

Die Gefährdungsbeurteilung als Instrument zur Handhabung psychischer Belastung in Unternehmen

Dr. Sabine Rehmer

IGO - Institut für Gesundheit in Organisationen

www.i-g-o.de



..... eine kurze Vorstellung – Wer sind wir?

- (1) Psychische Belastung im Arbeitskontext**
- (2) Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung**
- (3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung**
- (4) Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur //Gesunden Organisation**
- (5) ... ein paar Zahlen**



Willkommen im Institut für Gesundheit in Organisationen

- » Unsere Geschäftsbereiche
 - **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen**
 - **Verhaltensorientierter Arbeitsschutz**
 - **Betriebliches Gesundheitsmanagement**
- » Unsere Ziele für unsere Kunden
 - » weniger Unfälle
 - » geringere Fehlzeiten
 - » stärkere Leistungsfähigkeit
 - » zufriedene und motivierte Mitarbeiter & Teams
- » Unsere kompetenten & freundlichen Mitarbeiter(-innen), unsere Praxiserfahrung und die Qualitätssicherung unserer Arbeit:
 - Das sind die Stärken des Instituts für Gesundheit in Organisationen!



Weitere Informationen finden Sie hier → www.i-g-o.de

..... eine kurze Vorstellung – Wer sind wir?

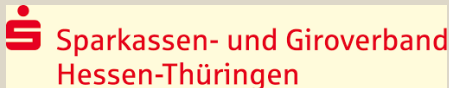
» Ausgewählte Kunden:



Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie

Thüringer Justiz

Thüringer Polizei



THÜRINGER NETZWERK
DEMOGRAFIE



Förderkreis JUL
gemeinnützige
GmbH



» Das Institut für Gesundheit in Organisationen ist Mitglied bei:



Fachverband Psychologie für
Arbeitssicherheit und Gesundheit e.V.



Landesvereinigung für
Gesundheitsförderung
Thüringen e.V.

» Wir unterstützen:



(1) Psychische Belastung im Arbeitskontext

(1) Psychische Belastung im Arbeitskontext

Die Bedeutung psychischer Belastung in der Arbeitswelt

- » Bedeutung und Wirkungen von Arbeit
 - » Arbeit hat eine besondere Bedeutung für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten.

„**Schlechte Arbeit**“ kann zu:

- physischen und psychischen Beanspruchungen
- zu Stress
- oder sogar zu psychischen Störungen
- ... der Beschäftigten führen.

„**Gute Arbeit**“ schafft:

- Selbstvertrauen und Selbstwert
- soziale Kontakte
- sichert die Tages- oder Lebensstruktur.

- » Doch was sind die Gründe für die unterschiedlichen Wirkungen von Arbeit?
- » Wie kann „gute“ Arbeit Potentiale fördern und welche Risikofaktoren birgt Arbeit?

Die Bedeutung psychischer Belastung in der Arbeitswelt

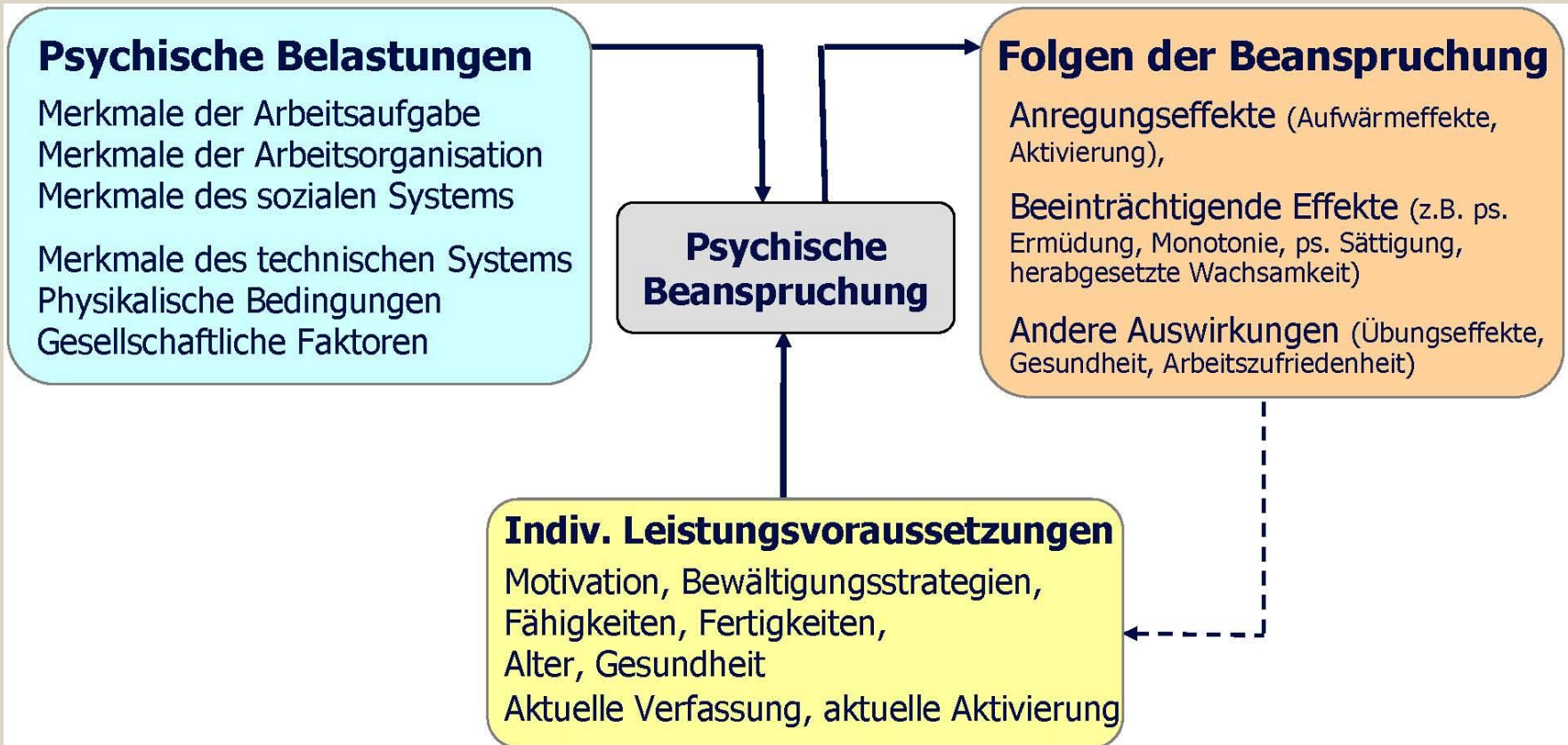
Was ist gute Arbeit?

- » Diese Frage beantwortet eine repräsentative Studie der INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008).
- » 5388 Erwerbstätige gaben Auskunft zu ihrer:
 - » aktuellen Arbeits- und Lebenssituation
 - » und zu ihrer Vorstellung von guter Arbeit.
- » Im Ergebnis beinhaltet gute Arbeit gemäß der Studie im Idealfall folgende Kriterien:
 - » ein Einkommen von mindestens 2000 Euro (Brutto)
 - » ein geringes Fehlbelastungsniveau
 - » ein hohes Ressourcenpotential.

