

Ralf Neuner

Psychische Gesundheit bei der Arbeit

Gefährdungsbeurteilung
und Betriebliches
Gesundheitsmanagement

3. Auflage



Springer Gabler

Psychische Gesundheit bei der Arbeit

Ralf Neuner

Psychische Gesundheit bei der Arbeit

Gefährdungsbeurteilung
und Betriebliches
Gesundheitsmanagement

3., überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Ralf Neuner
Institut für Gesundheitsmanagement
Illerkirchberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-23960-2 ISBN 978-3-658-23961-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23961-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2019
Erste Auflage: Verlag Hans Jacobs, 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Anfänge des modernen Arbeitsschutzes reichen in Deutschland bis in das Jahr 1884 zurück, als das Unfallversicherungsgesetz verabschiedet wurde. Damit wurde erstmals eine finanzielle Absicherung bei Ausfall der Erwerbsfähigkeit eingeführt. Während zu Beginn der Schwerpunkt zur Erhaltung der Gesundheit bei der Arbeit ganz eindeutig auf der Verhütung von Unfällen lag, definierte bereits 1948 die Weltgesundheitsorganisation (WHO) Gesundheit als einen Zustand „vollkommen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“. Dieser von der WHO festgelegter Gesundheitsbegriff geht in seiner Bedeutung weit über die Vermeidung von Unfällen hinaus. Die Ottawa Charta von 1986 verlangte nach Gesundheitsförderung zur Erschließung eines möglichst großen Gesundheitspotenzials in allen Lebensbereichen des Menschen und schließt damit die Arbeitswelt mit ein. Im Jahr 1996 trat das Arbeitsschutzgesetz in Kraft, dessen wesentliche Neuerung die Einführung der Gefährdungsbeurteilung war. Die Gefährdungsbeurteilung beurteilt Arbeitsbedingungen und nicht die Ressourcen einzelner Mitarbeiter. Schließlich definierte im Jahr 1997 die Luxemburger Deklaration die betriebliche Gesundheitsförderung als „gemeinsame Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz“. Im selben Jahr wurde das Unfallversicherungsgesetz endgültig durch das siebte Sozialgesetzbuch (SGB VII) ersetzt, in dem der präventive Gedanke klar zum Ausdruck kommt.

Aus den neueren Entwicklungen wird der Auftrag zur Förderung der Gesundheit im betrieblichen Umfeld deutlich: Es handelt sich um ein *gemeinsames* Vorhaben, das *vor* dem Auftreten von Erkrankungen, möglichst große Potenziale erschließt. Wobei sich Potenziale analog der Definition der WHO nicht nur auf

körperliche Gesundheit, sondern auch auf psychische Leistungsfähigkeit beziehen. Der Begriff der Gesundheit ist mit Wohlergehen verknüpft, und die Förderung der Gesundheit hat zum Ziel, dieses Wohlbefinden zu sichern und zu steigern. Hieraus ergeben sich die vielfältigen Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Der Fokus in diesem Buch liegt auf den äußeren, organisatorischen Faktoren bei der Arbeit, die die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten positiv oder negativ beeinflussen können. In diesem Sinne ist Prävention immer auch die positive Beeinflussung der Zukunft.

