

# Beurteilung von Gefährdungen für die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz



## 1. Einführende Gedanken

Ob Depression, Alkoholkrankheit, Burn-out, Essverhaltensstörungen, suizidale Krise oder wie man früher gern sagte: „Nervenzusammenbruch“. Egal, um welche seelische Belastung oder Erkrankung es geht, sie ist in höchstem Maße individuell und kann an jedem Arbeitsplatz und zu jeder Zeit auftreten.

Psychische Probleme oder seelische Belastungssituationen sind stets ein Zusammenspiel, ein Wechselwirkung aus folgenden vier Feldern (sog. multifaktorielle Ursache):

- Individuelle Disposition (Genetik)
- Aktuelles privates Umfeld/Stress (Familie)
- Traumatisierende Ereignisse (individuelle Erfahrungen)
- Arbeitsumfeld/Aufgabe/Arbeitsstress/etc. (Organisation)

Der Arbeitskontext ist niemals lineare und niemals einzige Ursache für das Auftreten von Problemen in Folge von Belastungen und/oder Beanspruchungen. Da wir im Arbeitskontext nie genau sagen können, in welcher Situation sich ein Mitarbeiter befindet, gibt es zwei zentrale Maßnahmen, die ein Unternehmen vorsorglich treffen kann, um gerüstet zu sein:

- (Verhältnis-)Prävention inklusive **Beurteilung von Gefährdungen**
- Entscheidung für den Umgang mit „Verdachtsfällen“ und „Vorfällen“

Unserer Überzeugung nach, passiert Vorsorge nicht in Workshops oder Seminaren. Einzig und allein eine entsprechende Unternehmenskultur und ein passendes Führungsverhalten können einen Beitrag zum Schutz vor psychischen Erkrankungen liefern. Und doch: Es liegt zwar in der Hand der jeweiligen Organisation einen wesentlichen Beitrag zu liefern, aber in letzter Konsequenz kann eine psychische Krankheit nicht immer verhindert werden. Somit braucht eine Organisation auch (vorgedachte) Wege und Maßnahmen für den Umgang mit psychisch Erkrankten oder etwaigen „Verdachtsfällen“.

Weiterhin ist die multifaktorielle Ursächlichkeit psychischer Krankheiten ein Umstand, der beim Umgang mit psychischen Krankheiten in Unternehmen unbedingt von Anfang im Blick behalten werden sollte. Andernfalls besteht die Gefahr, dass mit dem ersten Auftreten eines Erkrankungsfalles die gesamte Implementierung vorausgegangener Maßnahmen als unwirksam, obsolet o.ä. erachtet wird.

- Gesundheit als Investition in die Zukunft.
- Gesundheit als Wert im gesamten Unternehmen.
- Gesundheit als Wettbewerbsvorteil.

## 2. Gefährdungsbeurteilungen psychische Belastungen

Psychische Belastungen entziehen sich einer einfachen Messbarkeit. Es liegen keine normierten Grenzwerte vor und es existieren keine linearen Ursache-Wirkungs-Ketten. Bei diesen Erkrankungsbildern liegen komplexe Verknüpfungen vor, deren Interpretationen fachübergreifendes Know-How erfordern.

Eine Gefährdungsbeurteilung nach §§ 5 und 6 des ArbSchG ist die rechtlich verbindliche, diagnostische Grundlage für alle „Maßnahmen des Arbeitsschutzes“ (§ 2 ArbSchG). Hieraus leitet sich die Notwendigkeit einer Gefährdungsanalyse auch bei psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz ab. Der Gesetzgeber bestimmt jedoch nicht, wie der Beanspruchungsgrad gemessen werden soll.