(1) Psychische Belastung im Arbeitskontext

Die Bedeutung psychischer Belastung in der Arbeitswelt

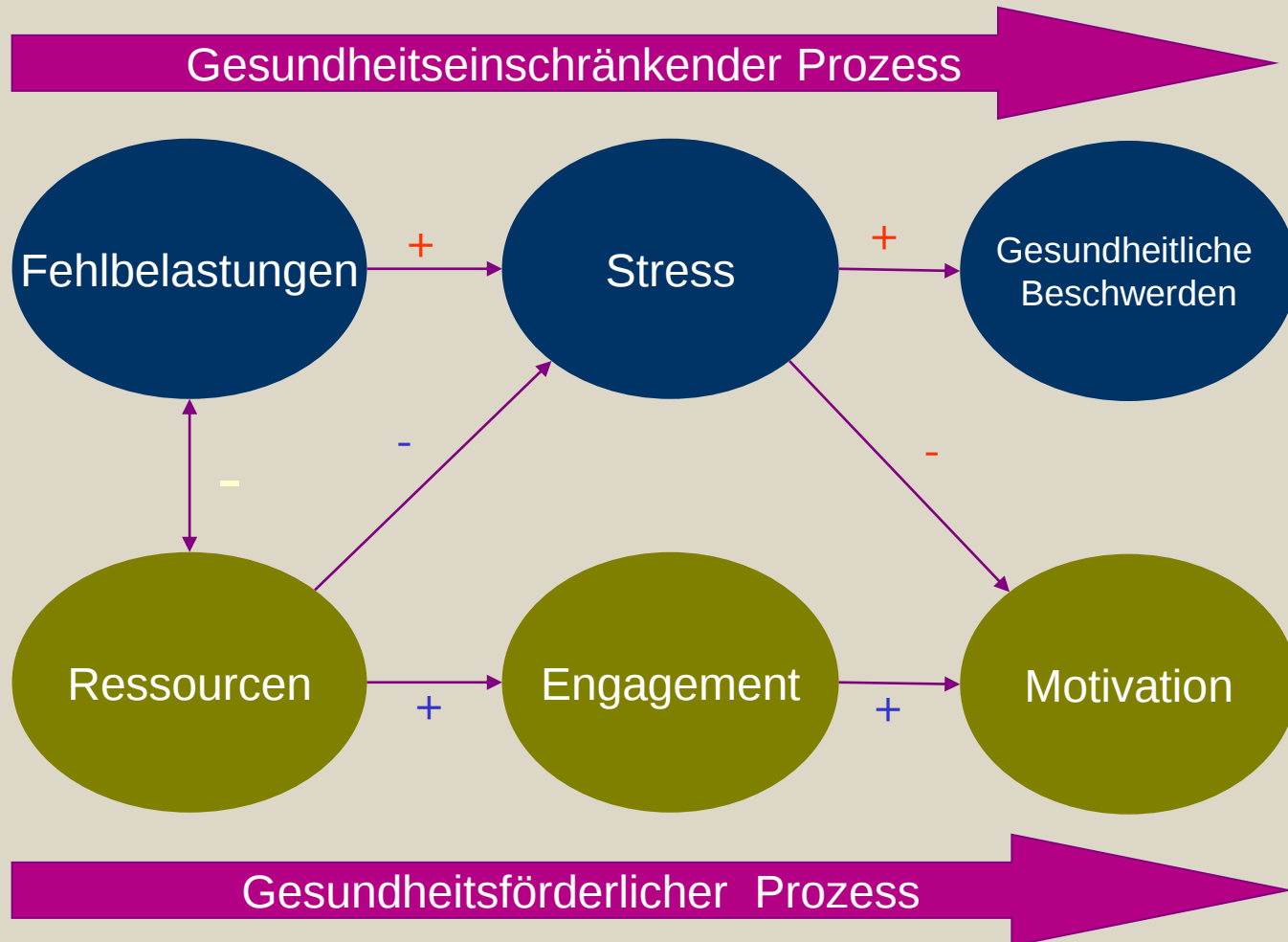
Begriffserläuterungen



nach Richter & Buruck, 2009 (angelehnt an DIN EN ISO 10075)

(1) Psychische Belastung im Arbeitskontext

Zusammenhänge zwischen Fehlbelastungen und Ressourcen



Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007)

(1) Psychische Belastung im Arbeitskontext

Welche gesundheitsschädigenden Faktoren gibt es?

» Faktoren, die nachweislich schädigende Gesundheitsauswirkungen haben (Stressoren):

Fehlbelastungen aus der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation	Fehlbelastungen aus der sozialen Situation am Arbeitsplatz
▪ Zeitdruck ▪ Qualitative Überforderung ▪ Quantitative Überforderung ▪ Ständige Konzentrationserfordernisse ▪ Rollenunklarheit und -konflikte ▪ Zielwidersprüche, unklare Ziele ▪ Arbeitsunterbrechungen ▪ Regulationsüberforderungen (zu hohe Komplexität, Variabilität)	▪ Soziale Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen ▪ Ungerechtes Verhalten durch Vorgesetzte und Kollegen ▪ Soziale Isolation, sozialer Ausschluss ▪ Mobbing ▪ Konflikte mit Kunden bzw. Klienten ▪ Emotionale Dissonanz ▪ Gratifikationskrisen ▪ Statuskränkungen

(aus Richter 2011, nach Sonnentag & Frese, 2003; Zapf & Semmer, 2004; Richter & Wegge, 2011)

(1) Psychische Belastung im Arbeitskontext

Welche gesundheitsschädigenden Faktoren gibt es?

» Folgen psychischer Fehlbelastungen (vgl. Kauffeld, 2011)

	Kurzfristig	Mittel- bis langfristig
Physiologische Ebene	▪ Herzfrequenzerhöhung ▪ Blutdrucksteigerung ▪ Ausschüttung von Stresshormonen, z.B. Adrenalin und Kortisol	▪ Psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen
Psychische Ebene	▪ Anspannung ▪ Frustration ▪ Gereiztheit ▪ Psychische Ermüdung ▪ Monotonie ▪ Psychische Sättigung ▪ Herabgesetzte Wachsamkeit	▪ Unzufriedenheit ▪ Resignation ▪ Depression ▪ Ängstlichkeit ▪ Burnout

(1) Psychische Belastung im Arbeitskontext

Welche gesundheitsschädigenden Faktoren gibt es?

» Folgen psychischer Fehlbelastungen (vgl. Kauffeld, 2011)

	Kurzfristig	Mittel- bis langfristig
Verhaltensebene individuell	▪ Leistungsschwankungen ▪ reduzierte Konzentration ▪ erhöhte Fehlerquote ▪ verminderte sensomotorische Koordination	▪ Vermehrter Konsum von Rauschmitteln wie Alkohol, Tabak und Tabletten ▪ verminderte Motivation ▪ erhöhte Fehlzeiten ▪ innere Kündigung
Verhaltensebene sozial	▪ Konflikte ▪ Aggressionen gegen andere ▪ Mobbing ▪ Rückzug innerhalb oder außerhalb der Arbeit	▪ Absentismus ▪ Präsentismus ▪ kontraproduktives Arbeitsverhalten (Diebstahl, Mobbing, Sabotage)

(1) Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung

Welche gesundheitsfördernden Faktoren gibt es?

- » Kompensations- und Schutzkomponenten, die es erlauben, trotz Risikofaktoren eigene Ziele zu verfolgen und unangenehme Einflüsse zu reduzieren (Ressourcen)

Organisationale Ressourcen	Soziale Ressourcen	Personale Ressourcen
▪ Aufgabenvielfalt ▪ Tätigkeitsspielräume ▪ Qualifikationsnutzung ▪ Lernmöglichkeiten ▪ Partizipationsmöglichkeiten	▪ Soziale Netzwerke ▪ Unterstützung durch: ▪ Vorgesetzte ▪ Arbeitskollegen ▪ Lebenspartner ▪ andere Personen ▪ Mitarbeiterorientierter Führungsstil	▪ Zukunftsorientiertheit ▪ Optimismus ▪ Kohärenzerleben ▪ Selbstwirksamkeit ▪ Selbstwert ▪ Interne Kontroll-erwartungen ▪ Flexible Bewältigungsstile ▪ Selbstregulationsfähigkeit ▪ Erholungsfähigkeit