Ursprünglicher Ausgangspunkt dieses Buches ist ein gemeinsam von der Hans-Böckler-Stiftung und der Max-Träger-Stiftung finanziertes Projekt, das die Erarbeitung einer Handreichung für den Umgang mit psychischen Belastungen im Schulbereich zum Inhalt hatte¹. Es wurden erstens Verfahren für die Ermittlung von psychischen Belastungen begutachtet und zweitens bereits durchgeführte Maßnahmen auf ihre Eignung zur Reduzierung oder Vermeidung dieser Belastungen untersucht. Für beide Zielstellungen mussten Darstellungs- und Beurteilungskriterien erarbeitet und angewandt werden. Meiner damaligen Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent für medizinische Psychologie und Soziologie an der Universität Ulm ist es geschuldet, dass der theoretische Hintergrund einen wichtigen Teil des Buches einnimmt und viele Literaturstellen verarbeitet wurden. Die Ausführlichkeit ist kein Nachteil, weil die modernen Theorien zur Stressentstehung die Grundlage für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind und sich ohne weiteres in Konzepte für die Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements übernehmen lassen. Erst die theoriebasierte Sicht auf psychische und soziale Belastung ermöglicht ein angemessenes Verständnis von Ursache und Wirkung und der daraus resultierenden Gefährdungen für die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Dieses Buch stellt eine gründlich überarbeitete und erweiterte Neuauflage des im Jahre 2012 im Jacobs Verlag erschienenen Buchs „Betriebliches Gesundheitsmanagement – Konzepte, Kennzahlen und Qualitätssicherung zur Verringerung psychosozialer Belastungen bei der Arbeit“ dar. Während im Kern die Grundaussage dieselbe ist, haben die Erfahrungen meiner Beratertätigkeit und aktuelle Aktivitäten des Gesetzgebers sowie der Aufsichtsbehörden zu einer erheblichen Umgestaltung und Erweiterung der Inhalte geführt, die dieses Buch näher an die Praxis gebracht haben. Es richtet sich somit an alle Interessierten, die wissen möchten, wie man effektiv psychische Belastung bei der Arbeit erfassen und in Folge verringern kann. Damit sind in erster Linie alle Personen angesprochen, die im weiteren Sinne mit dem Thema Arbeitssicherheit betraut sind. Dazu gehören

¹ <http://boeckler.de/11145.htm?projekt=S-2007-978-4>

Fachkräfte für Arbeitssicherheit genauso wie Betriebsräte, Personalverantwortliche, Referenten für Gesundheitsmanagement und alle, die deren Anliegen die Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen ist.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
	Literatur	7
2	Grundlagen	9
2.1	Stress und psychische Belastung	9
2.1.1	Belastungs-Beanspruchungs-Modell	13
2.1.2	Biologie: Drei-Phasen-Modell nach Selye	14
2.1.3	Biologie und Psychologie: Stressmodell nach Henry und Stephens	15
2.1.4	Einfluss des sozialen Umfelds: erweitertes Anforderungs-Kontroll-Modell	17
2.1.5	Modell der beruflichen Gratifikationskrisen	18
2.1.6	Bewältigungsverhalten und Folgen chronischer Stressbelastung	19
2.2	Normativer Hintergrund – Gesetze, Normen, Vorschriften	22
2.2.1	Verantwortung im Arbeitsschutz	23
2.2.2	Sozialgesetzbuch VII (SGB)	25
2.2.3	Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)	26
2.2.4	Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)	31
2.2.5	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	32
2.2.6	DGUV Vorschrift 1 – Grundsätze der Prävention	33
2.2.7	DGUV Vorschrift 2 – Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit	35

2.2.8	Leitlinie „Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“	36
2.2.9	Norm DIN EN ISO 10.075 – Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung	38
	Literatur	41
3	Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei der Arbeit	43
3.1	Erfassung von psychischer Belastung	46
3.1.1	Die Quantifizierung von psychischen Faktoren	47
3.1.2	Gütekriterien	50
3.1.3	Vor- und Nachteile verschiedener Methoden	51
3.2	Der Prozess der Gefährdungsbeurteilung	55
3.3	Auswertung bestehender Daten	60
3.3.1	Aufbereitung von Daten	61
3.3.2	Kategorisierung	63
3.3.3	Bewertung der Kennzahlen	64
3.3.4	Zusammenfassung	65
3.4	Mitarbeiterbefragung	66
3.4.1	der entscheidende Punkt: Vor- und Nachbereitung	67
3.4.2	Fragebogenverfahren	69
3.5	Begehungen/Beobachtungsinterview	75
3.5.1	Durchführung	75
3.5.2	Dokumentation und Beurteilung in der Praxis	78
3.5.3	Prozess im Überblick	82
3.5.4	Verfahren zur Durchführung von Beobachtungen/Beobachtungsinterviews	82
3.6	Workshop und Gruppendiskussion	90
3.6.1	Arbeitssituationsanalyse	91
3.6.2	Problemlöseworkshop	92
3.7	Weitere Verfahren	93
	Literatur	99
4	Betriebliches Gesundheitsmanagement	103
4.1	Konzept und Prozess	106
4.1.1	Stufenweise Einführung und Verstetigung	108
4.1.2	Planung und Steuerung – Arbeiten mit Kennzahlen	109
4.1.3	Integration in das Arbeitsschutzmanagement	110

