

Ressourcen und Stressoren in der Arbeitswelt

Isabel Rothe

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund

Kurzfassung

Eine angemessene Berücksichtigung psychischer Belastungsfaktoren stellt eine große Herausforderung für einen zeitgemäßen Arbeits- und Gesundheitsschutz dar. Die Ursachen hierfür liegen einerseits in der besonderen Komplexität des Gegenstands, andererseits müssen die Akteure der betrieblichen Arbeitsschutzorganisation ihr Wissen erweitern und neue Akteure ins Boot geholt werden. Nicht zuletzt hat die Wissenschaft die Aufgabe, Erkenntnisse zur Verfügung zu stellen, die der Komplexität der psychischen Belastungsfaktoren und der psychischen Gesundheit gerecht werden, aber auch Orientierung für betriebliche Interventionen ermöglichen.

Schlüsselwörter:

Ressourcen und Stressoren, Betriebliche Akteure, Psychische Gesundheit, Prävention

Einleitung

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt ist derzeit ein zentrales Thema in den einschlägigen wissenschaftlichen und arbeits(schutz)politischen Institutionen. Dabei besteht weitgehend Einigkeit hinsichtlich der Notwendigkeit einer Weiterentwicklung der Systeme und Verfahrensweisen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, nicht zuletzt vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeit. Auch sind vielfältige Aktivitäten gestartet worden, von denen beispielhaft die Klarstellung im Arbeitsschutzgesetz in 2013, die umfangreiche Facharbeit der DGAUM und das Arbeitsprogramm Psychische Gesundheit der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie genannt seien.

Gleichzeitig ist aber offensichtlich, dass die betriebliche Arbeitsschutzpraxis sich derzeit keinesfalls im erwünschten Ausmaß weiterentwickelt, sondern hier nach wie vor erhebliche Umsetzungshürden bestehen (vgl. u.a. [1]).

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden der Frage nachgegangen, warum die angemessene Berücksichtigung psychischer Belastung den Arbeits- und Gesundheitsschutz vor besondere Herausforderungen stellt.¹ Dabei geht es in den ersten drei Thesen um die Komplexität des Gegenstands, die insbesondere im multifaktoriellen Bedingungsgefüge, der organisationalen und sozialen Einbettung der Arbeitsbedingungen und der Lebensbereichsperspektive zum Ausdruck kommt. Anschließend werden Überlegungen zu den zentralen Akteuren angestellt: Beteiligungsorientierte Vorgehensweisen, die auch der Entwicklung von

Gestaltungskompetenzen dienen, sowie eine aktive Gestaltung der Rolle der Führungspersonen werden ebenso kurz diskutiert, wie Funktion und Rolle der klassischen Arbeitsschutzakteure. Schließlich werden besondere Anforderungen an die Wissenschaft formuliert sowie - mit einer abschließenden These - eine kurze, aber notwendige Perspektivenerweiterung hinsichtlich eines umfassenden Präventionsverständnis vorgenommen.

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Thesen zur Weiterentwicklung von Sicherheit und Gesundheit in der Arbeit

1. Stressoren und Ressourcen: Die Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen unter dem Aspekt der psychischen Belastung sollte in aller Regel zusätzlich zur Berücksichtigung einzelner Faktoren auch das jeweilige multifaktorielle Bedingungsgefüge zum Gegenstand haben. Dabei sind sowohl potenziell beeinträchtigende Arbeitsbedingungen (Stressoren) als auch potenziell förderliche Arbeitsbedingungen (Ressourcen) zu betrachten.

Vor dem Hintergrund international etablierter Standards (z.B. [2]) ist dies für die Wissenschaft keinesfalls eine neue Erkenntnis. Für die Arbeitsschutzpraxis stellt dies multifaktorielle Bedingungsgefüge allerdings eine erhebliche Herausforderung dar. Üblicherweise orientiert man sich doch an einzelnen, definierten, potenziell kritischen Faktoren, für die idealerweise normative Schwellenwerte und Messinstrumente vorliegen, wie etwa beim Lärm, oder einer Minimierung der Exposition die nach technischen Standards vorzunehmen ist, wie bei Gefahrstoffen (vgl. [3]).

