewältigung von komplexen Arbeitsanforderungen.



Uwe Peter Kanning
**Soziale
Kompetenzen
fördern**

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 10)
2., überarb. Auflage 2015, VI/139 Seiten,
€ 24,95 / CHF 32,50 (Im Reihenabonnement
€ 19,95 / CHF 26,90)
ISBN 978-3-8017-2697-3 / Auch als E-Book erhältlich

Der Band liefert eine Darstellung unterschiedlicher Methoden zur Diagnose sozialer Kompetenzen und geht auf die Frage ein, wie sich soziale Kompetenzen im Rahmen der Personalentwicklung fördern lassen.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen, Deutschland
Tel. +49 551 999 50-0 / Fax -111
verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

DIN EN ISO 10075-3; Schütte & Köper, 2013). Dazu kann zum einen eine Pilotierungsphase im Unternehmen stattfinden, und zum anderen können Verfahren bereits zu einem früheren Zeitpunkt von den Verfahrensauctoren hinsichtlich der Gütekriterien getestet worden sein. Häufig werden in Betrieben selbst entwickelte, zumeist nicht standardisierte Verfahren zur Beurteilung psychischer Belastung (oder ihrer Folgen) eingesetzt. In Fällen, in denen diese von den Betriebspartnern akzeptiert sind und unbedingt beibehalten werden sollen (z.B. nach dem erfolgreichen Abschluss einer Betriebsvereinbarung), ist eine Überprüfung der Eignung des Verfahrens hinsichtlich der normativen Mindestanforderungen sowie der unternehmensspezifischen Anforderungen durch externe Experten dringend empfohlen, um nicht potenziellen Fehlschlüssen zu erliegen. Zudem empfehlen wir Organisationen, die sich mit der Thematik der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung zum ersten Mal auseinandersetzen, sich frühzeitig von ausgewiesenen externen Anbietern beraten zu lassen (Berufsgenossenschaften z.B. verfügen über Listen mit regionalen und überregionalen Ansprechpartnern), sich ausschließlich standardisierter Instrumente zu bedienen sowie den ganzheitlichen Prozess der Gefährdungsbeurteilung begleiten zu lassen.

Anmerkung:
Die mit einem * gekennzeichneten Verfahren sind aktuell im Verlag P & T Prieler Tometich veröffentlicht worden und sind unter anderem speziell für mobile Geräte wie Tablet-PCs und Smartphones anwendbar.

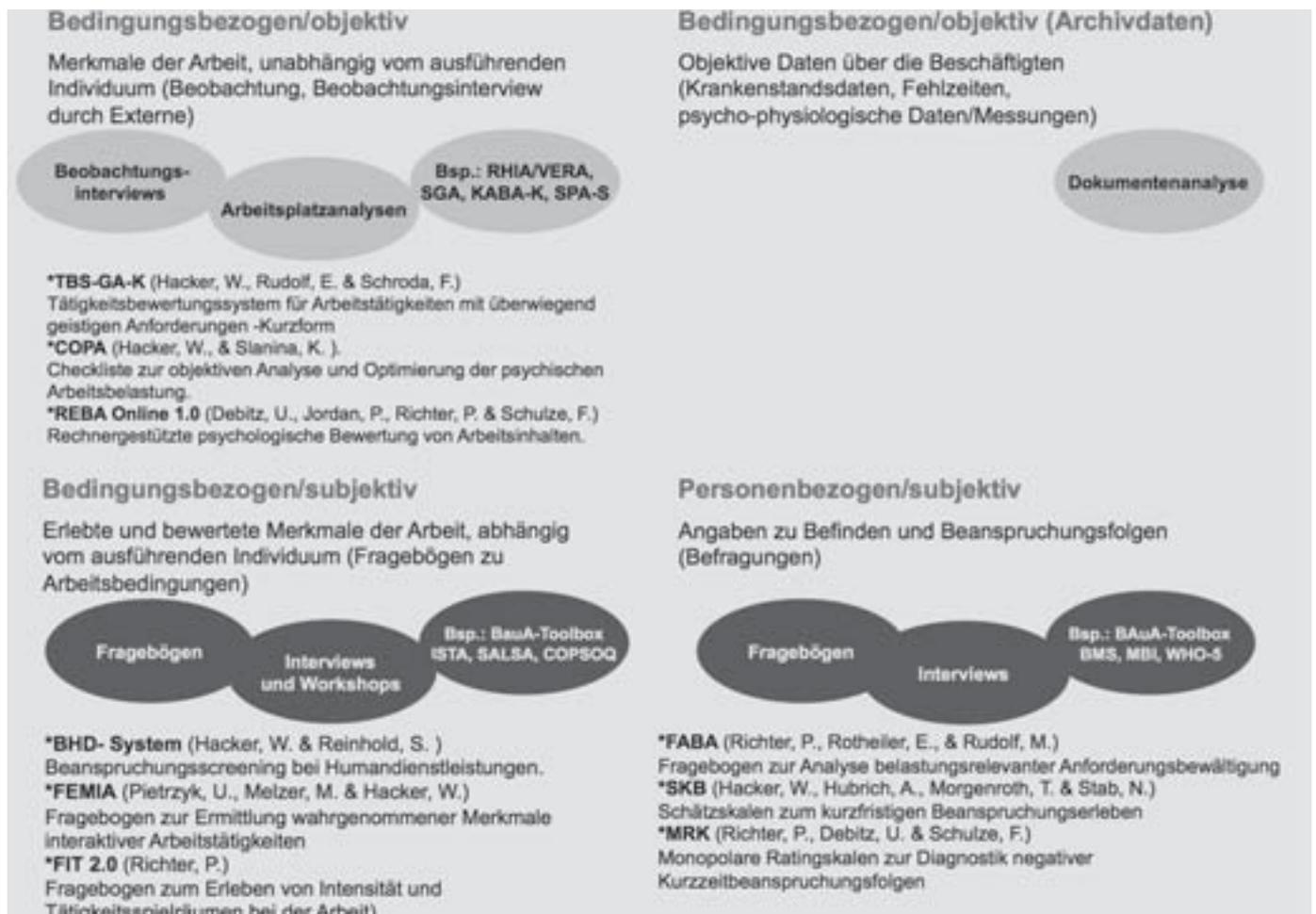
Abbildung 1
Einteilung arbeitspsychologischer Verfahren in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