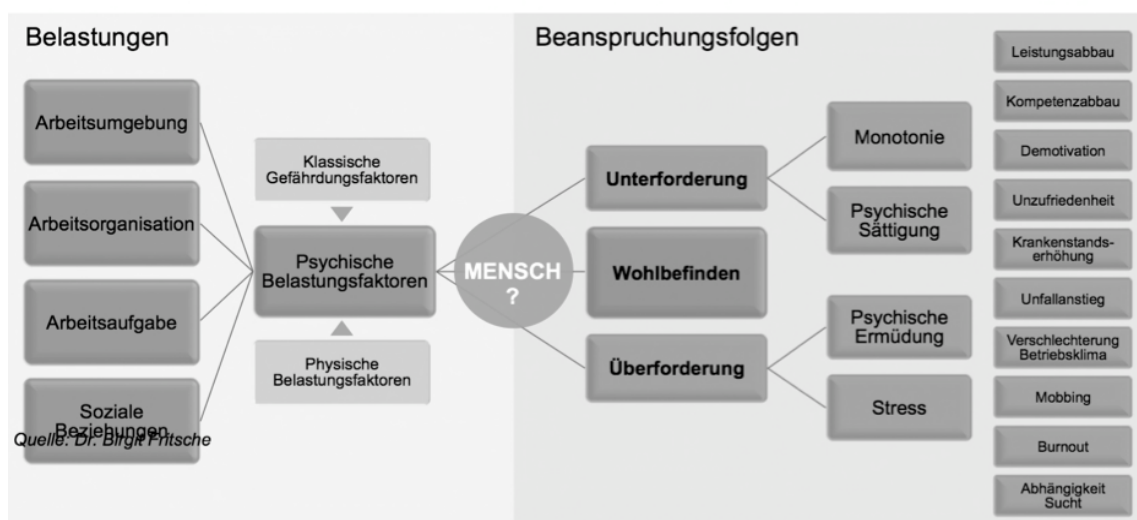
Hierfür gibt es viele verschiedene Analyseverfahren mit unterschiedlichen Methoden.

Alle Ansätze sehen sich denselben Herausforderungen gegenübergestellt:

- Jede Analyse im Bereich „psychische Belastungen“ und/oder „psychische Beanspruchungen“ haben einen beträchtlichen Einfluss auf die Organisation.
- Weiter sollten sich die Kosten für die Analyse im Rahmen halten, da eine Analyse alleine noch keine gesundheitsfördernde Bedeutung hat oder damit hilfreiche Maßnahmen für das Unternehmen umgesetzt worden wären.
- Ergebnisse einer Analyse sollten auch die Akzeptanz bei den Führungskräften und Mitarbeitern finden.

Bei der Ermittlung psychischer Belastungen auf Grundlage des Arbeitsschutzgesetzes stehen belastende Arbeitsbedingungen im Vordergrund (Verhältnisse werden beurteilt). Diese äußern sich in (gesundheitsrelevanten) psychischen Beanspruchungen (Verhalten) und deren Folgen.

#### HINTERGRUNDINFORMATION: BELASTUNGS-BEANSPRUCHUNGS-MODELL



Quelle: Dr. Birgit Fritzsche

Es ist wichtig, die Begriffe „Belastung“ und „Beanspruchung“ zu trennen. Die Umweltbedingungen und äußeren Rahmenbedingungen werden unter dem Begriff „Belastungen“ zusammengefasst. Diese können zu einem gewissen Maß von außen (sozusagen „objektiv“) gemessen werden. Anders sieht es mit den „Beanspruchungen“ aus. Diese sind personenspezifisch und hochindividuell (subjektiv) und können nicht gemessen werden. Ob sich ein Mensch wohl fühlt oder nicht, kann nur er alleine feststellen. Kausalzusammenhänge greifen nicht. (Die Aussage, „Wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind, dann fühlt sich ein Mensch am besagten Arbeitsplatz wohl.“ stimmt somit leider nicht.)

Diese Vorüberlegungen sind die Basis, auf der über Analyseinstrumente entschieden werden muss. Es empfiehlt sich, nach einer quantitativen Messung (welche möglich ist), die Ergebnisse qualitativ zu interpretieren (beispielsweise in Auswertungswerkshops), um die erhobenen Daten unternehmensspezifisch auch sinnvoll für Maßnahmen nutzen zu können.