4.2 Die Umsetzung von Maßnahmen	112
4.2.1 Praxisbeispiele für Maßnahmen	114
4.2.2 Evaluation von Maßnahmen	120
Literatur	139
5 Schlusswort	141
Glossar	145
Literatur	161

Über den Autor

Ralf Neuner Studium der Soziologie an der FU Berlin

2000–2005 Doktorand am Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, Ulm

2005 Promotion zum Dr. biol. hum.

2005–2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Rehabilitationsforschung, Ulm

2007–2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Epidemiologie an der Universität Ulm

Seit 2007 Geschäftsführer *gesunde strukturen* – Institut für Gesundheitsmanagement in Illerkirchberg

Seit 2015 freier Berater im Auftrag der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Arbeitsschwerpunkte:

- Prozessbegleitung und -beratung bei der Einführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei der Arbeit
- Prozessbegleitung und -beratung für das Betriebliche Gesundheitsmanagement
- Systemisch orientierte Beratung für das Arbeitsschutzmanagement

Web: <http://www.gesunde-strukturen.de/>

Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
EFQM	European Foundation of Quality Management
GDA	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
NAK	Nationale Arbeitsschutzkonferenz
SGB	Sozialgesetzbuch
Sifa	Fachkraft für Arbeitssicherheit
SWE	Selbstwirksamkeitserwartung

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Biologische, soziale und psychische Einflüsse auf die Gesundheit . . .	4
Abb. 1.2	relative Veränderung der Fehlzeiten bei Berufstätigen	5
Abb. 2.1	Belastungs-Beanspruchungsmodell	14
Abb. 2.2	Vereinfachtes Stressmodell von Henry und Stephens	16
Abb. 2.3	Erweitertes Anforderungs-Kontroll-Modell	18
Abb. 2.4	Modell der beruflichen Gratifikationskrisen	19
Abb. 2.5	Pyramide des Arbeitsschutzrechts	23
Abb. 3.1	Dieselbe Belastung, aber die individuelle Beanspruchung ist unterschiedlich	45
Abb. 3.2	Operationalisierung – von der Frage zur Messung	50
Abb. 3.3	Prozess der Gefährdungsbeurteilung	56
Abb. 3.4	Legende Strukturdiagramm	70
Abb. 3.5	Strukturdiagramm ABI/WAI	71
Abb. 3.6	Strukturdiagramm AVEM Langversion	71
Abb. 3.7	Strukturdiagramm COPSOQ (Version 3)	72
Abb. 3.8	Strukturdiagramm ERI	74
Abb. 3.9	Strukturdiagramm FASS	74
Abb. 3.10	Strukturdiagramm KFZA	74
Abb. 3.11	Prozessschritte eines Beobachtungsinterviews im Konsensverfahren	80
Abb. 3.12	Strukturdiagramm BASA-II	83
Abb. 3.13	Strukturdiagramm ISTA	87
Abb. 3.14	Ablauf einer Arbeitssituationsanalyse	91
Abb. 3.15	Strukturdiagramm DGB-Index	93