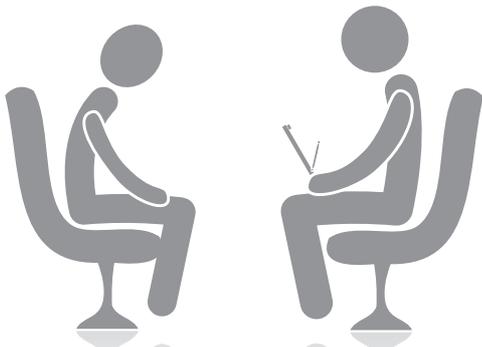
Instrumente und Methoden der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Grundsätzlich können objektive und subjektive Methoden zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in der Arbeit unterschieden werden (siehe Abbil-

dung 1). Objektive Verfahren (z.B. Tätigkeitsanalyse, teilnehmende Arbeitsplatzbeobachtung) zielen auf die expertengeleitete Ermittlung der Belastungssituation ab und beschreiben Merkmale der Arbeitsbedingungen (d.h. nicht deren subjektive Wahrnehmung). Der untersuchende Experte erhebt den Grad der Gestaltung von Arbeitsaufgaben, Abläufen und Ausführungsbedingungen und ermittelt aus der Beobachtung der Arbeitssituation das psychische Belastungspotenzial. Diese Form der Erhebung setzt ein fundiertes und differenziertes arbeitswissenschaftliches und arbeitspsychologisches Fachwissen voraus und sollte nur durch (geschulte) Experten vorgenommen werden. Derartige Schulungen erfolgen gegenwärtig für das REBA-Verfahren (Erläuterung siehe Abbildung 1) und das Screening-Verfahren »Gesunde Arbeit in Deutschland und Österreich«. Für das SGA-Verfahren liegen bereits gute Erfahrungen mit dreitägigen Schulungskursen von Betriebsräten vor. Anhand dieser objektiven Daten kann jedoch keine Aussage hinsichtlich der individuellen Beanspruchungsfolgen auf Seiten der Mitarbeiter getroffen werden. Diese sind auch gegenwärtig im deutschen Arbeitsschutz nicht angestrebt.

Das (subjektive) Erleben der Belastung durch die Mitarbeiter kann im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung mit Hilfe subjektiver Methoden, zum Beispiel mittels Fragebogen, eines strukturierten Interviews und/oder Workshops, erfasst werden. Innerhalb dieser Formate bewerten die Mitarbeiter ihre subjektive, personenabhängige Wahrnehmung der Ar-





- **Strukturiert:** Erprobte Hilfestellungen für alle wichtigen Situationen des psychotherapeutischen Berufsalltags
- **Offen:** Nützliche Einblicke in persönliche Erfahrungen
- **Unverzichtbarer Ratgeber:** Ein Buch wie ein guter Freund und Kollege!

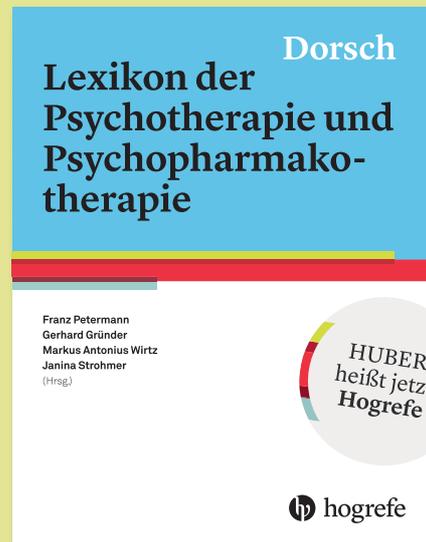
2015. 124 Seiten, 11 Abb., kart.
 € 24,99 (D)/€ 25,70 (A) | ISBN 978-3-7945-3104-2



- **Praktische Unterstützung** für die professionelle Begleitung durch erprobte und etablierte Behandlungsansätze und Hinweise auf relevante Anlaufstellen und Ressourcen
- **Up to date** durch gezieltes Nachschlagen aktueller Erkenntnisse aus Theorie, Forschung und Praxis

2016. Ca. 480 Seiten, 32 Abb., 40 Tab., geb.
 Ca. € 59,99 (D)/€ 61,70 (A) | ISBN 978-3-7945-3057-1

NEU: Lexikon der psychischen Störungen



Franz Petermann et al. (Hrsg.)

