

Materialien zur Förderung der

# Arbeitsgestaltung und -sicherung



## Kein Stress mit dem Stress

Psychische Gesundheit – (k)ein Thema für kleine und mittlere Unternehmen?

Ein Leitfaden für Unternehmensberaterinnen und -berater



# Kein Stress mit dem Stress Psychische Gesundheit – (k)ein Thema für kleine und mittlere Unternehmen?

Ein Leitfaden für Unternehmensberaterinnen und -berater

Ursula Wohlfart und Walter Siepe

Einführung . . . . .	3
1. Arbeitswelt und psychische Gesundheit – Daten und Fakten . . . . .	6
2. Was Unternehmensberater/-innen zur Förderung psychischer Gesundheit im Unternehmen tun können und wie die Beratung damit an Mehrwert gewinnt . . . . .	12
3. Fallbeispiel aus der Beratungspraxis . . . . .	17
4. Gesundheitsmanagement – das Unternehmensbeispiel „THIELE GmbH & Co. KG“ in Iserlohn . . . . .	23
5. Instrumente . . . . .	26
6. Weiterführende Hinweise . . . . .	33

## Einführung

Das Thema „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ rückt in letzter Zeit verstärkt in das Blickfeld der Öffentlichkeit, der Wissenschaft und der Politik. Laut „Stressreport Deutschland 2012“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ist knapp die Hälfte der Erwerbstätigen davon überzeugt, dass der Stress im Arbeitsalltag durch Termin- und Leistungsdruck in den vergangenen Jahren spürbar zugenommen hat.

Auch die psychischen Erkrankungen haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen mit beträchtlichen Folgen für Unternehmen, die Volkswirtschaft und natürlich für die Betroffenen selbst. So sind seit 2000 psychische Erkrankungen die Hauptursache für Frühverrentungen. Die Zahl der betrieblichen Fehltage aufgrund von Burnout ist seit 2004 um fast 1400 Prozent gestiegen. 2004 fehlten 100 Versicherte 0,6 Tage aufgrund von Burnout – im Jahr 2011 waren es schon 9 Tage.<sup>1</sup>

Die Krankheitskosten liegen laut Statistischem Bundesamt bei knapp 27 Milliarden Euro pro Jahr.<sup>2</sup> Noch bedeutsamer aber sind die versteckten indirekten Kosten, die dadurch verursacht werden, dass psychisch bedingte Krankheitsverläufe sich schleichend entwickeln und über längere Zeiträume mit Leistungsrückgängen der betroffenen Beschäftigten einhergehen. So entstehen für Unternehmen nicht erst dann Kosten, wenn Beschäftigte wegen psychischer Erkrankungen ausfallen, sondern bereits im Vorfeld durch verminderte Leistungsfähigkeit und Produktivität.

Da Ursachen für psychische Erkrankungen zwar nicht nur, aber auch in der Arbeitswelt liegen, sollten Unternehmen mit Blick auf die alarmierenden Fakten sich verstärkt darum bemühen, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu gestalten. Viele Unternehmen sehen die Ursachen psychischer Fehlbelastungen und Erkrankungen immer noch überwiegend bei den Einzelnen, die ihre Arbeit aus persönlichen Gründen nicht mehr schaffen. Betriebliche Rahmenbedingungen wurden noch viel zu wenig als Ursache in Betracht gezogen.

Insbesondere KMU, die in der Regel nicht wie Großunternehmen über ein betriebliches Gesundheitsmanagement

verfügen und schon gar nicht über Personal, das für betriebliche Gesundheitsförderung zuständig ist, haben oftmals noch wenig Wissen über die betrieblichen Faktoren, die psychische Gesundheit besonders beeinflussen. Sie wissen z. B. meist nicht, dass die Arbeitsorganisation, das Betriebsklima und der soziale Zusammenhalt im Betrieb sowie das Führungsverhalten ganz entscheidend Einfluss auf die psychische Gesundheit der Belegschaft nehmen. Dementsprechend wissen die Unternehmensleitungen nicht, was sie konkret tun können, um ihre Belegschaft vor psychischen Fehlbelastungen zu schützen. Ihnen fehlen oftmals unternehmensstrategische wie auch verhaltenspräventive Maßnahmen, um psychischen Fehlbelastungen vorzubeugen.

So ist es häufig notwendig, gerade KMU im Rahmen betrieblicher Modernisierungsprozesse für Gefährdungen psychischer Gesundheit zu sensibilisieren und ihnen zu verdeutlichen, dass motivierte, leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeitende für ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit enorm wichtig sind. Gesunde und leistungsfähige Beschäftigte stellen einen ganz zentralen Wert für ein Unternehmen dar.

Die Verfasser dieses Leitfadens gehen davon aus, dass Unternehmensberater/-innen gute Chancen haben, in KMU Fragen psychischer Gesundheit anzusprechen und mit ihrer Beratungsarbeit auch indirekt zum Abbau psychischer Fehlbelastungen beizutragen.

Unternehmensberater/-innen haben Zugang zu KMU und arbeiten an Herausforderungen und Fragestellungen, die oftmals die Arbeitsbedingungen im Betrieb betreffen. Häufig stehen in ihrer Arbeit genau diejenigen betrieblichen Faktoren im Zentrum, die die psychische Gesundheit am meisten beeinflussen, nämlich die Arbeits- und Organisationsgestaltung, das Betriebsklima sowie die Führungskultur. Auch wenn es häufig noch nicht bewusst ist – oft sind Unternehmensberater/-innen mit ihrer Arbeit präventiv in Sachen psychische Gesundheit tätig, wenn sie die Arbeitsbedingungen verbessern helfen. Mit mehr Wissen über Gefährdungen psychischer Gesundheit im Betrieb haben sie gute Möglichkeiten, die Geschäftsführung und die Beschäftigten für Aspekte psychischer Gesundheit zu sensibilisieren.

<sup>1</sup> BundesPsychotherapeutenKammer (Hrsg.): BPtK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit – Psychische Erkrankungen und Burnout, Berlin 2012, S. 3

<sup>2</sup> [psyga-transfer.de/.../modethema-oder-wirklichkeit-daten-und-fakten/](http://psyga-transfer.de/.../modethema-oder-wirklichkeit-daten-und-fakten/)

Darüber hinaus sollten sich Unternehmensberater/-innen aber auch aus Eigeninteresse mit diesem Thema auseinandersetzen, denn Gefährdungen psychischer Gesundheit im Betrieb können die Beratungsaktivitäten und -erfolge viel stärker beeinflussen, als bisher angenommen wurde. So ergab eine repräsentative Befragung von Beschäftigten des Landesinstituts für Arbeitsgestaltung NRW zum Thema „Arbeitsbelastungen“, dass betriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen als besonders belastend empfunden werden, noch vor den Faktoren Lärm, ungünstige Arbeitszeiten und Angst vor Arbeitsplatzverlust (Repräsentativbefragung „Gesunde Arbeit“, LIA.NRW (2009)).

Liegen beispielsweise Arbeitsbedingungen im zu beratenden Betrieb vor, die bereits zu gereizten, demotivierten und leistungseingeschränkten Beschäftigten geführt haben, dürfte die Gestaltung einer beteiligungsorientierten Beratungsarbeit „hartes Brot“ werden, genauso wie die Umsetzung von Modernisierungsmaßnahmen, die engagiertes und veränderungswilliges Personal erforderlich macht.

Wenn Unternehmensberater/-innen mit ihrer Beratungsarbeit auch die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden im Betrieb fördern wollen – z. B. im Rahmen des Förderinstrumentes Potentialberatung in NRW – sollten sie das Zusammenspiel der Handlungsfelder Arbeitsgestaltung, Kompetenzentwicklung und Gesundheit besonders im Blick haben. Sie werden noch wirksamer beraten können, wenn sie mehr über mögliche Gefährdungen psychischer Gesundheit durch die Arbeitsbedingungen wissen.

## Ziele des Leitfadens

Dieser Leitfaden will Unternehmensberater/-innen dabei unterstützen, sich aus ihrer beruflichen Perspektive mit dem Thema „Psychische Gesundheit bei der Arbeit“ zu beschäftigen.

Der Leitfaden vermittelt in kurzer und prägnanter Form Wissen zu diesem Thema und legt dar, inwiefern Unternehmensberater/-innen – auch ohne Gesundheitsexperten zu sein – vielfältige Möglichkeiten haben, in Sachen „Psychische Gesundheit“ aktiv zu werden und damit ihr Kompetenzspektrum zu erweitern.

## Inhalte und Aufbau des Leitfadens

### Kapitel 1: Arbeitswelt und psychische Gesundheit – Daten und Fakten

Das Kapitel beinhaltet kurz aufbereitete Informationen rund um das Thema „Psychische Gesundheit“. „Was ist eine psychische Erkrankung?“, „Wodurch entstehen psychische Belastungen in der Arbeitswelt?“ sind Fragestellungen, die im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen.

### Kapitel 2: Was Unternehmensberater/-innen zur Förderung psychischer Gesundheit im Unternehmen tun können und wie die Beratung damit an Mehrwert gewinnt

Es wird aufgezeigt,

- welchen Einfluss psychische Fehlbelastungen der Beschäftigten auf die Durchführung und die Umsetzung von betrieblichen Modernisierungsmaßnahmen haben können,
- wie Unternehmensberater/-innen im Rahmen ihrer Beratungsarbeit proaktiv psychischen Fehlbelastungen entgegenwirken können, ohne Gesundheitsexperten zu sein oder werden zu müssen,
- welche konkreten Handlungsmöglichkeiten für den Beratungsprozess bestehen und
- in welchen Situationen und bei welchen Herausforderungen es besser ist, Gesundheitsexperten hinzuzuziehen.

In diesem Kapitel soll herausgearbeitet werden, wie die Beratungsarbeit an Mehrwert gewinnen kann, wenn das Thema „Psychische Gesundheit von Beschäftigten“ mit in den Blick genommen wird.

### Kapitel 3: Fallbeispiel aus der Beratungspraxis

Das Fallbeispiel zeigt auf, wie in einer Beratung zu einem ganz typischen Beratungsanlass Themen und Fragestellungen zum Thema „Psychische Gesundheit im Betrieb“ virulent werden und ohne breites Gesundheitswissen bearbeitet werden können. Es werden Einblicke in den Verlauf des Beratungsprozesses, die Vorgehensweise des Beraters und die Bandbreite möglicher Interventionen und Ansätze gegeben. Hilfreich sind dabei auch die Gedanken und Fragen, die sich für die Beraterin/den Berater im Beratungsgeschehen gestellt haben.

#### **Kapitel 4: Gesundheitsmanagement – das Unternehmens- beispiel „THIELE GmbH & Co. KG“ in Iserlohn**

Das Interview mit Frau Hänsler, Personalreferentin und Leiterin des Arbeitskreises Gesundheit bei der THIELE GmbH & Co. KG in Iserlohn, zeigt auf, wie Fragestellungen zur psychischen Gesundheit im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen aufgegriffen werden. Es wird auch deutlich, wie sich die Anforderungen an eine externe Fachberatung verändert haben.

#### **Kapitel 5: Instrumente**

Es werden Instrumente vorgestellt, die Beraterinnen und Berater dabei unterstützen können, vermutete psychische Fehlbelastungen während eines Beratungsprozesses zu identifizieren. Die Instrumente mit ihren spezifischen Zielsetzungen werden kurz beschrieben und Hinweise zur Anwendung gegeben.

#### **Kapitel 6: Weiterführende Hinweise**

Dieses Kapitel richtet sich an Beraterinnen und Berater, die sich mit dem Thema tiefergehend beschäftigen wollen. Hier werden Selbstchecks, Handlungshilfen und Studien zum Thema aufgeführt, inhaltlich kurz skizziert und weiterführende Link-Adressen benannt.

### **Wie ist dieser Leitfaden entstanden?**

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des G.I.B.-Projektes „Sensibilisierung und Fortbildung von Unternehmensberater/-innen der Potentialberatung“ zum Thema „Psychische Gesundheit bei der Arbeit“ entwickelt. Das Projekt verfolgt das Ziel, Beraterinnen und Berater, die das Förderinstrument Potentialberatung nutzen, für Fragen der „Psychischen Gesundheit“ zu sensibilisieren.

Dieses Projekt ist als Teilprojekt eingebunden in das Projekt „psyGA“ des BKK Bundesverbands und wurde gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA).

### **Wer hat diesen Leitfaden entwickelt?**

Zur Entwicklung dieses Leitfadens wurde eine Entwicklungsgruppe eingerichtet, in der Expertinnen und Experten aus den Bereichen Unternehmensberatung (vornehmlich Potentialberater/-innen), Gesundheits- und Qualifizierungsberatung fachübergreifend zusammengearbeitet haben.

Folgende Personen haben an der inhaltlichen Erstellung des Leitfadens mitgewirkt:

- Hans-Jürgen Dorr, d-ialogo, Wuppertal
- Heinz Eickmeier, eickmeier consult, Haan
- Marianne Giesert, IQ-Consult gGmbH, Düsseldorf
- Marita Kemper, bbb consult, Dortmund
- Walter Siepe, Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), Bottrop
- Ursula Wohlfart, Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), Bottrop

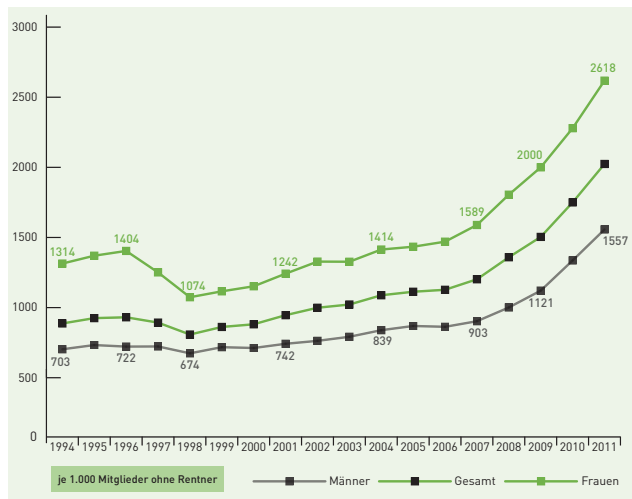
# 1. Arbeitswelt und psychische Gesundheit – Daten und Fakten

Das Kapitel vermittelt grundlegende Informationen rund um das Thema „Arbeitswelt und psychische Gesundheit“. Im Mittelpunkt stehen hier sowohl die Ursachen, die Dimensionen und die individuellen Ausprägungen von psychischen Belastungen als auch deren Auswirkungen auf die gesellschaftlichen und betrieblichen Krankheitskosten und auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen.

## Psychische Erkrankungen nehmen zu

Laut Fehlzeitreport der AOK<sup>1</sup> ist seit 1994 der Anteil der Arbeitsunfähigkeitsfälle (Patienten) infolge psychischer Erkrankungen um mehr als 100 Prozent gestiegen, der Anteil der Arbeitsunfähigkeitstage um fast 90 Prozent.

### Zunahme der psychischen Störungen (Arbeitsunfähigkeitstage)

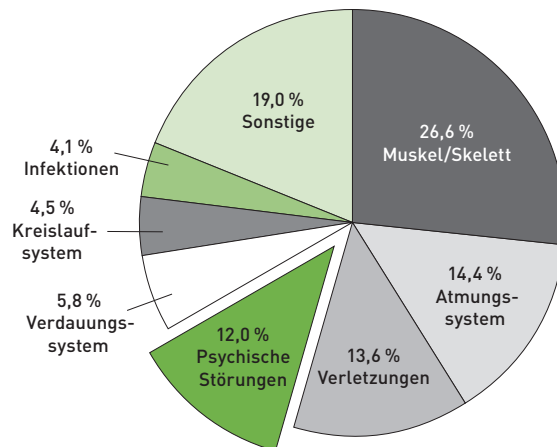


Quelle: Kein Stress mit dem Stress, Förderung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt, www.psyga-transfer.de

2010 ist fast jeder zehnte Ausfalltag (9,3 Prozent) auf psychische Erkrankungen zurückzuführen. Auch der DAK-Bericht von 2012 unterstreicht die Zunahme von Fehltagen aufgrund psychischer Erkrankungen:

Aktuell gehen 12 % der Arbeitsunfähigkeiten auf psychische Störungen zurück. Bei den Frauen steht die Krankheitsgruppe an zweiter Stelle, bei den Männern an vierter Stelle.

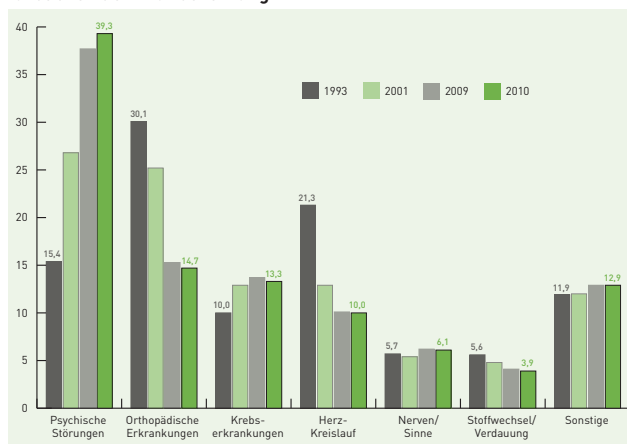
### Die häufigsten Krankheitsarten



Quelle: Kein Stress mit dem Stress, Förderung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt, www.psyga-transfer.de

Des Weiteren sind in Deutschland rund 40 Prozent aller Frühberentungen auf psychische Erkrankungen zurückzuführen, Tendenz steigend.

### Ursachen der Frühberentung



Quelle: Kein Stress mit dem Stress, Förderung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt, www.psyga-transfer.de

Die Ursachen psychischer Fehlbelastungen und psychischer Erkrankungen sind vielfältig. Der Arbeitsplatz ist nicht immer die einzige und oft auch nicht die alleinige Ursache. Einfache Ursache-Wirkung-Beziehungen zwischen Arbeitswelt und psychischen Störungen gibt es nicht, so der Medizinsoziologe Prof. Dr. Johannes Siegrist. Aber da Erwerbs-

<sup>1</sup> Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO), 2011



arbeit im Leben vieler Menschen einen großen Zeitanteil umfasst, sind der Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen als Quelle möglicher psychischer Fehlbelastungen besonders in den Blick zu nehmen.