Auch im Bereich der psychischen Belastung gibt es Faktoren, die möglichst zu vermeiden bzw. zu minimieren sind, zum Beispiel Daueraufmerksamkeit in der Mensch-Technik-Interaktion. Des Weiteren existieren auch hier normative, empirisch begründete Grenzwerte, wie beispielsweise bei der Länge der Arbeitszeit [4]. Häufig geht es aber nicht um eine Minimierung, sondern um die Optimierung der Faktoren, mit dem Ziel Überforderung wie auch Unterforderung zu vermeiden, wie etwa bei der Arbeitsintensität. Außerdem kommt es zumeist auf die Gesamtkonstellation der Arbeitsbedingungen an und nicht nur auf einzelne Faktoren.

Bei der Betrachtung dieser Gesamtkonstellation spielen neben den Stressoren die arbeitsbezogenen Ressourcen eine wichtige Rolle. Eine mögliche Fehlbeanspruchung durch potenzielle Stressoren - zum Beispiel hohe Arbeitsintensität oder hohe emotionale Anforderungen - lässt sich durch arbeitsbezogene Ressourcen, wie etwa Handlungs- und Entscheidungsspielraum oder soziale Unterstützung, grundsätzlich mildern. Darüber hinaus können Ressourcen auch den Umgang mit Stressoren unmittelbar erleichtern. Beispiele hierfür sind selbstbestimmte Rückzugsmöglichkeiten nach schwierigen Kundeninteraktionen, Einfluss auf die Arbeitsverteilung im Team oder

¹ Eine wesentliche Quelle für die folgenden Überlegungen ist das BAuA-Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“, das im intensiven Diskurs mit einschlägigen Wissenschaftler/innen, insbesondere unserem wissenschaftlichen Beirat durchgeführt wird (www.baua.de/psychische-gesundheit).

die Möglichkeit, die eigene Arbeitsplanung so zu gestalten, dass Zeiten der Interaktion und Zeiten der Einzelarbeit voneinander getrennt und dadurch permanente Störungen vermieden werden.

Arbeitsbezogene Ressourcen eröffnen also in gewissem Umfang Spielräume für die Selbstgestaltung der eigenen Arbeit (vgl. hierzu auch [5]). Sie können auch die Entwicklung personenbezogener Ressourcen unterstützen, wie etwa die Selbstwirksamkeitsüberzeugung oder auf Problemlösung orientierte Kompetenzen. Vor diesem Hintergrund ist die Bereitstellung von Ressourcen – zusätzlich zur Vermeidung von Stressoren – ein wichtiges und tendenziell nachhaltiges Charakteristikum gut gestalteter Arbeit, denn sie bieten den Beschäftigten Gestaltungsmöglichkeiten – im Sinne von strukturellen Optionen und von Gestaltungskompetenzen – bezogen auf die eigene Arbeit.

2. Interaktionsarbeit und die Bedeutung der Organisation:

Vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeit hat die Bedeutung der organisationalen Rahmenbedingungen sowie der sozialen und interaktionalen Einbindung der Beschäftigten gegenüber der Bedeutung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsumgebung und der unmittelbaren Arbeitsaufgabe zugenommen. Dies führt zu neuen Anforderungen an die Beschäftigten, insbesondere hinsichtlich ihrer Fähigkeiten zur Interaktion und ihres Umgangs mit Veränderungen, und erhöht die Komplexität möglicher Interventionsstrategien.

So sind die Arbeitsaufgaben der Beschäftigten oft durch wechselnde soziale Interaktionen mit internen oder externen Kunden geprägt, die erheblichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen nehmen [6]. Bei personenbezogenen Dienstleistungen bestimmen diese sozialen Interaktionen sogar wesentlich die Qualität und Quantität des Arbeitsergebnisses selber.