vgl. Udris, 2007 aus Richter, 2011

(1) Psychische Belastung im Arbeitskontext

Die aktuelle Situation

» Stetige Erhöhung der Fehlzeiten aufgrund psychischer Faktoren

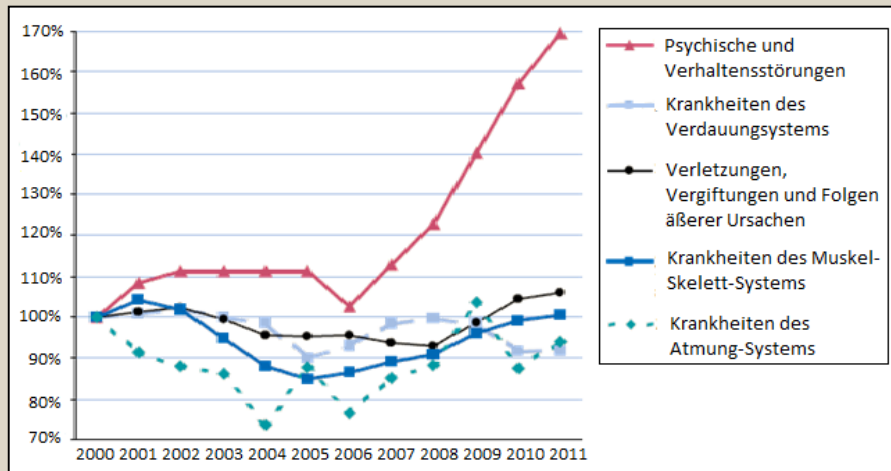
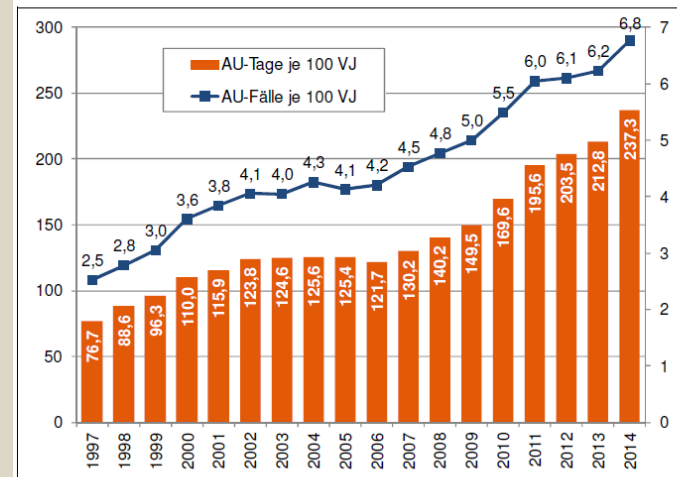


Abbildung 1. Relative Veränderung der Fehlzeiten zwischen den Jahren 2000 und 2011, in Abhängigkeit von den Diagnosekategorien (Geray, 2012).

Abbildung 15: AU-Tage und AU-Fälle pro 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 1997 - 2014

Schlussfolgerungen:

- Arbeit ist vielfach anforderungsreicher geworden
- Menschen sind im Erwerbsleben zunehmend geistig bzw. psychisch gefordert.

Echte Zunahme oder andere Diagnosen?

- » Potentielle Gründe für Zunahme der psychischen Erkrankungen
 - » **Objektive Zunahme** (z.B. depressive Erkrankungen, Suchterkrankungen)
 - » Psychische Erkrankungen werden eher erkannt (**Hellfeld wird größer**)
 - » verbesserte diagnostische Kompetenz der behandelnden Ärzte und
 - » eine höhere Bereitschaft der Betroffenen sich darüber zu äußern (Stichwort: Stigmatisierung)
 - » Scheinerhöhung durch **ausgeweitete Störungsdefinition**
 - » **Geringere Widerstandsfähigkeit** der heute lebenden Menschen



(1) Psychische Belastung im Arbeitskontext

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen:

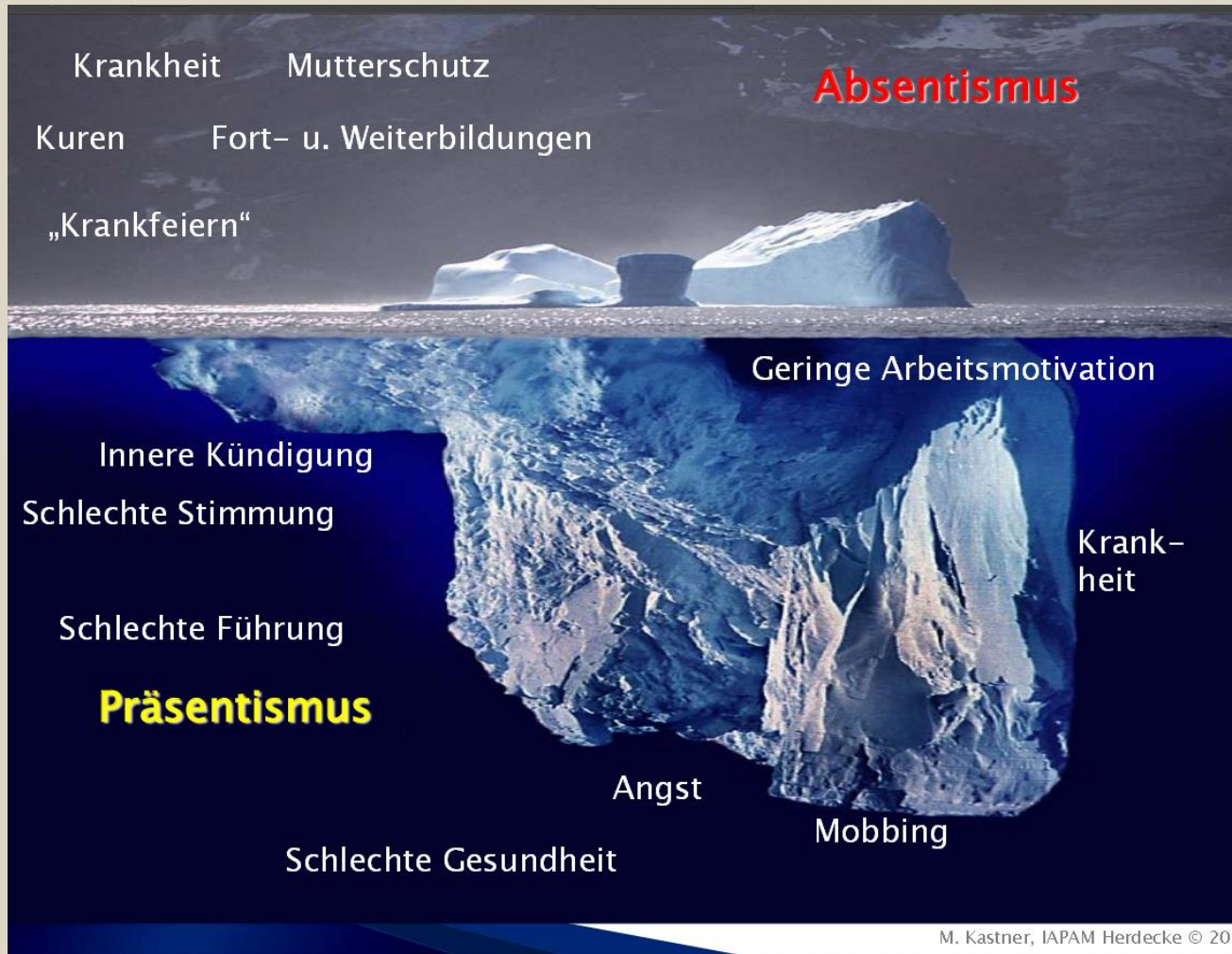
- » Kein Anstieg der individuellen psychischen Störungen – wie etwa Schizophrenie oder Phobien etc.
- » **Anstieg von Störungen, die aus der Wechselwirkung zwischen Arbeitsgestaltung, Organisationsfaktoren und individuellen Personenfaktoren stammen.**
- » Hinzu kommt: Gesundheit hört nicht am Werkstor auf!
- » Betriebliche Belastungen reichen in das Privatleben hinein:
 - » Themen wie Work-Life Balance,
 - » Verkehrssicherheit, insbesondere auf dem Weg von und zur Arbeit,
 - » sowie familiäre Belastungen
- » **Auch Wechselwirkung Privatleben/Organisation** ist ein wesentlicher Bestandteile in der psychologischen Gesamtbelastungs- und Beanspruchungsbilanz der Organisationsangehörigen.