### Wodurch entstehen psychische Belastungen in der Arbeitswelt?

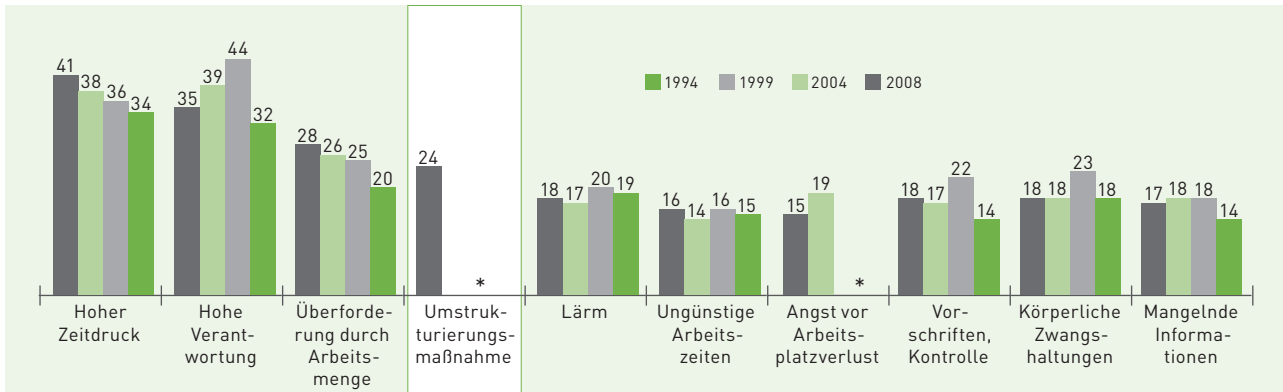
Mit dem rasanten Wandel unserer Arbeitswelt von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft und damit einhergehenden neuen Arbeitsformen und -verhältnissen gewinnen psychische Belastungen (hier neutral gemeint, also zunächst weder positiv noch negativ) zunehmend immer mehr Bedeutung im Vergleich zu den rein körperlichen Belastungen.

Folgende Kennzeichen der modernen Arbeitswelt sind für psychische (Fehl-)Belastungen besonders bedeutsam:

- Neue Arbeitsformen wie z. B. Zeitarbeit, Schichtarbeit, unregelmäßige/flexible Arbeit
- Wechselnde Beschäftigungsverhältnisse mit zunehmender Arbeitsplatzunsicherheit
- Erhöhte Qualifikationsanforderungen und sich ständig ändernde Tätigkeitsprofile
- Arbeitsintensivierung und Leistungsverdichtung
- Informationsüberflutung und Zunahme des Zwangs zur permanenten Erreichbarkeit
- Steigender Zeit-, Termin- und Leistungsdruck
- Zunehmende betriebliche Umstrukturierungen

Eine Untersuchung des LIA NRW (2009) zeigt die Top Ten der Arbeitsbelastungen im Trend:

Anteil der Befragten in % (ziemlich oder stark belastet)



Quelle: Kein Stress mit dem Stress, Förderung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt, www.psyga-transfer.de

\* Daten liegen nicht vor

In der Arbeitswelt gibt es also eine Vielzahl von alten und neuen Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit, die positive und negative Merkmale zeigen können. Je mehr negative Merkmale in einem Unternehmen festzustellen sind, umso größer ist die Gefahr der Gefährdung psychischer Gesundheit der Beschäftigten. Beispielhaft werden im Folgenden Einflussfaktoren psychischer Belastungen mit ihren positiven und negativen Merkmalen für Beschäftigte zur Orientierung benannt.

Es wird deutlich, wie sehr die Gestaltung der Arbeitsbedingungen die psychische Gesundheit fördern oder behindern kann. Insofern zeigt sich, dass jegliche Anstrengung eines Unternehmens und auch der Unternehmensberatung die o. g. positiven Merkmale anzustreben, nicht nur als Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sowie der Mitarbeiterzufriedenheit zu begreifen ist, sondern auch als Präventionsmaßnahme gegen Stress und psychische Gesundheitsgefährdungen und für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten.

Einflussfaktoren	Positive Merkmale	Negative Merkmale
Führung und Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivierend</li> <li>▪ Teamfördernd</li> <li>▪ Ziel- und ergebnisorientiert</li> <li>▪ Mitarbeiterbeteiligend</li> <li>▪ Mitarbeitergespräche zur Arbeitszufriedenheit</li> <li>▪ individuelle Interessen und Fähigkeiten beachtend</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demotivierend</li> <li>▪ Unter Druck setzend</li> <li>▪ Kein Feedback (Lob, sachliche Kritik)</li> <li>▪ Herabsetzung vor Kollegen</li> <li>▪ Autoritär-diktatorisch</li> <li>▪ Fehlende Konfliktlösung</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Soziale Bedingungen, Unternehmenskultur, Betriebsklima	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offene Gesprächsatmosphäre</li> <li>▪ Transparente Firmeninformation</li> <li>▪ Kollegialer Zusammenhalt</li> <li>▪ Geregelter Prozesse</li> <li>▪ Lösungsorientierung</li> <li>▪ Förderung von Teamprozessen und kollegialen Arbeitsergebnissen bei gleichzeitiger Anerkennung individueller Leistungen</li> <li>▪ Erfolge anderen gönnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gedrückte Stimmung</li> <li>▪ „Gerüchteküche“</li> <li>▪ Verschleierung von Information</li> <li>▪ Vereinzelung</li> <li>▪ Willkür bei Entscheidungen Schuldzuweisungen</li> <li>▪ Gegeneinanderauspielen der Beschäftigten</li> <li>▪ Individualisierung mit starker Ausrichtung auf die Führungskraft</li> </ul>
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitätsmanagement</li> <li>▪ Vorausschauende Planung</li> <li>▪ Proaktives Personalmanagement</li> <li>▪ Geregelter Zeiten für Arbeit und Besprechungen</li> <li>▪ Vereinbarkeit Beruf - Privates</li> <li>▪ Sichtbarkeit von Arbeitserfolgen</li> <li>▪ Selbstbestimmung bei Schicht- und Nachtarbeitszeiten</li> <li>▪ Weiterbildungsangebote</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Chaotische“ Organisation</li> <li>▪ Dauerhafter Zeit- und Termindruck</li> <li>▪ Regelmäßige Überstunden</li> <li>▪ Arbeitsverdichtung</li> <li>▪ Störungen, Arbeitsunterbrechungen</li> <li>▪ Unklare Arbeitsaufgaben</li> <li>▪ „Multitasking“</li> <li>▪ Starre Arbeitszeiten</li> <li>▪ Starre Schicht- und Nachtarbeit</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeitliche Begrenzung der Arbeit unter ungünstigen Bedingungen</li> <li>▪ Extra-Pausen zur Regeneration</li> <li>▪ Bewegung und Ausgleich</li> <li>▪ Arbeitsmedizinische Untersuchung sowohl individuell als auch hinsichtl. des Gefahrenpotenzials</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stress und Unwohlsein durch Lärm, Hitze, Vibrationen, Dunkelheit, „stickige“ Luft, Gefahrenstoffe, Unfallquellen, räumliche Enge, unzureichende Softwaregestaltung</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angemessen bezogen auf Qualifikation und Fähigkeiten</li> <li>▪ Klare Aufgabe/Verantwortung</li> <li>▪ Handlungsfreiräume bei der Arbeit</li> <li>▪ Wahrnehmbare Arbeitserfolge</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unangemessene Aufgabenverteilung bezogen auf Qualifikation, Fähigkeiten und Menge</li> <li>▪ Unklare Arbeitsaufgabe</li> <li>▪ Monotonie</li> <li>▪ Fehlende Identifikationsmöglichkeit</li> <li>▪ Steigendes bzw. anhaltend hohes Arbeitstempo</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Umstrukturierung, Modernisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notwendigkeit erläutern</li> <li>▪ Ängste vor Veränderung wahrnehmen und besprechen</li> <li>▪ Beschäftigte einbinden</li> <li>▪ Gestaltungsspielräume aufzeigen</li> <li>▪ Aufzeigen von realistischen Perspektiven</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Die Beschäftigten vor vollendete Tatsachen setzen und bedingungslose Akzeptanz einfordern“</li> <li>▪ ...</li> </ul>

## Was sind psychische Störungen und psychische Erkrankungen?

Eine psychische Erkrankung ist ein diagnostizierbarer, behandlungsbedürftiger Zustand, der Denken, Fühlen und Verhalten beeinträchtigt. Ebenso wie bei somatischen Erkrankungen sind die Übergänge zwischen „sicher“ krank und „sicher“ gesund oft fließend. Trotz einer chronischen Krankheit wie zum Beispiel Diabetes können die Betroffenen viele „gesunde Anteile“ haben, sodass sie mit der entsprechenden therapeutischen Unterstützung ein normales Leben führen können.

Die Entscheidung darüber, ob jemand krank und arbeitsunfähig geschrieben wird, obliegt dem Arzt. Dieser stellt seine Diagnose auf Basis eines international anerkannten Schlüssels zur Klassifikation von Krankheiten (ICD-10<sup>2</sup>).

**Depressionen** zählen hiernach zu den **affektiven Störungen** und zählen zu den häufigsten psychischen Erkrankungen im erwerbsfähigen Alter. Im Durchschnitt litten 1998 etwa 11 Prozent der Erwerbspersonen an einer affektiven Störung (Depression). Dies sind 5 bis 6 Millionen Menschen in Deutschland pro Jahr. Hochrechnungen der Weltbank<sup>3</sup> gehen davon aus, dass 2020 depressive Erkrankungen an zweiter Stelle aller Erkrankungen stehen werden. Die typischen Symptome einer **Depression** sind

- deutlich gedrückte Stimmung
- stark verminderte Energie
- Interessenverlust, Freudlosigkeit
- Konzentrationsstörungen
- Müdigkeit, Schlafstörungen
- evtl. Selbstmordgedanken
- evtl. körperliche Symptome (z. B. Rückenschmerzen)

Ebenfalls zu den affektiven Störungen zählt die **Manie**. Sie ist quasi das Gegenteil der Depression und weist folgende Symptome auf:

- deutlich gehobene und/oder gereizte Stimmung
- Steigerung der Affektivität
- extrem übersteigertes Selbstwertgefühl
- Größenideen

Bei den **bipolaren Störungen** treten depressive und manische Episoden im Wechsel auf („himmelhoch jauchzend und zu Tode betrübt“).

**Angststörungen** sind gleichfalls stark verbreitet. 14 Prozent der Befragten im erwerbsfähigen Alter gaben 1998 an, im letzten Jahr an einer Angststörung gelitten zu haben. Besonders betroffen sind junge Erwachsene. 60 Prozent aller Angststörungen treten erstmals vor dem 21. Lebensjahr auf. Angststörungen (Phobien) zählen zu den neurotischen Störungen, die infolge von ungelösten Konflikten in der Kindheit entstehen können. Sie treten meist in konkreten Situationen auf, die eigentlich ungefährlich sind, für den Betroffenen jedoch bedrohlich scheinen. Beispiele sind Klaustrophobie (Angst vor engen Räumen) und soziale Phobie (Angst sich vor anderen zu blamieren).

**Psychosen** beinhalten eine Veränderung des Erlebens mit Wahnideen, veränderter Wahrnehmung und Neu-Interpretation der Realität, die für Dritte schwierig nachzuvollziehen ist. Sie sind vorübergehend, können sich aber wiederholen. Typische Symptome sind Wahn (z. B. Verfolgungswahn), Halluzinationen (z. B. Stimmen hören), Konzentrationsprobleme, Depressionen und sozialer Rückzug. Die psychischen Krankheitsbilder stehen oft in Wechselwirkung miteinander.

**Burnout** ist keine offiziell anerkannte Krankheit im medizinischen Sinne, besitzt jedoch Krankheitswert. Im ICD-10 wird es als Einflussfaktor erwähnt, der den Gesundheitszustand beeinflusst und zur Inanspruchnahme von Leistungen führt. Oft wird von einem Burnout-Syndrom gesprochen, das verschiedene Symptome wie Erschöpfung, Entfremdung (Depersonalisierung) und verminderte Leistungsfähigkeit umfasst. Es gilt als Reaktion auf chronischen Stress am Arbeitsplatz.

Des Weiteren sind auch **Süchte** psychische Störungen. Im Arbeitskontext besonders zu erwähnen sind der Alkohol- und Medikamentenmissbrauch. Deutschland weist mit fast 10 Litern Reinalkohol pro Jahr einen hohen Pro-Kopf-Verbrauch im europäischen Vergleich auf. Knapp ein Drittel der Erwachsenen trinkt einmal pro Monat exzessiv Alkohol, darunter 13 Prozent einmal pro Woche. Der Suchtsurvey<sup>4</sup> zeigt auf, dass 3 bis 4 Prozent der Bevölkerung als alkoholabhängig gelten, d. h. etwa 2 Millionen Menschen, die sich im erwerbsfähigen Alter befinden. Alkoholismus ist seit 1968 als Krankheit anerkannt. Nach einer DAK-Studie<sup>5</sup> gab fast ein Viertel aller weiblichen Befragten an, schon einmal

<sup>2</sup> ICD abrufbar beim Deutschen Institut für Medizinische Information und Dokumentation unter [www.dimdi.de](http://www.dimdi.de)

<sup>3</sup> Murray u. a., 2008

<sup>4</sup> Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen, 2012

<sup>5</sup> DAK, 2009

Medikamente zur Verbesserung der geistigen Leistungsfähigkeit oder Befindlichkeit genommen zu haben. Bei den Männern betätigten dies etwas mehr als 10 Prozent. Der unsachgemäße bzw. übermäßige Konsum von Medikamenten, Alkohol und anderen Suchtmitteln kann zur Abhängigkeit führen. Die Entwicklung eines **Abhängigkeitssyndroms** verläuft meist schleichend, aber bereits ein schädlicher Gebrauch kann psychische oder körperliche Störungen nach sich ziehen (z. B. Depressionen). Für Abhängigkeitserkrankungen ist charakteristisch, dass die Suchtbefriedigung Vorrang gegenüber anderen Verpflichtungen hat. Massive Verhaltensänderungen sind die Folge.

Durch Verhaltens- und Psychotherapie sowie Medikamente lassen sich viele psychische Störungen wirksam behandeln, sodass die Männer und Frauen mit ihrer Krankheit leben bzw. diese auskurieren können. Im Einzelfall ist beispielsweise im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements genau zu prüfen, welche Leistungspotenziale der Beschäftigte hat und in welchen Bereichen die Belastbarkeit des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin eingeschränkt ist und wie man den Belastungseinschränkungen wirksam begegnen kann.

Für Unternehmen, Gesellschaft und Beschäftigte ist es nicht nur aus Kostengründen weit vorteilhafter, wenn es gar nicht erst zu psychischen Fehlbelastungen und Erkrankungen kommt.

### Welche Kosten entstehen für die Arbeitgeber und das Krankenversicherungssystem?

Krankheiten kosten Geld. Direkte Krankheitskosten entstehen durch die Diagnostik und Therapie, indirekte Kosten sind Krankheitsfolgekosten für den Betroffenen, den Arbeitgeber und die Gesellschaft, die durch Arbeitsunfähigkeitszeiten, verminderte Erwerbsfähigkeit, Langzeitarbeitslosigkeit oder Frühverrentung entstehen. Die Krankheitskosten von Depressionen werden für Deutschland auf bis zu 22 Mrd. EUR geschätzt. Die Kosten für missbräuchlichen Alkoholkonsum liegen bei 27 Mrd. EUR. Der Großteil der Kosten wird durch die indirekten Kosten verursacht. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) schätzt für das Jahr 2010, dass 53,5 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage ihre Ursache in psychischen Krankheiten bzw. Verhaltensstörungen haben und zu einem Produktionsausfall von 5,1 Mrd. EUR geführt haben<sup>6</sup>. Die Kosten infolge des Ausfalls an der weiteren Wertschöpfung belaufen sich auf 9 Mrd. EUR. Des Weiteren sind „versteckte“ Kosten zu berücksichtigen, die dadurch anfallen, dass Mitarbeitende mit psychischen Fehlbelastungen, die noch nicht erkrankt sind, oft weniger motiviert und leistungsorientiert arbeiten und dadurch weniger produktiv sind.

Um Krankheitskosten zu vermeiden, gilt es der Entstehung von (arbeitsbedingten) Krankheiten vorzubeugen. Allein die

#### Krankheitskosten durch psychische Störungen in Milliardenhöhe

<b>Insgesamt</b>		
direkte Kosten	28,6 Mrd.	
indirekte Kosten	71,5 Mrd.	
▪ <b>Produktionsausfall</b>	<b>26,1 Mrd.</b>	
verlorene Erwerbsjahre	763.000	
↳ davon Arbeitsunfähigkeit	196.000	(Jahre)
↳ Invalidität	524.000	(Jahre)
↳ Mortalität	43.000	(Jahre)
▪ <b>Ausfall an Bruttowertschöpfung</b>	<b>45,4 Mrd.</b>	
<b>arbeitsbedingt</b>		
direkte Kosten	3,0 Mrd.	
indirekte Kosten	3,0 Mrd.	
<b>Folgekosten für Sozialversicherung</b>		
gesetzliche Krankenversicherung (Krankengeld)	0,3 Mrd.	
Rentenversicherung	0,5 Mrd.	
Quelle: Kamp, L./Pickshaus, K., (2011)		

#### Arbeitsbedingte Krankheitskosten infolge psychischer Belastungen nach dem Anforderungs-Kontroll-Modell\*

direkte Kosten	9,9 Mrd.
indirekte Kosten	
▪ nur Arbeitsunfähigkeit	6,1 Mrd.
▪ Arbeitsunfähigkeit, Invalidität, Mortalität	<b>19,3 Mrd.</b>

\* Das Anforderungs-Kontroll-Modell ist das international meist verwendete Konstrukt psychischer Belastungen in der Arbeitswelt.