Abb. 3.16	Strukturdiagramm EMOKOM	94
Abb. 3.17	Strukturdiagramm JDS	95
Abb. 3.18	Strukturdiagramm START-Verfahren	98
Abb. 4.1	Haus des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	107
Abb. 4.2	PDCA-Kreis	109
Abb. 4.3	Vergleich der Befragungsergebnisse mit Normwerten	117
Abb. 4.4	Ergebnisse der Beobachtungsinterviews in einer Müllverbrennungsanlage (Heatmap)	118
Abb. 4.5	Evaluationsbogen Individualmaßnahme	123
Abb. 4.6	EFQM-Modell	126
Abb. 1	Beispiel Balanced Scorecard	147

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Langzeitfolgen chronischer Stressbelastung	12
Tab. 2.2	Checkliste: „Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung“	37
Tab. 3.1	Frageblock: „Quantitative Anforderungen“ (COPSOQ V2)	49
Tab. 3.2	Frageblock: „Quantitative Anforderungen“; Quantifizierung	50
Tab. 3.3	Vor- und Nachteile verschiedener Methoden	53
Tab. 3.4	Altersverteilung nach Position und Alter	62
Tab. 3.5	Anzahl Mitarbeiter mit potenzieller Überlastung nach Altersgruppe	62
Tab. 3.6	Entwicklung eines Datenmodells	63
Tab. 3.7	Bewertung der Daten.	64
Tab. 3.8	beispielhafte Darstellung der Befragungsergebnisse in Form einer Heatmap	68
Tab. 3.9	Skala Handlungsspielraum	76
Tab. 3.10	Belastungstabelle	77
Tab. 3.11	Ergebnis Experte A Handlungsspielraum	78
Tab. 3.12	Ergebnis Experte A Belastungstabelle.	78
Tab. 3.13	Festlegung des Belastungsgrades im Team	79
Tab. 3.14	Festlegung eines Belastungsgrades im Team und Konsensverfahren	79
Tab. 3.15	Belastungsprofil bei einem Montagearbeitsplatz (eigene Daten) . . .	81
Tab. 3.16	Ermittelte Belastungen innerhalb einer Produktionskette als Heatmap	81
Tab. 3.17	BASA-II – D3 Arbeitsunterbrechungen	84

Tab. 3.18	GPB – Beispielitem	86
Tab. 3.19	Fragen zu „Stress“ (KPB-Verfahren)	88
Tab. 3.20	Inhalte MoQA-Verfahren	89
Tab. 3.21	Frageblock „Führung“	89
Tab. 4.1	Mögliche Maßnahmen nach der Analysephase	114
Tab. 4.2	Erweiterte Schlagwortsuche ProMenPol (gekürzt)	129
Tab. 4.3	Ziele und Inhalte einer Maßnahme	131
Tab. 4.4	Ziele und Inhalte – Potsdamer Trainingsmodell	131
Tab. 4.5	Evaluationsschema – Kriterien und Indikatoren	133
Tab. 4.6	Ziele und Inhalte – Punktwerte der Indikatoren	134
Tab. 4.7	Evaluationsschema mit Punktwerten	136
Tab. 4.8	Ziele und Inhalt – akustische Sanierung	136
Tab. 4.9	Evaluationsergebnis – akustische Sanierung	138



Die moderne Arbeitswelt ist durch zunehmende Komplexität, Flexibilisierung, stetige Veränderung in Form von neuen Technologien und steigendem Zeit- und Leistungsdruck gekennzeichnet. Das bleibt nicht ohne Folgen für die Beschäftigten, weil in der Folge das Qualifizierungsniveau für viele Tätigkeiten ansteigt. Auf der anderen Seite finden sich viele Menschen mit niedrigen oder fehlenden Abschlüssen immer häufiger in niedrig entlohnten Arbeiten wieder, die Existenz- und Alterssicherung kaum ermöglichen. Die zunehmende Flexibilisierung verhindert zudem lineare Berufsbiografien und führt zu einer als unsicher empfundene Arbeitsplatzsituation.