Fehlbeanspruchung als betriebswirtschaftlicher Faktor

- » Fehlbeanspruchungen haben Folgen für:
 - » den Beschäftigten
 - » das Unternehmen
 - » und die gesamte Volkswirtschaft.
- » 2012 gab es:
 - » 53 Millionen Krankheitstage
 - » 41% Frühberentungen mit psychischen Ursachen (Altersdurchsch. 48 Jahre)
 - » 43% Stresszunahme am Arbeitsplatz
 - » 57% hatten mindestens eine psychovegetative Beschwerde
- » Im Unternehmen sind die häufigsten Folgen:
 - » qualitative Einschränkungen und Fehlzeiten → mit den Resultaten:
Mehrbelastung der anwesenden Mitarbeiter, erschwerte Planung, Produktionsausfall, unbesetzte Arbeitsplätze, Terminverzug, Lieferschwierigkeiten und damit Unzufriedenheit der Kunden, Gehaltsfortzahlung ohne Gegenleistung, sinkende Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, steigende Unfallversicherungs- und Ausgleichszahlungsprämien, Verlust von teuer ausgebildetem Fachpersonal durch Fluktuation oder Frühverrentung.

(1) Psychische Belastung im Arbeitskontext

Fehlbeanspruchung als betriebswirtschaftlicher Faktor

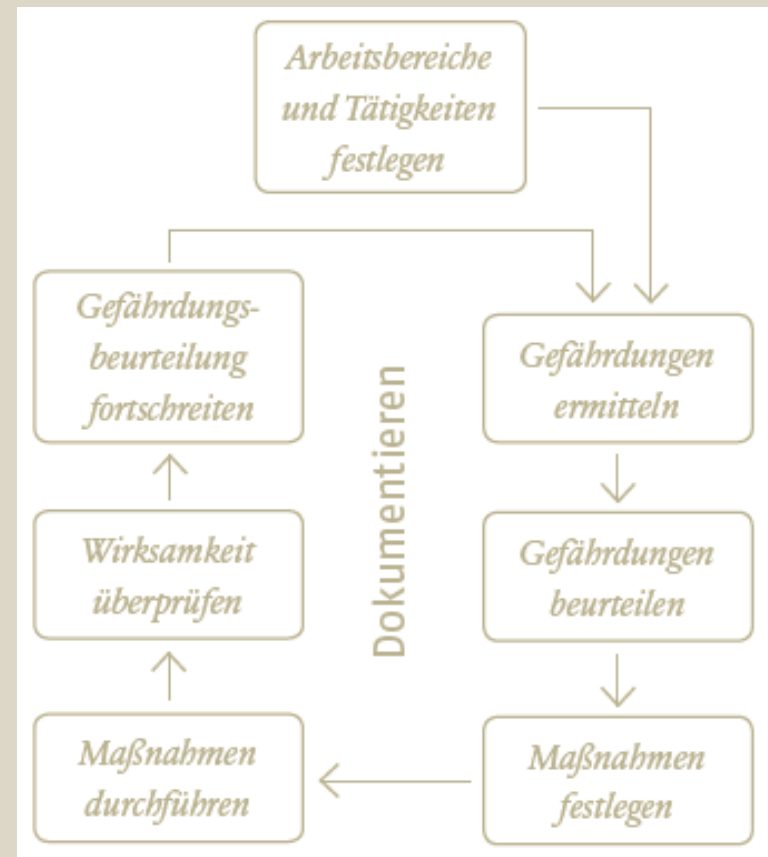


(2) Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung

(2) Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung

Gefährdungsbeurteilung als Handlungsrahmen zur Optimierung psychischer Belastung

- » Der gesetzliche Rahmen unterstützt die innerbetriebliche Optimierung von Sicherheit und Gesundheit.
- » Gemäß Arbeitsschutzgesetz erfolgt die Beurteilung der Arbeitsbedingungen
- » Der Rahmen und die Struktur für die Gefährdungsbeurteilung wird vorgegeben.



(2) Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung

Gefährdungsbeurteilung als Handlungsrahmen zur Optimierung psychischer Belastung

- » Keine Vorgaben für die Ausführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

→ individuelle Zugänge möglich!



(2) Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung

Zur Frage einer integrierten Gefährdungsbeurteilung

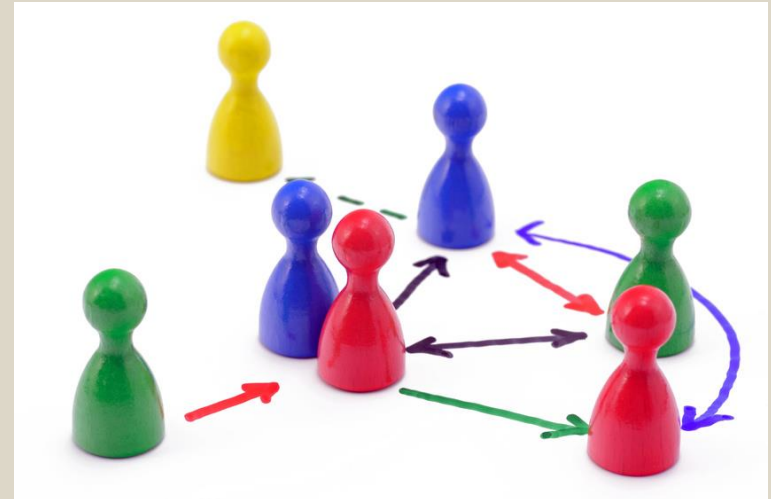
- » Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung stellt spezifische Anforderungen an Fach- und Verfahrenskennntnisse
- » Gerade bei Beginn wenn noch keine geeigneten Erfahrungen, Instrumente und Vorgehensroutinen vorliegen gibt es gute Gründe für einen eigenständigen Prozess.
- » ABER: Prozess sollte in die Weiterentwicklung von Methoden und Prozessen und insbesondere in die Kompetenzen der beteiligten Personen münden
- » → Prozess nicht langfristig entkoppeln



(2) Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung

Aufgaben, Rechte und Pflichten der Akteure

- » sind durch verschiedene Gesetze und Vorschriften geregelt
 - » Arbeitgeber
 - » Betriebs- oder Personalrat
 - » Beschäftigte
 - » Führungskräfte
 - » Arbeitsschutzausschuss
 - » Fachkraft für Arbeitssicherheit & Betriebsärzte
 - » Schwerbehindertenvertretung
 - » Externe fachliche Beratung und Unterstützung
 - » Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger



(2) Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung

Nutzen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Offiziell:

- » Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ist eine gesetzliche Pflicht.
- » Dient der menschengerechten Gestaltung der Arbeit → hat Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und den -willen der Beschäftigten.
- » Bietet die Möglichkeit organisatorische Schwachstellen und Reibungspunkte aufzudecken
→ Reduzierung von Qualitätsmängeln und Produktivitätseinbußen



(2) Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung

Nutzen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Praktisch:

- » Konkrete Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsabläufe – Gewinn besteht in den realisierten Maßnahmen selbst.
- » Sensibilisieren und Bewusstsein schaffen – Erkenntnis, wie sich „ungesunde“ Praktiken im Unternehmen ungeplant entwickelt und verbreitet haben.
- » Weiterentwicklung des betrieblichen Arbeitsschutzes – durch die Gefährdungsbeurteilung psych. Belastung, die Chance Arbeitsprozesse kompletter anzuschauen.
- » Kulturentwicklung – Gespräche der Beschäftigten und Führungskräfte enttabuisieren das Thema psychische Belastung und fördern die Sensibilisierung für die Folgen von Überlastung



(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

Partizipation als Schlüsselement

- » Die direkte Einbeziehung der Mitarbeiter ermöglicht:
 - (1) förderliche und einschränkende Faktoren der psychischen Gesundheit zu ermitteln
 - (2) geeignete korrektive und präventive Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.