Während in der linken Tabelle der Fokus bei den psychischen Störungen liegt, deren Kosten allgemein, aber nicht spezifisch für zugrunde liegende Belastungsfaktoren betrachtet werden, werden in der rechten Tabelle die psychischen Belastungen in den Fokus genommen und deren Assoziationen zu Krankheiten und Krankheitskosten untersucht. Auswirkungen psychischer Belastungen sind nicht auf psychische Störungen begrenzt, sondern können andere Krankheitsgruppen ebenfalls betreffen.

Quelle: Kein Stress mit dem Stress, Förderung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt, www.psyga-transfer.de

Krankenstandstatistik ist jedoch unzureichend, um die Effekte präventiver Maßnahmen nachzuweisen. In den letzten Jahren war der Krankenstand insgesamt relativ niedrig, doch zeugt dies nicht zwangsläufig von einer guten Gesundheit. Nach dem DGB-Index gute Arbeit 2009<sup>7</sup> geben drei Viertel der Beschäftigten an, in den letzten zwölf Monaten mindestens einmal krank zur Arbeit erschienen zu sein, jeder zweite Beschäftigte zweimal oder häufiger, 36 Prozent tun dies auch gegen ärztlichen Rat. Die Kosten dieses Präsentismus sind hoch, deutlich höher als die Kosten durch krankheitsbedingte Fehlzeiten. Einer Studie von Booz-Strategieberatung zufolge entstehen den Betrieben durch Fehlzeiten Kosten in Höhe von 1.200 EUR pro Mitarbeiter und Jahr. Die Kosten, wenn der Mitarbeiter krank zur Arbeit erscheint, werden mit 2.400 EUR pro Jahr und Mitarbeiter beziffert (Booz & Co. GmbH, 2011). Gründe für die hohen Kosten sind: eingeschränkte Einsatzfähigkeit, schlechtere Arbeitsqualität, mehr Fehler und erhöhtes Unfallrisiko. Außerdem verzögert sich der Heilungsprozess, chronische Krankheitsverläufe oder Burn-out können die Folge sein. Nicht näher beziffert wurden die negativen Effekte für das Betriebsklima und Imageschäden. Die Studie macht darüber hinaus deutlich, dass sich jeder Euro, der in die betriebliche Gesundheitsvorsorge investiert wird, sich um das Fünf- bis Sechzehnfache auszahlt.

#### **Inwiefern mindern auch psychische Fehlbelastungen von Beschäftigten, die (noch) nicht erkrankt sind, ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen?**

Die Entstehung einer manifesten psychischen Erkrankung ist ein schleicher, manchmal jahrelanger Prozess. In dieser Vorstufe zeigen sich bei Beschäftigten häufig gesundheitliche Beeinträchtigungen wie Erschöpfungszustände, Schlafstörungen, gesteigerte Reizbarkeit und Kopfschmerzen. Dies wirkt sich in der Regel negativ auf das Arbeitsverhalten und die Einstellung zur Arbeit aus. Psychische fehlbelastete Beschäftigte zeigen verminderte Energie, sind häufig demotiviert und unkonzentriert, was sich auf ihre Leistungsfähigkeit und ihr Engagement erheblich auswirkt. Folgen für die Unternehmen sind oftmals erhöhte Fehlerquoten, eingeschränkte Produktivität und Verschlechterungen des Klimas in Gruppen und Teams – insbesondere wenn psychisch fehlbelastete Beschäftigte ihr Arbeitspensum nicht

schaffen und andere für sie mitarbeiten müssen. Psychische Fehlbelastungen von Beschäftigten führen also bereits im Vorfeld einer psychischen Erkrankung zu Nachteilen für das Unternehmen, in dem sie die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft mindern und wiederum versteckte Kosten mit sich bringen. Insofern ist es heute besonders wichtig, dass Unternehmen Arbeitsbedingungen, die psychische Fehlbelastungen der Beschäftigten produzieren (können), frühzeitig entdecken und beseitigen. Dabei können Unternehmensberater/-innen wirkungsvoll unterstützen, auch wenn sie keine Gesundheitsexperten sind (vgl. Kapitel 2).

### **Quellen und Literatur**

- Booz & Co. GmbH (Hrsg.): Deutsche Volkswirtschaft verliert mit 225 Mrd. Euro jährlich rund ein Zehntel des BIP durch kranke Arbeitnehmer, Pressemitteilung zur Studie „Vorteil Vorsorge“ vom 07.06.2011
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2010, Unfallverhütungsbericht, Dortmund/Berlin/Dresden 2012
- DAK (Hrsg.): Gesundheitsreport 2012. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten, Hamburg 2012
- DAK (Hrsg.): Gesundheitsreport 2009. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Schwerpunktthema: Doping am Arbeitsplatz, Hamburg 2009
- DGB-Index gute Arbeit (Hrsg.): Der Report. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen, Berlin 2009
- Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (Hrsg.): Jahrbuch Sucht 2012, [www.dhs.de/datenfakten/alkohol.html](http://www.dhs.de/datenfakten/alkohol.html)
- ICD abrufbar beim Deutschen Institut für Medizinische Information und Dokumentation unter [www.dimdi.de](http://www.dimdi.de)
- Landesinstitut für Arbeit und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA NRW): Gesunde Arbeit NRW 2009, Düsseldorf 2009
- Murray CJL, Lopez AD: The global burden of disease: a comprehensive assessment of mortality and disability from diseases, injuries and risk factors in 1990 and projected to 2020. Cambridge, MA, Harvard School of Public Health on behalf of the World Health organization and the World Bank. Global burden of disease and Injury Series, Vol I; 1996, zitiert nach Bühren, Astrid et al.: Psychische Erkrankungen. Alle Fachgebiete sind gefordert, in: *Ärztblatt* 2008, 5: 207 – 2010
- Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO): Fehlzeiten-Report 2011, Pressemitteilung vom 16.08.2011

<sup>6</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2010

<sup>7</sup> DGB-Index gute Arbeit, 2009

## 2. Was Unternehmensberater/-innen zur Förderung psychischer Gesundheit im Unternehmen tun können und wie ihre Beratung damit an Mehrwert gewinnt

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welche Handlungsmöglichkeiten Unternehmensberater/-innen mit einem Basiswissen zum Thema „Psychische Gesundheit“ (vgl. Kapitel 1) haben, zur Stärkung psychischer Gesundheit im Betrieb beizutragen, auch wenn sie keine Gesundheitsexperten sind. Dabei können sich ihre Handlungsmöglichkeiten sowohl auf die Gestaltung des Beratungs- und Modernisierungsprozesses selbst als auch auf die inhaltlichen Veränderungs- und Entwicklungsaufgaben beziehen, die mit dem Unternehmen entwickelt werden.

**Beratungs- und Modernisierungsprozesse transparent und beteiligungsorientiert gestalten**

Modernisierungsprozesse im Sinne von Reorganisation und Organisationsentwicklung betreffen immer mehr Unternehmen und ihre Beschäftigten. Sie können eine Quelle von psychischen Fehlbelastungen werden, wenn die psychosoziale Gesundheit der Beschäftigten dabei aus dem Blick gerät.

Häufig treten vor oder im Prozess für Beschäftigte Unsicherheiten auf, die in folgenden Fragen beispielhaft zum Ausdruck kommen:

- Werden sich meine Aufgaben verändern? Reichen meine Qualifikationen aus?
- Habe ich es zukünftig mit neuen Vorgesetzten und Kollegen zu tun?
- Werden sich meine Arbeitszeiten ändern?
- Verliere ich gar meinen Arbeitsplatz?

Solche Unsicherheiten sind ein Schlüsselfaktor für die Entstehung von Ängsten und auch Stress.

Eine frühe Einbindung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung in den Beratungs- und Modernisierungsprozess ist deshalb ein wichtiger Bestandteil zum Abbau von Ängsten und zur Vermeidung von Stress. Je eher die Beschäftigten auf Veränderungen vorbereitet werden und bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen einbezogen werden, desto eher sind sie bereit, mit herausfordernden neuen Situationen umzugehen und Veränderungen zu akzeptieren. Transparente Strukturen, eine offene Kommunikation und umfassende Informationen sind hierzu unerlässlich.

**Bei der Planung und Umsetzung von Modernisierungsmaßnahmen mögliche psychische Fehlbelastungen der Beschäftigten frühzeitig in den Blick nehmen**

Modernisierungsprozesse verfolgen häufig Ziele wie Kostensenkung, Produktivitätssteigerung und Anpassung der Geschäftsstrategie an veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Dabei sind die (gesundheitlichen) Auswirkungen der geplanten Veränderungsprozesse und Maßnahmen auf Führungskräfte und Beschäftigte häufig noch zu wenig im Fokus. Die psychischen Belastungen (hier zunächst weder positiv noch negativ gesehen) steigen häufig nach der Umsetzung von Neuerungen. Sie bergen oftmals die Gefahr von psychischen Fehlbelastungen und damit der Abnahme von Motivation, Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der Beschäftigten.

Da Unternehmensberater/-innen Modernisierungsprozesse initialisieren und begleiten, sollten sie darauf achten, dass bei der Umsetzung von Maßnahmen mögliche negative (gesundheitliche) Folgen für Beschäftigte und damit auch für das Unternehmen so weit wie möglich vermieden werden. Negative Folgen können z. B. sein:

- Anstieg der Arbeitsverdichtung und erhöhte Arbeitsintensität,
- Ängste, neuen fachlichen Herausforderungen nicht gewachsen zu sein,
- Steigende körperliche und psychische Belastungen, z. B. durch unregelmäßige und flexible Arbeitszeiten sowie durch Schichtarbeit.

So ist es wichtig, dass im Beratungsprozess mit der Führung und den Beschäftigten überlegt wird, welche nicht beabsichtigten, gar kritischen Folgen die angestrebten Veränderungen mit sich bringen können und wie möglichen psychischen Fehlbelastungen vorgebeugt werden kann, z. B.:

- Wie kann bei einer absehbaren hohen Arbeitsverdichtung Einzelner und Teams Entlastung geschaffen werden?
- Müssen Mitarbeitende qualifiziert werden, um neuen Arbeitsanforderungen gerecht zu werden?
- Wie können die Erfahrungen mit neuen Prozessen und Strukturen gesammelt und ausgewertet werden, um rechtzeitig gegenzusteuern, falls es zu belastenden und gesundheitsgefährdenden Folgen kommt?

### Dem Unternehmen den Beitrag der Beratung zur Förderung psychischer Gesundheit aufzeigen

Wie in Kapitel 1 dargelegt, zeigt die Forschung zur Entstehung und Zunahme psychischer Fehlbelastungen und Erkrankungen auf, dass die Gestaltung der Arbeitsorganisation, die Führungskultur, das Betriebsklima und die Personalentwicklung besonders dafür verantwortlich sind, ob die psychische Gesundheit von Beschäftigten im Betrieb gefördert oder gefährdet wird.

Da viele Unternehmensberater/-innen zur Verbesserung und Optimierung dieser betrieblichen Faktoren arbeiten, sind sie – oftmals vielleicht noch unbewusst – auch im Sinne der Stärkung psychischer Gesundheit präventiv tätig (siehe das Fallbeispiel in Kapitel 3).

Beispielsweise können die Optimierung der Arbeitsabläufe, die Einführung einer mitarbeiterorientierten Führung oder die Verbesserung der Kommunikation in Teams und Abteilungen auch als Ansätze gesehen werden, psychischen Gesundheitsgefährdungen vorzubeugen und psychische Fehlbelastungen zu reduzieren und somit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhöhen.

Je mehr Unternehmensberater/-innen über die Ursachen von psychischen Gesundheitsgefährdungen durch Faktoren in der Arbeitswelt wissen (vgl. die negativen Merkmale bestimmter Einflussfaktoren in Kapitel 1, S. 8), desto mehr werden sie ihre Beratung auch unter dem Aspekt „Förderung oder Beeinträchtigung psychischer Gesundheit“ betrachten können. Insofern können sie dem Unternehmen verdeutlichen, inwiefern ihre Beratung auch das Thema „Psychische Gesundheit der Beschäftigten“ mit thematisieren kann.

### Die Unternehmensleitung für mögliche Gefährdungen psychischer Gesundheit oder für bereits bestehende psychische Fehlbelastungen Beschäftigter sensibilisieren

Berater/-innen erhalten in der Regel vertiefte Einblicke in Unternehmen. Die meisten erkunden die Situation des Unternehmens zu Beginn der Beratung systematisch und

umfassend z. B. durch Gespräche mit der Führung, dem Betriebsrat und den Beschäftigten sowie durch gezielte Datenanalyse oder schriftliche Befragungen. Dabei stoßen sie auf Indizien, die Hinweise auf mögliche Gefährdungen psychischer Gesundheit oder bereits bestehende psychische Fehlbelastungen von Mitarbeitenden geben können.

#### Indizien für Gefährdungen psychischer Gesundheit auf betrieblicher Ebene, z. B.:

- Zeitdruck, Arbeitsaufträge werden nicht rechtzeitig fertig
- Informationsüberflutung
- Konkurrenzkampf und Mobbing
- Hohe Fehlzeitenquote
- Übermaß an Überstunden

#### Indizien für Gefährdungen psychischer Gesundheit bei einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen, z. B.:

- Arbeitsleistung nimmt ab
- Gereizte Stimmung
- Erhöhte Fehlerrate
- Häufige Entschuldigungen für nicht erledigte Arbeiten
- Fehlzeiten nehmen zu
- Übermaß an Überstunden

Unternehmensberater/-innen sollten die erhaltenen Informationen oder die Beobachtungen bei der Unternehmensleitung ansprechen und versuchen, diese für das Thema „Psychische Gesundheit“ zu sensibilisieren. Zum Beispiel

- sollte deutlich gemacht werden, wie sehr Gefährdungen psychischer Gesundheit zur Verminderung von Leistungsfähigkeit und Motivation bis hin zu Erkrankungen der Mitarbeitenden führen können,
- sollte auf die hohen Kosten verwiesen werden, die damit einhergehen (können),
- sollten mögliche Gefährdungen des Unternehmenserfolgs angesprochen werden.

Herauszustellen ist, dass beispielsweise gestresste Beschäftigte und eine gereizte Stimmung im Betrieb kontraproduktiv für den beteiligungsorientierten Beratungsprozess sein können. Noch wichtiger aber ist es, der Unternehmensleitung zu verdeutlichen, dass die Umsetzung der Lösungsvorschläge in Modernisierungsmaßnahmen leistungsfähige, leistungsbereite und motivierte Beschäftigte benötigt, und auch deshalb der Blick auf (mögliche bereits bestehende) psychische Fehlbelastungen von Führungskräften und anderen Mitarbeitenden bedeutsam ist.



### Ursachen für psychische Fehlbelastungen und Gefährdungen psychischer Gesundheit im Betrieb diagnostizieren

Wenn also Anzeichen für Gefährdungen psychischer Gesundheit und vielleicht sogar psychische Fehlbelastungen Beschäftigter erkannt werden, sollte dem Unternehmen vorgeschlagen werden, die Arbeitsbedingungen systematisch zu analysieren, um die Ursachen für gesundheitliche Gefährdungen und Fehlbelastungen aufzuspüren und Schritte zu ihrer Beseitigung einleiten zu können.

Vorteilhaft in diesen Zusammenhang ist, wenn die Ursachen ganz offensichtlich in einem betrieblichem Faktor liegen, der auch Gegenstand des Beratungsprozesses ist (z. B. Beratung zur Arbeitsorganisation, zur Führung, zur Stärkung der Unternehmenskultur).

#### BEISPIEL:

Im Rahmen der Optimierung der Arbeitsorganisation wird festgestellt, dass viele Überstunden anfallen und die Beschäftigten über unklare Arbeitsabläufe und Zeitdruck klagen. Einige wirken gehetzt, andere stöhnen: „Wie sollen wir das alles bloß noch schaffen?“ Hier ist nicht zu übersehen, dass die Ursachen für psychische Gesundheitsgefährdungen und bereits aufgetretene psychische Fehlbelastungen in der verbesserungsbedürftigen Arbeitsorganisation liegen.

Hier kann die Fachberatung zur Arbeitsorganisation und die Entwicklung z. B. eines neuen Workflows dazu führen, dass psychische Fehlbelastungen erheblich minimiert werden.

Schwieriger ist es mit der Diagnose, wenn zwar Indizien auf psychische Fehlbelastungen und psychische Gesundheitsgefährdungen hindeuten, aber die Ursachen dafür unklar sind.

#### BEISPIEL:

In dem zu beratenden Betrieb hat sich seit drei Jahren der Krankenstand permanent erhöht (liegt inzwischen bei 7 %), die Fehlzeitenquote ist im letzten Jahr um 8 % gestiegen und es herrscht „schlechte Stimmung“. Es gibt also Anzeichen für psychische Gesundheitsgefährdungen und Fehlbelastungen.

Hier sollte dem Unternehmen eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung zu körperlichen und psychischen Belastungen vorgeschlagen werden. Dabei kann es hilfreich sein, darauf hinzuweisen, dass Unternehmen seit 1996 nach dem Arbeitsschutzgesetz sogar verpflichtet sind, eine umfassende Beurteilung der Gefährdungen der Arbeitsplätze durchzuführen, zu dokumentieren und bei Bedarf präventive Maßnahmen abzuleiten und deren Wirksamkeit zu prüfen. Ziel ist es, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten durch einen effizienten und systematischen Arbeitsschutz zu erhalten, zu verbessern und zu fördern. Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Fehlbelastungen steht im Vordergrund, negativ wirkende Gestaltungsmerkmale der Arbeitsbedingungen im Betrieb aufzuspüren. Die Gefährdungsbeurteilung bietet den Rahmen, um Stressoren und psychische Fehlbelastungen am Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitsumgebung umfassend zu erkennen und zu beseitigen bzw. zu minimieren.

Eine Standardmethode zum Aufspüren und Bewerten psychischer Fehlbelastungen in Unternehmen für die Gefährdungsbeurteilung gibt es nicht. Inzwischen gibt es aber eine Vielzahl von Instrumenten (siehe Kapitel 5) für die Diagnose, die auch von Unternehmensberaterinnen und -beratern eingesetzt werden können, die keine Gesundheitsexperten sind.