Zusätzliche Dynamik in den Arbeitsbedingungen entsteht durch das organisationale Veränderungsgeschehen, beispielsweise bei projektförmiger Arbeitsorganisation, oder durch vielfältige kleine und große Restrukturierungen [7]. Diese Dynamik generiert einerseits in relevantem Umfang neue Konstellationen von Stressoren und Ressourcen, z. B. hinsichtlich qualitativer oder quantitativer Arbeitsplatzunsicherheit. Sie hat andererseits weitreichende Auswirkungen auf betriebliche Gestaltungsstrategien, da Organisationen die Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeit kontinuierlich und prozesshaft anlegen müssen. Dabei geht es nicht nur um Arbeitsaufgaben, sondern auch um organisationale Faktoren wie Information, Kommunikation und Kooperation sowie Partizipation. Auch sind im durch Dynamik und Interaktion geprägten Arbeitsumfeld Verhaltensprävention (im Sinne von Gestaltungskompetenz, Interaktionskompetenz) und Verhältnisprävention (im Sinne struktureller Rahmenbedingungen) komplementär anzuwenden.

Möglicherweise zielführend ist hier der noch relativ neue Diskurs über organisationale Resilienz [8]. So erlaubt ein breites Qualifikationsprofil der Beschäftigten, zum Beispiel bei Anforderungsspitzen, die Arbeit zu verteilen und damit Überlastung zu vermeiden.

3. Perspektive Lebensbereiche und Lebensphasen: Eine adäquate Bewertung der Arbeitsbedingungen erfordert die Berücksichtigung der Dynamik zwischen beruflichen und außerberuflichen Lebensbereichen und insbesondere der Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Erholung. Des Weiteren sollten berufsbiographische Verläufe – unter Berücksichtigung der Lebensphasen – in den Blick genommen werden.

Die Wirkung von Arbeitsbedingungen auf die – physische wie psychische – Gesundheit ist wesentlich davon abhängig, ob

auf Zeiten der Beanspruchung auch Zeiten der Erholung folgen. Zentral ist hier die Ruhezeit, d. h. die arbeitsfreie Zeit, die die Arbeitswissenschaft überwiegend nicht eigenständig, sondern als eine abhängige Variable des Arbeitszeitregimes betrachtet.

Vor dem Hintergrund vorliegender Untersuchungen ist anzunehmen, dass Erholung von psychischen, d. h. kognitiven und emotionalen Anforderungen deutlich komplexer ist als Erholung von physischen Anforderungen. Ob Detachment gelingt, also das Lösen und Abschalten von der Arbeit, hängt auch davon ab, wie die Arbeit hinsichtlich Ressourcen und Stressoren gestaltet ist. Schwierige soziale Interaktionen und nicht abgeschlossene Arbeiten erschweren das Abschalten von der Arbeit und können zu Beeinträchtigungen führen. Planbare Arbeitszeiten, soziale Unterstützung und erfolgreiche Aufgabenbewältigung wirken sich wiederum positiv auf das Detachment aus [9]. Bedeutsam ist auch die Frage des Einflusses geregelter oder unregelter arbeitsbezogener Störungen in der Ruhezeit auf die Qualität der Erholung [10, 11].

Die Forderung nach angemessener Erholung nach Phasen der Beanspruchung gilt zusätzlich auch für den Lebenszyklus: Beispielsweise könnten durchlässige Karrieremodelle dafür sorgen, dass nach arbeitsreichen Phasen in Großprojekten auch Phasen der ruhigeren Routinearbeiten möglich sind (u.a. [12]).

4. Beteiligung und Kompetenzentwicklung: Neben den expertenorientierten Instrumenten des klassischen Arbeitsschutzes sind prozess- und beteiligungsorientierte Verfahrensweisen unter Einbeziehung der Beschäftigten einzusetzen. Diese sollten die Qualifizierung der Beschäftigten beinhalten, durch Experten begleitet werden und sich an Kriterien der menschengerechten Arbeit orientieren. Ein systematischer Rahmen auf Ebene der (betrieblichen) Sozialpartner ist anzustreben.