(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

» Praktisches Vorgehen:



(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

1

- Vorphase – Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen
(Information, Motivation, Konzepterstellung und Pilotierung)

→ *Erst planen – dann handeln!*

- Vorgespräche mit der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat, Arbeitssicherheit und der Betriebsärztlichen Betreuung
- Bestandsaufnahme (Sichtung der vorhandenen Daten und bisher erfolgten Maßnahmen)
 - a. **Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat**
(z.B. mit einer Betriebsvereinbarung)
 - b. **Gemeinsamer Workshop zu Projektbeginn** unter externer Moderation –
Ziel: Eine gemeinsame Sprache sprechen (z.B. im ASA)
 - c. **Bildung einer paritätisch besetzten Steuergruppe**
(z.B. Arbeitsschutzausschuss mit Nennung eines internen Koordinators)

(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

1

- Vorphase – Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen
(Information, Motivation, Konzepterstellung und Pilotierung)
→ *Erst planen – dann handeln!*

d. Entwicklung eines Konzepts

(Bestandsaufnahme, Information und gemeinsame Abstimmung der Schritte und Inhalte)

- Erstellung eines Ablaufhandbuches in welchen die Prozesse, Vorgehensroutinen, Checklisten usw. zusammengestellt sind
- Erstellung von Dateivorlagen für die Dokumentation der GB+ durch die FK
- Ableitung des Weiterbildungsbedarfs für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung in Ihrem Unternehmen
- Bekanntmachung des Projektes bei Führungskräften
→ Motivation zur Teilnahme

(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

1

- Vorphase – Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen
(Information, Motivation, Konzepterstellung und Pilotierung)
→ *Erst planen – dann handeln!*

e. Qualifizierung der betrieblichen Akteure

(für alle am Prozess beteiligten betrieblichen Akteure)

- Die Handlungssicherheit der FK, bezüglich des Prozesses ist maßgeblich für das Gelingen der Integration der GB+ in die betrieblichen Routinen

f. Vorabinformation zum Prozess und Einbeziehung der Beschäftigten

(Kick-Off-Veranstaltung für alle)

g. Auswahl von zwei Pilotbereichen

(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

1

- Vorphase – Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen
(Information, Motivation, Konzepterstellung und Pilotierung)
→ *Erst planen – dann handeln!*

Ihr Nutzen:

- „Gemeinsame Sprache sprechen“
- Abstimmung der Ziele, passgenaue Abläufe
- frühzeitiges Einbindung aller Beschäftigten
- Erhöhung der Beteiligungs- und Einsatzbereitschaft der betrieblichen Akteure
- Transparenz



(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

2

- Ermittlung der Gefährdungen
→ *die erste Stufe der Analyse – die Situationsdiagnostik*

h. Die Erfassung gesundheitsförderlicher & gesundheitseinschränkender Faktoren und der Beanspruchung bspw. mit den **SFG-Work-Instrumenten**

(**S**creening förderlicher und einschränkender **F**aktoren der psychischen **G**esundheit im **A**rbeits**k**ontext)

Analyseweg 1	Analyseweg 2	Analyseweg 3	Analyseweg 4	Analyseweg 5
Detaillierter Fragebogen	Kurzfragebogen	Kombination aus Weg 1 & 2	Analyseworkshop	Begehung mit Interview
Sie erhalten detaillierte Ergebnisse.	Sie erhalten eine Orientierung in welchen Problemfeldern Detailanalysen notwendig sind.	Sie erhalten detaillierte Ergebnisse in den im Kurzfragebogen identifizierten Problemfeldern.	Wird extern moderiert. Sie erhalten eine Orientierung und Detailanalysen in den relevanten Problemfeldern.	Interviewanteil bei der Begehung. Begutachtet werden sollten mindestens 10% gleichwertiger Arbeitsplätze.
Unsere Instrumente:				
SFG-Work-Langfragebogen	SFG-Work-Kurzfragebogen	SFG-Work-Mixed-Fragebogen	SFG-Work-Leitfaden Analyseworkshop	SFG-Work-Interviewleitfaden Begehung

(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

2

- Ermittlung der Gefährdungen
→ *die erste Stufe der Analyse – die Situationsdiagnostik*

h. Die Erfassung gesundheitsförderlicher und gesundheitseinschränkender Faktoren und der Beanspruchung

Egal welches Verfahren man verwendet: die Ziele sind:

- einen Überblick über die Beanspruchung durch psych. Faktoren zu erhalten,
- die Belastungsfaktoren zu extrahieren, die potentiell eine gesundheitsschädigende Wirkung haben
- und die Ressourcen zu identifizieren, die noch ausgebaut werden können.

»Exkurs: Die Erfassung psychischer Belastung

- » Kein Unternehmen fängt „bei Null“ an:
 - » Ergonomische Beurteilungen
 - » Betriebsärztliche Informationen
 - » Informationen zu Fluktuationen und Fehlzeiten
 - » Bestehende Mitarbeiterbefragungen
 - » BGF oder BGM
 - » ...



- » Methoden und Instrumente: kein „one best way“
- » In der betrieblichen Praxis werden drei methodische Ansätze unterschieden:
 1. Standardisierte schriftliche Befragungen
 2. Moderierte Analyseworkshops
 3. Beobachtung und Beobachtungsinterviews
- » Können einzeln oder in Kombination zum Einsatz kommen.
- » Grundsätzliche Anforderungen für die Auswahl der Instrumente:
 - » Praktische Bewährung
 - » Methodische Güte
 - » Praktikabilität
 - » Darstellung der Befragungsergebnisse



Standardisierte Befragungen

- » Die Belastungen bei der Arbeit werden durch die Beschäftigten selbst eingeschätzt
- » Die Fragen und Antwortmöglichkeiten sind für alle Beschäftigten einheitlich vorgegeben



Standardisierte Befragungen

» Vorteile:

- » Zeitaufwand ist gering
- » Überblick über die Belastungssituation – Vielzahl an potenziellen Gefährdungen kann erfasst werden
- » Können auch Gesundheitsförderliche Faktoren mit erfasst werden
- » Erkennen von Problemschwerpunkten
- » Zahlreiche Vergleiche sind möglich und erleichtern die Interpretation der Ergebnisse.
- » Vergleiche mit Referenzgruppen möglich
- » Und nicht zuletzt: Alle Beschäftigten werden in die Gefährdungsbeurteilung einbezogen



Standardisierte Befragungen

» Nachteile:

- » Wenn nach der Befragung nichts passiert entsteht „Fragebogenmüdigkeit“
- » Unrealistische Erwartungen an die Befragungsergebnisse, d.h. Befragungen liefern den Einstieg in die genauere Analyse
→ Befragungen allein reichen nicht um Ursachen zu finden
- » Bei wenigen Mitarbeitern Wahrung des Datenschutzes schwierig
- » Häufig Einsatz von Fragebögen ohne Gesamtkonzept



Moderierte Analyseworkshops

- » Psychische Belastungen werden in einem moderierten Diskussions- und Verständigungsprozess ermittelt.
- » Bei entsprechendem Zeitbudget können auch gleichzeitig Ideen und Vorschläge für Maßnahmen zur Verbesserung der Belastungssituation gesammelt werden.



Moderierte Analyseworkshops

- » Vorteile:
 - » Sie helfen bereits vorhandene Daten zu validieren
 - » Stärken die Partizipation
 - » Fördern die Enttabuisierung psychischer Belastungen
 - » Fördern eine gemeinsame Sichtweise von Mitarbeitern, sowie von Führungskräften und Mitarbeitern
 - » Befördern die Ursachenforschung
 - » Ableitung konkreter passgenauer Maßnahmen



Moderierte Analyseworkshops

» Nachteile:

Als alleinige Maßnahme:

- » unsystematische Sammlung von Belastungen
- » Nicht genannt heißt nicht, nicht vorhanden
- » Klima muss gut sein, damit Teilnehmende sich offen äußern können



Beobachtungen und Beobachtungsinterviews

- » Qualifizierte Personen ermitteln die psychische Belastung bei der Arbeit
 - » anhand von Beobachtungen
 - » zumeist ergänzt um Interviews mit den dort Beschäftigten.



