

David Beck

# Psychische Belastung als Gegenstand des Arbeitsschutzes

## Typische Herausforderungen in der betrieblichen Praxis

<https://doi.org/10.1515/arbeit-2019-0009>

**Zusammenfassung:** Arbeitgeber sind gesetzlich verpflichtet, bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der dazu erforderlichen Gefährdungsbeurteilung auch psychische Belastungen zu berücksichtigen. Psychosoziale Risiken der Arbeit sind allerdings durch eine hohe Komplexität und Dynamik sowie durch vielfältige Interdependenzen gekennzeichnet. Die im vorliegenden Beitrag berichtete Studie soll dazu beitragen, das Wissen über die Herausforderungen, die sich daraus für die betriebliche Arbeitsschutzpraxis ergeben, auszubauen. Grundlage der Analyse sind leitfadenstrukturierte Interviews mit Akteuren aus 32 Betrieben, denen in ihrem Betrieb die Organisation und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung oblag. Bezugnehmend auf deren Erfahrungen lassen sich vier typische Herausforderungen unterscheiden: (1) die Entwicklung einer angemessenen Verfahrensweise zur Gefährdungsbeurteilung; (2) der Umgang mit den partikularen Problemsichten und Interessen der betrieblichen Stakeholder; (3) die wirksame Einbindung der Führungskräfte in die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung; (4) die Berücksichtigung von Aktivitäten zur Reduzierung psychosozialer Risiken, die im Betrieb jenseits der Strukturen betrieblichen Arbeitsschutzes realisiert werden. Analysiert wird zum einen, auf welche Probleme und Erfordernisse mit diesen Herausforderungen im Einzelnen verwiesen wird, und zum anderen, welche diesbezüglichen Lösungen von den Akteuren entwickelt und welche Schwierigkeiten dabei ggf. erlebt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Organisation und Logik betrieblichen Arbeitsschutzhandelns im Umgang mit psychosozialen Risiken grundlegend verändert wird.

**Schlüsselwörter:** Arbeitsschutz, Gefährdungsbeurteilung, psychische Belastung, Probleme, Erfordernisse, betriebliche Praxis

# Psychosocial risks as a subject of occupational safety and health

## Typical challenges in company practice

**Abstract:** In Germany, as in many other European countries, employers are legally obliged to consider work-related psychosocial risks in company occupational health and safety (OSH) and, therefore, in workplace risk assessments. However, psychosocial risks are characterised by high complexity, dynamics and interdependencies. The aim of this study was to expand the still scarce empirical knowledge on challenges that occur from that for company OSH-practice. The study is based on qualitative interviews that have been made with persons from 32 enterprises which were responsible for the implementation of psychosocial risk assessment in their company. Referring to the experiences they reported within these interviews, four typical challenges can be distinguished: (1) the development of an appropriate procedure to conduct psychosocial risk assessments within the company, (2) the handling of the particular interests and perspectives of company stakeholders, (3) the effective involvement of the managers responsible for work design and work organisation, (4) the consideration of measures to prevent psychosocial risks which are realised in the company beyond the context of OSH. On the one hand, it was analysed which problems and requirements on psychosocial risk assessment are described by these challenges. Furthermore, it was analysed which solutions are developed to meet these challenges and which difficulties may be experienced. As the results show, the consideration of work-related psychosocial risks induces fundamental changes of the organisation and the rationality of company OSH.

**Keywords:** occupational health and safety, workplace risk assessment, psychosocial risk, problems, requirements, company practice

## 1 Hintergrund und Fragestellungen

Psychische Belastungen der Arbeit und ihre möglichen negativen Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten sind im Arbeitsschutz ebenso zu berücksichtigen wie körperliche Arbeitsbelastungen oder technisch-stoffliche Gefährdungen. Dies hat der Gesetzgeber mit der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) im Jahr 2013 klargestellt und auch die Sozialpartner haben ihr Einver-

nehmen darüber in einer gemeinsamen Erklärung explizit zum Ausdruck gebracht (BMAS u.a. 2013).

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 (vgl. GDA-Arbeitsprogramm Psyche 2017; Leka/Cox 2008). Negative Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten sind beispielsweise bei andauernden Missverhältnissen von Arbeitsmenge und -zeit (Stab/Schulz-Dadaczynski 2017), bei überlangen Arbeitszeiten (Amlinger-Chatterjee/Wöhrmann 2017) oder auch im Falle destruktiven Führungsverhaltens (Montano u.a. 2016) zu erwarten. Daher ist es erforderlich, psychische Belastungen auch in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen (GDA-Arbeitsprogramm Psyche 2017; BAuA 2014). Darunter wird ein Prozess verstanden, in dem auf Grundlage einer Beurteilung der Gefährdung, die für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbunden ist, Maßnahmen des Arbeitsschutzes systematisch ermittelt, umgesetzt und im Hinblick auf ihre Wirksamkeit überprüft werden (Pieper 2018).