Dorsch – Lexikon der Psychotherapie und Psychopharmakotherapie

2015. 1'048 Seiten, gebunden
 € 59.95

Zum ersten Mal in einem einzigen Lexikon: das gesamte Spektrum psychischer Störungen und Therapieverfahren in über 4'500 Beiträgen von mehr als 500 renommierten Expertinnen und Experten der Psychologie und Psychopharmakologie, umfassend und strukturiert aufbereitet.

Eine systematische Darstellung psychischer Störungen: Symptomatik, Psychopathologie, Ätiologie, Klassifikation orientiert an ICD-10 und DSM-5, Prävalenz und Verlauf, Diagnostik sowie psychotherapeutische und psychopharmakotherapeutische Behandlungsstandards.

Ein Must-Have für Studierende, praktizierende Fachpersonen und klinisch forschende Wissenschaftler.

www.hogrefe.com/85572



beitssituation und damit eventuell in Zusammenhang stehende Gesundheitsfolgen.

Zudem werden Verfahren hinsichtlich ihres Untersuchungsziels unterschieden in bedingungsbezogene und personenbezogene Verfahren (vgl. dazu auch DIN EN ISO 10075-3). Während bedingungsbezogene Verfahren Merkmale der Arbeit (Belastungskomponenten) erfassen, beziehen sich die personenbezogenen Verfahren auf die Mitarbeitenden selbst (Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen). Um ein möglichst genaues Bild der Belastungssituation im Unternehmen zu erhalten und Verzerrungen zu vermeiden, ist es empfehlenswert, eine Kombination von objektiven und subjektiven sowie personen- und bedingungsbezogenen Verfahren vorzunehmen und diese miteinander abzugleichen. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Einteilung von subjektiven und objektiven Verfahren sowie Beispiele spezifischer Instrumente im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung.

Die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung umfasst allerdings mehr als nur den einmaligen Einsatz einzelner Messverfahren und deren Bewertung. Es handelt sich vielmehr um einen kontinuierlichen Prozess, der den sich ändernden Gegebenheiten Rechnung trägt. Dabei sollten folgende Prozessschritte eingehalten werden: die Festlegung von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten, die Ermittlung und anschließende Beurteilung der Gefährdungen, die Festlegung und Durchführung konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen, die Überprüfung der Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und das Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung (Nationale Arbeitsschutzkonferenz, 2011). In der betrieblichen Praxis hat sich eine schrittweise Gefährdungsbeurteilung bewährt, bei der zum einen die relevanten Belastungsfaktoren schrittweise identifiziert und zum anderen erhebliche Arbeitersparnisse ermöglicht werden (vgl. Abbildung 2).

Zur ersten Orientierung empfiehlt sich der Einsatz objektiver Verfahren (z.B. Dokumentenanalyse) zur Gewinnung objektiver Daten über die Beschäftigten und Tätigkeiten (z.B. Krankenstandsdaten, Fehlzeiten, Auswertung von Unfällen). Ein wesentlicher Teil der für das Ermitteln von psychischer Belastung nutzbaren Daten liegt in den Organisationen bereits dokumentiert vor (u.a. Schichtpläne, Pausenregelung, Arbeitsverträge) und

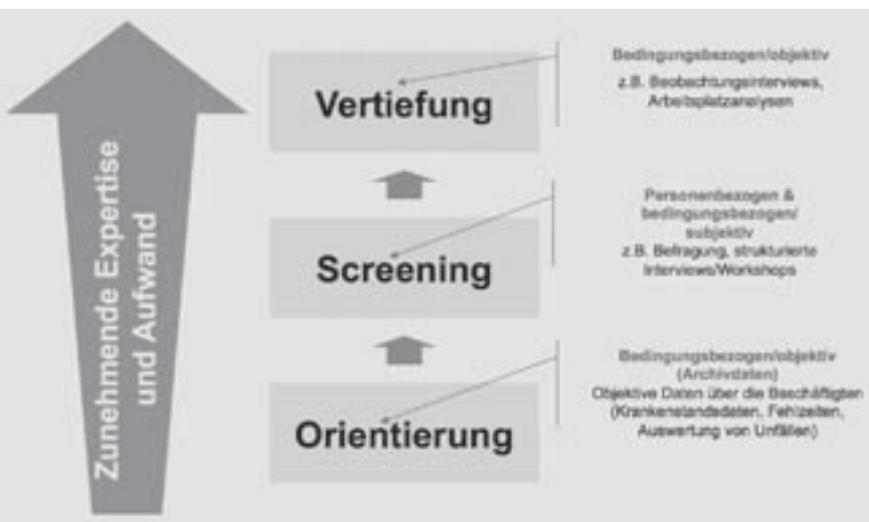
kann für die Identifikation unternehmens- und tätigkeitsspezifischer Risiko- und Ressourcenbereiche effektiv genutzt werden. Für eine vertiefende Untersuchung der Risiko- und Ressourcenbereiche können anschließend subjektive bedingungsbezogene sowie personenbezogene Verfahren (z.B. Befragung, strukturierte Interviews/ Workshops) zur Auswahl von Risiko- und Ressourcenbereichen bezüglich psychischer Gefährdungen eingesetzt werden. Für ein umfassendes Vorgehen können nun die Risikobereiche anhand von objektiven bedingungsbezogenen Verfahren (z.B. Beobachtungsinterviews, Arbeitsplatzanalysen) näher betrachtet werden, mit dem Ziel, detailliertere Aussagen zu den Belastungsfaktoren, Ressourcen und Beanspruchungsfolgen zu erhalten. Aufgrund von Komplexität und Aufwand bedingungsbezogener Verfahren empfiehlt sich ein rationales Vorgehen, indem eine Analyse von spezifischen Tätigkeiten im Unternehmen stattfindet.

