

Ganzheitlich und wirkungsvoll:

Das FFW-Modell zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen

Rainer Wieland, Bergische Universität Wuppertal, Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie

„**Psychische Belastung und Beanspruchung** in der Arbeitswelt“ ist ein Thema, das heute viele bewegt. Grund dafür ist nicht nur die gegenwärtig zu beobachtende kontinuierliche Zunahme psychischer Arbeitsbelastungen, sondern auch das verstärkte Bemühen von Arbeitgebern und Unternehmen, den arbeitsschutzrechtlichen Erfordernissen nachzukommen. Nach dem **Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)** müssen zum Schutz der Arbeitenden Gefährdungen bei der Arbeit vermieden werden. In §5 des ArbSchG sind **Gefährdungsbeurteilungen (GBU) gesetzlich vorgeschrieben** – §4 ASchG in Österreich. Dass dabei auch psychische Belastungen der Arbeit zu berücksichtigen sind, hat der Gesetzgeber im Jahr 2013 durch Ergänzung der Ziffer 6 im §5 ArbSchG klargestellt. Die **Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA)**, ein Zusammenschluss von Bund, Ländern, gesetzlicher Unfallversicherung und Berufsgenossenschaften, schlägt bei Gefährdungsbeurteilungen folgenden Ablauf vor:

- Festlegung von zu berücksichtigenden Arbeitsbereichen und Tätigkeiten
- Ermittlung der Gefährdungen (Analyse)
- deren Beurteilung (Festlegung eines Handlungsbedarfs)
- das Festlegen und Durchführen von Maßnahmen (Intervention)
- Überprüfung (Evaluation)

Der Prozess ist zu dokumentieren; bei Änderung der Gegebenheiten ist eine Fortführung der Gefährdungsbeurteilung vorgesehen. Das Gesetz fordert, an den **Arbeitsbedingungen** anzusetzen: Gefahren bzw. psychische Fehlbelastungen sind – unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse – an ihrer Quelle zu bekämpfen. Für eine qualifizierte und für das Unternehmen förderliche Durchführung von GBU und für die Ableitung geeigneter Maßnahmen sind Erkenntnisse der **Arbeits- und Organisationspsychologie** unabdingbar.

Ziel der GBU

Ziel der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind die **Risikobewertung** auf der einen und die **Ressourcenidentifizierung und -nutzung** auf der anderen Seite. Psychische Belastungen, die daraus

unmittelbar resultierenden Beanspruchungen und die Folgen davon bilden ein komplexes Wirkungsgefüge. Deshalb sollte die GBU in einem **ganzheitlichen Ansatz arbeitspsychologischer Wirkungsmodelle** verankert werden. Ganzheitlich bedeutet, neben der Belastungs- bzw. Fehlbelastungsanalyse auch die psychische Beanspruchung während der Arbeit sowie gesundheitsbezogene (körperliche Beschwerden, Arbeits- und Leistungsfähigkeit) und ökonomische Merkmale miteinzubeziehen. Die Arbeitspsychologie bietet dazu wissenschaftlich fundierte und auch praktikable, für das Unternehmen gewinnbringende Ansätze. Ganzheitlichkeit heißt zudem, auch Gesundheit als Gemeinschaftsaufgabe zu betrachten. Die Beteiligung aller Betroffenen am GBU-Prozess ist dafür Voraussetzung; zugleich braucht es aber auch Wissen und Qualifikation darüber, wie ein systematisches Vorgehen zum Belastungsabbau und zur Ressourcenstärkung aussieht und welche Maßnahmen dazu geeignet sind. Wissen über Zusammenhänge erzeugt Sinnhaftigkeit und damit Motivation, Veränderungen aktiv mitzugestalten.

Wie solch ein ganzheitlicher Ansatz aussehen kann, soll im Folgenden exemplarisch auf der Grundlage eines arbeitspsychologischen Konzeptes beschrieben werden, das sich in vielen Projekten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung bewährt hat.