Für prozess- und beteiligungsorientierte Verfahrensweisen gilt es, in stärkerem Maße die Kompetenz der Beschäftigten zur Gestaltung ihrer eigenen Arbeit zu nutzen, aber auch zu fördern [13]. Sie ist insbesondere bei flexiblen Arbeitsformen wichtig, um den Arbeitsalltag mit wechselnden Herausforderungen zu bewältigen. Weiterhin ist die Entwicklung konkreter Gestaltungsmaßnahmen oft nur dann möglich, wenn das Expertenwissen der Beschäftigten einbezogen wird. Zudem sind nachhaltige Veränderungen, die Interaktionen zwischen Personen betreffen – beispielsweise bei Fragen der gegenseitigen Erreichbarkeit – nur dann erfolgreich, wenn die Beschäftigten an der Lösungsfindung beteiligt werden.

Voraussetzung für solche Gestaltungsprozesse ist jedoch, dass die betrieblichen Rahmenbedingungen, zum Beispiel zur Arbeitszeit, oder die räumlich-technischen Möglichkeiten ausreichende Spielräume für gute Arbeitsgestaltung beinhalten. Die Gestaltung dieser betrieblichen Rahmenbedingungen unterliegt häufig der betrieblichen Mitbestimmung. Daher sollte ein systematischer Rahmen neben den Arbeitsschutzakteuren auch die Sozialpartner einbeziehen.

5. Besondere Bedeutung der Führung: An der Schnittstelle zwischen Organisation und Individuum haben insbesondere die operativen Führungskräfte eine zentrale Rolle für die Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeit. Sie sind der erste Ansprechpartner für die Klärung von Aufgaben und die Bereitstellung von Ressourcen und sie verfügen über Spielräume, um im Sinne einer differenziellen und dynamischen Arbeitsgestaltung Aufgaben [14], Ausführungsbedingungen oder Arbeitszeitarrangements personenbezogen zu optimieren.

Führungskräfte können also wichtige Ressourcen für die gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung ihrer Beschäftigten bereitstellen. Dafür sprechen die in den wissenschaftlichen Studien konsistent berichteten Zusammenhänge zwischen hoher Führungsqualität bzw. mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führung und geringen depressiven Störungen, höherer Motivation und Leistung. Die sogenannte destruktive Führung, die vergleichsweise selten auftritt, weist hingegen eine deutlich ungünstige Wirkung auf die Gesundheit der Beschäftigten auf, ähnlich wie auch das Mobbing [15].

Die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte selber sind allerdings häufig von Stressoren, wie überlangen Arbeitszeiten oder häufigen Störungen und Unterbrechungen, geprägt. Diese Stressoren nehmen mit der Führungsspanne zu [16]. Im Interesse eines guten Arbeits- und Gesundheitsschutzes sollte daher die Rolle der Führungskräfte weiter entwickelt werden. Dazu gehören sowohl eine entsprechende Gestaltung der Arbeitsbedingungen der Führungskräfte, die strukturelle Merkmale wie bspw. Führungsspannen umfasst, als auch ihre Ausstattung mit angemessenen Handlungskompetenzen und Wissen bezüglich der Gestaltung der Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

6. Rolle der professionellen Arbeitsschutzorganisation: Die Akteure der betrieblichen Arbeitsschutzorganisation und des betrieblichen Gesundheitsmanagements haben eine Schlüsselrolle sowohl im Kontakt mit den Beschäftigten als auch als Berater des für den Arbeits- und Gesundheitsschutz verantwortlichen Arbeitgebers. Sie sollten psychische Belastungsfaktoren und psychische Gesundheit stets bei ihrem Handeln berücksichtigen und hierfür alle Anknüpfungspunkte nutzen.

Auch wenn psychische Belastungsfaktoren nicht vollständig den klassischen Vorgehensweisen zugänglich sind, sollten alle Prozesse der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung stets so ganzheitlich wie möglich ausgerichtet sein und auch psychische Belastungen berücksichtigen, denn die Gefährdungsbeurteilung hat immer das Potenzial, für einen systematischen Dialog über die Arbeitsbedingungen zu sorgen. Auch andere betriebsärztliche Verfahrensweisen, wie beispielsweise die arbeitsmedizinische Vorsorge, ermöglichen im Rahmen von Kontakten mit den Beschäftigten eine ganzheitliche ärztliche Sicht, auch wenn sie zunächst nicht immer explizit auf die psychische Gesundheit hin ausgerichtet sind.