Im Rahmen der umfassenden Analyse sollten objektive (z.B. Arbeitsplatzbeobachtung) und subjektive Erhebungsmethoden (z.B. Befragung, strukturierte Interviews/Workshops) miteinander kombiniert werden. Denkbar ist auch eine Kombination mit bereits im Unternehmen vorhandenen Maßnahmen (z.B. Gesundheitszirkel).

Die Notwendigkeit verhältnis- und verhaltenspräventiver Maßnahmen

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) regelt in § 6, dass der Arbeitgeber das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung sowie alle von ihm festgelegten Maßnahmen und das Ergebnis ihrer Überprüfung entsprechend den Festlegungen in einer Betriebsvereinbarung dokumentieren muss. Demnach ist ein Maßnahmenprotokoll im Sinne einer Gefährdungsdokumentation unabdingbar. Mit Hilfe eines Steuerkreises/-gremiums, welches die Organisation und das Monitoring übernimmt, sollten die Maßnahmen sukzessive umgesetzt werden. Die Gestaltung des Steuerkreises im Sinne einer paritätischen Kommission ist insbesondere für die Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen dringend geboten. Das Arbeitsschutzgesetz fokussiert gegenwärtig auf eine Vermeidung psychischer (Fehl-)Belastung. Das impliziert jedoch in der Gestaltungslogik den Aufbau psychosozialer Ressourcen, die eine puffernde Wirkung auf die schädigenden Folgen von Fehlbelastung haben können. Für eine umfassende Prävention müssen Veränderungen sowohl der objektiven Arbeitsbedingungen (Verhältnisprävention) sowie des Individuums (Verhaltensprävention) genutzt werden, wobei stets die Ursachen der Gefährdungen fokussiert werden sollten und somit die Veränderungen der objektiven Arbeitsbedingungen (Verhältnisprävention) oberste Priorität haben. Abbildung 3 gibt einen groben Überblick über mögliche Verhältnis- und Verhaltenspräventionen, die jedoch je nach Unternehmen und Tätigkeit konkreter ausformuliert sowie ergänzt werden müssen. Die Ableitung von Verhältnis- und Verhaltenspräventionen ist nur möglich, wenn umfangreiche Daten der subjektiven und objektiven Erhebung vorliegen und diese in der Gesamtheit betrachtet werden. Es empfiehlt sich, Handlungsemp-

Abbildung 2
Beispielhafte Darstellung eines Drei-Stufen-Konzeptes der Gefährdungsbeurteilung (nach Debitz, Gruber, Richter & Wittmann, 2012)



Psycho&Logisch

Ob Psychologie, Hirnforschung oder Medizin:
Entdecken Sie bahnbrechende Studien und spannende
Forschung. Von Depression bis Achtsamkeit, von Hirndoping
bis zu neuesten Behandlungstrends – mit **Gehirn&Geist**
sind Sie stets am Puls der Wissenschaft.

4-teilige Serie
»Psyche &
Ernährung«
ab Heft 11/2015



NEU

Gehirn&Geist

Wissen ist Kopfsache.

Sichern Sie sich jetzt Ihr kostenloses **Gehirn&Geist**-Probeheft

www.gehirn-und-geist.de/med



Abbildung 3
 Ansatzpunkte zur Gestaltung in der Verhaltens- und Verhältnisprävention

fehlungen mit Unterstützung eines ausgewiesenen externen Experten zu formulieren und deren Umsetzung zusammen mit dem Steuerkreis zu besprechen.