Beobachtungen und Beobachtungsinterviews

» Vorteile:

- » Lässt sich an fast jedem Arbeitsplatz durchführen
- » Geschulte Beobachter können eindeutige und verlässliche Ergebnisse erzielen
- » Können auch Belastungen ermittelt werden, die den Beschäftigten nicht bewusst sind bzw. an die sie sich gewöhnt haben
- » Sprachliche Barrieren und unterschiedliches Verständnis von Fragen kann sofort ausgeglichen werden
- » Meist ergeben sich schon während der Beobachtung erste Ideen für die Gestaltung



Beobachtungen und Beobachtungsinterviews

» Nachteile:

- » Der Aufwand in Zeit und Geld deutlich höher als bei anderen Methoden der Datenerhebung.
- » In größeren Betrieben flächendeckend kaum möglich.
- » Die Summe der Ergebnisse aus vielen Beobachtungsinterviews überfordert oft die betrieblichen Akteure bei der Abarbeitung der festgestellten Mängel.
- » Es ist bekannt an welchen Arbeitsplätzen die Beobachtung durchgeführt wird – es lässt sich nicht immer ausschließen, dass Beschäftigte Nachteile erleiden müssen, weil Mängel oder Gestaltungsbedarfe bei Ihnen festgestellt wurden.



(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

3

- Beurteilung der Gefährdungen
→ *die zweite Stufe der Analyse – Ableitung von Schwerpunktthemen*

i. Analyse und Beurteilung der Schutz- und Gefährdungspotentiale

- Start der Zirkelarbeit tätigkeits- und abteilungsbezogen (geleitet von den jeweiligen Führungskräften nach der Qualifizierung)
- Ergebnisbesprechung mit Priorisierung der Ergebnisse und Ableitung von Schwerpunktthemen
 - tätigkeitsbezogen → bspw. als Sicherheits- oder Gesundheitszirkel
 - abteilungsbezogen → bspw. auf Stadion als Sicherheits- oder Gesundheitszirkel
 - Speziell für Führungskräfte zu spezifischen Beanspruchungen der Führungskräfte als Führungszirkel
 - Einzelfall (Coachinggespräch) für besonders belastete Beschäftigte, Erarbeiten von individuellen Lösungs-/ Maßnahmenvorschlägen

(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

3

- Beurteilung der Gefährdungen
→ *die zweite Stufe der Analyse – Ableitung von Schwerpunktthemen*

i. Analyse und Beurteilung der Schutz- und Gefährdungspotentiale

Analyseweg 1	Analyseweg 2	Analyseweg 3	Analyseweg 4	Analyseweg 5
Detaillierter Fragebogen	Kurzfragebogen	Kombination aus Weg 1 & 2	Analyseworkshop	Begehung mit Interview
Unsere Instrumente:				
SFG-Work-Langfragebogen	SFG-Work-Kurzfragebogen	SFG-Work-Mixed-Fragebogen	SFG-Work-Leitfaden Analyseworkshop	SFG-Work-Interviewleitfaden Begehung
Schwerpunktsetzung erfolgt angeleitet durch die FK	Vertiefungsworkshop und Schwerpunktsetzung mit externer Unterstützung	Schwerpunktsetzung erfolgt angeleitet durch die FK	Vertiefungsworkshop und Schwerpunktsetzung mit externer Unterstützung	Vertiefungsworkshop und Schwerpunktsetzung mit externer Unterstützung

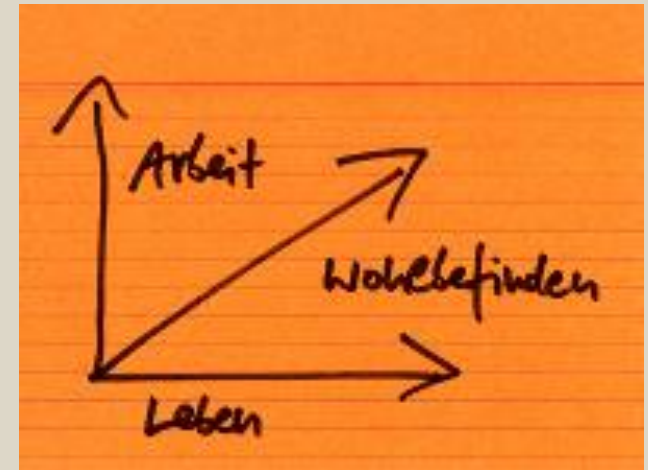
(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

3

- Beurteilung der Gefährdungen
→ *die zweite Stufe der Analyse – Ableitung von Schwerpunktthemen*

Ihr Nutzen:

- Gewinnung von Informationen über relevante betriebsspezifische gesundheitsförderliche und gesundheitseinschränkende Faktoren
- subjektive Faktoren im Zusammenhang mit objektiven Belastungen erkennen und für übergreifende Lösungsvorschläge nutzen
- Diversität der psychischen Belastungen und Beanspruchungsverlaufsphasen erkennen und berücksichtigen



(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

4 & 5

- Maßnahmenentwicklung & -umsetzung
→ *das Kernstück der Gefährdungsbeurteilung*
(70-80% der Intensität sollten in diesen Prozessschritten fließen)

j. Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

- Erarbeiten von Lösungs-/Maßnahmenvorschlägen, Ableitung konkreter Maßnahmen, Umsetzungsplanung unter Beachtung der Wirksamkeitsmessung
- **Vertikaler Entscheidungszyklus:**
Wenn externe Unterstützung benötigt wird
→ vortragen im Steuerkreis (durch Koordinator aufbereitet)
- Beschluss zur Durchführung der vorgeschlagenen Maßnahmen in Bezug auf die Fragen: Ob, Wann, mit Wem und Wie
- Rückinformation an die Teams → Motivierung der Beteiligten zur Mitarbeit
- **Umsetzung der Maßnahmen**

(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

4 & 5

- Maßnahmenentwicklung & -umsetzung
→ *das Kernstück der Gefährdungsbeurteilung*
(70-80% der Intensität sollten in diesen Prozessschritt fließen)

j. Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

Analyseweg 1	Analyseweg 2	Analyseweg 3	Analyseweg 4	Analyseweg 5
Detaillierter Fragebogen	Kurzfragebogen	Kombination aus Weg 1 & 2	Analyseworkshop	Begehung mit Interview
Unsere Instrumente:				
SFG-Work-Langfragebogen	SFG-Work-Kurzfragebogen	SFG-Work-Mixed-Fragebogen	SFG-Work-Leitfaden Analyseworkshop	SFG-Work-Interviewleitfaden Begehung
Schwerpunktsetzung erfolgt angeleitet durch die FK	Vertiefungsworkshop und Schwerpunktsetzung mit externer Unterstützung	Schwerpunktsetzung erfolgt angeleitet durch die FK	Vertiefungsworkshop und Schwerpunktsetzung mit externer Unterstützung	Vertiefungsworkshop und Schwerpunktsetzung mit externer Unterstützung
Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen angeleitet durch die Führungskraft				

(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

4 & 5

- Maßnahmenentwicklung & -umsetzung
→ *das Kernstück der Gefährdungsbeurteilung*
(70-80% der Intensität sollten in diesen Prozessschritt fließen)

Ihr Nutzen:

- Maßnahmen passgenau entwerfen und umsetzen
- Lösungskompetenz und Entscheidungsmöglichkeiten erhöhen
- Transparenz und Einsatzbereitschaft erhöhen



(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

6 & 7

- Wirksamkeitskontrolle, Dokumentation und Verstetigung
→ *Nur wenn man Ziele definiert, kann man diese erreichen!*

k. Wirksamkeitsüberprüfung

- Für die gesamten Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (erneute Diagnose als Vorher-Nachher-Messung – bspw. alle 2-3 Jahre)
- Für die Schwerpunkte in der Bewertung der Beanspruchung
→ Überprüfen der Schwerpunktsetzung – bspw. jährlich
- Für jeden einzelnen Faktor während der Bearbeitung
→ eine kontinuierliche Beobachtung der Verbesserung im Bearbeitungsprotokoll
- Für die einzelnen Maßnahmen
(Prozessbegleitung der Maßnahmen zur rechtzeitigen Optimierung und Wirkungsmessung der Einzelmaßnahmen) → kontinuierlich im Bearbeitungsprotokoll
- Qualitative Beurteilung der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung
- Einschätzung der Absentismus- und Präsentismuskosten