Das Fünf-x-Fünf-Wirkungsmodell (FFW-Modell) zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Das FFW-Modell zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen basiert auf einer wissenschaftlich und empirisch fundierten und in der betrieblichen Praxis erprobten Vorgehensweise zur Beurteilung psychischer Belastung und Fehlbelastung im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung. Es zeichnet sich dadurch aus, dass es das im Arbeitsschutzgesetz verankerte Ziel, psychische Fehlbelastungen zu vermeiden, in einen **ganzheitlichen Kontext** stellt. Die zu beurteilenden psychischen Belastungsfaktoren werden wissenschaftlich fundiert und – für die Praxis besonders wichtig – mit **vertretbarem Aufwand** erfasst. Das FFW-Modell ermöglicht eine empirisch fundierte Bewertung der



©panthermedia.net/Suat Gürsözlü

psychischen Belastungen. Es bietet eine ideale Grundlage für die Ableitung von Maßnahmen, mit denen Sie die psychischen Arbeitsbelastungen optimieren und damit Gesundheit und Produktivität in Ihrem Betrieb fördern können.

Das FFW-Modell besteht aus **fünf Merkmalsbereichen und fünf Wirkungspfaden**, die empirisch überprüfte Zusammenhänge zwischen den Bereichen beschreiben.

Um die Gefährdungsbeurteilung für das Unternehmen

Interessen oft einen gänzlich anderen Blickwinkel. Ihre Handlungsgewohnheiten und Denkmuster unterscheiden sich z.B. darin, ob sie die Ursachen für Fehlbelastungen, Stress und arbeitsbedingte Erkrankungen eher den Verhaltensweisen der Betroffenen zuschreiben oder ob sie die Führungskultur bzw. die Arbeitsbedingungen als ursächlich betrachten. In der betrieblichen Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung hat sich gezeigt, dass das FFW-Modell den Prozess der Umsetzung in fünfjähriger Hinsicht unterstützt:

Abb. 1:

Das FFW-Modell zur Integration der GBU psychische Belastung in ein ganzheitliches Analyse- und Gestaltungsmodell (s. dazu Wieland & Hammes, 2014).

Anmerkung:

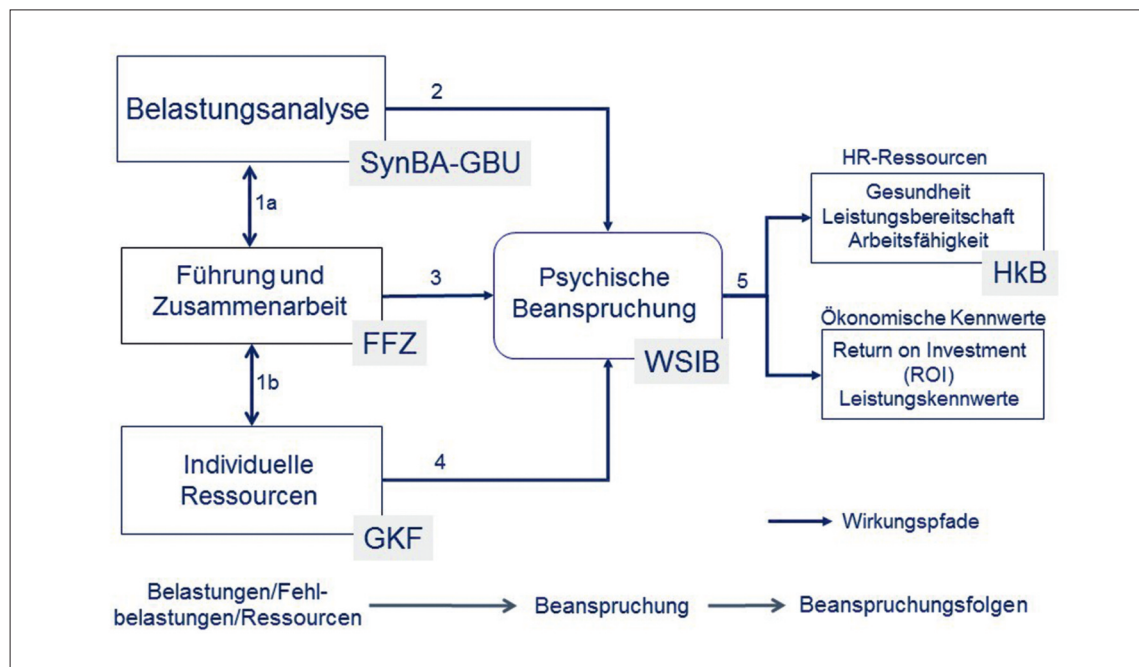
SynBA-GBU = Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse zur Gefährdungsbeurteilung;