Derzeit ist eine zunehmende Zahl von Angeboten der Verhaltensprävention (z.B. Coachings, Trainings) auf dem Markt zu verzeichnen, die ausschließlich individuumszentrierte Maßnahmen umfassen (z.B. Umgang mit Stress-, Zeit- und Selbstmanagement) und dabei die Arbeitsbedingungen (d.h. Verhältnisprävention) weitestgehend außer Acht lassen. Es werden durch die reine Fokussierung auf verhaltensorientierte Präventionen meist nur die Symptome behandelt, ohne deren Ursachen für die Belastung zu erkennen und umzugestalten. Im Anschluss an ein Training oder Coaching werden somit die Mitarbeitenden zurück an ihren Arbeitsplatz geschickt, ohne dass sich die bedingungsbezogenen Belastungsfaktoren verändert haben. Die Rückkehr ohne die notwendige verhältnispräventive Arbeitsgestaltung wird von den Mitarbeitenden mit emotionaler Erschöpfung, Demotivation sowie psychosomatischen Beschwerden bezahlt. Die Effekte derartiger verhaltensorientierter Präventivmaßnahmen ohne die notwendige verhältnispräventive Arbeitsgestaltung bleiben wirkungslos und wenig nachhaltig – und können sogar kontraproduktiv sein. Dabei ist das notwendige Gestaltungswissen gut aufgearbeitet (z.B. Wegge, Wendsche & Diestel, 2014; Wendsche, 2015).

Des Weiteren birgt die alleinige Fokussierung auf Verhaltenspräventionen (z.B. Coaching, Training) eine Vielzahl weiterer Risiken, denn die Verantwortung und Zuständigkeit für die Gesundheit wird weiter individualisiert, und es wird suggeriert, dass die Verantwortung für die eigene Gesundheit allein oder doch weitestgehend beim Mitarbeitenden liegt. Dabei bleiben betriebliche verhältnis-spezifische Verursachungsketten unbeachtet, die häufig eine Ursache für die Folgen psychischer Fehlbelastung darstellen. Durch die Missachtung betrieblicher verhältnis-spezifischer Verursachungsketten werden die betrieblichen Verantwortlichkeiten zunehmend auf das Organi-

sieren von Fitnessangeboten, Trainings und Coachings reduziert. Viel schlimmer noch: Eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, wie sie der Gesetzgeber fordert, welche die Verhältnisprävention sowie die damit verbundene Verantwortung der Organisationen mit einschließt, droht verloren zu gehen – und damit ein wichtiger sozialpolitischer und arbeitspsychologischer Ansatz zur Optimierung der Arbeitsbedingungen. Aus diesen Gründen ist es unsere Aufgabe, den betrieblichen Akteuren fundierte arbeitspsychologische Konzepte und Methoden zum Abbau dysfunktionaler psychischer Belastung und Beanspruchungsfolgen, die sowohl Verhältnis- als auch arbeitspsychologisch fundierte Verhaltenspräventionen einschließen, zur Verfügung zu stellen und ihnen bei der Umsetzung beratend zur Seite zu stehen.

Die Umsetzung in der Praxis

Erfahrungsgemäß stellt die Umsetzung der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung eine große Herausforderung für die Unternehmen dar. Ursächlich hierfür sind zum einen die fehlenden zeitlichen Valenzen für die eigenständige Planung, Umsetzung und Auswertung der Befragung sowie die Ableitung von entsprechenden Maßnahmen. Zum anderen fehlen Kenntnisse und Erfahrung in der Auswertung von Befragungs- und Archivdaten. Ein Verfahren, das sowohl dem Anspruch eines kontinuierlichen Prozesses als auch den qualitativen Anforderungen, die an ein Analyseinstrument gestellt werden, gerecht wird, ist beispielsweise die PREVA-Methodik (PRävention und EVA-luation psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz; Wolf, Nebel-Töpfer, Zwingmann & Richter, 2014), die hier allerdings nur in Ansätzen vorgestellt wird und als Illustration für die Fallbeispiele gelten soll. Hierbei handelt es sich um ein Vorgehen, das gemeinsam mit der Berufsgenossenschaft für Energie-, Textil-, Elektro- und Medienerzeugnisse (BGEM) entwickelt und in Kooperationsbetrieben erprobt wurde. PREVA geht über die Ersterhebung mit einem einzelnen Instrument hinaus und bietet vielmehr die

Begleitung des Unternehmens über den gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – von der ersten Analyse bis hin zur Maßnahmenableitung und Evaluation. Die PREVA-Methodik wurde bereits in vielen unterschiedlichen Branchen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung eingesetzt. Nachfolgend werden zwei Beispiele aus der Praxis näher vorgestellt.

Fallbeispiel 1:

Gefährdungsbeurteilung in einem Großkonzern

In einem international operierenden deutschen Dienstleistungsunternehmen erfolgte zunächst die schriftliche Befragung im gesamten Konzern mittels der PREVA-Basisdiagnostik.