#### BEISPIEL: DER IMPULSTEST

Mit dem Impulstest werden betriebliche Arbeitsbedingungen per Befragung der Beschäftigten analysiert und somit Stressfaktoren und Ressourcen für gesunde Arbeit erfasst. Die Themenbereiche des Tests sind die betrieblichen Faktoren, die psychische Gesundheit am meisten beeinflussen und gleichzeitig typische Arbeitsfelder vieler Unternehmensberater/-innen sind:

- Handlungsspielräume bei der Gestaltung der eigenen Arbeit
- Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe
- Zusammenarbeit und sozialer Rückenhalt im Team und bei Vorgesetzten
- Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen und passende mengenmäßige Arbeit
- Passende Arbeitsabläufe und passende Arbeitsumgebung
- Information und Mitsprache
- Entwicklungsmöglichkeiten

(siehe Kapitel 5)



Sollte der/die Unternehmensberater/-in sich den Einsatz solcher Verfahren und Instrumente zutrauen, so besteht die Möglichkeit, diese Diagnose selbst durchzuführen. Berater/-innen, die wissen, dass sie diese Kompetenzen nicht haben, sollten der Geschäftsleitung empfehlen, fachlich ausgewiesene (Gesundheits-)Berater/-innen zu beauftragen.

### Maßnahmen zur Stärkung und Förderung psychischer Gesundheit durchführen

Lösungsansätze und Maßnahmen zur Stärkung psychischer Gesundheit betreffen i. d. R. diejenigen Handlungsfelder, zu denen viele Unternehmensberater/-innen beraten, die keine Gesundheitsexperten sind (z. B. Optimierung der Arbeitsorganisation, Stärkung einer mitarbeiterorientierten Führung, Verbesserung der Kommunikation und des Betriebsklimas). Insofern haben sie gute Handlungschancen, was Verbesserungen in diesen Handlungsfeldern betrifft. Wenn sie mit dem Unternehmen daran arbeiten, negative Merkmale dieser zentralen betrieblichen Einflussfaktoren zu überwinden, stärken sie nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Unternehmen, sondern auch den Erhalt und die Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden, – auch was deren psychische Gesundheit betrifft.

### Den Mehrwert der Beratung in puncto „Psychische Gesundheit“ herausstellen

Durch die aufgezeigten vielfältigen Handlungsmöglichkeiten zur Förderung „Psychischer Gesundheit im Betrieb“ kann die Beratungsarbeit also einen deutlichen Mehrwert für das Unternehmen und die Beschäftigten bekommen.

Der Mehrwert dieser Beratung sollte bei der Akquise oder im Beratungsprozess deutlich herausgestellt werden. Immer mehr Unternehmen sind für Fragen der Gesundheit ihrer Beschäftigten aufgeschlossen und hören gerne, dass die eingekaufte Beratung auch unter dem Gesichtspunkt „Gesundheitsförderung“ zu betrachten ist. Und kaum ein Unternehmen hat es heute nicht mit arbeitsbedingten Belastungsfaktoren zu tun, die die psychische Gesundheit gefährden können.

### (Gesundheits-)Experten hinzuziehen oder die Beratung an sie abgeben

Falls (z. B. bei der Diagnose oder bereits im Vorfeld) festgestellt wird, dass die Ursachen für psychische Fehlbelastungen in einem betrieblichen Faktor bzw. einer betrieblichen Herausforderung liegen, der bzw. die nicht Gegenstand des Beratungsauftrages ist, sollten entsprechende Fachexperten hinzugezogen werden.

#### BEISPIELE:

Berater/-innen in Sachen „Arbeitsorganisation“ erkennen, dass das Betriebsklima schlecht ist. Zur Erinnerung: Ein gutes Betriebsklima fördert die psychische Gesundheit der Beschäftigten! Kommunikation und Konfliktmanagement sind nicht die Beratungsthemen dieser Experten. Sie verfügen nicht über die entsprechenden Kompetenzen für eine solche Beratung. Sie können dem Unternehmen aber helfen, eine/n geeignete/n Berater/-in für vertiefte Diagnose und Maßnahmenentwicklung zu finden. Berater/-innen mit den Schwerpunkten „Führung, Kommunikation, Personalentwicklung“ erkennen, dass die Arbeitsorganisation im Unternehmen Mängel aufweist und offenbar zu Zeitdruck, Hetze und Überstunden führt. Sie können eine/n Berater/-in mit dem Schwerpunkt „Arbeitsorganisation“ hinzuziehen oder die Beratung an sie/Ihn abgeben.

Bei folgenden Ausgangssituationen ist es sinnvoll, wenn nicht gar unerlässlich, die Beratung von Gesundheitsexperten zu empfehlen:

Das Unternehmen möchte

- bei einzelnen Beschäftigten psychische Fehlbelastungen erkennen können;
- wissen, wie die Führungskräfte mit einzelnen psychisch gefährdeten oder erkrankten Beschäftigten umgehen sollten;
- wissen, wie einzelne psychisch erkrankte Beschäftigte bei Rückkehr aus der Krankheit wieder einzugliedern sind;
- seine Führungskräfte für das Erkennen psychischer Fehlbelastungen und der Ursachen sowie den Umgang mit psychisch fehlbelasteten Mitarbeitenden sensibilisieren/schulen;
- ein betriebliches Wiedereingliederungsmanagement gestalten;
- ein betriebliches Gesundheitsmanagement aufbauen und verstetigen.

Hier besteht die Möglichkeit, das Unternehmen bei der Suche nach Gesundheitsberaterinnen und -beratern aktiv zu unterstützen.

Betriebliche Gesundheitsberater/-innen finden sich beispielsweise in folgenden Organisationen:

- BKK Team Gesundheit
- Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung
- Gesundheitsmanager der Techniker Krankenkasse
- IKK Impuls Team
- Prozessexperten der Barmer GEK
- Experten für Betriebliches Gesundheitsmanagement bei nahezu allen Kassen
- Experten der Berufsgenossenschaften
- freie Beraterinnen und Berater für das Thema Gesundheit
- Berater/-innen aus dem Demografie Experten e. V. mit dem Schwerpunkt Gesundheit
- regionale Beraterverbände

Generell gilt es bezogen auf Diagnose und Maßnahmenplanung und -durchführung immer zu prüfen, ob eine Kooperation mit anderen Experten oder gar die Abgabe der Beratung an andere Experten angezeigt ist. Dabei muss dies – wie aufgezeigt – nicht in jedem Fall ein/e Gesundheitsberater/-in sein.

### 3. Fallbeispiel aus der Beratungspraxis

Anlass der Beratung ist kein Anliegen, das unmittelbar dem „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ zuzuordnen ist. Der Berater ist auch kein Gesundheitsexperte. Anlass für die Beratungsanfrage des Unternehmens ist – wie häufig – ein konkretes betriebliches Problem. In diesem Fall geht es darum, dass es einen Rückstau in der Auftragsbearbeitung gibt und Kunden nicht mehr termingetreu beliefert werden können. Der Geschäftsführer sucht dafür nach einer konkreten Lösung, am besten möglichst kurzfristig.

Das Thema „Psychische Gesundheit“ ist dem Beratungsanlass damit zunächst fern und für das Unternehmen und auch den Berater nicht unmittelbar erkennbar.

Im laufenden Beratungsprozess wird der Berater mit Fragen konfrontiert wie z. B.:

- Spreche ich an, dass ich ein gesundheitsgefährdendes Betriebsklima oder eine gesundheitsgefährdende Arbeitsverdichtung wahrnehme?
- Mache ich die Indizien, die auf psychische Belastung und Stress von Führungskräften oder Beschäftigten verweisen können, zum Thema? Ist dies mein Auftrag?
- Wie gehe ich vor? Was ist meine Verantwortung als Berater und was nicht?

Es gibt nicht den Königsweg und nicht **die** Antwort auf diese Fragen. Verschiedene Ausgangssituationen und Anlässe brauchen verschiedene und eine jeweils individuelle Intervention und Vorgehensweise. Ob, wann und wie Berater/-innen das Thema ansprechen, welche Interventionen sie wählen, muss jeweils im Einzelfall entschieden werden.

Die Fallbeschreibung gibt einen Einblick in den Verlauf, die Vorgehensweise und die Bandbreite möglicher Interventionen und Ansätze<sup>1</sup>. Sie zeigt auf, welche Überlegungen der Berater entwickelt und welche Fragen sich ihm – der kein ausgewiesener Gesundheitsexperte ist – im Prozess stellen.

#### Ausgangssituation

##### Wer ist der Berater? Was ist sein Profil?

Der Berater war als Betriebswirt mehr als 15 Jahre in einem international tätigen Unternehmen in der Metallbranche als Vertriebsleiter und im Aufbau regionaler Niederlassungen tätig. Seit 10 Jahren ist er nun selbstständig als Unternehmensberater.

Schwerpunkte in der Beratung sind: Unternehmensplanung, Optimierung und Steuerung von Arbeitsprozessen, Arbeitszeitmodelle, Aufbau von Vertriebsstrukturen, Marketingberatung.

Der Berater hat an einer Fortbildung zum Thema „Betriebliche Arbeitsbedingungen und psychische Gesundheit“ teilgenommen. Er ist kein Gesundheitsberater, jedoch durch die Fortbildung für das Thema sensibilisiert. Dadurch hat sich sein Blick auf das betriebliche Geschehen geschärft und es haben sich ihm neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Der Berater agiert quasi mit einer „geschärften Brille“ in Sachen „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“.

##### Was ist es für ein Unternehmen?

Das Unternehmen ist ein Zulieferer mit einem umfassenden Leistungsangebot im Bereich Blech- und Kunststoffumformung. Das Unternehmen hat langjährige Kunden aus unterschiedlichen Branchen (Automobil, Leuchten, Freizeitmöbel etc.). 70 Beschäftigte (2 Geschäftsführer, 1 Betriebs-/Fertigungsleiter, 8 Vorarbeiter).

Die Auftragslage ist gut. Neue Kunden konnten gewonnen werden. Auftragsspitzen werden durch die Zusammenarbeit mit einer Zeitarbeitsfirma aufgefangen.

##### Wie ist die aktuelle Ausgangssituation und was ist der Beratungsanlass?

Anlass der Beratungsanfrage ist ein Problem in der Auftragsbearbeitung in der Fertigung. Auftrags- und damit Fertigungszyklus haben sich verändert. Massen- und Serienproduktion nehmen nur noch einen kleineren Teil ein. Die Auftragslage fordert eine Vielzahl von parallel zu bearbeitenden Kundenanfragen. Die Liefertermintreue gegenüber den Kunden hat sich in den letzten drei Monaten zunehmend

<sup>1</sup> Im Rahmen der Fallbeschreibung kann nicht der gesamte Beratungs-/Entwicklungsprozess mit seinen unterschiedlichen Interventionen und Arbeitsschritten abgebildet werden. Im Fokus stehen die Schnittstellen zum Thema „Psychische Gesundheit“.

verschlechtert. Minimaler Rüstaufwand und möglichst hohe Maschinenauslastung, Kundenzufriedenheit durch kurze Lieferzeiten, Termintreue und hohe Qualität sowie flexibles Reagieren auf Änderungswünsche müssen miteinander vereinbart werden. „Hier hakt es in der Fertigung!“, so einer der beiden Geschäftsführer. Es kommt immer wieder, teilweise zu erheblichen terminlichen „Rückstaus“. Der Berater soll notwendige Verbesserungen und eine Optimierung in der Auftrags- und Fertigungsabwicklung zeitnah fachlich umsetzen.

## Vorgehensweise und Prozessverlauf

### Auftrags- und Zielklärung

Schon in den ersten Gesprächen mit dem verantwortlichen Geschäftsführer für Auftragsabwicklung, Vertrieb und Einkauf und dem Fertigungsleiter zeigt sich deutlich, dass zur Lösung mehr als eine fachliche Beratung zur Optimierung der Auftragsabwicklung gefragt ist. Herausforderungen und Veränderungsbedarfe erkennt der Berater in den betrieblichen Rahmenbedingungen und der Führung.

Prozesse in der Fertigung beschreibt der Geschäftsführer als ineffizient und nicht ausreichend abgestimmt. Die Auftragsbearbeitung verläuft nicht ausreichend strukturiert. Die fehlende Abstimmung an den Schnittstellen führt er selbst als eine wichtige Fehlerquelle an. Der Fertigungsleiter wünscht sich eine stärkere Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme durch die Vorarbeiter, damit er sich selbst nicht immer für alles verantwortlich fühlen muss. Das Team der Vorarbeiter beklagt – so der Geschäftsführer – zeitliche Engpässe und eine zunehmende Arbeitsbelastung.

Zur weiteren Analyse der betrieblichen Ausgangssituation fragt der Berater nach Fehlzeiten, Entwicklung von Produktivität und Qualität, Leistungsbereitschaft und Arbeitshaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Veränderungen in der Zusammenarbeit<sup>2</sup>. In diesem Fall zeigt sich, dass es neben den zeitlichen Verzögerungen auch Qualitätsmängel gibt und sich Reklamationen zunehmend häufen. Betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung und Optimierung blieben bisher ohne nennenswerten Erfolg. Auch Anhäufungen von Überstunden der Vorarbeiter und eine Zunahme der Krankheitstage bei den Beschäftigten werden

im Unternehmen beobachtet. Der Berater registriert auch die zögerlich – nachdenkliche Reaktion bei seiner Frage nach einer veränderten Arbeitshaltung.

Eine Datenanalyse bestätigt die Entwicklungen. Ob die Ergebnisse Rückschlüsse auf gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen im Unternehmen zulassen, bleibt an dieser Stelle des Prozesses zunächst offen. Der Berater nimmt sich vor, die aufgespürten Indizien weiter zu überprüfen und im Beratungsprozess nicht aus den Augen zu verlieren.

Er empfiehlt für den Anfang eine zielgerichtete Analyse der Ist-Situation, um förderliche und hemmende Wirkungsfaktoren auf den Fertigungsprozess zu identifizieren und vorhandene Ressourcen zu erkennen. Relevante und kundige Führungskräfte und Beschäftigte sollen im Rahmen von Workshops daran beteiligt werden. Ziel ist es, Vorarbeiter und Beschäftigte aus der Fertigung von Beginn an mit in die Verantwortung zu nehmen und sie an der Analyse, aber vor allem auch an der Lösungsfindung zu beteiligen.

### Beratungsprozess und die Vorgehensweise

Die ersten Beratungen konzentrieren sich auf Gespräche mit der Geschäftsführung und mit dem Fertigungsleiter. Durch eine Prozessanalyse (von der Kundenanfrage bis zur Auslieferung) können bereits konkrete Veränderungs- und Entwicklungsaufgaben erkannt sowie erste Optimierungsvorschläge für die Steuerung des Fertigungsprozesses gemacht werden. Vereinbart wird auch eine zeitnahe Überprüfung und ggf. Optimierung des vorhandenen Planungsinstrumentes. Einige Indizien deuten darauf hin, dass die Feinplanung zeitlich zu eng „getaktet“ ist. Die Zeitbemessung einzelner Arbeitsvorgänge und die Feinplanung sollen überprüft werden.

Als Beratungsthemen kristallisieren sich auch unklare Zuständigkeiten im Planungs- und Steuerungsprozess heraus. Der Fertigungsleiter erlebt sich in einer „Sandwichrolle“ – zwischen Geschäftsführung auf der einen und Vorarbeitern und Beschäftigten auf der anderen Seite. Erwartungshaltungen und unterschiedliche Anforderungen von beiden Seiten beschreibt er als Druck. Das vom Berater vorgeschlagene Coaching wird positiv aufgegriffen. Den gestresst wirkenden Fertigungsleiter „verbucht“ der Berater als weiteres Indiz für eine Vorstufe der Gefährdung psychischer Gesundheit im Unternehmen.

<sup>2</sup> Vgl. „Checklisten“ im Kapitel „Instrumente“, siehe S. 26 ff.

Berichte – insbesondere des Geschäftsführers – über seine Unzufriedenheit mit den Leistungen der Vorarbeiter bestärken seine Wahrnehmung, dass die Zusammenarbeit von Geschäftsführung, Fertigungsleiter und dem Team der Vorarbeiter verbessert werden muss. Der Berater nimmt an, dass die fehlende geregelte Kommunikation und unklare Zuständigkeiten und Prozessabläufe das Arbeitsklima und die vertrauensvolle Zusammenarbeit belasten. Er nimmt sich vor, seine Annahmen und Beobachtungen in den folgenden Beratungen und Gesprächen zur Potenzial-/Bedarfsanalyse mit den Vorarbeitern zu überprüfen und dabei auch das Thema „Gesundheit“ im Blick zu halten.

**Moderierte Workshops zur Potenzial-/Bedarfsanalyse (PBA)**

Es finden moderierte Workshops zur Potenzial-/Bedarfsanalyse (PBA) mit den Vorarbeitern statt. Gefragt wird nicht nur nach den Schwachstellen, sondern auch ausdrücklich nach Stärken, Ressourcen und Lösungen. Die Vorarbeiter werden als Kundige für die Steuerung in der Fertigung und als Experten ihrer Arbeitsbereiche, Potenziale und ihrer Bedarfe angesprochen. Auf Grundlage der Zielformulierung, Erkenntnisse und Annahmen aus der Analysephase mit den Führungskräften erfolgt eine Schwerpunktsetzung der Themen.