Quantitative Messungen können sowohl einen verhaltenspräventiven als auch verhältnispräventiven Schwerpunkt verfolgen. Die Verhaltensprävention will die Vermeidung von gesundheitsgefährdendem Verhalten erzielen (sie fokussiert in der Analyse auf das Verhalten des Mitarbeiters). Die Verhältnisprävention dagegen befasst sich mit technischen, organisatorischen und sozialen Bedingungen des Umfeldes und der Umwelt sowie deren Auswirkung auf die Entstehung von Krankheiten (z.B. Auswirkungen von Stress).

Prävention entsteht dann aus der (abgeleiteten) Maßnahmenumsetzung: Mit zielgerichteten Aktivitäten wird versucht, eine gesundheitliche Schädigung zu verhindern, weniger wahrscheinlich zu machen oder zu verzögern.

## **HINTERGRUNDINFORMATIONEN ZU ANALYSEPROZESSEN INNERHALB EINES UNTERNEHMENS:**

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass jedes Analyseverfahren einen Einfluss auf den untersuchten Betrieb hat. Die dort tätigen Menschen sind Teil der Analyse und erwarten im Anschluss das Abstellen der herausgefundenen Gefährdungen und entsprechende Lösungsangebote.

Beispiel: Die Frage „Hat der Schichtdienst einen negativen Einfluss auf Ihr Privatleben?“ kann nur mit einer Antwort beantwortet werden. Das beeinflusst den Fokus des Mitarbeiters, der diese Frage beantwortet und es kann Erwartungen in ihm wecken, was die Unternehmensführung nun mit seiner Antwort machen wird.

Weiter kann es passieren, dass – umso länger und aufwendiger eine Analyse angelegt ist – Betriebsteile oder der gesamte Betrieb „pathologisiert“ werden. Die dort tätigen Menschen fühlen sich im ungünstigsten Fall nach einer Analyse in einer „krankmachenden“ Umgebung und interpretieren möglicherweise in der Folge eigene Befindlichkeiten anders. Unserer Erfahrung nach sollte deshalb bei psychischen Belastungen eine Gefährdungsanalyse kurz sein und überschaubar bleiben.

Trotz dieser Risiken liegt in einer Gefährdungsbeurteilung die große Chance, arbeitsbedingte Störfaktoren und „Effizienzbremsen“ zu identifizieren und abzustellen. Sodass neben den Vorteilen der Gesunderhaltung für die Mitarbeiter auch betriebswirtschaftlicher Nutzen entsteht!.

### 3. Unsere Empfehlung

Gesunderhaltende und gesundheitsfördernde Unternehmensführung ist eine Werte-Entscheidung.

Die reine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz verändert noch kein Unternehmen hin zu einem „gesunden Unternehmen“ mit gesundheitsförderlicher Führungskultur. Die Erfüllung der gesetzlichen (Mindest-) Anforderungen reicht dazu nicht aus. Außerdem tragen Beurteilungsverfahren nicht nur Chancen sondern auch Risiken in sich. Mit oder ohne Analyse – es kommt auf die Entscheidung der Unternehmensleitung für gesundheitsfördernde Führung an.

#### **WIR EMPFEHLEN FOLGENDES VORGEHEN:**

1. Die Unternehmensführung entscheidet sich für Gesundheit als (Unternehmens-) Wert.
2. Die Unternehmensführung definiert klar, was das für sie bedeutet und beschreibt einen entsprechenden Rahmen der dann für alle weiteren Schritte als „festgesetzt“ gilt.
3. Der Prozess der Gefährdungsbeurteilungen bleibt kurz, überschaubar und erfüllt die gesetzlichen Anforderungen (z.B. mit orientierenden Analyseverfahren). Kosten und „Störungen“ für das Unternehmen bleiben gering.
4. Die Maßnahmen werden auf Basis zweier Prozesswege entwickelt und können parallel zur Analyse bereits starten:
  - auf dem Unternehmensrahmen
  - auf den Kernaussagen der Gefährdungsanalyse

## VORTEILE

Die Maßnahmen können von Beginn an geplant und entwickelt werden, und nicht erst nach einer Auswertung. Die Gefährdungsanalyse irritiert minimal unternehmerische Abläufe und soziale Systeme innerhalb der Organisation.

Es werden sowohl verhältnis- als auch verhaltenspräventive Maßnahmen geplant und umgesetzt (s. Beispiele in „Analyseverfahren“).

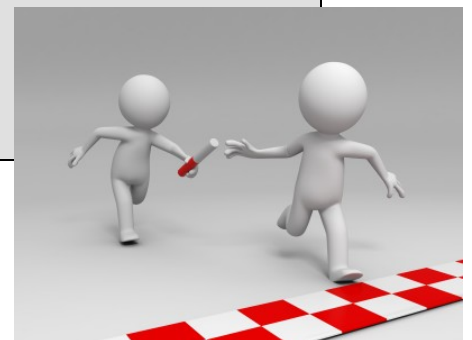
Unser moderner Ansatz orientiert sich stets am „Blick nach Vorne“. Das Herzstück ist die Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung und Erhaltung der psychischen Gesundheit und die Begleitung der Organisation bei den notwendigen Schritten.

Der Analyse folgt eine lösungs- und zukunftsorientierte Nachbereitung und Beurteilung der Kernaussagen hinsichtlich psychischer Belastungen.

GETEILTES WISSEN VERMEHRT SICH.

BITTE WEISEN SIE UNS ALS URHEBER AUS, WENN SIE  
UNSERE GEDANKEN WEITERGEBEN.

DANKE.



## 4. Ihre Berater für Betriebliches Gesundheitsmanagement

Oliver Bartels und Dr. Kerstin Wundsam arbeiten gemeinsam seit 2009 als systemische Berater und Coaches in Unternehmen, Behörden und NGOs. Der Fokus ihrer gemeinsamen Arbeit galt von jeher einer „gesunden“ Führung und Struktur. Das Thema „gesunde Führung und Unternehmenskultur“ mit Blick auf die psychische Gesunderhaltung wurde zum Schwerpunkt.

Psychische Gesundheit ist Investition in die Zukunft, ist Mehrwert für jedes Unternehmen und Wettbewerbsvorteil. Heute mehr denn je.

Ihre Arbeit steht für moderne und zukunftsorientierte Verbesserung von Arbeitsplätzen hinsichtlich psychischer Belastungen. Beide kommen aus der Praxis – wenn auch aus unterschiedlichen Bereichen. Beide vertreten ein zeitgemäßes, fundiertes und pragmatisches Beratungsverständnis.

Oliver Bartels, ehemaliger Personalleiter und Jurist, ist Co-Autor von zwei Sachbüchern und hat zahlreiche Fachartikel zu den Themen Coaching und systemisches Leadership veröffentlicht. Dr. Kerstin Wundsam war viele Jahre als Ärztin in einer psychiatrischen Universitätsklinik tätig, ist Verhaltenstherapeutin und lehrt an Hochschulen zu den Themen Führung, Kommunikation und soziale Kompetenzen.

Beide arbeiteten als Fachexperten in gänzlich unterschiedlichen Feldern. Sie beschäftigten sich intensiv mit dem Thema psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz: jeder mit seiner Hälfte der Medaille.

Heute ist ihre gemeinsame Mission, Unternehmen dabei zu begleiten Gesundheit als Wert zu verstehen und in der gesamten Organisation maßgeschneidert zu etablieren sowie „gesundes Führen“ im Alltag individuell lebbar zu machen.



Oliver Bartels  
Bartels@OliverBartels.de  
+49 173 7382902

Dr. Kerstin Wundsam  
wundsam@kerstin-wundsam.de  
+49 163 4960757