Professionelle Weiterbildung der Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zum Thema psychische Belastung und psychische Gesundheit sind hierfür unbedingt notwendig. Ebenso sollten spezifische Prozesskompetenzen für die Begleitung betrieblicher Gestaltungsprozesse vermittelt werden. Diese Prozesskompetenzen der zentralen Akteure sind nicht zuletzt im Zusammenhang mit auf psychische Belastungsfaktoren ausgerichtete Gefährdungsbeurteilungen als erfolgskritisch gekennzeichnet worden (vgl. u.a. [17, 18, 19]).

7. Anforderungen an die Wissenschaft: Die Wissenschaft muss aussagefähiges Wissen zum Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit sowie Methoden- und Prozesswissen für die betriebliche Intervention zur Verfügung stellen. Auf dieser Basis sollten die überbetrieblichen und betrieblichen Experten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ihr Wissen ergänzen und ihre Praxis entsprechend erweitern.

Forschungsbedarf besteht vor allem im Hinblick auf differenzierte Erkenntnisse zu Belastungskonstellationen und Wirkungsverläufen. Dabei sollte die Komplexität der Belastungskonstellationen und ihre subjektiven Wirkungen explizit zum Gegenstand gemacht werden. Auch sollten positive Aspekte der mentalen Gesundheit stärker untersucht werden.

Der Wandel der Arbeit macht zudem eine Intensivierung wissenschaftlicher Bemühungen im Bereich der Interaktionsarbeit sowie der Erholungsforschung im Kontext der Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt erforderlich. Darüber hinaus sind insbesondere Studien notwendig, die praktisch umsetzbare Interventionen zum Gegenstand haben und dabei ein vertieftes Verständnis zu den Rollen der verschiedenen betrieblichen Akteure, zu inkrementellen Gestaltungsprozessen vor Ort sowie zur Funktion der Arbeitsschutzsysteme schaffen.

Von besonderer Wichtigkeit sind handlungsorientierte Lösungen. Dafür muss die Komplexität der wissenschaftlichen Erkenntnisse auf ein praktikables Maß reduziert werden, beispielsweise bei der Identifizierung von Schlüsselfaktoren für die Gestaltung oder bei der Entwicklung von pragmatischen Vorgehensweisen. In diesem Rahmen ist auch die Weiterentwicklung von tätigkeitsspezifischen Zugängen und Gestaltungslösungen anzustreben. Ziel ist es, sicherzustellen, dass überbetriebliche und betriebliche Experten die wissenschaftlich gewonnenen Erkenntnisse in konkretes Handeln überführen können.

7. Pathologisierung vermeiden – differenziell gestalten:

Vor dem Hintergrund der Prävalenz psychischer Störungen sind Betriebe gefordert, mit Phasen der Beeinträchtigung oder Erkrankung ihrer Beschäftigten umzugehen. Dabei ist es zunächst nachrangig, ob es einen mehr oder weniger großen Einfluss der Arbeitsbedingungen selber gibt oder die Beeinträchtigung bzw. Erkrankung aus anderen Gründen auftritt. Im Interesse einer erfolgreichen Sekundär- und Tertiärprävention sind dabei eine unnötige Pathologisierung der Betroffenen zu vermeiden und alle Möglichkeiten der differenziellen Arbeitsgestaltung sachgerecht zu nutzen.

Psychische Störungen sind ein relevantes Erkrankungsgeschehen. Arbeitsunfähigkeitstage und Erwerbsminderungsrenten aufgrund von psychischen und Verhaltensstörungen sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Die 12-Monatsprävalenzen für psychische Störungen sind jedoch vergleichsweise stabil [20]: Daher ist davon auszugehen, dass nicht vordringlich eine erhöhte Prävalenz, sondern vielmehr auch veränderte Umgangsformen mit psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz – neben einer Verschiebung diagnostischer Standards – ursächlich sind.