(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

6 & 7

- Wirksamkeitskontrolle, Dokumentation und Verstetigung
→ *Nur wenn man Ziele definiert, kann man diese erreichen!*

l. Erstellen einer Dokumentation

- Alle Anforderungen an die Dokumentation des Prozesses werden durch das Ablaufhandbuch, die Dateivorlagen für die Dokumentation der GB+ durch die FK (interne und externe Bearbeitungsprotokolle) und die Dokumentationsvorlagen des Koordinators erfüllt.

m. Kritisches Überprüfen des Vorgehens

- Im Laufe der Implementierung sollte gemäß verschiedener Meilensteine (bspw. Pilotierung oder nach Einführung in einem Betriebsbereich) das Vorgehen überprüft werden und ggf. erforderliche Korrekturen des Vorgehens vorgenommen werden.

n. Verstetigung



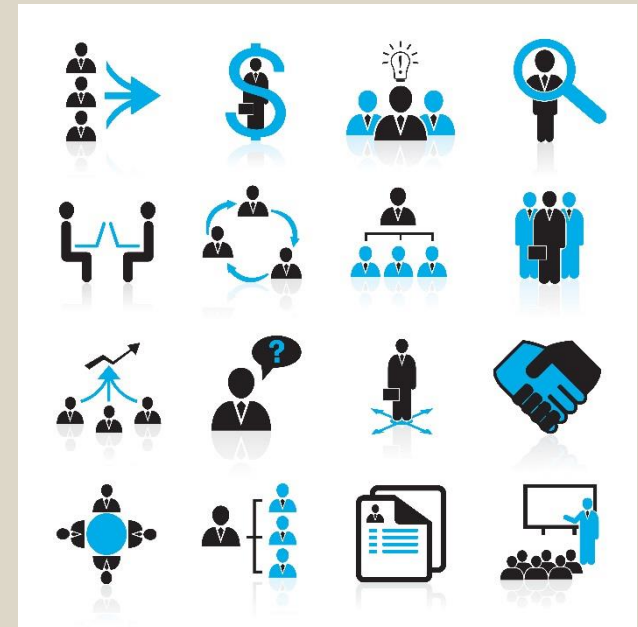
(3) Psychische Belastung im Unternehmen handhaben – Das IGO-Model

6 & 7

- Wirksamkeitskontrolle, Dokumentation und Verstetigung
→ *Nur wenn man Ziele definiert, kann man diese erreichen!*

Ihr Nutzen:

- Nachweis der Wirksamkeit
- frühzeitige Optimierung und Vertiefung
- datenbasierte Entscheidungsgrundlage über Verstetigung bzw. Transfer in andere Bereiche und auf das Gesamtunternehmen



Unterstützung durch externe Berater und Dienstleister

Folgende Handlungsfelder sind möglich:

- » Fachberatung
 - » Mitwirkung an der Vorbereitung, Planung und Durchführung des Projektes
 - » Referate und Fachvorträge
 - » Weiterbildungen und Schulungen
- » Methodenberatung
 - » Beratung bei der Auswahl von Instrumenten
 - » Anpassungen von Instrumenten
 - » Datenauswertung und -aufbereitung
 - » Erstellen von Methodenberichten und Dokumentationen



Folgende Handlungsfelder sind möglich:

- » Prozessberatung
 - » Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen
 - » Projektmanagement
 - » Moderation
 - » Vermittlung in Konfliktfällen
- » Operative Umsetzung
 - » Infoveranstaltungen für die Beschäftigten
 - » Durchführung von Arbeitsplatzbeobachtungen, Arbeitsanalysen und Mitarbeiterbefragungen
 - » Workshops für die Weiterbearbeitung von Analyseergebnissen mit den Führungskräften und Beschäftigten
 - » Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung auf Basis der Beurteilungsergebnisse
 - » Durchführung von Zirkeln und Workshops



vgl. Beck, 2013

(4) Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur //Gesunden Organisation

(4) Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur //Gesunden Organisation

- » Die Geschäftsleitung steht hinter dem Projekt
- » Erst planen dann handeln! – Einsetzen einer Steuerungsgruppe und eines Koordinators
- » Bedarfsweise Experten hinzuziehen oder Bereiche outsourcen
- » Engagement der betrieblichen Interessenvertretungen
- » Abschluss einer Betriebsvereinbarung
- » Gute Zusammenarbeit von Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit



(4) Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur //Gesunden Organisation

- » Frühzeitige Einbindung der Führungskräfte
- » Umfassende Qualifizierung der Führungskräfte
- » Einbeziehung der gesamten Belegschaft (z.B. durch eine Mitarbeiterbefragung)
- » **Die Beteiligung der Mitarbeiter ist der „Motor“ aller betrieblichen Veränderungen!**
- » Erprobung des Vorgehens in Pilotbereichen
- » Schnelle Rückmeldung von Analyseergebnissen und rasche Umsetzung von ersten Maßnahmen
- » Kontinuierliches Vorgehen mit Wirksamkeitskontrolle durchgeführter Gestaltungsmaßnahmen.



(5) ... ein paar Zahlen

An welchen Kennzahlen können Sie den Erfolg bzw. die Wirksamkeit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung erkennen?

- » **Fehlzeiten (Absentismuskosten):**
 - » Krankheitsbedingte Fehlzeiten, Fluktuation, Anteil von Langzeiterkrankungen, Mutterschutz, Dauer Elternzeit, Beschäftigungsverbot, Risikogruppen erkennen - Ausfallkosten
- » **Arbeitsschutz/ Arbeitsmedizin: Ergebnisse aus arbeitsmedizinischer Vorsorge und Angeboten:**
 - » Unfälle im Arbeitsbereich, Anzahl der BEM – Verfahren, Frühberentungen
 - » Beratungsanlässe, anamnestische Angaben, Klinische und paraklinische Ergebnisse
 - » Checklisten, Arbeitsplatzbegehungen, Arbeitssituationsanalysen
- » **Demographie / Altersstruktur:**
 - » Alter, Geschlecht, Dienstarten (bzw. Tätigkeitsarten) – Krankheitsquote
- » **Produktivität (Präsentismuskosten):**
 - » Leistungsfähigkeit des Unternehmens und der Mitarbeiter/-innen
 - » Einschränkungen der Leistungsfähigkeit aufgrund von psychischen Belastungen (aus der Gefährdungsbeurteilung → Wirksamkeitsmessung)
- » **Akzeptanz:**
 - » Teilnehmerquote/Rücklaufquote, Beteiligung an der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung, Nutzung von weiterführenden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung
- » **Effekte:**
 - » Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen, z.B.: vorhandene Fehlbelastungsfaktoren, Ressourcen und Beanspruchungsfolgen, Zufriedenheit
 - » Überprüfung der Schwerpunktsetzungen, Ergebnisse und Wirksamkeit aus Einzel- oder Gruppenmaßnahmen, Feedback zum Vorgehen

- » Wie stark reduzieren Beeinträchtigungen durch psychische Faktoren die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter?
- » Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung zielt neben der Reduktion von Fehlzeiten vor allem darauf ab
 - » die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig zu stärken
 - » und die Motivation und die Zufriedenheit zu stärken
- » Die von uns im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ermittelten Leistungseinschränkungen aufgrund von psychischen Belastungen liegen bei
 - » einem wenig belasteten Unternehmen bei ca. 10%
 - » einem mittel belasteten Unternehmen bei ca. 20%
 - » bei einem stark belasteten Unternehmen bei 30% und mehr

- » Den Arbeitsausfall durch Leistungseinschränkungen kann man gemäß der obigen Belastung wie folgt kalkulieren:
[veranschlagt wird ein Ausfalltag (AU-Tag) pro Mitarbeiter mit 500 Euro]
- » Daraus errechnen sich folgende Kosten für die Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit durch psychische Gefährdungen für:
 - » wenig belastete Unternehmen mit ca. 10% Leistungseinschränkungen
AU-Tag = 500 € | 10% = 50€ pro Tag → jährliche Kosten pro MA von 11.000 €
 - » mittel belastete Unternehmen mit ca. 20% Leistungseinschränkungen
AU-Tag = 500 € | 20% = 100€ pro Tag → jährliche Kosten pro MA von 22.000 €
 - » stark belastete Unternehmen mit 30% Leistungseinschränkungen
AU-Tag = 500 € | 30% = 150€ pro Tag → jährliche Kosten pro MA von 33.000 €