**Kraftfeldanalyse zur Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der Vorarbeiter**

Ressourcen bzw. förderliche/stärkende Kräfte	Schwachstellen bzw. hemmende Kräfte
Emotionale Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen	Persönliche Wahrnehmung: Hohe Arbeitsdichte und Belastung
Kollegialität und gutes Betriebsklima	Fehlende Transparenz in längerfristiger Auftragsplanung
Vielfältige Fachkompetenz und langjährige Berufserfahrungen	Unzureichende Regelung der Abläufe und Unklarheit der Zuständigkeit
Gute Teamarbeit	Unzureichende, ineffektive Kommunikation und Absprachen mit Vorgesetzten und an den Schnittstellen, fehlende Regelung und Infrastruktur
	Fehlende wertschätzende Anerkennung und Rückmeldung zu der geleisteten Arbeit
	Vorarbeiter fühlen sich in vielfältiger Weise gefordert (Umrüstung, Reparatur von Maschinen, Arbeitseinteilung, Qualitätskontrolle ...)
	Auftragsbearbeitung ist in der vorgegebenen Zeit nicht schaffbar. Die zeitliche Bemessung im Fertigungsplan berücksichtigt Unvorhergesehenes wie Umrüstungszeiten, Ausfallzeiten von veralteten Maschinen etc. nicht ausreichend
	Fachkenntnisse der angelernten Beschäftigten/Zeitarbeiter entsprechen nicht den Anforderungen; flexibler Einsatz der Beschäftigten so nicht möglich
	Fehlende Informationen zu aktuellen Unternehmensentwicklungen und Auftrags-/Kundenentwicklung, Geschäfte und Verhandlungen mit „China“ verunsichern

**Die Gespräche zur PBA sind ergebnisreich und aussagekräftig**

In den Gesprächen zur PBA reflektieren die Vorarbeiter ihre Arbeitssituation, eng verbunden mit betrieblichen Herausforderungen. Bereits in der Analysephase werden erste konkrete Handlungsansätze zur Optimierung der Fertigungsabläufe und Verbesserung der Qualitätskontrolle entwickelt und als Empfehlungen formuliert. Die Vorarbeiter identifizieren stärkende und belastende Faktoren für ihre eigene Arbeitsfähigkeit und die ihrer Mitarbeiter in den Schichtteams. Sie beschreiben das Gespräch, den kollegialen Austausch und die erzielten Ergebnisse als positiv, zeigen jedoch auch eine gewisse Skepsis, ob sich etwas ändern lässt und ändern wird.

Für den Berater stellen sich nun die anfangs beschriebenen Fragen: Wie schätze ich die betriebliche Situation ein? Sind stärkende und belastende Faktoren im Gleichgewicht? Welche Faktoren wirken belastend auf die Leistungs-/Arbeitsfähigkeit? Welche gefährdenden Einflüsse auf die psychische Gesundheit zeigen sich? Eine Zusammenfassung und Zuordnung von den genannten Einflussfaktoren und Kräften in das Schema der Kraftfeldanalyse<sup>3</sup> ist ein hilfreiches Diagnose-/Analyseinstrument.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel 5, S. 31

### Resümee des Beraters: „Das Unternehmen muss auch präventiv in Sachen ‚Psychischer Gesundheit‘ aktiv werden!“

Der Berater zieht folgende Schlussfolgerungen:

- Stärkende und belastende Faktoren sind nicht im Lot.
- Permanenter Zeit- und Auftragsdruck, widersprüchliche Anforderungen und wenig Mitgestaltungsmöglichkeiten wirken belastend.
- Die emotionale Bindung an das Unternehmen und die beschriebene Kollegialität untereinander sind eine große Ressource. Dies sichert in der Belastungssituation die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit, verstärkt jedoch auch individuelle Belastungs- und Verantwortungssituationen.
- Den Führungsverantwortlichen fehlt ausreichende Sensibilität für belastende Wirkungen auf die Mitarbeiter/-innen.
- Indizien für bereits vorhandene psychische Erkrankungen sind (noch) nicht erkennbar. Erste Anzeichen, die auf psychische Fehlbelastungen hinweisen (gestresstes Verhalten, aber auch resignative Haltungen), sind bei dem Fertigungsleiter und einigen Vorarbeitern bereits zu beobachten.

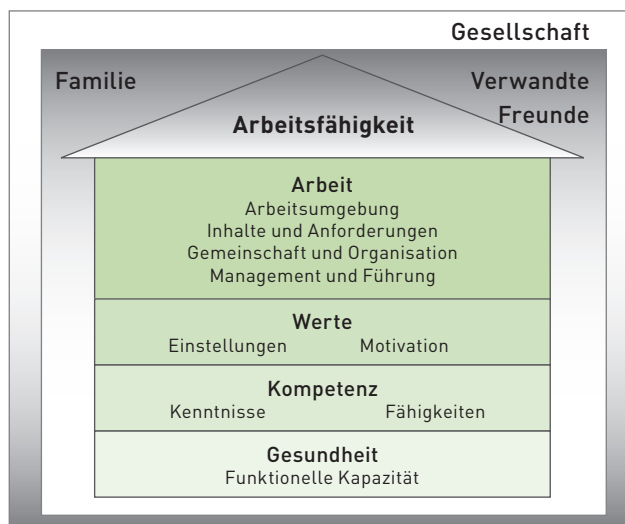
Wirksame Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsprophylaxe stehen – so die Einschätzung und „Diagnose“ des Beraters – in einer engen Wechselwirkung zur Optimierung fertigungsrelevanter Abläufe. Im weiteren Beratungsprozess fühlt sich der Berater in seiner Fach-, aber vor allem auch in seiner Prozesskompetenz gefordert. Es geht um eine Integration von harten Faktoren (Strukturen, Kennzahlen im Fertigungsprozess usw.) und weichen Faktoren (Arbeitsklima, fehlende Kommunikation, Anerkennung von Leistungen durch Führung usw.).

### Blitzlichter zum weiteren Verlauf und Interventionen zum Thema „Psychische Gesundheit“

#### Beratung Geschäftsführung

In einem Beratungsgespräch gibt der Berater dem Geschäftsführer eine Rückmeldung zu den Ergebnissen der Potenzial-/Bedarfsanalyse und zeigt mögliche Lösungs- und Handlungsansätze auf. Als „kostbare“ Ressourcen beschreibt der Berater die Kompetenz und emotionale Bindung der Vorarbeiter an das Unternehmen und den hohen

Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: Modifiziert nach Juhani Ilmarinen und Jürgen Tempel, 2002

Grad an Kollegialität und gegenseitiger Unterstützung im Fertigungsprozess. Er beschreibt jedoch auch die Belastungen, die mittel-/langfristig gesundheitsgefährdend sowie produktivitäts- und motivationshemmend wirken können. Eine zentrale Botschaft des Beraters ist, dass die Lösungen betrieblicher Aufgaben in einem engen Zusammenhang mit guten Arbeitsbedingungen stehen. Das Haus der Arbeitsfähigkeit<sup>4</sup> zeigt sich als hilfreich, die unterschiedlichen unternehmensbedingten Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit und die gewünschten Arbeitsleistungen zu veranschaulichen.

In weiteren Gesprächen mit dem Geschäftsführer stehen neben Fachthemen zur Optimierung der Fertigungsplanung vor allem Führungsthemen im Mittelpunkt, wie z. B.: Rolle von Geschäftsführung, Fertigungsleiter und Vorarbeiter, Delegation und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten, Kommunikation und Betriebsklima. Ziel ist es, den Geschäftsführer für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu sensibilisieren und ihn in seiner Verantwortungs- und Gestaltungsrolle zu stärken. Eine Bestandsaufnahme von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit zeigt, dass dieses Feld in der letzten Zeit vernachlässigt und nicht systematisch verfolgt wurde. Auch die Analyse zur gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung wurde versäumt. Hier sieht der Geschäftsführer zeitnah Handlungsbedarf.

<sup>4</sup> nach Juhani Ilmarinen

### Führungscoaching und Impulstest

Mit dem Fertigungsleiter findet ein Coaching statt. Im Prozess setzt der Berater den Impulstest ein. Durch einen Vergleich der Ist- und der Wunsch-Situation konkretisieren sich Stressfaktoren und Ressourcen der Arbeitsbedingungen heraus. Größte Abweichungen zwischen Ist und Wunsch zeigen sich im Bereich der Information und Mitsprache, der Arbeitsmenge, der Handlungsspielräume und der Arbeitsabläufe. Der Fertigungsleiter sieht nun weitere unternehmensbezogene Klärungs- und Veränderungsaufgaben.

### Rückspiegelungsworkshop mit dem Team der Vorarbeiter

Der Rückspiegelungsworkshop<sup>5</sup> in dem die Vorarbeiter zusammen mit dem Berater die dokumentierten Ergebnisse der PBA präsentieren, schafft einen für alle ermutigenden Auftakt für die weiteren Veränderungsaufgaben.

Mithilfe der Dokumentation von förderlichen und hemmenden Faktoren aus der PBA gelingt es den Vorarbeitern, konkrete belastende Situationen und Erfahrungen aus dem Betriebsalltag im Gespräch mit ihren Vorgesetzten zum Thema zu machen: fehlende Anerkennung, der Wunsch, dass der Geschäftsführer sich ihren Fragen stellt, dass der Fertigungsleiter Probleme mit der Geschäftsführung kommuniziert und sie an der Feinplanung beteiligt. Auf den Punkt gebracht, geht es um den Wunsch nach Beteiligung, Anerkennung, Orientierung und nach geregelter Kommunikation.

Geschäftsführer und Fertigungsleiter entwickeln im Dialog mit dem Vorarbeiterteam Maßnahmen, um Kommunikation und Abstimmung miteinander zu regeln und zu sichern. So sind Voraussetzungen geschaffen, die Vorarbeiter verantwortlich und verbindlich als Experten und Kundige an der Steuerung des Fertigungsprozesses zu beteiligen. In dem Workshop vereinbart der Fertigungsleiter direkt einen Termin für die nun wöchentliche Auftrags- und Planungsbesprechung. Auch der Stehtisch für die morgendliche Besprechung „Kaffee im Stehen“ wird noch in der Woche angeschafft. Konkrete Lösungswege und Strategien zur

Optimierung des Fertigungsprozesses werden besprochen und Maßnahmen vereinbart und terminiert. Eine Reduzierung des massiven zeitlichen Auftragsdrucks und der damit verbundenen Arbeitsbelastung ist damit in Aussicht gestellt.

Die getroffenen Vereinbarungen im Einzelnen:

- Regelmäßige Auftragsbesprechung mit Vorarbeiterteam 1x in der Woche zur Feinplanung (Jour fixe)
- Jeden Morgen findet am Stehtisch in der Fertigungshalle eine kurze Planungsrunde statt (15 Min.)
- Weitere Optimierung und Anpassung des Planungsinstruments
- Abweichungen in der Fertigungsplanung werden unmittelbar gemeldet
- Es findet eine Überprüfung der Maschinen statt – notwendige Reparaturen werden durchgeführt.
- Schulungen am Arbeitsplatz für angelernte Beschäftigte u. a. in Messtechniken werden organisiert.
- Die Vorarbeiter erhalten einen regelmäßigen Überblick über die vierwöchige Auftragsplanung.

### ... und zum Schluss der ersten Beratungsphase

Der Berater hat im Beratungsprozess einen vertieften Einblick in das Innenleben des Unternehmens bekommen. In der Zusammenarbeit ist eine Vertrauensbasis gewachsen. Durch kurzfristige Maßnahmen konnten die konkreten betrieblichen Probleme angepackt werden. Der Rückstau in der Auftragsbearbeitung konnte aufgeholt und der zwischen Fertigungsleiter und Vorarbeitern vereinbarte Termin eingehalten werden. Für die Stärkung der gemeinsamen Problemlösung und die Verbesserung des Arbeitsklimas war die verbindliche und zeitnahe Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen von großer Bedeutung.

Der Entwicklungs- und Beratungsprozess hat darüber hinaus auch weitere mittelfristige Maßnahmen zur Optimierung der Fertigungsprozesse, Qualitätskontrolle und Analyse von Qualifizierungsbedarf und Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen und einer geregelten Kommunikation (wieder-)belebt. Geschäftsführer, Fertigungsleiter und Vorarbeiter sind für Anzeichen der Gefährdung psychischer Belastung und Gesundheit sensibilisiert.

<sup>5</sup> Der Rückspiegelungsworkshop wird in einer Gruppenberatung mit den Vorarbeitern vorbereitet.

Der Berater empfiehlt dem Unternehmen im Hinblick auf gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zukünftig folgende Maßnahmen:

- Mit dem Ziel der „(Früh-)Diagnostik“ zum Erkennen von Gefährdungen psychischer Gesundheit im Betrieb soll zeitnah eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden. Dabei sollen nicht nur körperliche, sondern auch psychische Gefährdungen von den Beschäftigten erhoben und bewertet werden.
- Ob es mittel-/langfristig für das Unternehmen zielführend ist, einen Gesundheitszirkel zu initiieren, lässt der Berater als Frage offen. Er schlägt vor, dies nach einiger Zeit noch einmal zu beraten. Hier verweist er auf die Kompetenzen der Experten für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheit sowie auf die Ergebnisse der empfohlenen Gefährdungsbeurteilung.
- Der Berater beschreibt die Schlüsselrolle der Vorarbeiter im Unternehmen und unterstreicht die Sorge um Arbeitszufriedenheit, Motivation, psychische und physische Gesundheit als betriebliche Aufgabe. Er regt an, den Impulstest auch mit den Vorarbeitern durchzuführen. Dies birgt für jeden einzelnen Vorarbeiter, für das Team und damit für das Unternehmen als Ganzes die Chance, Impulse zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsergebnisse zu bekommen.
- Im Coaching mit dem Fertigungsleiter war in einer Sitzung u. a. das Problem mit der Wiedereingliederung eines langzeiterkrankten Beschäftigten Thema. Der Berater empfiehlt, sich über ein professionelles Wiedereingliederungsmanagement zu informieren. Er selbst ist nicht Experte auf diesem Gebiet und bietet an, das Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Experten zu unterstützen.
- Bei den Beschäftigten in der Fertigung sind zum Teil erhebliche Qualifikationsbedarfe in den Bereichen QM-Verfahren, Stärkung der Werkerselbstkontrolle, technische Zeichnungen lesen, Materialkunde etc. deutlich geworden. Die Analyse vorhandener Kompetenzen und möglicher Weiterbildungsbedarfe beschreibt der Berater als zwingend notwendig, um die Produktivität und Qualität der Fertigung weiter zu stärken und langfristig zu sichern. Fehlende Qualifikationen bei einem Teil der Beschäftigten führen darüber hinaus zur Überlastung einzelner Kompetenzträger in den Schichtteams und erhöhen Stress und Belastungen beim Vorarbeiter.
- Eine Einführung von Mitarbeitergesprächen hält der Berater für unverzichtbar. Das Mitarbeitergespräch beschreibt er als ein vertrauliches und partnerschaftlich geführtes Gespräch, zwischen Mitarbeiter/-in und direktem Vorgesetzten. Es ermöglicht – so der Berater – für Vorgesetzte und Beschäftigte regelmäßig über Anliegen und Bedarfe, die Aufgaben und Leistungen, die Arbeitsbedingungen, die Zusammenarbeit, die berufliche Entwicklung und persönliche Befindlichkeiten miteinander im Gespräch zu sein.



## 4. Gesundheitsmanagement – das Unternehmensbeispiel „THIELE GmbH & Co. KG“ in Iserlohn

Die Berücksichtigung psychischer Erkrankungen ist bei der THIELE GmbH & Co. KG in Iserlohn Bestandteil eines komplexen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Der innovative Hersteller von Rundstahlketten und Schmiedeteilen in den Bereichen Förder- und Hebeteknik, dessen Produkte bei der Gewinnung von Steinkohle, beim Heben, Bewegen und Sichern von Lasten und beim Fördern von Schüttgütern Anwendung finden, hatte schon früh „freiwillige Krankenrückkehrgespräche“ eingeführt. Wir sprachen mit Heike Hänslers, Personalreferentin und Leitung des Arbeitskreises Gesundheit, über die Entwicklung des Gesundheitsmanagements bei der Firma THIELE.

**G.I.B.: Frau Hänslers, als Sie in die Firma THIELE wechselten, gab es im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements sogenannte freiwillige Krankenrückkehrgespräche. Die aber wurden nur selten gut angenommen. Woran lag es?**

**Heike Hänslers:** Das haben wir uns auch gefragt. Wir konnten uns zunächst auch nicht erklären, warum ein so gut gemeintes Angebot von den Beschäftigten nahezu kategorisch abgelehnt wird und haben versucht zu analysieren, warum uns die Beschäftigten in dieser Frage kein Vertrauen schenken. Dabei zeigte sich, dass „gut gemeint“ noch längst nicht das Gleiche ist wie „gut gemacht“. Unsere Ursachenforschung ergab, dass die bei den Krankenrückkehrgesprächen verwendeten Formblätter nicht nur inhaltlich und sprachlich veraltet waren, sondern samt eingetragenen Angaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offen und faktisch jedem zugänglich in die Hauspost gelegt worden waren. Das ist natürlich nicht akzeptabel, erst recht nicht, wenn es um extrem sensible Fragestellungen im Kontext psychischer Erkrankungen geht.

Ein anderes Problem war, dass einige der Gespräche mehr oder weniger zwischen Tür und Angel geführt wurden oder so, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fürchteten, abgemahnt oder sogar entlassen zu werden. Die falsche Gesprächsführung hatte kontraproduktive Wirkung, sodass sich die Beschäftigten für ihre Erkrankung schuldig fühlten. Uns war klar: Wenn wir an unserem Vorgehen nichts ändern, erfahren wir nie etwas über die wirklichen, ob körperlichen und erst recht nicht psychischen Probleme unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der alten Form brachten die Gespräche also eher Schaden als Nutzen und deshalb wurden sie erst einmal komplett ausgesetzt.

**G.I.B.: Und jetzt? Was haben Sie geändert?**

**Heike Hänslers:** Wir haben zunächst einen Arbeitskreis gegründet und dessen Besetzung geklärt. Zu ihm gehörten der Betriebsratsvorsitzende, ein Fertigungsleiter (Führungskraft), ein Meister, ein Maschinenbediener, alle aus jeweils unterschiedlichen Abteilungen, eine kaufmännische Mitarbeiterin und ich selber. Damit waren wir in etwa gleich viele männliche wie weibliche Beschäftigte auch unterschiedlicher Nationalitäten.