Entsprechend den Standardwerten der Itemverteilung wurde eine Klassifizierung der Subskalen (bspw. Arbeitsintensität, Tätigkeitsspielraum, soziale Unterstützung, psychisches Wohlbefinden) in kritisch, bedenklich und unkritisch vorgenommen. Bei den Teams, in denen drei Subskalen als kritisch eingestuft wurden, schloss sich die vertiefende Analyse mittels Interviews und/oder Teamworkshops an. Anschließend erfolgte eine Aufstellung wissenschaftlich fundierter Handlungsempfehlungen. Für die Umsetzung der Maßnahmen wurden verschiedene Prozessbegleiter aus dem Unternehmen rekrutiert. Nach knapp drei Monaten erfolgte ein zirka 60-minütiges Telefoninterview mit den jeweiligen Prozessbegleitern, um den aktuellen Stand des Maßnahmenplans zu eruieren. Abschließend wurde um eine Einschätzung hinsichtlich des weiteren Handlungsbedarfs gebeten. Entsprechend wurde anschließend das weitere Vorgehen festgelegt. Somit kam es entweder zu einer erneuten Telefonkonferenz mit relevanten Entscheidungsträgern des Unternehmens (in dem Fall, dass wesentliche Handlungsfelder noch nicht bearbeitet wurden), zu einem wiederholten Telefoninterview nach ca. drei Monaten mit den Prozessbegleitern (wenn der Veränderungsprozess noch nicht abgeschlossen war) oder zum Abschluss des PREVA-Folgeprozesses (wenn kein weiterer Handlungsbedarf aus Sicht des Prozessbegleiters bestand). Nach zwei Jahren erfolgte erneut eine psychische Gefährdungsbeurteilung (Grund- und Vertiefungsprozess). Der inzwischen gefestigte Prozess war zu diesem Zeitpunkt fester Bestandteil des Gesundheitsmanagements und des Gefährdungsbeurteilungskonzeptes. Als ein Kernproblem hat sich die kontinuierliche Einbeziehung des Betriebsrates in den Veränderungsprozess erwiesen. Dementsprechend empfahlen wir eine frühzeitige und umfassende Schulung von Betriebsräten, damit sie ihrer Rolle und ihren Aufgaben im Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gerecht werden können.

Fallbeispiel 2: Gefährdungsbeurteilung in einem Kleinunternehmen

Besondere Herausforderungen ergeben sich im Hinblick auf die Beurteilung psychischer Gefährdungen für Klein- und Kleinstunternehmen: Häufig stehen ihnen nur ein geringes Investitionsvolumen für die Erhebung und die Maßnahmenumsetzung sowie knappe zeitliche Ressourcen zur Verfügung. Hinzu kommt ein Mangel an professionellen Strukturen zum Gesundheitsmanage-

ment und zur Personalentwicklung oder dass auch ein fest zugeordneter Betriebsarzt kaum vorhanden ist. Aus der geringen Beschäftigtenzahl resultieren zudem Einschränkungen und vor allem Befürchtungen hinsichtlich der Anonymität bei den zu befragenden Mitarbeitenden. Zur Überwindung dieser Herausforderungen bietet sich ein unternehmensspezifischer Beratungsprozess an, welcher nachfolgend näher vorgestellt wird.

In einem kleinen Handwerkerbetrieb mit zwanzig Mitarbeitern wurde in einem ersten Schritt das Unternehmen hinsichtlich der Hintergründe, Anliegen und Ziele der psychischen Gefährdungsbeurteilung beraten. Gemeinsam wurde ein Vorgehen erarbeitet, das für den Betrieb am geeignetsten und praktikabelsten war.

Im Rahmen dieses ersten Prozessschrittes erfolgten weitere Gespräche zur Festlegung des genauen Vorgehens, des Zeitrahmens, der Kosten und zur Kommunikation im Unternehmen. Nachdem im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung die Vorgehensweise erläutert worden war, erfolgten mehrere Analysegespräche. Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig und anonym, sodass dem Arbeitgeber keine Informationen vorlagen, welche Mitarbeiter sich zu einem solchen Interview bereit erklärt hatte. Ziel der Gespräche war die Informationsgewinnung über mögliche Fehlbelastungen, Ressourcen und Beanspruchungsfolgen. Zusätzlich zu den so gewonnenen subjektiven Einschätzungen wurden Arbeitsplatzbeobachtungen (z.B. SGA) durchgeführt. Die subjektiven Daten aus den Interviews und die objektiven Befunde auf Grundlage der Arbeitsplatzbeobachtungen wurden dann in aggregierter Form den Führungskräften und Mitarbeitern vorgestellt und im Rahmen von Ergebnisworkshops (mit Werkstattmitarbeitern und Verwaltungsangestellten) näher analysiert. Ziel der jeweils dreistündigen Workshops war es, Handlungsfelder zu priorisieren und praktikable Maßnahmen abzuleiten. Bei der anschließenden Maßnahmenumsetzung standen dem Unternehmen die PREVA-Experten zur Seite. Durch die Dokumentation der Maßnahmen sowie die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Fristen erhöhte sich die Verbindlichkeit. Im Rahmen von wiederkehrenden Gesprächen konnte der aktuelle Stand der Maßnahmen besprochen werden. Um einen nachhaltigen Präventionserfolg zu erzielen, ist auch bei dieser beispielhaften Vorgehensweise eine Wiederholung der Prozessschritte im Zweijahresturnus ratsam. Die Wirkung von Interventionsprogrammen ist unmittelbar nach deren Durchführung am stärksten und nimmt dann an Effektivität ab. Um die Effekte langfristig nutzen zu können und für die Amortisierung der getätigten Investitionen in die Gesundheitsförderung müssen die Unternehmen nachhaltig und konsequent die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern.