Das sind einige Faktoren, die zur psychischen Belastung der Mitarbeiter beitragen (Hillert et al. 1999; Peter 2002; Schaarschmidt und Kieschke 2007). Eine Erscheinung, die damit in Verbindung gebracht werden kann, ist der stetige Anstieg von psychischen Erkrankungen, die von den Statistiken der Krankenkassen der letzten Jahre ausgewiesen werden. Gegenwärtig beträgt der Anteil dieser Erkrankungen etwa zehn Prozent der Fehltage (DAK 2014). Diese Fehltage sind nur die Spitze des Eisbergs, da es sich hierbei um diagnostizierte Erkrankungen handelt. Nicht oder falsch diagnostizierte psychische Beschwerden bleiben der Statistik verborgen, ganz zu schweigen von den damit verbundenen individuellen Schicksalen. Die in der Statistik ausgewiesenen andere Erkrankungsarten (Rückenbeschwerden, Bluthochdruck, Magen-Darm-Erkrankungen und Schlafstörungen) sind zum Teil ebenfalls auf psychisch bedingte Ursachen zurück zu führen.

Hinzu kommen – bedingt durch den demografischen Wandel – Belegschaften, deren Altersschnitt im Laufe der nächsten Jahre weiter ansteigen wird. Im Jahr 2014 waren 42,6 Mio. Menschen in Deutschland in einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung tätig. Die Zahl der älteren Erwerbspersonen über 55 Jahren hat sich von 2007 bis 2017 von 5,6 auf 9,1 Millionen erhöht (Statistisches Bundesamt 2018). Verbunden mit der nach wie vor steigenden Lebenserwartung, die seit 1957 im Durchschnitt um elf Jahre zugenommen hat und bis zum Jahr 2030 vermutlich um weitere drei Jahre steigen wird, haben wir es mit einer sehr ausgeprägten Zunahme des Anteils der Arbeit, der von älteren Beschäftigten geleistet wird, zu tun. Ältere Menschen profitieren von ihrer Erfahrung, benötigen aber auch länger für die Regenerierung und müssen sich mit der nachlassenden körperlichen Leistungsfähigkeit arrangieren.

Damit sind zwei fundamentale Rahmenbedingungen für die Wirtschaft und Gesellschaft in diesem Lande skizziert: Der rasante technische Fortschritt bedingt tief greifende Umwälzungen in der Lebens- und Arbeitswelt, die bewältigt werden wollen. Und der wachsende Anteil älterer Erwerbstätiger, die sich damit auseinandersetzen müssen und deren Regelalterszeit, also die Zeit im Berufsleben bis zum vollen Rentenanspruch, zunehmen wird. Vor diesem Hintergrund wird die Dringlichkeit der Forderung „länger gesund arbeiten“ offensichtlich. Das Arbeitsschutzgesetz spricht folgerichtig von „menschengerechter Gestaltung“ der Arbeit zum Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten.

Die Gesundheit ist zwar nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts.

Dieser bekannte Aphorismus von Arthur Schopenhauer drückt in einem Satz die Bedeutung von Gesundheit für die menschliche Existenz aus. Dass es sich dabei nicht nur um das nur körperliche Wohlbefinden handelt, spiegelt sich sowohl in der Definition der Weltgesundheitsorganisation als auch der Gesundheitsförderung Schweiz wieder (siehe Kasten).¹

- „**Gesundheit** ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen“. Definition der WHO.

¹ Es gibt keine einheitliche Definition des Begriffs „Gesundheit“, der zudem auch kulturellen und historischen Veränderungen unterworfen ist. Der subjektive Gesundheitsbegriffe von Personen unterscheiden sich etwa nach Alter, Geschlecht, Bildung.