FFZ = Fragebogen zu Führung und Zusammenarbeit;

GKF = Gesundheitskompetenzfragebogen;

WSIB = Wuppertaler Screening Instrument Psychische Beanspruchung;

HkB = Häufigkeit körperlicher Beschwerden.



Bildquelle Grafik: Wieland

als Ansatzpunkt für die Gestaltung gesundheitsförderlicher und leistungssteigernder Arbeitsbedingungen zu nutzen, sollten die Arbeitsverhältnisse also ganzheitlich beurteilt werden. Diese Beurteilung umfasst auch die anderen vier Merkmalsbereiche. Jedes Unternehmen weist individuelle Belastungskonstellationen auf, deren Effekte auf die Beschäftigten nicht vorhersehbar sind und auch nicht anhand der bereits vorliegenden empirischen Evidenz zum Belastungs-Beanspruchungsgeschehen eindeutig beurteilt werden können. So können sich z.B. aus dem Arbeitsinhalt bzw. der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation, den sozialen Beziehungen zu Vorgesetzten und KollegInnen, der Arbeitsumgebung, der unternehmensspezifischen Führungskultur und den individuellen Ressourcen der Beschäftigten Belastungskonstellationen ergeben, deren gesundheitsbeeinträchtigende und leistungsmindernde Wirkungen sich nur über die gleichzeitige Erfassung und Beurteilung der psychischen Beanspruchung während der Arbeit erschließen lassen.

Das FFW-Modell als Grundlage für eine gemeinsame Ziel- und Aufgabenorientierung

Erfahrungsgemäß bestehen in Unternehmen sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber, was unter psychischer Belastung zu verstehen ist und welche Faktoren dafür verantwortlich sein können. Unternehmensleitung, Führungskräfte und MitarbeiterInnen haben aufgrund ihrer unterschiedlichen Ziele, Bedürfnisse und

- es dient als didaktisches Instrument (z.B. in Workshops der Steuerungsgruppe) zur Wissensvermittlung über Ziele und Inhalte der GBU und betrieblicher Gesundheitsförderung;
- es fördert die Herstellung einer gemeinsamen Ziel- und Aufgabenorientierung der Beteiligten und verdeutlicht, dass Gesundheit immer auch eine Gemeinschaftsaufgabe ist;
- es zeigt auf, welche Merkmalsbereiche am Arbeitsplatz von Bedeutung sind und bei ganzheitlicher Analyse Berücksichtigung finden sollten;
- es verdeutlicht anhand der verfügbaren Kennzahlen (Ampeldiagnostik) und Benchmarkdaten, welche Wirkungen bei welchen Ausprägungen der Arbeitsgestaltungsmerkmale zu erwarten sind;
- es unterstützt die Ableitung von Interventionsmaßnahmen und liefert Hinweise zur Evaluation bzw. Wirksamkeitsüberprüfung.

Mehrstufiges Vorgehen bei der Analyse und Bewertung der Arbeitsbedingungen

Um flexibel auf die spezifischen Bedürfnisse von Unternehmen eingehen zu können, sieht das FFW-Modell **mehrere Stufen für die GBU** vor.