Diskussion

Mit der Überarbeitung des Arbeitsschutzgesetzes hat der Gesetzgeber einen ersten Schritt hin zur langfristigen und nachhaltigen Sicherung sowohl der körperlichen als auch der geistigen Gesundheit am Arbeitsplatz unternommen. Trotz diverser Handlungshilfen und Unterstützungsangebote seitens der Berufsgenossenschaften zeigen aktuelle Untersuchungen erhebliche

Umsetzungsdefizite im Bereich der Gefährdungsbeurteilung. Nur 51 Prozent aller Betriebe in Deutschland führen eine Gefährdungsbeurteilung durch (Lißner, Brück & Stautz, 2015). Diese kann nur bei 16 Prozent aller Betriebe als ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung angesehen werden, die sowohl körperliche als auch psychische Arbeitsbelastung umfasst (Ahlers, 2015). Dafür gibt es verschiedene Gründe: fehlende zeitliche Valenzen, unzureichende Budgetplanung, Probleme bei der Sicherstellung der Anonymität bei der Durchführung in Eigenregie oder mangelndes Fachwissen und mangelnde Erfahrung. Dabei ist zu betonen, dass der um psychische Belastungen erweiterte Arbeitsschutz weniger ein Kosten- als ein Nutzenfaktor in der Controlling-Bilanz der Unternehmen darstellt. In dem europaweiten Projekt »Return on Prevention« wurden die Kosten und Nutzen von Investitionen in den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in 19 Ländern untersucht (Bräunig & Kohstall, 2013). Dabei konnte gezeigt werden, dass sich jeder Euro, den ein Unternehmen in betriebliche Präventionsarbeit investiert, in einem ökonomischen Erfolgspotenzial von 2,20 Euro auszahlt. Die drei bedeutsamsten Nutzenarten des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes waren dabei der Wertzuwachs durch ein höheres Image, der Wertzuwachs durch gestiegene Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten sowie Kosteneinsparungen durch die Reduzierung von Ausfallzeiten und Betriebsstörungen.

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung erfordert jedoch eine gewisse Expertise, da sie über die Ansprüche, die an eine typische

Mitarbeiterbefragung gestellt werden, weit hinausgeht. Um die Beurteilung psychischer Risiken fest im Unternehmensalltag zu verankern und die Gesundheit der Mitarbeiter langfristig und nachhaltig fördern zu können, müssen zunächst entsprechende Strukturen im Unternehmen geschaffen und Prozessabläufe etabliert werden. Für die erfolgreiche Erstdurchführung ist es daher ratsam, sich von externen arbeitspsychologischen Experten beraten zu lassen, um zukünftig den Prozess optimal in Eigenverantwortung durchführen zu können. Bei der Unterstützung durch einen externen Berater sollten Unternehmer darauf achten, dass dieser aussagekräftige Informationen über die einzelnen Prozessschritte, die Steuerung des Prozesses, die Nachbereitung und hinsichtlich einzubeziehender Gremien geben kann. Des Weiteren sollten die Kenntnisse über das eigene präferierte Verfahren hinausgehen und mehrere Instrumente, die sowohl über eine wissenschaftlich fundierte Basis verfügen als auch bereits in der Praxis erprobt wurden, zur Auswahl gestellt werden, welche an die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens angepasst werden können.

ZUSAMMENFASSUNG

Betriebs- und Werksärzte, Gesundheitsmanager sowie Fachkräfte für Arbeitssicherheit sehen sich zunehmend mit einer Beurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz in ihrem Unternehmen konfrontiert, insbesondere seitdem die Beurteilung psychischer Belastung Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) geworden ist. Doch aufgrund der Aktualität und Komplexität der Thematik existieren kaum Handlungshilfen oder Best-Practice-Beispiele, die Musterprozesse zur Erfassung, Beurteilung und Prävention psychosozialer Risiken in der Arbeitswelt skizzieren. Hinzu kommen Vorbehalte und Befürchtungen, dass die Beurteilung psychischer Belastung mit konfliktbeladenen Diskussionen und nur schwer zu erfüllenden Forderungen einhergeht. Insbesondere Betriebs- und Werksärzte, (Arbeits-)Psychologen, Gesundheitsmanager sowie Fachkräfte für Arbeitssicherheit sollten diesen Konflikten und Befürchtungen offen und kompetent entgegenreten. Der Artikel illustriert die wichtigsten Schritte einer psychosozialen Gefährdungsbeurteilung, Erfolgsfaktoren sowie potenzielle Stolpersteine aus der bisherigen arbeitspsychologischen Praxiserfahrung der Unternehmensberater und Wissenschaftler. Die Umsetzung psychosozialer Gefährdungsbeurteilungen wird anhand von Beispielen eines Groß- und eines Kleinunternehmens veranschaulicht.