Eine der wichtigen Veränderungen war, dass die bislang nur im gewerblich-technischen Bereich geführten Gespräche, also die „Freiwillige Auskunft für krankheitsbedingte Fehlzeiten“ (FAF), jetzt auch im kaufmännischen Bereich geführt werden, um keine Abteilungen oder Personengruppen zu stigmatisieren.

Wir haben festgelegt, wer mit wem die Gespräche führt und alle, die Gespräche führen, wurden geschult. Darüber hinaus haben wir einen Flyer erstellt und jedem Beschäftigten persönlich übergeben, verbunden mit einer genauen Erläuterung für jeden Einzelnen und jede Einzelne, warum wir das machen: Unser Ziel ist herauszufinden, warum ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin erkrankt ist. Wo lag die Ursache? Lag sie im Unternehmen? Und wir haben dargestellt, was der Betroffene davon hat, was der Vorgesetzte und was das Unternehmen.

Gleichzeitig haben wir ein neues Formblatt geschaffen, das selbstverständlich allen Ansprüchen des Bundesdatenschutzgesetzes genügt. Das Gespräch an sich ist nicht freiwillig, denn wir müssen ja wissen, ob eine Krankheit oder ein Unfall Ursache für die Arbeitsunfähigkeit war, aber jeder Beschäftigte kann ab einem bestimmten Punkt sagen: Stopp! Ab dieser Stelle gebe ich keine weitere Auskunft! Wichtig ist, dass wir sagen: Ich interessiere mich für dich, schön, dass du wieder da bist! Schenkt uns euer Vertrauen. Dann können wir euch auch etwas anbieten und euch helfen!

**G.I.B.: Wie hat sich das neue Vorgehen auf die Beschäftigten ausgewirkt? Ist das Vertrauen tatsächlich gewachsen, auch wenn es etwa um psychische Erkrankungen geht?**

**Heike Hänslers:** Auch wenn es zunächst nicht um psychische, sondern um körperliche Erkrankungen ging: Dass wir aufgrund dieser neu geführten Gespräche Zugluft als Ursache für häufige Grippeerkrankungen identifizieren konn-

ten und zu deren Vermeidung Schnellaufzettel eingekauft und eingesetzt haben, hat den Beschäftigten gezeigt, dass wir wirklich gewillt sind, ihnen zu helfen, und dass es sich lohnt, offen in diese Gespräche zugehen. Die Erfahrung, dass wir tatsächlich helfen, ist die Grundlage, aus der sich alles Weitere entwickelt. Niemand kommt und sagt: Hallo, ich hab hier ein psychisches Problem! Könnt ihr mir helfen? Wenn wir im Falle körperlicher Erkrankungen nicht den Nachweis erbracht hätten, dass wir uns wirklich für die Belange der Beschäftigten einsetzen, wären wir auch anderer Informationen niemals gewahr geworden und hätten nicht helfen können. Tatsächlich ist die Akzeptanz der FAF-Gespräche deutlich gestiegen, wie sich an den Zahlen und an der Qualität der Antworten der Beschäftigten nachweisen lässt.

**G.I.B.: Warten Sie solche Rückmeldungen aus FAF-Gesprächen nur ab oder analysieren Sie auch von sich aus unternehmensbedingte Faktoren psychischer Erkrankungen wie Stress etwa aufgrund von Schichtarbeit, Überstunden oder Arbeitsintensität? Wo begegnet Ihnen das Thema „Psychische Probleme“?**

**Heike Hänslers:** Ein Beispiel: Ein jüngerer Mitarbeiter war mit seiner Tätigkeit komplett überfordert, wurde mit Cortison behandelt mit all seinen Nebenwirkungen wie Gewichtszunahme und eingeschränkter Lungenfunktion, so dass er kaum mehr in der Lage war, Treppen zu steigen. Mit diesem Fall waren wir selbst überfordert und haben ihm einen Termin beim Werkarzt besorgt, bei dem er neben den fachlich-medizinischen Aspekten auch über seinen Arbeitsplatz als Ursache für seine Erkrankung sprechen konnte, sodass wir Vorschläge für Veränderungen erarbeiten konnten. Er merkte schnell, dass wir ihm wirklich helfen wollten. Wichtig ist dabei ein Vertrauensverhältnis. Wir erstellten einen Bericht, aber für alle gilt die Schweigepflicht. Wir teilen unsere Informationen nur dem Werkarzt mit, es sei denn, der Mitarbeiter ist mit der Weitergabe mancher Informationen an unseren Arbeitskreis „Gesundheit“ einverstanden. Denn wir wollen ja dann auch Maßnahmen einleiten und die können wir nicht heimlich umsetzen.

In einem anderen Fall in der Verwaltung waren für uns die langen Arbeitsunfähigkeitsphasen ein Indiz, dass etwas nicht stimmte, dass der betreffende Mitarbeiter überfordert war. Aber psychische Belastungen sind nicht immer nur in der Firma begründet, sondern auch im Privaten. Es gibt immer eine persönliche Komponente, denn der eine steckt

alles weg, ein anderer wird sofort hysterisch. Nur in ausführlichen und intensiven Gesprächen war das zu erkennen. Im gegenseitigen Einvernehmen haben wir dann seine Arbeitszeit reduziert. Besonders schön fand ich, dass sich seine Kollegen einen Termin beim Werkarzt gewünscht haben, um von ihm zu erfahren, wie sie ihren Umgang mit dem Kollegen verbessern können, damit sich dessen psychischen Belastungen nicht noch verschlimmern. Hier ist also eine kollegiale Sensibilität entstanden.

**G.I.B.: Wenn nicht nur persönliche Komponenten für psychische Belastungen oder Erkrankungen verantwortlich sind, sondern auch betriebliche Ursachen: Sehen Sie sich auch die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsorganisation an, um psychischen Erkrankungen vorzubeugen bzw. zu begegnen?**

**Heike Hänslers:** Ja, so hatten wir zum Beispiel bei einer Führungskraft nach häufigen Fehlzeiten Überforderung festgestellt. Sein Arbeitspensum war auch objektiv allzu umfassend: So viele Aufträge konnte er gar nicht bewältigen. Die häufigen Fehlzeiten waren also kein Wunder. Wir haben gesagt: Wenn wir nichts ändern, machen wir uns eine unserer besten Führungskräfte kaputt. Wir müssen reagieren und haben noch eine weitere Person eingestellt. Er hat das wirklich dankbar angenommen, aber von sich aus wäre er nie zu uns gekommen.

Aber Sie haben recht: Wir sehen uns zur Prävention psychischer Erkrankungen auch an, wie zum Beispiel die Schnittstellen zwischen den Abteilungen funktionieren. Fertigung, Vertrieb, Konstruktion und Arbeitsvorbereitung müssen harmonisieren. In solchen Fällen holen wir uns Fachexperten mit an den Tisch und veranstalten gemeinsam Seminare zum Thema Projektmanagement, auch um das gegenseitige Verständnis zu stärken. In solchen Fachseminaren können dann hervorragend auch Themen der psychischen Gesundheit angesprochen werden.

Vorteilhaft ausgewirkt hat sich dabei, dass wir im Gegensatz zu früher jetzt obligatorisch auch FAF-Gespräche für alle Führungskräfte durchführen. Sie gestehen ein, dass sie erst jetzt merken, was es bedeutet, offen über die eigene Situation und über psychische Belastungen zu sprechen. Auch sie taten sich schwer damit und bringen jetzt eine viel größere Sensibilität für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in entsprechenden Situationen auf.

**G.I.B.: Wie kann man auch Fachberater/-innen für das Thema Gesundheit sensibilisieren? Was kann Beratung im Bereich Gesundheitsmanagement und psychischer Erkrankungen bewirken? Was müssen Beratende in dem Bereich mitbringen?**

**Heike Hänslers:** Wie überall im Leben ist die Persönlichkeit von entscheidender Bedeutung und auch Empathie. Ich glaube, man muss auch von sich selbst etwas preisgeben, Beispiele aus dem eigenen Leben erzählen. Dann staunen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Das erzählt die mir aus ihrem Leben! Und dann funktioniert es. Ein solches Vorgehen ist nicht als Methode gedacht, „wie kann ich den anderen knacken“, sondern es geht darum, authentisch zu sein. Die Offenheit muss der Persönlichkeit entsprechen.

**G.I.B.: Externe Unternehmensberater/-innen kommen meist in den Betrieb, um etwa den Workflow oder allgemein das Betriebsklima zu verbessern. Wie lassen Sie sich dazu sensibilisieren, um das Thema „Psychische Gesundheit“ bei ihrer Beratung bewusst stärker mit zu berücksichtigen, ohne selbst speziell ausgebildete Gesundheitsberater/-innen zu sein?**

**Heike Hänslers:** Eine Antenne dafür zu haben, das richtig zu erkennen, ist die Kompetenz einer Beraterin/eines Beraters. Welche gesundheitlichen und zwischenmenschlichen Aspekte mit zu berücksichtigen sind, erkennt man aber nicht, wenn man nur kurz in ein Unternehmen hineingeht, sondern das erfordert Nähe und intensivere Kontakte. Wenn Fachberater bei ihrer Beratung zum Thema Arbeitsorganisation merken, dass eine Person immer gestresst, nicht bei der Sache ist, dann müssen sie in dem Moment auch mal auf den Menschen schauen! Denn der Erfolg auch bei Fachprojekten etwa zu den Themen Verbesserung des Weiterbildungsmanagements oder der Arbeitsabläufe ist auch davon abhängig, ob es gelingt, ein Feeling für Stress und psychische Befindlichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln. Das heißt: Der Erfolg solcher Projekte liegt immer auch im einzelnen Beschäftigten.

**G.I.B.: An welchen Themen arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen aktuell im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements?**

**Heike Hänslers:** Wir haben immer einen Gesundheitstag im Jahr und ein Jahresthema. In diesem Jahr ist es das Thema Hautschutz. Im letzten Jahr war es das Thema Darmkrebs. Im Rahmen dieses Jahresthemas wurde bei immerhin 15

unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine positive Diagnose getroffen, drei mussten operiert werden und sind dem Unternehmen bis heute dafür dankbar, weil ihre Krankheit ohne dieses Jahresthema vielleicht viel zu spät festgestellt worden wäre. Im übernächsten Jahr planen wir „Burnout und psychische Belastung“ zum Jahresthema zu machen. Ich hatte mich bereits zur eigenen Fortbildung für ein Seminar mit dem Titel „Stress: Feuer und Flamme ohne zu verbrennen. Burnout-Prävention im Betrieb“ angemeldet. Aber das reicht nicht. Wir wollen jetzt im Arbeitskreis Gesundheit das Jahresthema ganz gründlich vorbereiten und werden zusätzlich zu unserer hauseigenen Sicherheitsfachkraft sowie externen Sicherheitsfachkräften und unserem Werkarzt noch AOK-Fachleute für betriebliche Gesundheitsförderung beauftragen, die uns zu dem Aspekt „Psychische Gesundheit“ ganz gezielt noch stärker unterstützen.

**DAS INTERVIEW FÜHRTEN**

Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152

E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de

Walter Siepe, Tel.: 02041 767-275

E-Mail: w.siepe@gib.nrw.de

Ursula Wohlfart, Tel.: 02041 767-240

E-Mail: u.wohlfart@gib.nrw.de

**KONTAKT**

Heike Hänslers

THIELE GmbH & Co. KG

Werkstraße 3

58640 Iserlohn

E-Mail: h.haensler@thiele.de

## 5. Instrumente

Es werden Instrumente vorgestellt, die Beraterinnen und Berater dabei unterstützen können, vermutete psychische Fehlbelastungen während eines Beratungsprozesses zu

identifizieren. Die Instrumente mit ihren spezifischen Zielsetzungen werden kurz beschrieben und Hinweise zur Anwendung gegeben.

### Das Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)

#### Kurzbeschreibung

Das „Arbeitsbewältigungs-Coaching“ ist ein Beratungsinstrument, das auf persönlich-vertraulicher Ebene Denkansätze und Handlungsimpulse zum Erhalt der eigenen Arbeitsbewältigungsfähigkeit liefert. Auf betrieblicher Ebene erhält man durch die anonyme Zusammenfassung der Ergebnisse eine hochwertige Steuerungsgrundlage zum Erhalt des Arbeitsvermögens der Belegschaft.

#### Ziele

- Stabilisierung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit einzelner Mitarbeiter/-innen
- Unterstützung bei der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Gesamtbelegschaft
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Unternehmen
- Generierung von Ideen zur Verbesserung von Führung, Gesundheit und Betriebsklima
- Reduzierung von Fehlzeiten
- Bindung der Mitarbeiter/-innen und Steigerung der Attraktivität des Betriebes

#### Hinweise und Erläuterung zur Anwendung

- **Persönlich-vertrauliches ab-c:** Allen Beschäftigten eines Unternehmens wird ein Gespräch mit einem Arbeitsbewältigungs-Coach angeboten. Im Rahmen dieses ca. 60-minütigen Gesprächs wird zunächst die aktuelle Arbeitsbewältigungsfähigkeit mithilfe des Fragebogens „Work Ability Index“ (WAI) erhoben und erläutert. Anschließend wird der Gesprächspartner/die Gesprächspartnerin mit gezielten Fragen dazu angeleitet, sowohl persönliche als auch betriebliche Möglichkeiten zu suchen, die dazu beitragen können, die Arbeitsbewältigung zu erhalten und auch zu verbessern. Am Schluss halten die Beteiligten ihren individuellen Förderplan in Händen, der konkrete Umsetzungsschritte sowie Entwicklungsziele formuliert.

- **Betrieblicher ab-c-Workshop:** Die Ergebnisse aus der Befragung der Beschäftigten werden anonymisiert zusammengefasst und den betrieblichen Entscheidungsträgern vorgestellt. Ziel ist es, auf dieser Basis konkrete Maßnahmen auf Unternehmensebene festzulegen. Das Ergebnis sind Fördermaßnahmen in folgenden Handlungsfeldern

- Gesundheitsfürsorge und -förderung,
- Weiterbildung und Personalentwicklung,
- Führung und Unternehmenskultur sowie
- Arbeitsgestaltung und Arbeits(zeit)organisation.

#### Voraussetzungen für die Anwendung

Das ab-c kann nach qualifizierter Schulung der Prozessberater/-innen, Gesundheits-/Präventionsberater/-innen, Arbeitsmediziner/-innen, Arbeitspsychologinnen und -psychologen und Sicherheitsfachkräfte durchgeführt werden (Verschwiegenheitspflicht).

#### Textquellen und Links

- <http://www.arbeitsleben.com/cms/>
- <http://www.arbeitsfaehigkeit.at/>
- Why WAI, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, 2011
- Fachhochschule des Mittelstandes [www.fhm-mittelstand.de/ab-c](http://www.fhm-mittelstand.de/ab-c)
- Arbeit und Zukunft e. V., <http://www.arbeitsbewaeltigungskoaching.net/UNI134728301916501/doc1A.html>
- Deutsches WAI-Netzwerk, <http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/index.php>
- Arbeitsbewältigungs-Coaching – Neue Herausforderungen erfordern neue Beratungswerkzeuge, INQA-Bericht Nr. 38, B. Geißler-Gruber, A. Frevel, [arbeitsleben](http://www.arbeitsleben.de) Geißler-Gruber KG, Dortmund, 2009

## Der Impulstest

### Kurzbeschreibung

Der Impulstest ist ein Instrument zur Erfassung von Stressoren und Ressourcen der Arbeitsbedingungen. Der Test dauert ca. 15 Minuten und ist einfach und schnell auszufüllen und auszuwerten. Der Test ist für eine Einzel- sowie Gruppenauswertung geeignet und kann bei einer Gefährdungsbeurteilung zum Erkennen psychischer Belastungen eingesetzt werden.

### Ziele

Ziel des Impulstests ist es, alle wesentlichen Bereiche, in denen psychisch wirksame Belastungen entstehen können, abzufragen. Zugleich können durch einen Ist-Soll-Vergleich Veränderungsbedarfe schnell erkannt werden. Anhand der erfassten Daten müssen mit den Beschäftigten gemeinsam Maßnahmen zur Entlastung entwickelt, umgesetzt und evaluiert werden (vgl. hierzu auch das Instrument „IPLV-Methode“ (S. 29) sowie „Die Gefährdungsbeurteilung“ (S. 32)).

### Hinweise und Erläuterung zur Anwendung

Die folgenden Schritte sind für die betriebliche Analyse notwendig:

1. Basiswissen zur sachgerechten Anwendung des Impulstestes aneignen
2. Einverständnis der Geschäftsleitung und des Betriebs- bzw. Personalrats einholen. Innerbetriebliche Akteure und Akteurinnen wie Betriebsärztin/Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit zur Unterstützung mit einbinden, um geeignetes soziales Klima zu schaffen und ausreichend fachliches Wissen zur Verfügung stehen zu haben
3. Betriebliche Akteure für die Durchführung des Impulstestes qualifizieren
4. Organisation der anonymen Beschäftigten-Befragung
5. Beschäftigte persönlich informieren und/oder zu einer Informationsveranstaltung einladen sowie für das Thema sensibilisieren
6. Durchführung der betrieblichen Analyse mit dem Impulstest
7. Auswertung des Impulstestverfahrens

8. Rückmeldung der Ergebnisse an die Unternehmensleitung und den Betriebs- bzw. Personalrat
9. Rückmeldung der anonymen Ergebnisse an alle Beschäftigten
10. Bildung von Arbeitsgruppen mit einem repräsentativen Querschnitt und gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen zur Entlastung bzw. Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit (vgl. hier auch ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung sowie IPLV-Analyse)
11. Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen im Unternehmen
12. Wirksamkeitsprüfung der Maßnahmen
13. Dokumentation des ganzen Prozesses

Auf der Internetseite [www.impulstest.at](http://www.impulstest.at) können individuelle Daten eingegeben und eine automatische Auswertung durchgeführt werden.

### Voraussetzungen für die Anwendung

Grundsätzlich sind für die Durchführung des Impulstestes keine spezifischen Qualifikationen erforderlich. Zu empfehlen sind jedoch Kenntnisse im Themenfeld Gesundheit und Erfahrungen im Bereich der Evaluationsdurchführung.