Stufe 1 umfasst die **gesetzlich geforderte Belastungsanalyse**. Eine Möglichkeit ist hier das **SynBA-GBU-Verfahren**. Es ist ein theoretisch fundiertes und praktisch erprobtes arbeitspsychologisches Verfahren

zur Beurteilung psychischer Belastungs- und Anforderungsmerkmale, das auf der von meinem Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie der Bergischen Universität Wuppertal entwickelten „**Synthetischen Belastungs- und Arbeitsanalyse**“ (SynBA) beruht. Eine SynBA-GBU liefert eine dem ArbSchG §5ff entsprechende Beurteilung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, aus der sich gezielte Hinweise zur Optimierung der psychischen Arbeitsbelastung ableiten lassen. Sie umfasst in der einfachen Version 16 Fragen zur Beurteilung folgender Arbeitsmerkmale: **Aufgabenanforderungen, Tätigkeitsspielräume, Regulationsbehinderungen bzw. Arbeitsstörungen und Umgebungsbedingungen, Ziel- und Leistungsvorgaben und Kommunikation und Kooperation**. In der ausführlichen Version mit 48 Fragen werden darüber hinaus diese Arbeitsmerkmale für die organisatorischen Aufgaben sowie die auf die benutzten **Arbeitsmittel (Computer, Maschinen ...)** bezogenen Belastungsmerkmale erfasst und hinsichtlich ihres Belastungspotentials beurteilt. Diese Version findet sich – neben vielen anderen Verfahren – auch in der **BAuA-Toolbox**.

Ergebnis einer SynBA-GBU sind durch zahlreiche Validierungsstudien abgesicherte Kennwerte in Form einer Ampeldiagnostik. Die Auswertung erfolgt nach einem standardisierten Auswertungskonzept, das neben den Kennwerten für die beurteilten Arbeitsplätze auch Benchmarkdaten aus einer Datenbank mit fast 10.000 Datensätzen enthält, die einen Vergleich mit Tätigkeitsgruppen (z.B. Dienstleistung, Produktion, Verwaltung) und Branchen ermöglichen. Da mein Lehrstuhl zusätzlich über Daten für die fünf Wirkungspfade des „Fünf-x-Fünf-Modells“ verfügt, lassen sich anhand einer SynBA-GBU-Analyse zugleich statistisch abgesicherte Prognosen über die Ausprägungen in den restlichen vier Merkmalsbereichen des Modells machen. Liegen beispielsweise die Arbeitsplätze einer Abteilung im „roten Bereich“, so ist die Wahrscheinlichkeit dafür sehr hoch, dass auch die „Psychische Beanspruchung während der Arbeit“ dysfunktional ist, d.h. vorwiegend durch negative Beanspruchungszustände (Nervosität, körperliches Unwohlsein ...) gekennzeichnet ist.

Stufe 2 sieht die zusätzliche Anwendung des **Wuppertaler Screening-Instruments Psychische Beanspruchung (WSIB)** vor und stellt dadurch Daten zur **Beurteilung der psychischen Beanspruchung während der Arbeit** bereit. Sie liefert Informationen darüber, wie sich die Belastungsfaktoren in der konkreten Situation eines Unternehmens auf die psychische Befindlichkeit der Betroffenen auswirken.