Der betriebliche Arbeitsschutz ist bei psychischer Belastung allerdings mit komplexen Beurteilungs- und Gestaltungsproblemen konfrontiert: So sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen beispielsweise im Zusammenwirken von Arbeitsmenge, Aufgabenkomplexität, Arbeitszeit, Qualifikation und Entscheidungsspielräumen des Arbeitenden nur schwer zu spezifizieren (Stab/Schulz-Dadaczynski 2017). Zudem haben Wirkungen von psychischen Belastungen zum Teil eine große zeitliche Latenz, beispielsweise im Fall traumatisierender Ereignisse. Auch wirkt psychische Belastung nicht notwendig linear gesundheitsbeeinträchtigend, wie beispielsweise im Fall von Tätigkeitsspielraum, bei dem nicht nur ein Zuwenig, sondern auch ein Zuviel als Gesundheitsrisiko diskutiert wird (BAuA 2017). Zu berücksichtigen ist schließlich auch, dass die Beurteilung und Gestaltung psychischer Belastung starke Ziel- und Interessenkonflikte provozieren kann, beispielsweise im Fall der Beurteilung und Gestaltung der Arbeitsintensität, bei der ganz unmittelbar auch Fragen betrieblicher Leistungspolitik berührt sind (vgl. Kratzer/Dunkel 2011). Jespersen u.a. (2016) charakterisieren psychosoziale Risiken der Arbeit daher als „wicked problems“: Im Gegensatz zu „tame problems“, bei denen sowohl die Problemdefinition als auch die Möglichkeiten der Problemlösung eindeutig sind, gibt es auf psychische Belastung viele Problemseiten; sie wird im Betrieb von vielen verschiedenen Akteuren in unterschiedlichen Kontexten mit verschiedenen, teils konfligierenden Zielen bewertet und gestaltet.

Die Reduzierung psychosozialer Risiken ist angesichts der damit verbundenen komplexen Beurteilungs- und Gestaltungsprobleme eine anspruchsvolle Aufgabe. Der Blick auf die Praxis zeigt, dass der betriebliche Arbeitsschutz sich dieser Aufgabe bislang eher in der Ausnahme als in der Regel stellt: So ist einer aktuellen repräsentativen Betriebsbefragung zufolge gegenwärtig nur in jedem fünften Betrieb mit dem Vorliegen einer Gefährdungsbeurteilung zu rechnen, in der auch psychische Belastungen berücksichtigt wurden (Beck/Lenhardt 2019). Gegenüber technisch-stofflichen Gefährdungen haben psychosoziale Risiken im Arbeitsschutz nach wie vor nur einen sehr geringen Stellenwert – nicht nur in der Gefährdungsbeurteilung, sondern auch in der Tätigkeit von Fachkräften für Arbeitssicherheit (Hamacher u.a. 2013) und auch im Überwachungshandeln staatlicher Aufsichtsdiens-te (Beck u.a. 2011). Als Ursachen diskutiert werden vor allem fehlendes Fachwissen und Know-how, aber auch unklare Zuständigkeiten und mangelnde Möglichkeiten betrieblicher Arbeitsschutzakteure, auf die Gestaltung psychischer Belastung Einfluss zu nehmen (Lenhardt 2017; Janetzke/Ertel 2017; European Agency for Safety and Health at Work 2016; Ahlers 2016; Hamacher u.a. 2013). Problematisiert wird zudem, dass die Beschäftigung mit psychischer Belastung im Betrieb in hohem Maße politisch ist, d.h. viele Konflikte und ggf. massive Widerstände provoziert (siehe beispielsweise Langhoff/Satzer 2010). Angesichts der Unbestimmtheit der Entstehungs- und Wirkungszusammenhänge psychischer Belastungen wird bezweifelt, dass sie mit den im betrieblichen Arbeitsschutz tradierten technisch-rationalen Verfahrensweisen angemessen bearbeitet werden können (beispielsweise Rick/Briner 2000). Empfohlen wird, die Auseinandersetzung mit psychischer Belastung als einen kontinuierlichen Problembearbeitungsprozess zu gestalten, an dem alle betrieblichen Stakeholder (Experten/-innen, Beschäftigte, Führungskräfte, Sozialpartner) partizipieren und der den verschiedenen Problemsichten und komplexen Zusammenhängen Rechnung trägt (Jespersen u.a. 2016; BAuA 2014).

Psychische Belastungen werden damit als ein anspruchsvolles und schwieriges Handlungsfeld beschrieben, das mit den verfügbaren „Bordmitteln“ und mit den tradierten Verfahrensweisen betrieblichen Arbeitsschutzes nicht ohne weiteres zu bearbeiten ist. Zu bedenken ist allerdings, dass die empirische Grundlage dieser Beschreibungen sehr schmal und heterogen ist: Sie beruhen vor allem auf Untersuchungen von Einzelfällen und/oder auf Einschätzungen und Meinungen von Beobachtern/-innen betrieblicher Arbeitsschutzpraxis (beispielsweise Lenhardt 2017; Janetzke/Ertel 2017; Wulf u.a. 2017) sowie auf Surveys, mit denen die Praxis nur bruchstückhaft und oberflächlich beschrieben werden kann (beispielsweise Beck/Lenhardt 2019; European Agency for Safety and Health at Work 2016; Ahlers 2016). Als empirische Grundlage herangezogen werden weiterhin

gezielt gesuchte Beispiele „guter Praxis“ (beispielsweise BAuA 2014; Wolf u.a. 2014) sowie Erfahrungen aus Aktionsforschungsprojekten, in denen spezifische Handlungskonzepte, Methoden und Instrumente entwickelt und erprobt wurden (beispielsweise Langhoff/Satzer 2010). Die gegenwärtigen Beschreibungen der Probleme, Erfordernisse und Möglichkeiten des Umgangs mit psychischer Belastung im betrieblichen Arbeitsschutz basieren mithin auf sehr selektiven Beobachtungen der Praxis. Vergegenwärtigt werden muss schließlich auch, dass eine Reihe von (diskursprägenden) Einschätzungen nicht zuvorderst empirisch begründet wird, sondern vielmehr aus einer analytischen Auseinandersetzung mit Konzepten und Modellvorstellungen resultiert (beispielsweise Jespersen u.a. 2016; Rick/Briner 2000).

Die vorliegende Studie soll dazu beitragen, die empirische Basis zu verbreitern und damit das Wissen über die Herausforderungen des praktischen Umgangs mit psychosozialen Risiken im betrieblichen Arbeitsschutz zu vertiefen und auszubauen. Dazu wird die Organisation und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GbPsych) in der betrieblichen *Praxis* untersucht. Spezifisch für diese Studie ist erstens, dass sie dabei nicht allein die Probleme der Organisation und Umsetzung der GbPsych in den Blick nimmt, sondern auch die in den Betrieben entwickelten „Lösungen“ betrachtet. Spezifisch für die vorliegende Studie ist zweitens, dass Probleme, Erfordernisse und Möglichkeiten der Organisation und Umsetzung der GbPsych aus der Perspektive der dabei federführenden betrieblichen Akteure rekonstruiert werden. Im Einzelnen wird mit dieser Studie zwei Fragen nachgegangen:

- Welche Herausforderungen der Organisation und Umsetzung der GbPsych werden seitens der dabei federführenden Akteure konstatiert?
- Wie wird die Organisation und Umsetzung der GbPsych von den federführenden Akteuren angesichts dieser Herausforderungen konkret gestaltet und erlebt?

## 2 Datengrundlage und Methoden

Grundlage der empirischen Analyse sind Interviews mit Akteuren aus 32 Betrieben, denen die Organisation und Umsetzung der GbPsych in ihrem Betrieb federführend oblag. Damit ist zugleich gesagt, dass ausschließlich Aussagen über Betriebe getroffen werden (können), die sich bereits aktiv um die Berücksichtigung psychischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung bemühen. In der Grundgesamtheit der Betriebe ist dies, wie oben referiert, nach wie vor eher die Ausnahme als die Regel, so dass hier Umsetzungsprobleme, -erfordernisse und -lö-

sungen aus der Perspektive von Akteuren rekonstruiert werden, die man als „Pioniere“ im Handlungsfeld betrachten kann. Tabelle 1 zeigt, dass die in dieser Studie interviewten federführenden Akteure zwar mehrheitlich, aber keineswegs immer Arbeitsschutzexperten/-innen waren. Insbesondere in den kleinen Betrieben waren zumeist die Betriebsleiter/-innen federführend, in größeren Betrieben auch Beschäftigte aus den Bereichen Personal-, Qualitäts- oder Gesundheitsmanagement sowie Betriebsräte/-innen. In 18 der 32 Fälle waren bei den Interviews neben dem federführenden Akteur weitere Beteiligte zugegen, beispielsweise Führungskräfte, die mit der Durchführung der GbPsych betraut waren, oder Mitglieder des Betriebsrates, die bei der Organisation mitwirkten. Mit Ausnahme eines Interviews, das telefonisch geführt werden musste, wurden alle Gespräche vor Ort in den jeweiligen Betrieben geführt. Gegenstand der leitfadensstrukturierten Interviews war zum einen das konkrete Vorgehen zur Organisation und Umsetzung der GbPsych, zum anderen aber auch die Bewertung von Nutzen und Praktikabilität. Mit Ausnahme eines Falls, in dem die Gesprächsaufzeichnung untersagt wurde und sich die Analyse auf ein Gedächtnisprotokoll stützen muss, wurden alle Interviews aufgezeichnet und wortwörtlich transkribiert.