### Textquellen und Links

- <http://impulstest.at>

## Der Work Ability Index (WAI)

### Kurzbeschreibung

Der Work Ability Index (WAI) ist ein Verfahren zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen. Er wird auch als Arbeitsfähigkeitsindex oder Arbeitsbewältigungsindex bezeichnet. Beim WAI handelt sich um einen Fragebogen, der entweder von den Befragten selbst oder von Dritten, z. B. Beratern und Betriebsärzten bei der betriebsärztlichen Untersuchung oder im Rahmen des Arbeitsbewältigungscoachings sowie im Rahmen von Mitarbeiter/-innenbefragungen ausgefüllt wird. Ziel der Anwendung in Betrieben ist immer die Förderung bzw. Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Der WAI ist kein Messinstrument im herkömmlichen Sinne, sondern in erster Linie als Index, Indikator oder als Tool zu verstehen, welches in engem Zusammenhang mit dem Konzept der Arbeitsfähigkeit anzuwenden ist.

### Ziele

Der WAI zeigt auf, inwiefern Beschäftigte aufgrund ihrer persönlichen Voraussetzungen sowie angesichts der bei ihnen vorliegenden Arbeitsbedingungen in der Lage sind, ihre Arbeit zu verrichten. Der WAI verbessert die Möglichkeiten der individuellen und betrieblichen Beratung und bereitet Lösungen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit vor. Der WAI hilft, Belastungsschwerpunkte im Betrieb zu ermitteln und frühzeitig unterstützende Gestaltungsmaßnahmen ergreifen zu können.

### Hinweise und Erläuterungen zur Anwendung

Der WAI besteht aus sieben Fragekomplexen mit folgenden Schwerpunkten:

- WAI 1 – Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit
- WAI 2 – Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Arbeitsanforderungen
- WAI 3 – Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten
- WAI 4 – Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten

WAI 5 – Krankenstand im vergangenen Jahr

WAI 6 – Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren

WAI 7 – Psychische Leistungsreserven

Jede Antwort ist mit einem Punktwert verbunden, im Resultat ergibt sich ein WAI-Wert, der zwischen 7 und 49 Punkten liegen kann. Der so ermittelte Wert zeigt zum einen, wie hoch die eigene Arbeitsfähigkeit eingeschätzt wird, zum anderen lassen sich Ziele von einzuleitenden Maßnahmen ableiten.

### Voraussetzungen für die Anwendung

Der WAI ist nach ausführlicher Schulung ein Instrument für Arbeitsmediziner/-innen, Arbeitspsychologinnen und -psychologen, Sicherheitsfachkräfte, Gesundheits-/Präventionsberater/-innen, Prozessberater/-innen (Ver-schwiegenheitspflicht).

### Textquellen und Links

- Arbeitsfähigkeit 2010. Juhani Illmarinen, Jürgen Tempel (Herausgegeben von Marianne Giesert im Auftrag des DGB Bildungswerkes e. V.), Hamburg, 2001
- Der Work Ability Index – ein Leitfadens. H. M. Hasselhorn/G. Freude, Bremerhaven, 2007
- Why WAI? Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, 2011
- Deutsches WAI Netzwerk. <http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/WAI-Langversion.pdf>

## Die IPLV-Methode

### Kurzbeschreibung

Die IPLV-Methode eignet sich zur lösungsorientierten, partizipativen Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Sie ist damit auch im Rahmen der Maßnahmenentwicklung bei der Gefährdungsbeurteilung wirksam einsetzbar. Die Abkürzung IPLV steht für

- die Beschreibung der momentanen Ist-Situation
- die Bewertung der daraus resultierenden Probleme
- die Bestimmung möglicher Lösungen
- die Berufung von Verantwortlichen für die weitere Bearbeitung

### Ziel

Ziel der IPLV-Methode ist es, mittels der Durchführung von Workshops die Beschäftigten als Experten ihrer Arbeitsplätze in den Prozess der Maßnahmenentwicklung zur Förderung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit mit einzubeziehen. So kann gewährleistet werden, dass die entwickelten Maßnahmen von den Beschäftigten gewollt und damit auch umgesetzt werden können.

### Hinweise und Erläuterungen zur Anwendung

- a. Pilotabteilung bestimmen: Es sollte in der Abteilung mit dem größten Handlungsbedarf begonnen werden. Hinweise darauf gibt z. B. die Gefährdungsbeurteilung bzw. eine Mitarbeiterbefragung.
- b. Beschäftigte zur Teilnahme auswählen und motivieren: Hiermit wird gewährleistet, dass die Maßnahmen auf die entsprechende Abteilung und Problemstellung zugeschnitten ist. Es sollten möglichst Mitarbeitende mit unterschiedlichen Tätigkeiten vertreten sein, damit die erarbeiteten Maßnahmen möglichst vielen Mitarbeitenden gerecht werden.
- c. Betriebliche Akteure beteiligen: Einbeziehung betrieblicher Akteure wie Betriebsrat, Betriebsarzt, Schwerbehindertenvertretung ist auf Wunsch der Beschäftigten möglich.
- d. (Befragungs-)Ergebnisse präsentieren: Zunächst werden den Kleingruppen wesentliche Analyseergebnisse, z. B. aus der Mitarbeiterbefragung, vorgestellt.

- e. Maßnahmen entwickeln: Die Beschäftigten bestimmen in Kleingruppen den Punkt/das Problem, den/das sie am dringendsten bearbeiten möchten und gehen nach der IPLV-Methode vor (s. o.).

Arbeitsbelastung: Bewegungsmangel, ganztägig sitzen	
Ist Situation	Die Arbeit findet fast ausschließlich am Bildschirm statt. Es besteht zurzeit keine Möglichkeit, im Stehen am Bildschirm zu arbeiten.
Problem	Einseitige Belastung, monotone und wiederkehrende Bewegungen, Telefonhörer wird oft zwischen Ohr und Schulter geklemmt.
Lösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freisprecheinrichtungen (Headsets) werden bereitgestellt. Mitarbeiter müssen motiviert werden, diese auch zu nutzen.</li> <li>▪ Kurze Gymnastikpause (wird vermutlich nicht akzeptiert)</li> <li>▪ Arbeitsplatzanalyse durch Ergonomieexperten</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Verantwortlich	Geschäftsführung, Betriebsrat

Quelle: Beispiel aus Imke Ehlbeck und Marianne Giesert, Düsseldorf 2009

### Voraussetzungen für die Anwendung

Grundsätzlich sind für die Durchführung der IPLV-Methode keine spezifischen Qualifikationen erforderlich. Zu empfehlen sind jedoch Kenntnisse im Themenfeld Gesundheit und Kompetenzen im Bereich der Moderation.

### Textquellen und Links

- Imke Ehlbeck und Marianne Giesert (2009): Arbeitsfähig in die Zukunft, Schritt für Schritt zum gesunden Unternehmen – Ein Handlungsleitfaden für die Praxis. Düsseldorf [http://hawaii4u.de/index.php?option=com\\_content&task=view&id=94&Itemid=138](http://hawaii4u.de/index.php?option=com_content&task=view&id=94&Itemid=138)



## Die SOFT-Analyse

### Kurzbeschreibung

Das Instrument eignet sich zur Analyse von Arbeitssituationen. S-O-F-T steht für die englischen Begriffe:

- Satisfaction: Zufriedenstellendes (Was läuft gut?)
- Opportunities: Gelegenheiten (Chancen, Herausforderungen, Möglichkeiten)
- Faults: Fehler (Störungen, Schwachstellen, Probleme)
- Threats: Bedrohungen, Befürchtungen (Was könnte schlimmstenfalls passieren? Potenziell gefährliche Aspekte)

### Ziel

Ziel der SOFT-Analyse ist es, den Ist-Zustand zu erfassen und Entwicklungsaufgaben und Verbesserungsbedarfe zu erkennen. Mit den Mitarbeitenden werden Lösungen und passende Maßnahmen entwickelt. Die Kommunikation untereinander führt zu Orientierung, Entlastung und Aktivierung.

### Hinweise und Erläuterung zur Anwendung

- Evaluationsbereiche für die Analyse definieren (wie z. B. Zusammenarbeit, Betriebsklima, Arbeitsbedingungen).
- Je nach Gruppengröße können die vier Fragedimensionen (siehe Struktur<sup>1</sup> unten) in Kleingruppen oder von allen Beteiligten individuell bearbeitet werden. Auf Moderationskarten werden Stichpunkte festgehalten (Anzahl der Karten begrenzen).
- Im Anschluss daran werden die Sichtweisen der Beteiligten zusammengetragen, auf der Pinnwand visualisiert und besprochen. Neben dem Austausch geht es auch um eine Gewichtung der Themen. So entsteht ein gemeinsames „Bild“ zur Wahrnehmung der Arbeitssituation.
- Es ist sinnvoll und hilfreich, auch die Wechselwirkungen bzw. das Spannungsverhältnis zwischen den Faults und den Opportunities in den Blick zu nehmen.
- Zeitaufwand: Je nach Umfang des Themas, Größe der Gruppe und Intensität der Bearbeitung einen halben bis zu einem Tag.

- Die Ergebnisse werden von den Moderatorinnen und Moderatoren anonymisiert an die Geschäftsführung oder die Abteilungsleitung gegeben und besprochen. Wichtig ist, dass Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen zeitnah über Ergebnisse ins Gespräch kommen und Handlungen folgen.

	Gegenwart	Zukunft
plus	<b>Satisfaction</b> Was läuft zufriedenstellend (gut)? Worauf können wir uns verlassen? Worauf sind wir stolz?	<b>Opportunities</b> Welche Optimierungschancen und Entwicklungsmöglichkeiten gibt es? Was können wir ausbauen?
minus	<b>Faults</b> Wo liegen Unzulänglichkeiten, Schwierigkeiten, Schwachstellen, Fehler?	<b>Threats</b> Wo lauern künftige Gefahren? Was sind unsere Befürchtungen?

### Voraussetzungen für die Anwendung

Die Methode kann von Beraterinnen und Beratern mit Kenntnissen und Erfahrungen in Moderation und Prozesssteuerung in Teams/Gruppen angewandt werden.

### Textquellen und Links

Weitere Infos und Analysemethoden finden Sie in der Handreichung:

- Psychische Gesundheit im Betrieb/Arbeitsmedizinische Empfehlung/Ausschuss für Arbeitsmedizin, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.)/Bonn/Stand 2011 <http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a450-psychische-gesundheit-im-betrieb.pdf>

<sup>1</sup> Aus: Psychische Gesundheit im Betrieb, siehe Textquellen und Links S. 29 – 31



## Die Kraftfeldanalyse

### Kurzbeschreibung

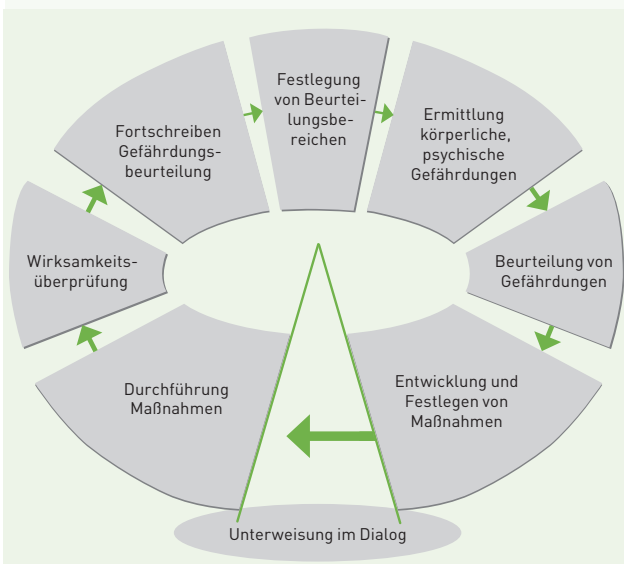
Die Kraftfeldanalyse ist eine einfache Methode zur Analyse von förderlichen und hemmenden Kräften, die z. B. auf die Arbeitssituation oder ein Ziel wirken. Die Kraftfeldanalyse geht auf den Gestaltpsychologen Kurt Lewin zurück. Wichtig ist dabei die Erkenntnis, dass eine Veränderung der Situation auf zwei Mechanismen beruhen kann:

- Man kann die verändernden Kräfte verstärken
- Man kann die rückhaltenden Kräfte abschwächen

### Ziele

Die Kraftfeldanalyse dient in verschiedenen Phasen der Problemlösung zur Darstellung der Situation und zur Identifizierung von vorhandenen Potenzialen, Störungen und Handlungsansätzen.

### Kontinuierliche Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung



### Hinweise und Erläuterung zur Anwendung

- Zu Beginn der Kraftfeldanalyse werden Situation, Aufgabe und die angestrebte Lösung über ein T-Kreuz auf eine Pinnwand geschrieben. Sinnbildlich treiben die Antriebskräfte den vertikalen Balken nach rechts in Richtung „angestrebte Lösung“, die Hemmkräfte dagegen drücken den vertikalen Balken nach links auf die Position „aktuelle Situation“.
- In einem Brainstorming werden Antriebskräfte gesammelt und links in das Diagramm geschrieben. Erst dann wird nach den hemmenden Kräften gefragt: Diese werden in die rechte Spalte eingetragen.
- Besprechen Sie das Diagramm. Sind die Kräfte im Lot? Wie wird die Erfolgswahrscheinlichkeit zur Erreichung des Ziels eingeschätzt?
- Erstellen Sie einen Plan mit Maßnahmen, mit denen Sie insbesondere die befürchteten Hemmkräfte minimieren, aber auch die gefundenen Antriebskräfte maximieren können.
- Mit den beteiligten Personen wird ein Verfahren zur Kommunikation der Ergebnisse und zur Planung der Umsetzung von Lösungsschritten entwickelt.

### Voraussetzungen für die Anwendung

Die Methode kann von Beraterinnen und Beratern mit Kenntnissen und Erfahrungen in Moderation und Prozesssteuerung angewandt werden.

### Textquellen und Links

- Landesinstitut für Schule, Bremen/Methodenbox Selbstevaluation. <http://www.lis.bremen.de/sixcms/media.php/13/Kraftfeldanalyse.4674.pdf>
- Görgen, Maraile/Klien, Soete, Werkzeugkiste, 19. Die Akteursanalyse, in: OrganisationsEntwicklung Nr. 2, 2009.
- Haufe-Akademie, Leitfaden und Toolbox für die Praxis <http://www.haufe-akademie.de/downloads/global/download/documents/233.pdf>

## Die Gefährdungsbeurteilung

### Kurzbeschreibung

Die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt neben körperlichen auch psychische Gefährdungen am Arbeitsplatz. Darauf aufbauend müssen Maßnahmen zum Arbeitsschutz mit gesundheitsförderlichen Möglichkeiten mit den Beschäftigten gemeinsam umgesetzt und evaluiert werden. Die Analyse und Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist ein kontinuierlicher Prozess.

### Ziel

Ziel einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung ist es, alle Arbeitsplätze und Tätigkeiten und deren Auswirkungen auf körperliche und psychische Gesundheit der Beschäftigten hin zu analysieren und zu bewerten, um auf dieser Grundlage Maßnahmen zur Förderung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit mit ihnen gemeinsam umzusetzen.

### Hinweise und Erläuterungen zur Anwendung

Grundlage für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ist das Arbeitsschutzgesetz. Die Gefährdungsbeurteilung wird in sieben Schritten durchgeführt. Wichtig ist, dass alle Schritte kontinuierlich wiederholt werden. Der Prozess der Gefährdungsbeurteilung ist niemals abgeschlossen, sondern wird stetig mit den Beschäftigten gemeinsam zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen weiter fortgeführt. Von besonderer Bedeutung ist hierbei auch die Unterweisung im Dialog zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten.

Die folgenden Gefährdungen sind zu prüfen:

1. Mechanische Gefährdungen
2. Elektrische Gefährdungen
3. Gefahrstoffe
4. Biologische Arbeitsstoffe
5. Brand und Explosionsgefährdungen

6. Thermische Gefährdungen
7. Gefährdung durch spezielle physikalische Einwirkungen
8. Gefährdungen durch Arbeitsumgebungsbedingungen
9. Physische Belastung/Arbeitsschwere
10. Psychische Faktoren
11. Sonstige Gefährdungen

Die körperlichen Gefährdungen 1 – 9 müssen ebenfalls hinsichtlich psychischer Belastungen hinterfragt werden. Bspw. kann Lärm (Gefährdung Nummer 7) neben körperlichen auch psychische Gefährdungen beinhalten.

### Voraussetzungen für die Anwendung

Um die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen durchzuführen, müssen die betrieblichen Akteure qualifiziert werden. Berater/-innen können zusätzlich für die Auswahl der Methoden und zur Unterstützung bei der Durchführung hinzugezogen werden. Betriebs- und Personalräte haben ein Mitbestimmungsrecht und sollten den Prozess der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung mit Unterweisung mit einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung festlegen.