ABSTRACT

Occupational and work physicians, healthcare managers and occupational safety specialists are increasingly confronted with risk assessments of mental stress and health in their own companies, especially since the evaluation of mental stress became an essential part of the risk assessments (§ 5 ArbSchG). Given the complexity and the extremely wide scope of this issue, there are hardly any guidelines or best practices illustrating standardized processes of identifying, monitoring and avoiding mental health risks at work. Moreover, the forthcoming implementation of mental risk assessments is accompanied by growing reservations towards conflictual negotiations and unrealizable claims. Especially occupational and work physicians, (industrial) psychologists, healthcare managers and occupational safety specialists should try to cope with these challenges in an open, transparent and competent manner. The study illustrates the main steps in implementing mental risks assessments, success factors, and potential obstacles on the basis of long-term experienced consultants and scientists.

LITERATUR

Ahlers, E. (2015). Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (ungenutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen. WSI Mitteilungen, 68, 194-201.

Bräunig, D. & Kohstall, T. (2013). Berechnung des internationalen »Return on Prevention« für Unternehmen: Kosten und Nutzen von Investitionen in den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Online-Dokument, verfügbar unter: <http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/dguv-rep1-2013.pdf>

Debitz, U., Gruber, H., Richter, G. & Wittmann, S. (2012). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Teil 2 – Psychische Faktoren in der Gefährdungsbeurteilung. Bochum: InfoMediaVerlag.

DIN 33430 (2002). Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth.

DIN EN ISO 10075/1-3 (2000, 2004). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Berlin: Beuth.

DIN SPEC 33418 (2014). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Ergänzende Begriffe und Erläuterungen zu DIN EN ISO 10075-1:2000-11. Berlin: Beuth.

Ford, M. T., Matthews, R. A., Wooldridge, J. D., Mishra, V., Kakar, U. M. & Strahan, S. R. (2014). How do occupational stressor-strain effects vary with time? A review and meta-analysis of the relevance of time lags in longitudinal studies. Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations, 28 (1), 9-30. doi:10.1080/02678373.2013.877096

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2012). Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Online-Dokument, verfügbar unter: <http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf>

Geray, M. (2010). Von einem schlechten zu einem guten Arbeitsschutz, Die Gefährdungsbeurteilung bei der AEG Rothenburg. Der Betriebswirt, 2, 26-29.

Lißner, L., Brück, C. & Stautz, A. (2015). Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – ein Erfolg? WSI Mitteilungen, 68, 219-227.

Nationale Arbeitsschutzkonferenz (2011). Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation. [Onlinedokument] Verfügbar unter: www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Gefahrdungsbeurteilung.pdf

Nachreiner, F. (2008). Erfassung psychischer Belastung und Rückwirkung auf die Arbeitsgestaltung – Grenzen der Aussagekraft subjektiver Belastungsanalysen. Angewandte Arbeitswissenschaft, 198, 34-55.

Richter, P. & Hacker, W. (2012). Belastung und Beanspruchung: Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. Kröning: Asanger Verlag.

Richter, P., Nebel-Töpfer, C. & Wolf, S. (2015). Arbeits- und Organisationspsychologie in Einigungsstellen bei der Einführung von Gefährdungsuntersuchungen psychischer Belastungen. In R. Wieland, O. Strohm, W. Hacker & P. Sachse (Hrsg.), Wir müssen uns einmischen (S. 78-87). Kröning: Asanger Verlag.

Richter, G. & Schütte, M. (2014). Porträts exemplarisch ausgewählter Analyseinstrumente und -verfahren. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen (S. 187-265). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Schütte, M. & Köper, B. (2013). Veränderung der Arbeit. Bundesgesundheitsblatt, 56, 422-429.

Wegge, J., Wendsche, J. & Diestel, S. (2014). Arbeitsgestaltung. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 643-693). Bern: Huber.

Wendsche, J. (2015). Optimale Erholung während der Arbeit: Wie man Pausensysteme bewerten kann. Wirtschaftspsychologie Aktuell, 22(1), 9-12.

Windemuth, D., Jung, D. & Petermann, O. (2014). Psychische Erkrankungen im Betrieb. Wiesbaden: UniversumVerlag.

Wolf, S., Nebel-Topfer, C., Zwingmann, I. & Richter, P. (2014). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Instrumente zur Durchführung. Die PREVA-Methodik. Sicherheitsingenieur, 12, 14-21.

Zurück ins Leben

Die Oberberg-Akutkliniken bieten intensive, individuelle und innovative Therapien im Ambiente einer Privatklinik bei

- Depression
- Abhängigkeit
- „Burn-out“
- Angsterkrankungen



Sprechen Sie mit unseren Chefärzten:

Oberbergklinik Berlin/Brandenburg:

Tel. 033679 64-135 Dr. med. Bastian Willenborg

Oberbergklinik Schwarzwald:

Tel. 07833 792-233 Priv.-Doz. Dr. med. Andreas Wahl-Kordon

Oberbergklinik Weserbergland:

Tel. 05754 87-1102 Priv.-Doz. Dr. med. Annemarie Heberlein

Infotelefon für Patienten **0800 32 22 32 2**


Oberberg

Psychotherapie Psychiatrie Psychosomatik

Unseren Qualitätsbericht finden Sie hier: (QR-Code) oder unter www.oberbergkliniken.de