- » Wie hoch ist unsere Erfolgsquote?
- » In Zahlen erreichen wir mit unserem Vorgehen und unter der Bedingung, dass das Unternehmen das dargestellt Vorgehen unterstützt, eine Reduzierung der vorhandenen Leistungseinbußen von mindestens 30% und im Großteil der Projekte liegt die Erfolgsquote zwischen 50% und 70%
- » d.h. wenn wir unsere minimale Erfolgsquote von 30% ansetzen, ergeben sich folgende Zahlen für Unternehmen:
 - » wenig belastete Unternehmen mit ca. 10% Leistungseinschränkungen
AU-Tag = 500 € | 10% = 50€ pro Tag → jährliche Kosten pro MA von 11.000 €
Reduktion der Kosten um 30% = 3.300 € pro Jahr pro MA
 - » mittel belastete Unternehmen mit ca. 20% Leistungseinschränkungen
AU-Tag = 500 € | 20% = 100€ pro Tag → jährliche Kosten pro MA von 22.000 €
Reduktion der Kosten um 30% = 6.600 € pro Jahr pro MA
 - » stark belastete Unternehmen mit 30% Leistungseinschränkungen
AU-Tag = 500 € | 30% = 150€ pro Tag → jährliche Kosten pro MA von 33.000 €
Reduktion der Kosten um 30% = 9.900 € pro Jahr pro MA

- » Was kosten unsere Leistungen?
- » Das IGO-Modell der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, wie es in dieser Präsentation vorgestellt wurde, zielt darauf ab, dass die Gefährdung durch psychische Belastungen im Unternehmen nachhaltig reduziert wird und dadurch die Leistungsfähigkeit, die Motivation und die Zufriedenheit erhöht werden.
- » Unser Ziel für Sie ist **Hilfe zur Selbsthilfe**, d.h. wenn wir Ihr Unternehmen verlassen, möchten wir dass der Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung funktioniert und so eine nachhaltige Durchführung in Ihrem Unternehmen erreicht wird.
- » Alle Punkte werden inhaltlich auf das Unternehmen angepasst inklusive der Entwicklung des unternehmenseigenen Konzeptes, der strukturellen Verankerungen, die Erstellung der Dokumentationsvorlagen ...
- » Die genauen Kosten können Sie gern bei uns erfragen.

- » Hinzu kommen Kosten für Ihr Unternehmen die bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung entstehen:

Beispielsweise:

- » Die Schulung des Koordinators.
- » Die Stellenprozente die der Koordinator benötigt um seine Aufgaben auszuführen (nach unserer Erfahrung liegen diese pro 500 MA bei ca. 15%).
- » Die Bereitstellung der zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen (auch wenn wir uns mit dem Konzept so eng wie möglich in Ihre bestehenden Strukturen einfügen werden zusätzliche Anteile entstehen).

Gerne beraten wir Sie dazu welche Kosten Sie zusätzlich planen sollten.

Bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung:

- » Eine Erfassung psychischer Belastungen OHNE weitere konkrete Projektplanung macht KEINEN Sinn
- » Auch die nachfolgenden Projektphasen haben Einfluss auf die Auswahl der Erfassungsmethode bzw. -methoden
- » Es gibt immer betriebliche Strukturen auf welche aufgebaut und Informationen und Erfahrungen an die angeknüpft werden kann
- » Ohne das Commitment der Geschäftsleitung gibt es kein Projekt.
- » Schritt für Schritt vorgehen – langsam und nachhaltig zum Erfolg
- » Bedarfsweise Experten hinzuziehen
- » Frühzeitige Einbindung der Führungskräfte
- » Und nicht zuletzt: Die Beteiligung der Mitarbeiter ist der „Motor“ aller betrieblichen Veränderungen!

Neben allen gesetzlichen Vorgaben sollte eine optimale Gestaltung der Arbeit für jedes Unternehmen jedoch auch „ein Gebot menschlicher Verpflichtungen und wirtschaftlicher Vernunft“ sein, wie **WERNER VON SIEMENS** schon **1880** feststellte;

→ denn nur gesunde und motivierte Mitarbeiter sind leistungsfähige Mitarbeiter.

- » **Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007).** The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- » **Bamberg, E., Mohr, G. & Busch, C. (2012).** *Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Barthold, L. & Schütz, A. (2010).** *Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention*. Weinheim: Beltz.
- » **BAUA, (2013).** *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Erfahrungen und Empfehlungen*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Berlin: Erik Schmidt Verlag.
- » **DIN EN ISO 10075.** *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung*.
- » **Eggerdinger, Ch. & Giesert, M. (2006).** *Unterweisung: Führen, Beteiligen, Erkennen und Vermindern von psychischen Belastungen*, 3. Auflage. Dortmund: Initiative Neue Qualität der Arbeit.
- » **Flake, C.; Freigang-Bauer, I.; Gröben, F.; Wenchel, K.-T. (2001):** *Psychischer Stress in der Arbeitswelt: erkennen-mindern-bewältigen*. Dokumentation der RKW-Fachtagung am 24.11.1999. Eschborn: RKW-Verlag 2001
- » **Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2012).** *Arbeitsschutz gemeinsam anpacken - Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz*. http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile&v=9, Abrufdatum: 01.02.2012.
- » **Grobe, Th. (2012).** *Gesundheitsreport 2012 – Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK*, 27 (1), Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- » **Holm, M. & Geray, M. (2010).** *Integration der Psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- » **INQA (2008).** *Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz*, 2. Auflage. Dortmund/ Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- » **Kauffeld, S. (2011).** *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- » **Lohmann-Haislah, A. (2012).** *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- » **Nerdinger, F. W., Blicke, G. & Schaper, N. (2011).** *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- » **Rehmer, S. (2016).** Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Wie man nach der Analyse erfolgreich die Maßnahmenumsetzung erreicht! In Wieland, R.; Seiler, K. & Hammes, M. (2016). 19. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Assanger: Kröning.
- » **Rehmer, S.; Cociu, O.; Trimpop, R. & Mühlen, H. (2016).** Die SFG-Work-Instrumente: Analyseinstrumente für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. in Wieland, R.; Seiler, K. & Hammes, M. (2016). 19. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Assanger: Kröning
- » **Richter, P., & Wegge, J. (2011).** *Occupational Health Psychology - Gegenstand, Modelle, Aufgaben*. In H. Wittchen, J. Hoyer (Hrsg.) , *Klinische Psychologie & Psychotherapie* (S. 337-359). Berlin: Springer.
- » **Richter, P., Buruck, G., Nebel, C. & Wolf, S. (2011).** *Arbeit und Gesundheit – Risiken, Ressourcen und Gestaltung*, In E. Bamberg, A. Ducki & A. M., (Hrsg.) *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt* (S. 25-60). Göttingen: Hogrefe.
- » **Riechert, I. (2011).** *Psychische Störungen bei Mitarbeitern. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche*. Berlin: Springer Verlag.
- » **Sonnentag, S. & Frese, M. (2003).** *Stress in organizations*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Comprehensive handbook of psychology*, Volume 12: Industrial and organizational psychology (S. 453-491). Hoboken: Wiley.
- » **Udris, I. (2007).** *Gesundheits- und verhaltensbezogene Intervention*. In H. Schuler, K. Sonntag (Eds.) , *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 668-678). Göttingen: Hogrefe.
- » **Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004).** *Stress und Gesundheit in Organisationen*. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie*, Themenbereich D, Serie III, Band 3 *Organisationspsychologie* (S. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.

Vielen Dank für Ihr Interesse!

Dr. Sabine Rehmer

Institut für Gesundheit in Organisationen

Ihre Gesundheit. Ihre Stärke.

Jenertal 8
07749 Jena

Telefon: 03641 – 26 74 098

Mobil: 01577 – 15 72 463

Fax: 03212 – 15 72 463

Mail: sabine.rehmer@i-g-o.de

Web: www.i-g-o.de