

# Psychische Gesundheit im Betrieb

## Folge 4

### Einleitung

Die arbeitsmedizinische Empfehlung „Psychische Gesundheit im Betrieb“ des Ausschusses für Arbeitsmedizin des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales nennt Eckdaten zur Psychischen Gesundheit und stellt dabei die Rolle des Betriebsarztes in den Mittelpunkt.

In den Folgen 1 bis 4 werden die **Grundlagen** vermittelt. Hier findet ein wissenschaftlicher Exkurs zum Bedingungsgefüge von psychischer Gesundheit und Krankheit statt. Dieser hilft, die Komplexität der Interaktion von biologischen und psychischen Prozessen zu verstehen. Die für den Erhalt und die Förderung psychischer Gesundheit in der Arbeit wesentlichen Faktoren werden zusammengefasst und mit den aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt konfrontiert. Gängige wissenschaftliche Hypothesen und Modelle vermitteln mögliche Lösungsoptionen für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen.

In den Folgen 5 und 6 **Perspektiven und Methoden** werden ausgewählte Ansätze und Analyseinstrumente für den Methodenkoffer des Betriebsarztes zur Identifikation von psychischen Belastungen und Ressourcen im Rahmen der Gefährdungsermittlung und -beurteilung ausführlich vorgestellt, auf eine umfassende Darstellung wird aber bewusst verzichtet. Mögliche externe Kooperationspartner werden benannt. Die Rahmenbedingungen in kleinen und mittelgroßen Unternehmen werden stets berücksichtigt. Für die praktische Umsetzung wird ein bewährtes dreistufiges Vorgehen empfohlen.

Die Vorstellung **erfolgreicher betrieblicher Beispiele** in Folge 7, Handlungsansätze und eine Darstellung wesentlicher **Erfolgsfaktoren** in Folge 8 runden die Empfehlung ab.

### Perspektiven und Methoden

#### 5 (Früh-) Diagnostik – Erkennen von Gefährdungen für den Erhalt psychischer Gesundheit im Betrieb

Nach dem Selbstverständnis der Betrieblichen Gesundheitsförderung, wie es beispielsweise in der Luxemburger Deklaration festgehalten ist, bedarf es einer umfassenden Strategie, die einerseits zusammen mit Verantwortlichen aller Ebenen entwickelt und umgesetzt wird, andererseits mehrere Maßnahmen kombiniert, die sowohl auf individueller als auch organisatorischer Ebene oder deren Schnittstelle ansetzen. Nur ein sorgfältig geplantes Konzept, das gemeinsam mit den Beschäftigten auf den Weg gebracht wird, hat wirklich gute Chancen auf Erfolg. Spezifische Zielformulierungen, deren regelmäßige Aktualisierung sowie eine entsprechend fundierte Evaluation zählen ebenfalls zu den Rahmenbedingungen, die zum Erfolg eines Programms zur Förderung der psychischen Gesundheit erheblich beitragen.

Ebenso unverzichtbar für das Gelingen ist die gründliche **Bedarfsanalyse** im Vorfeld. Sie ermöglicht es erst, unternehmensspezifische Programme für alle Interventionsebenen „maßzuschneidern“, die nachweisbar effektiver und nachhaltiger sind. **Das Arbeitsschutzgesetz** hat 1996 die systematische Beurteilung der Arbeitsbedingungen als zen-



trale Verantwortung des Unternehmers herausgestellt. Die **Gefährdungsermittlung und -beurteilung** wird vom Gesetzgeber im § 5 des Arbeitsschutzgesetzes gefordert und ist Aufgabe des Arbeitgebers. Betriebs- und Personalräte haben ein Recht auf Mitbestimmung. Unterstützend können betriebliche Experten mitwirken, **insbesondere der Betriebsarzt**, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und, sofern vorhanden, andere innerbetrieblichen Ratgeber (Sozialberatung, psychologischer Dienst, Sicherheitsbeauftragte, u. a.).

#### 5.1 Informationsquellen für den Betriebsarzt

Oft suchen Mitarbeiter mit arbeitsplatzbezogenen gesundheitlichen Beschwerden – ein häufiger Anlass von Wunschuntersuchungen –, den Weg in die Sprechstunde des Betriebsarztes, nehmen andere arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen wahr oder werden im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 SGB IX (BEM) arbeitsmedizinisch beraten. Die ärztliche Schweigepflicht ist der wesentliche Grund dafür, dass oft zuerst oder auch allein die Betriebsärzte im vertraulichen Gespräch mit psychischen Problemen oder Erkrankungen der Beschäftigten konfrontiert werden. Die wichtigste Informationsquelle von Arbeitsmedizinern zur psychischen Gesundheit der Beschäftigten ist also das **Beratungsgespräch**. Es sind Einzelfälle mit Arbeitsbezug; allerdings entsteht gelegentlich der Eindruck von Häufungen entsprechender Probleme bei bestimmten Beschäftigtengruppen. Um derartige Eindrücke zu Erkenntnissen

zu verdichten oder auch zu entkräften, sollten weitere Informationsquellen zur Verfügung stehen.

Derartige Daten- und Informationsquellen können z. B. sein:

- Ergebnisse von schriftlichen Mitarbeiterbefragungen oder moderierten Arbeitssituationsanalysen (siehe Abschnitt 5.3.1)
- Die Auswertung arbeitsmedizinisch begleiteter Wiedereingliederungsprozesse, dabei stehen dem Betriebsarzt oft Detailkenntnisse zu den Wechselwirkungen von Arbeit und Erkrankungsverlauf zur Verfügung
- Erkenntnisse und Daten aus arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen (beispielsweise Prävalenzdaten zu chronischen Erkrankungen oder zum körperlichen und psychischen Wohlbefinden)
- Diagnosegruppen-bezogene Arbeitsunfähigkeitsdaten wegen psychischer Erkrankungen, soweit die Betriebsgröße, die Existenz einer Betriebskrankenkasse mit hohem Anteil Versicherter in einer Belegschaft und der Einsatz elementarer Methoden der Epidemiologie (Standardisierung) gewährleistet sind.

## 5.2 Bedarfsanalyse – Empfehlungen zum Vorgehen

Aus den ihm zugänglichen Beobachtungen und Daten hat der Betriebsarzt die Möglichkeit, Hypothesen zu formulieren und deren Überprüfung im Rahmen der **Gefährdungsermittlung und -beurteilung** anzuregen. Die Gefährdungsermittlung, -beurteilung und die Ableitung spezifischer betrieblicher Maßnahmen soll gewährleisten, dass Interventionen mit primärpräventivem Potential Vorrang haben und damit den Erhalt von Gesundheit und Leistungsfähigkeit sichern. Die Gefährdungsermittlung gliedert sich in

- Erheben der Gefährdungen
- Bewerten der Gefährdungen
- Auflisten der bereits vorhandenen oder zu treffenden Maßnahmen mit der jeweiligen Zuordnung von Zuständigkeiten.

Die Reihenfolge der Maßnahmen orientiert sich immer an den Interventionebenen:

- Technische Lösungen
- Organisatorische Lösungen
- Personen bezogene Lösungen

Es sind Mitarbeitergruppen mit vergleichbaren Arbeitsaufgaben zu betrachten und nicht das Individuum. Zu den zu beurteilenden Kontextbedingungen gehören auch die **psychischen Belastungen**, wie sie beispielsweise in der Bildschirmarbeitsplatzverordnung explizit festgehalten sind. Als psychische Belastung ist „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ definiert. „Arbeitsbedingte psychische Belastungen sind die sich aus dem Arbeitsinhalt, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung ergebenden kognitiven, emotionalen und verhaltensmäßigen Anforderungen (...) Belastungen führen zu Beanspruchungen des Mitarbeiters.“ (Leitfaden für Betriebsärzte zu psychischen Belastungen und den Folgen in der Arbeitswelt, DGUV 2010).

Um psychische Belastungen beurteilen zu können, müssen möglichst alle Anforderungsmerkmale der Arbeitstätigkeit identifiziert und dokumentiert werden. Dafür stehen seit vielen Jahren eine Vielzahl von Checklisten und Tools zur Verfügung, die eine an die konkreten betrieblichen Bedingungen angepasste Erfassung und Bewertung ermöglichen (BAuA Toolbox 2010). Arbeitsbedingte **psychische Beanspruchung** wird verstanden als „die Gesamtheit emotionaler, kognitiver, verhaltensmäßiger und zentralnervös vermittelter physiologischer Reaktionen auf Aspekte des Arbeitsinhalts, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung.“ „Die psychische Fehlbeanspruchung bezeichnet Belastungsreaktionen, welche die Gesundheit kurz- oder langfristig signifikant beeinträchtigen.“ (Leitfaden für Betriebsärzte zu psychischen Belastungen und den Folgen in der Arbeitswelt, DGUV 2010).<sup>1</sup>

**Derzeit geeignete Verfahren sind:**

- Dokumentenanalyse, vorhandene Daten des Betriebes
- Bewertung von Arbeitsmerkmalen durch interne Expertenteams (beispielsweise Fach- und Führungskräfte, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit)
- physiologische Beanspruchungsindikatoren (beispielsweise Blutdruckmessung)
- Beobachtung durch Experten (Arbeitswissenschaftler)
- Befragung von Beschäftigten über Arbeitsmerkmale
- Befragung von Beschäftigten über Beanspruchungsfolgen

## 5.3 Drei-Stufen-Modell

Es empfiehlt sich ein gestuftes Vorgehen, das nicht komplett durchlaufen werden muss, sondern die Erkenntnisse jeder Stufe bewertet und abhängig davon die jeweils nächste Stufe auslöst.

### Stufe 1

Als erster Schritt für die Erfassung und Bewertung psychischer Belastungen sollten vorhandene Unterlagen und Daten ausgewertet werden. Erste Hinweise können sich ergeben aus:

<sup>1</sup> Eine Beurteilung psychischer Belastungen wird dadurch erschwert, dass Belastungen und Beanspruchungsfolgen nicht kausal verknüpft sind sondern subjektiven Bewertungen unterliegen. Beanspruchungsfolgen durch psychische Belastungen sind abhängig von der individuellen Lebensgeschichte, der Persönlichkeit, Ressourcen und Bewältigungsstrategien, aktuellen Lebenskrisen oder der Identifikation mit der Arbeit und dem Betrieb, was die Trennung von Belastungen und Beanspruchungen sowie Beanspruchungsfolgen schwierig macht. Dies unterscheidet psychische Belastungen von anderen Belastungsfaktoren wie beispielsweise Lärm, Gefahrstoffen oder klimatischen Faktoren, die auch unabhängig von handelnden Personen gemessen und beurteilt werden können. Bei der Ermittlung von Gefährdungen sollen nicht nur die Belastungen, sondern auch die Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen erfasst und bewertet werden.

- Selbstdarstellungen der Unternehmen (Broschüren, Jahresberichte, Internetauftritt)
- Stellen- und Aufgabenbeschreibungen
- Produktionskennziffern
- Qualitätskennziffern
- Personaleinsatzpläne, Schichtpläne und Überstundenstatistiken
- Fluktuationsquoten
- AU-Quoten
- Auswertung arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen und Beratungen
- Auswertung vorhandener Daten, beispielsweise von Befragungsergebnissen
- Fehlzeitenanalyse
- Krankenstandsanalysen und -berichte der gesetzlichen Krankenkassen
- Analysen der Unfallversicherungsträger

Da die betrieblichen Experten ein fundiertes und meist langjähriges Wissen über die Arbeitsplätze, Arbeitsbelastungen und betrieblichen Organisationsstrukturen mitbringen und dank unterschiedlicher Qualifikationen auch ihre spezifische fachliche Sichtweise einbringen, die sich externe Berater auch mit hohem zeitlichen Aufwand nicht aneignen können, ist es sinnvoll, die erste Analyse und Bewertung auf Grundlage der Kenntnisse der betrieblichen Experten vorzunehmen.

### Stufe 2

Ergeben sich bei der Auswertung vorhandener Unterlagen und Daten Hinweise auf psychische Belastungen, die eine weitergehende Analyse und Bewertung erfordern, hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

- Gespräche mit Geschäftsleitung und Betriebs/Personalrat über Befunde und Ziele (Auftragsklärung).
- Einrichtung eines Arbeitskreises unter Beteiligung aller Akteure
- Auswahl geeigneter Analyseinstrumente (s. 5.3.1)
- Prüfung, ob externe Experten zur Unterstützung erforderlich sind
- Einbeziehung der Beschäftigten
- Sicherstellung der Anonymität und des Datenschutzes, Hinweis auf die ärztliche Schweigepflicht
- Erarbeitung eines Konzepts, Abstimmung und Durchführung der Analyse
- Auswertung und zeitnahe Kommunikation der Ergebnisse
- Festlegung von organisatorischen Strukturen zur Umsetzung der Ergebnisse und Erarbeitung von Lösungen

### Stufe 3

Bei speziellen Fragestellungen oder kritischen, schwer zugänglichen oder bewertbaren Belastungsfaktoren und Beanspruchungen bieten sich als dritte Stufe arbeitswissenschaftliche Detail-

analysen, Beobachtungsinterviews usw. an. Dabei können externe Experten hinzugezogen werden. Auch hierfür stehen eine Reihe von wissenschaftlich erprobten Analyseinstrumenten und Testbatterien zur Verfügung, die im Regelfall mit einem hohen zeitlichen und personellen Aufwand verbunden sind. Der Einsatz derartiger Verfahren ist meist auf arbeitswissenschaftliche Studien und Forschungsprojekte begrenzt. □

*Der Beitrag wird fortgesetzt.*

*Die Redaktion dankt Dr. A. Schoeller für die redaktionelle Aufbereitung des Textes.*

#### Literatur:

Arbeitsschutzgesetz (ArSchG)

<http://www.gesetze-im-internet.de/arbSchG/index.html>

BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und

Arbeitsmedizin (2010). *Arbeitswelt im Wandel Zahlen – Daten – Fakten.*

BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und

Arbeitsmedizin, Gabriele Richter (2010).

*Toolbox, Version 1.2. Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen.*

*Sozialgesetzbuch IX*

[http://www.gesetze-im-internet.de/sGb\\_9/](http://www.gesetze-im-internet.de/sGb_9/)

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

DGUV: *Arbeiten: entspannt, gemeinsam, besser.*

*So geht's mit Ideen-Treffen. Berlin 2010.*

Auch: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

## Kampagne der europäischen Arbeitsschutzagentur bis 2013

# Gesunde Arbeitsplätze durch Partnerschaft für Prävention

Die Beschäftigten und Arbeitgeber stehen im Mittelpunkt der Kampagne „Partnerschaft für Prävention“, die die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Bilbao (Spanien), in den Jahren 2012 und 2013 durchführt. Mitarbeiterführung und Arbeitnehmerbeteiligung haben einen großen Einfluss auf die Sicherheit und den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, so die Agentur. Die Anfang April eröffnete Kampagne will aufklären und sensibilisieren. Dazu stellt die Agentur Informationsmaterial zur Verfügung und führt einen Wettbewerb für gute praktische Lösungen durch.

„Ganz unabhängig von der Größe eines Unternehmens sind die Führung durch die Unternehmensleitung und die aktive Beteiligung der Beschäftigten entscheidend, um die Sicher-

heit und den Gesundheitsschutz erfolgreich zu managen. Aus diesem Grund lade ich alle großen und kleinen, öffentlichen und privaten Unternehmen aller Branchen dazu ein, an der Kampagne teilzunehmen“, erklärt Christa Sedlatschek, Direktorin der EU-OSHA. Hinweise zur Beteiligung an der Kampagne und am Wettbewerb gibt es auf der deutschen Seite der Europäischen Arbeitsschutzagentur ([osha.europa.eu/fop/germany/de](http://osha.europa.eu/fop/germany/de)) sowie auf der Kampagnenseite „Gesunde Arbeitsplätze“ ([www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu)).

Zudem hat die Agentur Informationsmaterialien in Form von einem Poster und Faltblättern hergestellt, die auch in größerer Menge über das Informationszentrum der BAuA telefonisch, 0231 9071-2071, oder per E-Mail, [info-zentrum@baua.bund.de](mailto:info-zentrum@baua.bund.de), angefordert werden können. □