Es ist vor diesem Hintergrund notwendig, die betrieblichen Umgangsweisen mit psychischer Gesundheit und Leistungsfähigkeit bzw. deren Beeinträchtigungen in den Blick zu nehmen, und dabei unnötige Pathologisierung zu vermeiden. Daher sollte die Arbeitswelt auf allen Ebenen der Prävention sensitiv und tolerant sein für inter- und intraindividuelle Unterschiede – auch hinsichtlich der psychischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit.

Dazu gehört das betriebliche Bemühen, differenzielle Angebote zur Arbeitsgestaltung zu machen, die unterschiedliche Fähigkeiten berücksichtigen. Es geht aber auch um die Bereitschaft aller Beteiligten, mit Phasen der psychischen Beeinträchtigung von Beschäftigten, beispielsweise bei kritischen Lebensereignissen adäquat und kollegial umzugehen. Und nicht zuletzt geht es um frühzeitige angemessene und kompetente Unterstützung durch den Betriebsarzt und andere Gesundheitsexperten und einen Return-to-Work-Prozess, bei dem viele Beteiligte an einem Strang ziehen.

Referenzen

- [1] GDA (Hrsg.) (2014): Abschlussbericht zur Dachevaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategien, Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- [2] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001): The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- [3] BAuA (Hrsg.) (2016): Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung – Handbuch für Arbeitsschutzfachleute, 2. Auflage, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- [4] Amlinger-Chatterjee, M. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Atypische Arbeitszeiten, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- [5] Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2007): What is Job Crafting and Why Does It Matter?, Center for Positive Organizational Scholarship, Michigan: Regents of the University of Michigan.
- [6] Böhle, Fritz (2011): Interaktionsarbeit als wichtige Arbeitstätigkeit im Dienstleistungssektor, *WSI-Mitteilungen*, 64. Jg., Heft 9, 456-461.
- [7] BAuA (Hrsg.) (2013): Arbeitnehmer in Restrukturierungen. Gesundheit und Kompetenz erhalten, Bielefeld: Bertelsmann.
- [8] Hartwig, M., Grauel, B., Lafrenz, B. & Barth, A. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Organisationale Resilienz, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- [9] Wendsche, J. & Lohmann-Haislah, A. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Detachment, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- [10] Pangert, B., Pauls, N. & Schüpbach, H. (2016): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. 2. Auflage, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- [11] Vahle-Hinz, T. & Bamberg, E. (2009): Flexibilität und Verfügbarkeit durch Rufbereitschaft – die Folgen für Gesundheit und Wohlbefinden, *Arbeit*, 18(4), 327-339.
- [12] Handrich, C., Koch-Falkenberg, C. & Voss, G. (2016): Professioneller Umgang mit Zeit und Leistungsdruck, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- [13] Hacker, W. (2015): Gefährdungsbeurteilung durch betroffene Führungskräfte und Mitarbeiter?, *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 65, 262-266.
- [14] Ulich, E. (2011): Arbeitspsychologie, 7. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [15] Montano, D., Reeske, A. & Franke, F. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- [16] Rothe, I. & Beermann, B. (2015): Gestaltung von Arbeit und Gesundheit, in Stein, Rothe, Schlegel (Hrsg.) *Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis*, München: Beck Verlag.
- [17] GDA (Hrsg.) (2014): Empfehlungen der GDA-Träger zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastung, Berlin: BMAS.
- [18] Weigl, M., Herbig, B., Bahemann, A., Böckelmann, I., Darius, S., Jurkschat, R., Kreuzfeld, S., Lang, J., Müller, A., Muth, T., Nowak, D., Schneider, A., Stahlkopf, H. & Angerer, P. (2015): Empfehlungen zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, *ASU*, 50, 660-665.
- [19] BAuA (Hrsg.) (2014): Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen, Berlin: Erich Schmidt.
- [20] Robert Koch-Institut (Hrsg.) (2015): Gesundheit in Deutschland. Gesundheitsberichterstattung des Bundes. Gemeinsam getragen von RKI und Destatis, Berlin: RKI.

Korrespondenz Adresse

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA),
Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund