





Psychosozialen Risiken wirksam begegnen

Gefährdungsbeurteilung als Steuerungsinstrument

Gefährdungen durch psychische Belastungen der Arbeit, etwa infolge zu hoher Arbeitsmengen oder überlanger Arbeitszeiten, betreffen Beschäftigte aller Branchen und Betriebsgrößen. Im Zuge von Tertiarisierung und Digitalisierung gewinnen solche Risiken weiter an Bedeutung. Die Betriebe sind aufgefordert, psychosoziale Risiken der Arbeit aktiv zu reduzieren – Führungskräfte müssen sich einbringen.

Die Auseinandersetzung mit psychischen Belastungen der Arbeit und ihren Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten hat in Deutschland in den zurückliegenden Jahren einen großen Raum eingenommen, sowohl in der fachlichen als auch in der öffentlichen Diskussion. Hintergrund ist zum einen der Wandel der Arbeitswelt, in dessen Zuge Anfor-

So schätzt die Studie von Rose et al. (2016) den Anteil der Erwerbstätigen, die unter Symptomen von „Burn-out“ leiden, auf zehn Prozent (Männer) beziehungsweise elf Prozent (Frauen). Im Jahr 2017 entfielen 107 Millionen von insgesamt 669 Millionen Arbeitsunfähigkeitstagen auf psychische und Verhaltensstörungen (BMAS 2018); nach Muskel-Skelett-Erkrankungen sind sie damit inzwischen die zweithäufigste Diagnose für Arbeitsunfähigkeit. Nach der im Jahr 2018 durchgeführten Erwerbstätigenbefragung (n = 20 000) des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) arbeiten 48 Prozent unter häufigem starkem Termin- oder Leistungsdruck, fast jeder Vierte fühlt sich von der Arbeitsmenge überfordert. 16 Prozent geben an, häufig an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit arbeiten zu müssen, und mehr als ein Fünftel kann häufig nach der Arbeit nur schwer abschalten (Lück et al. 2019, s. Abb.).

Verglichen mit den Ergebnissen aus früheren Befragungswellen, ist der Anteil der Erwerbstätigen, die häufig unter solchen hohen psychischen Anforderungen arbeiten, vergleichsweise stabil. Erhöht hat sich allerdings der Anteil derjenigen, die sich dadurch subjektiv belastet fühlen. Beim Termin- oder Leistungsdruck ist dieser Anteil beispielsweise von 60 Prozent in 2006 auf 65 Prozent in 2012 und auf 67 Prozent in 2018 gestiegen (Lück et al. 2019). Deutlich wird an diesen Zahlen, dass Erfahrungen der (psychischen) Überlastung durch Arbeit kein Minderheitenproblem sind, sondern breite Beschäftigtengruppen betreffen.

OHNE BELASTUNG GEHT ES NICHT

Eine Arbeit ohne psychische Belastung ist genauso wenig denkbar und wünschenswert wie eine Arbeit ohne jede körperliche Belastung. Psychische Belastung ist daher wertneutral zu verstehen. Ähnlich wie bestimmte Arten und Ausprägungen körperlicher Belastung gesundheitsgefährdend sein können, kann jedoch auch die psychische Belastung bei der Arbeit gesundheitsbeeinträchtigende Wirkungen haben. Zusammenhänge zwischen psychischer Belastung und Beeinträchtigungen körperlicher und psychischer Gesundheit sind gut belegt (BAuA 2017; Rau / Buyken 2015). Gefährdungen können aus den Arbeitsinhalten, der Arbeitsorganisation, den sozialen Beziehungen bei der Arbeit und / oder den Arbeitsumgebungsbedingungen resultieren. Negative Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten sind zum Beispiel bei andauernden Missverhältnissen von Arbeitsmenge und -zeit, bei überlangen Arbeitszeiten oder auch im Falle destruktiven Führungsverhaltens zu erwarten.

Arbeitgeber sind daher angehalten, psychosoziale Risiken der Arbeit ebenso wie Gesundheitsrisiken durch körperliche Arbeitsbelastungen oder technisch-stoffliche Gefährdungen im Rahmen einer „Gefährdungsbeurteilung“ zu ermitteln und sie so weit als

DIE AUTOREN



DR. DAVID BECK ▶
Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Berlin. Er leitet Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Themenfeld „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ und vertritt die BAuA im Arbeitsprogramm „Psyche“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie.



DR. KATJA SCHULLER ▶
Wissenschaftliche Mitarbeiterin in Forschung und Entwicklung zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Berlin



ANDREA LOHMANN-HAISLAH ▶
Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Berlin. Sie leitet Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Themenfeld Pause, Erholung und Abschalten von der Arbeit und ist Verantwortliche für den BAuA-Stressreport.



CHRISTOPH STEHR ▶
Wirtschaftsjournalist, Hilden
▶ redaktion@stehr-hilden.de

derungen an die psychische Leistungsfähigkeit von Beschäftigten erheblich an Bedeutung gewonnen haben. Hintergrund ist zum anderen die in den letzten Jahren lauter und öffentlicher gewordene Klage über (psychische) Erschöpfung als eine mögliche Folge hoher psychischer Arbeitsanforderungen.

möglich zu reduzieren. Dies hat der Gesetzgeber mit der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 2013 klargestellt, und auch die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände haben ihr Einvernehmen darüber in einer gemeinsamen Erklärung explizit zum Ausdruck gebracht (BMAS et al. 2013).

Unter „Gefährdungsbeurteilung“ wird ein Prozess verstanden, in dem auf Grundlage einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen erforderliche Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit der Beschäftigten systematisch ermittelt, umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden (§ 5 ArbSchG). Dabei gilt der Grundsatz, dass

den und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird“ (§ 4 ArbSchG).

Zwar liegen mittlerweile zahlreiche Ratgeber und Handlungshilfen zum Thema vor, beispielsweise die „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“, auf die sich die staatlichen Aufsichtsbehörden und Unfallversicherungsträger gemeinsam mit Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden verständigt haben (GDA-Arbeitsprogramm Psyche 2017). Ungeachtet dessen werden psychische Belastungen allerdings nach wie vor nur unzureichend in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt: So ergab eine im Jahr 2015 durchgeführte Befragung von Arbeitsschutzverantwortlichen aus insgesamt 6 500 Betrieben, dass psychische Belastungen nach wie vor deutlich seltener zum Gegenstand von Gefährdungsbeurteilungen gemacht werden als beispielsweise der Umgang mit Maschinen und Arbeitsgeräten, körperliche Belastung der Arbeit oder Arbeitsumgebungsbedingungen wie Lärm, Kälte oder Staub (Beck / Lenhardt 2019).

Die Befragung offenbarte zudem, dass nur ein Bruchteil der Gefährdungsbeurteilungen vollständig, das heißt unter Berücksichtigung aller relevanten inhaltlichen Aspekte und prozeduralen Anforderungen, umgesetzt worden ist. So blieben soziale Beziehungen bei der Arbeit sowie die Arbeitszeitgestaltung in vielen Gefährdungsbeurteilungen unberücksichtigt. Aus diesem Grund wird „psychische Belastung“ auch in der aktuell anlaufenden dritten Periode (2019-2024) der „Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie“ (GDA) eines von drei Schwerpunktthemen der Information, Beratung und Überwachung durch Unfallversicherungsträger und staatliche Arbeitsschutzbehörden sein.

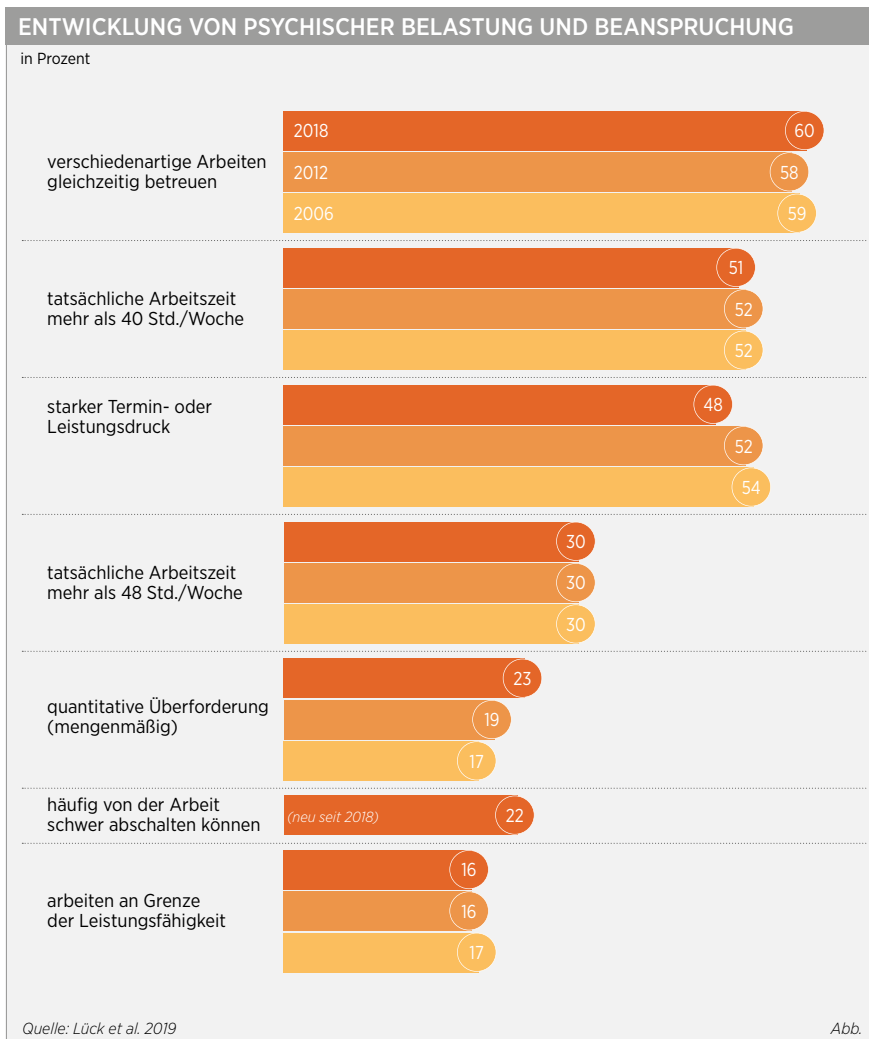
MAINSTREAMING AKTIVER GEFÄHRDUNGSVERMEIDUNG

Bei der Berücksichtigung „psychischer Belastung“ in der Gefährdungsbeurteilung



Ähnlich wie bestimmte Arten und Ausprägungen körperlicher Belastung gesundheitsgefährdend sein können, kann auch die psychische Belastung bei der Arbeit gesundheitsbeeinträchtigende Wirkungen haben. Zusammenhänge zwischen psychischer Belastung und Beeinträchtigungen körperlicher und psychischer Gesundheit sind gut belegt.

Gefährdungen an ihrer Quelle zu bekämpfen und individuelle Schutzmaßnahmen nachrangig zu anderen Maßnahmen zu wählen sind. Explizit verlangt ist demnach, die Arbeit so zu gestalten, dass Gefährdungen für die „Gesundheit möglichst vermie-



stehen insbesondere KMU, aber auch große Betriebe vielerorts noch am Anfang. Dies bedeutet allerdings nicht, dass in den Betrieben bislang nichts unternommen wird, um psychosoziale Risiken aktiv und zielgerichtet zu reduzieren: Wer offenen Ohres durch die Betriebe geht, hört durchaus auch von Maßnahmen und Vorkehrungen, die explizit ergriffen wurden, um Probleme wie überlange Arbeitszeiten, Mobbing, unter- oder überfordernde Arbeitsaufgaben und / oder destruktives Führungsverhalten zu vermeiden.

Solche Maßnahmen werden in den Betrieben nicht notwendigerweise und ausschließlich im Kontext des „Arbeitsschutzes“ entwickelt und umgesetzt, sondern auch als Aufgabe professionellen HR- und

Gesundheitsmanagements, als Ergebnis sozialpartnerschaftlicher (Betriebs-)Vereinbarungen oder als Bestandteil fürsorglicher Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte und professioneller Berufsausübung durch die Beschäftigten. So kann es für Therapeuten und Sozialarbeiter zum professionellen Selbstverständnis und Handwerkszeug dazugehören, Risiken, die aus der Zusammenarbeit mit Patienten und Klienten resultieren (bspw. Konfrontation mit Leid, Möglichkeit gewalttätiger Übergriffe), aktiv vorzubeugen. Dazu gehört in professionell geführten Einrichtungen auch, den Umgang mit solchen Risiken zum regelmäßigen Gegenstand von Teambesprechungen, Super- und Interventionen sowie beruflichen Weiterbildungen zu machen.

Bemühungen zur Gefährdungsvermeidung finden im Betrieb demnach nicht ausschließlich im Kontext von „Arbeitsschutz“ statt, sondern (bestenfalls) in allen Kontexten, in denen Arbeit tagtäglich bewertet und gestaltet wird – in der Arbeitszeit- und Leistungs politik ebenso wie in der Personalplanung und -entwicklung, als Aufgabe fürsorglicher Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte ebenso wie als Bestandteil professioneller Berufsausübung durch Beschäftigte (Beck et al. 2017). Im Interesse des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten gilt es, Anstrengungen zur Reduzierung von Gefährdungen durch psychische Belastungen in allen diesen Kontexten betrieblicher Arbeitsorganisation und -gestaltung zu verankern und zu stärken. Zu empfehlen ist, die nach ArbSchG vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung als einen Prozess zu begreifen und zu organisieren, der dieses „Mainstreaming aktiver Gefährdungsvermeidung“ zielgerichtet und systematisch befördert.

DIALOG- UND GESTALTUNGSORIENTIERTE VERFAHRENSWEISEN

Von Bedeutung ist es, diesen Prozess partizipativ, dialog- und gestaltungsorientiert umzusetzen. Es gilt, eine systematische Reflexion, Diskussion und Verständigung über psychosoziale Risiken und Präventionsmöglichkeiten zu befördern, an der Beschäftigte, Führungskräfte und Experten gleichermaßen beteiligt werden. Denn im Gegensatz zu „tame problems“, bei denen sowohl die Problemdefinition als auch die Möglichkeiten der Problemlösung eindeutig sind, sind psychosoziale Risiken durch eine hohe Komplexität und Diversität sowie durch vielfältige Interdependenzen gekennzeichnet (Jespersen et al. 2016).

Gefährdungen sind beispielsweise im Zusammenwirken von Arbeitsmenge, Aufgabenkomplexität, Arbeitszeit, Qualifikation und Entscheidungsspielräumen des Arbeitenden nur schwer zu spezifizieren. Nicht selten sind auch Konflikte mit anderen per-

sonal- oder leistungspolitischen Zielen der Arbeitsgestaltung zu lösen, etwa im Falle der Beurteilung und Gestaltung eines „angemessenen“ Verhältnisses von Arbeitsmenge und -zeit. Auf psychische Belastung gibt es demnach viele Problemsichten; sie wird im Betrieb von vielen verschiedenen Akteuren in unterschiedlichen Kontexten mit verschiedenen, teils divergierenden Interessen bewertet und gestaltet.

struktives Führungsverhalten, andauernder Zeit- und Leistungsdruck, Mobbing) zu vermeiden beziehungsweise die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens so weit wie möglich zu reduzieren. Für die Wahl von Instrumenten und Verfahren ausschlaggebend sollte sein, ob und inwiefern sie einen solchen Dialog- und Gestaltungsprozess ermöglichen und unterstützen (Schuller et al. 2018).



Psychische Belastungen werden nach wie vor deutlich seltener zum Gegenstand von Gefährdungsbeurteilungen gemacht als beispielsweise der Umgang mit Maschinen und Arbeitsgeräten, körperliche Belastung der Arbeit oder Arbeitsumgebungsbedingungen wie Lärm, Kälte oder Staub.