### Textquellen und Links

- <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Gefahrungsbeurteilung/Gefahrungsbeurteilung.html>

## 6. Weiterführende Hinweise

Zur weiteren Beschäftigung mit dem Thema werden hier ergänzende Instrumente, Handlungshilfen und Studien aufgeführt, die der Internetpräsentation des Projektes psyGA des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen entnommen wurden. Die Internetseite psyGA befindet sich unter folgender Adresse: <http://psyga.info/start/>

### Selbstchecks

#### **Kein Stress mit dem Stress: Selbsteinschätzung für das betriebliche Gesundheitsmanagement**

Herausgeber: BKK Bundesverband, Essen

Der Selbstcheck wurde entwickelt, um Praktiker dabei zu unterstützen, den IST-Stand von Organisationen im Bereich der Förderung psychischer Gesundheit einzuschätzen und daraus Anhaltspunkte für die Verbesserung der Praxis ableiten zu können. Den Selbstcheck können Sie über den BKK Bundesverband, Kronprinzenstraße 6, 45128 Essen, beziehen. Er kann auch unter folgendem Link als Download heruntergeladen werden:

<http://psyga.info/ueber-psyga/materialien/psyga-material/selbsteinschaetzung/>

#### **Wie fit ist Ihre Organisation in Sachen Psychischer Gesundheit?**

Den Selbstcheck finden Sie unter:

<http://psyga.info/ihre-schritte/problem-erkennen/selbstcheck/>

#### **Selbsttest für Führungskräfte: Wie belastet bin ich?**

Hier finden Sie einige typische Symptome, die Ihnen Hinweise darauf geben, ob Ihre Stress-Belastung bereits Anzeichen einer chronischen Erschöpfung zeigt. Den Test für Führungskräfte finden Sie unter:

<http://psyga.info/ihre-schritte/problem-erkennen/selbst-test-fuehrungskraefte-wie-belastet-bin-ich/>

#### **Wie belastet sind meine Mitarbeiter?**

Auch Teams können aufgrund von Dauerstress erschöpft sein. Motivation, Engagement und Arbeitsergebnisse können darunter leiden. Zwölf wichtige Anzeichen von anhaltender Stress-Belastung. Den Schnelltest finden sie hier:

<http://psyga.info/ihre-schritte/problem-erkennen/schnell-test-wie-belastet-sind-meine-mitarbeiter/>

### psyGA-Praxisordner

#### **Kein Stress mit dem Stress:**

##### **Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen**

Wie unterstütze ich psychisch belastete Mitarbeiter, wie kann ich zu großem Stress im Team vorbeugen, wie kann ein Unternehmen mit Anforderungen wie permanente Erreichbarkeit oder Multitasking umgehen? Antworten zu diesen und zahlreichen anderen Fragen finden Sie im Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen“. Den Praxisordner können Sie über den BKK Bundesverband, Kronprinzenstraße 6, 45128 Essen, beziehen oder unter der folgenden Linkadresse herunterladen:

<http://psyga.info/ueber-psyga/materialien/psyga-material/praxisordner/>

### Handlungshilfen

Unter dieser Adresse finden Sie eine Übersicht nützlicher Praxishilfen für die Förderung psychischer Gesundheit in der Arbeitswelt:

<http://psyga.info/ueber-psyga/materialien/handlungshilfen/>

#### **Kein Stress mit dem Stress:**

##### **Eine Handlungshilfe für Führungskräfte**

Herausgeber: BKK Bundesverband, Essen

Die Handlungshilfe beschreibt, was Führungskräfte tun können, um Umfang und Ursachen psychischer Belastungen zu identifizieren, und wie erste erfolgreiche Schritte zur Förderung psychischer Gesundheit im Betrieb aussehen können. Die Handlungshilfe können Sie über den BKK Bundesverband, Kronprinzenstraße 6, 45128 Essen, beziehen. Sie kann auch unter folgendem Link als Download heruntergeladen werden:

<http://psyga.info/ueber-psyga/materialien/psyga-material/handlungshilfe-fuer-fuehrungskraefte/>

#### **Kein Stress mit dem Stress:**

##### **Eine Handlungshilfe für Beschäftigte**

Herausgeber: BKK Bundesverband, Essen

Die Handlungshilfe beantwortet zum einen die Frage, was jeder Einzelne persönlich tun kann, um die Ursachen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zu erkennen und auszuräumen. Zum anderen gibt sie Informationen über die Bereiche, an denen der Betrieb ansetzen kann, um die psychische Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Motivation

zu fördern. Die Handlungshilfe können Sie über den BKK Bundesverband, Kronprinzenstraße 6, 45128 Essen, beziehen. Sie kann auch unter folgendem Link als Download heruntergeladen werden:

<http://psyga.info/ueber-psyga/materialien/psyga-material/handlungshilfe-fuer-beschaeftigte/>

#### **Qualitätskriterien für das betriebliche**

##### **Gesundheitsmanagement**

Herausgeber: BKK Bundesverband, Essen

Ein Modell aus 19 Einzelkriterien, die – zusammengefasst – ein umfassendes Bild der Qualität der Förderung psychischer Gesundheit in der Organisation ergeben. Die Qualitätskriterien können Sie über den BKK Bundesverband, Kronprinzenstraße 6, 45128 Essen, beziehen. Sie können auch unter folgendem Link als Download heruntergeladen werden:

<http://psyga.info/ueber-psyga/materialien/psyga-material/qualitaetskriterien/>

#### **Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben Erkennen – Gestalten**

(Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/BAuA) (2010)

Diese Broschüre richtet sich insbesondere an Personen, die mit der Gestaltung von Arbeitsabläufen oder der Planung des Personaleinsatzes betraut sind und praxisnahe, verständlich aufbereitete Erstinformationen zum Thema psychische Belastungen suchen. Die Broschüre schlägt den Bogen von der grundsätzlichen Betrachtung von Ursachen und Folgen psychischer Belastungen im Berufsleben bis zu konkreten, tabellarisch aufbereiteten Empfehlungen dazu, wie Führungskräfte auf Fehlbeanspruchungen reagieren bzw. ihnen vorbeugen können. Zudem enthält die 54-seitige Broschüre einen Exkurs zur rechtlichen Einordnung vom Umgang mit psychischen Belastungen samt kommentierter Quellenliste sowie einige knappe Fallbeispiele, die illustrieren, wie Arbeitnehmer psychische Beanspruchung individuell verarbeiten – und welche Folgen sich daraus ergeben können. Link zur Broschüre:

[http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A45.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=13%29](http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A45.pdf?__blob=publicationFile&v=13%29)

#### **Gute Mitarbeiterführung –**

##### **Psychische Fehlbelastung vermeiden**

(Initiative Neue Qualität der Arbeit/INQA) (2008)

Führungskräfte aller Ebenen haben eine Schlüsselrolle bei der Förderung psychischer Gesundheit im Betrieb – sowohl der eigenen wie der ihrer weisungsabhängigen Mitarbeiter. Die INQA-Broschüre trägt beiden Aspekten Rechnung: Sie beschreibt und belegt zunächst die besondere Belastungssituation von Führungskräften und empfiehlt passende Bewältigungsstrategien in Form von Faustformeln. Ausführlich wird dann beschrieben, wie Führungskräfte auf welchen Handlungsfeldern aktiv werden können, um psychische Fehlbelastungen zu vermeiden. Beispiele aus der Praxis illustrieren die Sachbeiträge, Fragebögen zu den Themen Teamarbeit oder Informationsflut sind praktische Hilfen, die zudem zeigen, wie Belastungen schon mit vergleichsweise einfachen Instrumenten erfasst werden können. Link zur Broschüre:

[http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-10-gute-mitarbeiterfuehrung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-10-gute-mitarbeiterfuehrung.pdf?__blob=publicationFile)

#### **Seco (Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft):**

##### **Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz**

Verteilt auf vier Broschüren stellt diese Schriftenreihe des schweizerischen Sekretariats für Wirtschaft ein sehr umfassendes Kompendium zum Management psychischer Gesundheit dar. Die einzelnen Broschüren sind als Arbeitshefte angelegt, in denen alle Inhalte durch Tabellen, Übersichtsgrafiken, Fotos oder Beispiele erläutert und zusammengefasst werden. (Hinweis: Hier kann nicht gewährleistet sein, dass die deutsche Rechtsgrundlage entsprechend berücksichtigt wird.) Link:

<http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00035/00036/index.html?lang=de>

## Studien

Die folgenden Studien und Gutachten bieten Einblicke in spezielle Aspekte psychischer Gesundheit in der Arbeitswelt.

### Stressreport Deutschland 2012.

**Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden**  
(Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/BAuA) (2012)

Psychische Belastung ist in der deutschen Arbeitswelt nach wie vor weit verbreitet. Häufig sind die Beschäftigten Multitasking, Zeitdruck, Monotonie und Störungen bei der Arbeit ausgesetzt. Dabei kennt die psychische Belastung weder Hierarchiegrenzen noch macht sie vor gewerblichen Branchen halt. Faktoren wie das gute soziale Klima in deutschen Betrieben oder Handlungsspielräume für die Beschäftigten, um ihre Arbeit zu planen und einzuteilen, helfen aber die Belastung zu bewältigen. Download zur Kurzfassung der Studie: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Publikation-Stressreport-kurzfassung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Publikation-Stressreport-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile)

### Studie: BKK Gesundheitsreport 2012

(BKK Bundesverband) (2012)

Grundlage des Reports ist die Analyse der gesundheitlichen Befunde von 4,8 Millionen BKK-Pflichtversicherten. Im diesjährigen Bericht „Gesundheit fördern – Krankheit versorgen – mit Krankheit leben“ steht neben der umfassenden Darstellung des Krankheitsgeschehens auch das Thema Gesundheitsförderung und Prävention in der Arbeitswelt im Mittelpunkt, z. B. mit ganzheitlichem Gesundheitsmanagement, Gesundheitscoaching und betrieblichem Eingliederungsmanagement. Link zur Studie: <http://www.bkk.de/arbeitgeber/bkk-gesundheitsreport/jahresbericht/>

### Studie: Grenzen professioneller Arbeit – Risikofaktoren für Arbeitsqualität und Gesundheit

(Goethe-Universität, Sigmund-Freud-Institut, TU Chemnitz) (2012)

Die Studie zeigt, dass soziale Anerkennung am Arbeitsplatz das Burnout-Risiko reduziert. Arbeitgeber sollen in die Organisationskultur investieren, so die Empfehlung angesichts der Befragungsergebnisse. Datengrundlage ist die Befragung von fast 900 Supervisoren der Deutschen Gesellschaft für Supervision, die seit Jahren überwiegend Profit- und Non-Profit-Organisationen im sozialen Bereich wie Krankenhäuser,

Schulen, Kinder- und Jugendhilfe beraten. Die Supervisoren geben in der Studie nicht nur aussagekräftige Einschätzungen der turbulenten Veränderungen in der Arbeitswelt, sondern suchen mit Einzelpersonen und Teams auch nach konstruktiven Handlungsalternativen. Download der Studie:

[http://www.sfifrankfurt.de/fileadmin/redakteure/pdf/03\\_Mitarbeiter\\_PDFs/03\\_Haubl\\_Manuskripte/Vorabdarstellung\\_Grenzen\\_professioneller\\_arbeit\\_2012.pdf](http://www.sfifrankfurt.de/fileadmin/redakteure/pdf/03_Mitarbeiter_PDFs/03_Haubl_Manuskripte/Vorabdarstellung_Grenzen_professioneller_arbeit_2012.pdf)

### Repräsentativumfrage: Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung/So beurteilen die Beschäftigten die Lage

(Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB) (2012)

Die aktuelle Umfrage zeigt, dass mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer ihre Arbeit sehr häufig oder oft gehetzt und unter Zeitdruck erledigen müssen. Jeder fünfte Arbeitnehmer in Deutschland macht wegen wachsender Arbeitsbelastung mindestens zehn Überstunden die Woche. Fazit ist „Stress am Arbeitsplatz wird von der Ausnahme zur Regel. Dazu steigt die Arbeitsintensität. Die Arbeit trägt sich immer mehr ins Privatleben.“ Grundlage des alljährlichen „DGB-Index Gute Arbeit“ sind die bundesweiten Befragungen von mehr als 6.000 Beschäftigten unterschiedlicher Branchen, Regionen, Betriebsgrößen, Altersgruppen etc. Untersucht werden Stärken und Schwächen in den Arbeitsbedingungen im Hinblick auf die Anforderungs- und Belastungsniveaus. Mittels der Daten lassen sich nicht nur die Qualität der Arbeitsgestaltung messen, sondern es können daraus auch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Betrieb abgeleitet werden. Download zur Umfrage:

[http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/arbeitshetze\\_arbeitsintensivierung\\_entgrenzung\\_-\\_ergebnisse\\_der\\_repraesentativumfrage\\_2011.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/arbeitshetze_arbeitsintensivierung_entgrenzung_-_ergebnisse_der_repraesentativumfrage_2011.pdf)

### Gutachten: Kosten der psychischen Erkrankungen und Belastungen in Deutschland

(Hans Böckler Stiftung) (Gutachten von Dr. Wolfgang Bödeker und Michael Friedrichs) (2011)

Arbeitsbedingte psychische Belastungen verursachen in Deutschland jährlich Kosten von gut sieben bis knapp 20 Milliarden Euro – je nachdem, ob man sich dabei auf arbeitsbedingte psychische Störungen im engen Sinne konzentriert, oder auch körperliche Erkrankungen hinzurechnet, die auf psychische Belastungen am Arbeitsplatz zurückzuführen sind. Das haben die Wissenschaftler Wolfgang Bödeker und Michael Friedrichs im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung ermittelt. Sie weisen auch darauf hin, dass betriebliche Gesundheitspolitik einen Beitrag leisten kann, den wirt-

schaftlichen Schaden von psychischen Erkrankungen und Belastungen zu reduzieren. Zahlreiche Studien belegten, dass sich Präventionsmaßnahmen auszahlen – nicht nur gesamtwirtschaftlich, sondern auch für das einzelne Unternehmen. Download zum Gutachten:

[http://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_regelungsluecke.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_regelungsluecke.pdf)

#### **Praxispapier/Studie: Psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften**

(Deutsche Gesellschaft für Personalführung/DGFP) (2011)  
Die empirische Studie macht anhand harter Daten deutlich, wie und wo sich die Zunahme psychischer Erkrankungen in den Betrieben widerspiegelt. Auf Basis der Einschätzungen von Personalmanagern aus über 200 Unternehmen aller Größenordnungen trifft sie Aussagen dazu, welche Abteilungen und Mitarbeitergruppen (differenziert nach Tätigkeit, hierarchischer Position, Alter und Geschlecht) besonders betroffen sind, welche Ursachen zu psychischen Belastungen führen oder wie sich Fehlbeanspruchungen im Betrieb bemerkbar machen. Antworten gibt es auch auf die Frage, wie man der Herausforderung heute begegnet und welche Hindernisse ein erfolgreicherer Vorgehen erschweren. Zugleich belegt die Studie die Notwendigkeit, verstärkt in die psychische Gesundheit von Mitarbeitern und Führungskräften zu investieren: Über 80 Prozent erwarten eine weitere Zunahme der Fehlzeiten aufgrund psychischer Beanspruchungen, fast ein Drittel rechnet gar mit einer starken Zunahme. Download zur Studie:

<http://static.dgfp.de/assets/empirischestudien/2011/01/dgfp-studie-psychische-beanspruchung-von-mitarbeitern-1102/DGFP-Studie-PsychischeBeanspruchung.pdf>

#### **Studie: Depression – Wie die Krankheit unsere Seele belastet** (Allianz Deutschland AG und Rheinisch Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung/RWI) (2011)

Depression kostet die Volkswirtschaft jährlich bis zu 22 Milliarden Euro. Das ist ein Ergebnis des Reports der Allianz Deutschland AG. Das Rheinisch Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung (RWI) hat berechnet, welche Kosten die Krankheit in Deutschland verursacht: Neben den Gesamtkosten sind allein zwischen 2002 und 2008 die direkten Krankheitskosten um ein Drittel auf mehr als 5 Milliarden Euro gestiegen. Die indirekten Kosten sind mit bis zu knapp 17 Milliarden Euro sogar ungleich höher: Über 9 Milliarden Euro dieser Kosten sind darauf zurückzuführen, dass depressive Menschen zur Arbeit gehen, anstatt zu Hause zu bleiben und sich behandeln zu lassen. Die durch

verminderte Produktivität depressiver Arbeitnehmer am Arbeitsplatz verursachten Kosten stellen damit den mit Abstand größten volkswirtschaftlichen Schaden dar (so genannter Präsentismus). Link zur Studie:

<https://www.allianzdeutschland.de/news/news-2011/13-04-11-depression-kostet-volkswirtschaft-bis-zu-22-mrd-euro/>

#### **Studie: Der soziale Aspekt von Burnout**

(Bertelsmann Stiftung) (2010)

Die Langzeitstudie des schweizer Instituts „scienctransfer“ in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung zeigt, dass Vorgesetzte Burnout am Arbeitsplatz deutlich reduzieren können: Bereits eine um 20 % intensivere Unterstützung seitens der Führungskräfte führt zu 10 % weniger burnoutbedingten Erkrankungen. Die schweizer Wissenschaftler bewerten soziale Unterstützung als gesundheitswirksame und erlernbare Führungsmethode für Vorgesetzte. Sie reduziert Belastungen der Mitarbeiter und beugt damit Arbeitsausfällen vor. Die Bertelsmann Stiftung ist Kooperationspartner bei psyGA. Link zur Studie:

[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-8B737EF9-CE8E035C/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_31390\\_31542\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-8B737EF9-CE8E035C/bst/xcms_bst_dms_31390_31542_2.pdf)

#### **iga-Fakten 1: Psychische Gesundheit im Erwerbsleben**

(Initiative Gesundheit & Arbeit/iga) (2009)

Das Ziel des iga-Faktenblattes: praxisnahe Empfehlungen für eine erfolgreiche Prävention. Neben Daten zu Vorkommen und Häufigkeit psychischer Störungen, Fakten für Deutschland und Europa und den damit verbundenen Kosten werden Risikofaktoren in der Arbeitswelt aufgezeigt, die in der wissenschaftlichen Literatur als gesichert gelten. Entsprechende Präventionsstrategien zu psychischen Störungen und Stress am Arbeitsplatz, die an diesen Faktoren ansetzen und sich wissenschaftlich gesichert als wirksam erwiesen haben, werden vorgestellt. Diese iga-Fakten bieten auf 5 Seiten einen guten Überblick bzw. Orientierungshilfe zum Thema. Link zur Studie:

<http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-fakten.html>

# Impressum

## **Herausgeber**

G.I.B.  
Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop  
Telefon: +49 2041 767-0  
Telefax: +49 2041 767-299  
E-Mail: [mail@gib.nrw.de](mailto:mail@gib.nrw.de)  
Internet: [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)

## **Redaktion**

Manfred Keuler  
Walter Siepe  
Ursula Wohlfart

## **Gestaltung**

Andrea Bosch

September 2013



Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Projekträger:



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds



**G.I.B.  
Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH**

Im Blankenfeld 4

46238 Bottrop

Telefon: 02041 767-0

Telefax: 02041 767-299

E-Mail: [mail@gib.nrw.de](mailto:mail@gib.nrw.de)

Internet: [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)