Stufe 3 bietet die Möglichkeit, **Wirkungszusammenhänge zwischen der Belastung als Einwirkungsgröße und psychischer Beanspruchung als Auswirkungsgröße sowie den Folgewirkungen** (vgl. Abb. 1) zu betrachten, um daraus gezielte **Gestaltungsmaßnahmen** abzuleiten. Sie umfasst das, was Wieland (2015) an anderer Stelle als „**Differentielle Unternehmensanalyse**“ bezeichnet hat. Eingesetzt werden hier alle im FFW-Modell abgebildeten Merkmalsbereiche bzw. die dort aufgeführten Verfahren. Diese ganzheitli-

che Beurteilung der Arbeitsverhältnisse hat den Vorteil, dass für jedes Unternehmen, ja sogar für jede Abteilung eines Unternehmens eine differentielle Analyse vorliegt, die die Besonderheiten aktuell bestehender Belastungs- bzw. Fehlbelastungskonstellationen und deren Beanspruchungswirkungen und Folgewirkungen bzw. Zielgrößen erfasst. Obwohl hinreichende Evidenz über die Wirkungen bestimmter Belastungs- und Fehlbelastungsfaktoren (z.B. Zeitdruck, hohe Arbeitsintensität ohne Tätigkeitsspielräume ...) vorliegt, lassen sich die Wirkungen unternehmensspezifischer Belastungskonstellationen nicht sicher vorhersagen. So zeigen Befunde, dass z.B. ein ganzheitlicher Führungsstil, der sich mit den Mitarbeitern und mit den Aufgaben befasst, negative Beanspruchungswirkungen, wie intransparente Aufgaben, wenig Rückmeldung, unfreiwillige Wartezeiten und Arbeitsstörungen, kompensieren kann. Das gilt auch bei entgegengesetzter Kombination: Wenn wenige Regeln die Tätigkeitsausführung behindern, kann das die negativen Effekte autoritärer Führung kompensieren. Geht man von einer dichotomen Ausprägung von Arbeitsgestaltungsmerkmalen (gut/schlecht), Führungsstil (gesund/ungesund) und individueller Gesundheitskompetenz (Ressource/Belastung) aus, so können die daraus resultierenden acht Belastungskombinationen mit sehr unterschiedlichen psychischen Beanspruchungen und Folgen (Fehlzeiten, körperliche Beschwerden, Präsentismus ...) verbunden sein.

Ihr Mehrwert durch die GBU

Die Gefährdungsbeurteilung kann für ein Unternehmen dann zu einem mehrwertschöpfenden Projekt werden, wenn sie sich nicht nur auf die gesetzlich geforderte Beurteilung der Belastungsfaktoren beschränkt. Das FFW-Modell setzt an diesen Überlegungen an und bietet mit dem ganzheitlichen Ansatz eine gesundheits- und ressourcenförderliche und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens steigernde Umsetzung der gesetzlich geforderten GBU psychische Belastung.

Der Autor stellt Ihnen gerne weitere Literatur-Tipps und die im FFW-Modell genannten Verfahren zur Verfügung.



©panthermedia.net/lollok

Ausgewählte Literaturhinweise

- Farrenkopf, F., Mertens, H., Hammes, M. & Wieland, R. (2016) Leistungsfähigkeitspotentialindex: LFP-I® Corporate Health Jahrbuch 2015, EuPD Research
- Mertens, H. Wieland, R. & Hehn, R. (2016): Screenen, Steuern, Optimieren: Heraus optimiert sein betriebliches Arbeits- und Performancevermögen mithilfe eines wissenschaftlich validierten Leitungsfähigkeitspotential-Index. Personalmagazin 2016.
- Wieland, R. & Hammes, M. (2014). Wuppertaler Screening Instrument psychische Beanspruchung (WSIB) – Beanspruchungsbilanz und Kontrollerleben als Indikatoren für gesunde Arbeit. Journal Psychologie des Alltagshandelns, 7, S. 30-50.
- Wieland-Eckelmann, R., Saßmannshauen, A., Rose, M. & Schwarz, R. (1999). Synthetische Beanspruchungsanalyse SynBA-GA. In Duncckel, H. (Hrsg.), Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren, Zürich: vdf, Stuttgart: Teubner.
- Wieland, R., Winizuk, S. & Hammes, M. (2009). Führung und Arbeitsgestaltung – Warum gute Führung allein nicht gesund macht. Arbeit, 4; 18. S. 282-297.