Die Auseinandersetzung mit psychosozialen Risiken ist in der betrieblichen Praxis meist ein vielschichtiger Aushandlungsprozess von Problemsichten und Interessen der betrieblichen Stakeholder, der – wenn er zu Maßnahmen führen soll – auf Verständigungen, Kompromisse und kontext- beziehungsweise problemspezifische Gestaltungslösungen zielen sollte (Beck 2019). Im Mittelpunkt der Diskussion sollte dabei stehen, was in den unterschiedlichen Kontexten der Arbeitsorganisation und -gestaltung bereits getan wird und weitergehend unternommen werden muss, um das Auftreten kritischer Belastungsausprägungen (bspw. überlange Arbeitszeiten, de-

FÜHRUNGSKRÄFTE UND BESCHÄFTIGTE ALS AKTEURE STÄRKEN

Arbeitsschutzexperten können Gefährdungen benennen und gegebenenfalls Gestaltungsoptionen aufzeigen. Sie können Probleme adressieren, ihre Lösung anmahnen und ihre Unterstützung anbieten. Sie haben allerdings in der Regel keine Kompetenzen und Zuständigkeiten, über Maßnahmen gefährdungsvermeidender Arbeitsgestaltung zu entscheiden und / oder diese umzusetzen. Diese liegen vielmehr bei den zuständigen Führungskräften und – im Kontext zunehmender Souveränität

und Selbststeuerungsverantwortung bei der Arbeit – auch bei den Beschäftigten selbst.

Insofern ist es unabdingbar, Führungskräfte und Beschäftigte als primäre Akteure der Beurteilung und Gestaltung der Arbeit zu adressieren und zu stärken. Es gilt, Spielräume zu schaffen, Anreize zu setzen und Kompetenzen von Führungskräften und Beschäftigten zu stärken, Entscheidungen über die Organisation und Gestaltung der Arbeit im Interesse des Gesundheitsschutzes zu fällen. Dazu gehören entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen, aber auch hinreichende Entscheidungsspielräume und zeitliche Ressourcen sowie die Bereitstellung von geeigneten Tools und fachlich fundierter Beratung und Unterstützung durch Experten.

FORMALEN UND FACHLICHEN ANFORDERUNGEN RECHNUNG TRAGEN

Verschiedenen Problemsichten und Interessen Rechnung zu tragen und Führungskräfte und Beschäftigte als Akteure der Beurteilung und Gestaltung „ihrer“ Arbeit zu stärken, bedeutet nicht, den betrieblichen Umgang mit psychosozialen Risiken der Beliebigkeit zu überlassen. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, all das, was im Betrieb in den verschiedenen Kontexten zur Vermeidung von Gefährdungen durch psychische Belastungen unternommen wird, (1) in Erfahrung zu bringen und (2) vor dem Hintergrund formaler und fachlicher Anforderungen des Arbeitsschutzes zu beurteilen und weiterzuentwickeln.

In einem konkreten von uns untersuchten Betrieb holen sich beispielsweise die Mitglieder des Arbeitsschutzausschusses (ASA) systematisch Informationen darüber ein, welche Gefährdungen in den einzelnen Abteilungen vor Ort erkannt worden sind und was dagegen unternommen wurde; sie bewerten diese dann vor dem Hintergrund ihrer fachlichen Expertise und melden

Schwachstellen und / oder Verbesserungsmöglichkeiten zurück, etwa im Rahmen ihrer regelmäßig stattfindenden Begehungen und Gespräche in den Abteilungen. Bezugspunkte der Gefährdungsbeurteilung sind hier demnach die im Betrieb unternommenen Anstrengungen zur Gefährdungsvermeidung, die vom ASA systematisch erfasst und in ein Verhältnis zu formalen und fachlichen Anforderungen des Arbeitsschutzes gebracht werden. Von Bedeutung sind dabei insbesondere die folgenden Anforderungen:

1. Das ArbSchG verlangt die Gefährdungsbeurteilung für alle Tätigkeiten und Arbeitsbereiche. Nicht zu vergessen sind Gefährdungsbeurteilungen der Tätigkeit von Führungskräften. Zu betrachten sind beispielsweise aber auch Gefährdungen bei mobiler Arbeit.
2. Es sollten alle relevanten Gefährdungen berücksichtigt werden. Den Empfehlungen der GDA folgend, sind in Bezug auf psychische Belastungen grundsätzlich die Gestaltung von Arbeitsintensität, Arbeitszeit, Handlungsspielräumen der Beschäftigten, sozialen Beziehungen bei der Arbeit und Arbeitsumgebungsbedingungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus können je nach Art der Tätigkeit weitere Belastungsfaktoren von Bedeutung sein. So wäre es bei der Arbeit von Polizei und Rettungskräften erforderlich, auch Gefährdungen durch die emotionale Inanspruchnahme bei der Arbeit und durch etwaige traumatisierende Ereignisse vorzubeugen (GDA Arbeitsprogramm Psyche 2017).
3. Beurteilungs- und Gestaltungsentscheidungen sollten sachlich und fachlich begründet sein. Gemäß § 4 ArbSchG sind bei den Maßnahmen „der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen“. Neben Fachwissen über Gefährdungen und Gestaltungsoptionen ist auch Erfahrungswissen über die konkreten Arbeitsbedingungen und

Gestaltungsmöglichkeiten im Betrieb erforderlich. Grundsätzlich zu empfehlen ist daher, Beurteilungs- und Gestaltungsentscheidungen sowohl unter Beteiligung von Experten als auch unter Beteiligung von Beschäftigten und Führungskräften zu treffen.

4. Maßnahmen / Vorkehrungen, die zur Reduzierung / Vermeidung von Gefährdungen getroffen wurden, müssen gemäß § 3 ArbSchG auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Wenn beispielsweise Vorkehrungen zur Ver-



Eine Studie von 2016 schätzt den Anteil der Erwerbstätigen, die unter Symptomen von „Burn-out“ leiden, auf zehn Prozent (Männer) beziehungsweise elf Prozent (Frauen).

meidung überlanger Arbeitszeiten getroffen wurden, ist es erforderlich, die Umsetzung und Wirksamkeit dieser Vorkehrungen zu kontrollieren.

5. Beurteilungs- und Gestaltungsentscheidungen sollten gemäß § 6 ArbSchG dokumentiert werden. Die Dokumentation sollte mindestens folgende Informationen enthalten: Beurteilung der Arbeitsbedingungen im Hinblick auf Gefährdungen, getroffene Maßnahmen / Vorkehrungen zur Gefährdungs-

vermeidung, Ergebnisse der Überprüfung der Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen, Datum der Erstellung der Dokumentation.

6. Beurteilungs- und Gestaltungsentscheidungen müssen aktualisiert werden, wenn sich die Gegebenheiten ändern (§ 3 ArbSchG). Anlässe für eine Aktualisierung können unter anderem sein: Veränderungen der Arbeitsbedingungen, beispielsweise infolge von Reorganisationen oder nach Anschaffung neuer Maschinen / Arbeitsmittel; auffällige

Häufungen von Fluktuation, Beschwerden oder Gesundheitsbeeinträchtigungen, die auf Gefährdungen durch die Arbeit hindeuten; neue Arbeitsschutzvorschriften und / oder neue Erkenntnisse über Gefährdungen und Vorbeugungsmöglichkeiten.

FAZIT

Jeder Arbeitgeber ist durch das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, die Arbeit so zu

gestalten, dass Risiken für die Gesundheit minimiert werden. Dies gilt explizit auch für Gefährdungen durch psychische Belastungen, wie sie beispielsweise im Falle zu hoher Arbeitsintensität, überlanger Arbeitszeiten oder destruktiven Führungsverhaltens bestehen. Zielgerichtete Maßnahmen zur Reduzierung psychosozialer Risiken sind im Betrieb in ganz unterschiedlichen Kontexten nötig und möglich, in der Arbeitszeit- und Leistungs politik ebenso wie in der Personalplanung oder der Qualifizierung, als Aufgabe fürsorglicher Mitarbeiterführung ebenso wie als Bestandteil professioneller Berufsausübung. Im Sinne eines wirksamen betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes gilt es, Anstrengungen zur Gefährdungsvermeidung in allen diesen Kontexten und Prozessen systematisch und zielgerichtet zu befördern und dafür die Gefährdungsbeurteilung als ein Steuerungsinstrument zu begreifen und zu nutzen. ●

Literatur

- BAuA - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung, Dortmund
- Beck, D. / Lenhardt, U. (2019): Consideration of psychosocial factors in workplace risk assessments: Findings from a company survey in Germany, in: International Archives of Occupational and Environmental Health, 92 (3), 435-451
- Beck D. (2019): Psychische Belastung als Gegenstand des Arbeitsschutzes: Typische Herausforderungen in der betrieblichen Praxis, in: ARBEIT - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 28 (2)
- Beck, D. / Schuller, K. / Schulz-Dadaczynski, A. (2017): Aktive Gefährdungsvermeidung bei psychischer Belastung. Möglichkeiten und Grenzen betrieblichen Handelns, in: Prävention und Gesundheitsförderung, 12 (4), 302-310
- BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Deutscher Gewerkschaftsbund (2013): Gemeinsame Erklärung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, Bonn
- BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Berichtsjahr 2017. Unfallverhütungsbericht Arbeit, Dortmund / Berlin / Dresden
- GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2017): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, 3. Aufl., Berlin
- Jespersen, A. H. / Hasle, P. / Nielsen, K. T. (2016): The wicked character of psychosocial risks: Implications for regulations, in: Nordic Journal of Working Life Studies, 6 (3), 23-41
- Lück, M. / Hünefeld, L. / Brenscheidt, S / Bödefeld, M. / Hünefeld, A. (2019): Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018. Vergleich zur Grundausswertung 2006 und 2012, Dortmund / Berlin / Dresden
- Rau, R. / Buyken, D. (2015): Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen. Ein systematisches Review über Metaanalysen und Reviews, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 59 (3), 113-129
- Rose, U. / Müller, G. / Freude, G. (2016): Psychosocial working conditions and burnout among german employees. Initial results from a population based cohort study, in: Occupational and Environmental Medicine, 73 (1), A1
- Schuller, K. / Schulz-Dadaczynski, A. / Beck, D. (2018): Methodische Vorgehensweisen bei der Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 62 (3), 126-141



DGFP // Akademie Führung Mit guter Führung den Unternehmenserfolg sichern!

Erfolgreicher Start als Chef

02.09. - 06.09.2019, Berlin

04.11. - 08. 11.2019, Hamburg

Online-Code F01

Von der Fachkraft zur Führungskraft – Entwicklungsprogramm (in zwölf Tagen zum klaren Rollenbild und wesentlichem Handwerkszeug)

Start: 18.09.19 (in vier Modulen), Frankfurt am Main

Online-Code F06

Agiles Management – Führung neu denken

28.10. - 29.10.2019, Frankfurt am Main

Online-Code D06

Creative Leadership – Führung ermöglicht Innovation

31.10.2019, Frankfurt am Main

Online-Code F36

Digitale Transformation und die Rolle von HR

10.09.2019, Frankfurt am Main

Online-Code I21

Change Management – Betriebliche Veränderungsprozesse gestalten und steuern

26.09. - 27.09.2019, Hamburg

Online-Code H04

„Heiße Eisen“ – Schwierige Mitarbeitergespräche führen

02.09. - 03.09.2019, Frankfurt am Main

23.10. - 24.10.2019, Stuttgart

05.11. - 06.11.2019, Düsseldorf

Online-Code H34

Detailinformationen erhalten Sie mit dem Online-Code
auf www.dgfp.de/qualifizierung

Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für

Personalführung e. V.

Fon 069 713785-200

E-Mail akademie@dgfp.de

www.dgfp.de/qualifizierung