Alle Interviews sind im Rahmen eines Feldforschungsprojekts der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) geführt worden, das in den Jahren 2015 und 2016 durchgeführt wurde (siehe auch: Schuller u.a. 2018; Beck u.a. 2017). Ziel dieses Projektes (F2358) war es, den betrieblichen Umgang mit Gefährdungen durch psychische Belastungen breiter zu explorieren. Insbesondere sollten Vorgehensweisen kleiner Betriebe besser erkundet und explizit auch Erfahrungen von Problemen und Schwierigkeiten mit in den Blick genommen werden. Die Interviewpartner/-innen wurden zum einen über einen Aufruf gewonnen, der auf Fachtagungen sowie in einschlägigen Medien der Arbeitsschutzcommunity veröffentlicht wurde. Zum anderen wurden sie von Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger und Arbeitsschutzbehörden sowie in einem Fall von einer Fachkraft für Arbeitssicherheit vermittelt, die die Betriebe aus eigener Beratungs- oder Überwachungstätigkeit kennen. Aus den im Rahmen dieses Projekts geführten Interviews ( $n = 41$ ) wurden für die vorliegende Analyse diejenigen ausgewählt, in denen über die Organisation und Umsetzung der GbPsych berichtet wurde ( $n = 32$ ).

Tab. 1: Überblick über die Datengrundlage

Kategorie	Merkmal	Anzahl
Interviewart	Einzelinterview mit dem/der federführenden Akteur/in	14
	Gruppeninterview mit federführendem und mindestens einem weiteren Akteur	18
Federführ. Akteur	Arbeitsschutzexperten/-innen (Sicherheitsingenieur/in, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt/-ärztin, Sicherheitsbeauftragte/er)	15
	Inhaber/in, Geschäftsführer/in, Bereichsleiter/in	5
	Stabsstellen Betriebliches Gesundheitsmanagement, Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung	6
	HR-Fachleute (Leiter/in oder Mitarbeiter/in Personalentwicklung/-management)	3
	Betriebsrat/-rätin	3
Betriebsgröße	Kleinbetrieb (bis 50 Beschäftigte)	6
	mittlerer Betrieb (bis 500 Beschäftigte)	13
	Großbetrieb (mehr als 500 Beschäftigte)	13
Branche	Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe	11
	Handel, Verkehr, Gastgewerbe, Information und Kommunikation	6
	Finanz-, Versicherungs- und Unternehmensdienstleister, Grundstücks- und Wohnungswesen	2
	öffentliche und sonstige Dienstleister, Erziehung, Gesundheit	13
Feldzugang	selbst gemeldet	21
	vermittelt	11
Gesamt	alle einbezogenen Fälle	32

Die Analyse der Interviews erfolgte unter der Zielsetzung, (1) typische Herausforderungen der Organisation und Umsetzung der GbPsych zu differenzieren und (2) nachzuvollziehen, wie die Organisation und Umsetzung der GbPsych angesichts dieser Herausforderungen konkret gestaltet und erlebt wurde. Unter einer Herausforderung wird hier eine Aufgabe verstanden, die nicht unter Rückgriff auf vorhandene Regeln und Ressourcen zu lösen ist, sondern die aktive Ent-

wicklung einer Lösung erfordert. Hinweise darauf, dass die Organisation und Umsetzung der GbPsych mit „Herausforderungen“ verbunden war, waren demzufolge dann gegeben, wenn die Akteure in den Interviews das Fehlen erforderlicher Regeln und/oder Ressourcen konstatierten (Beispiel: „Keinen Schimmer, wie wir das Thema angehen sollen, da brauchen wir jemanden, der sich damit auskennt“ [F11: 934–935]) oder wenn sie feststellten, dass die tradierten Vorgehensweisen zur Gefährdungsbeurteilung nicht auf den Gegenstand „psychische Belastung“ passen (Beispiel: „Psyche, soziale Beziehungen lassen sich halt nicht so einfach beurteilen, besprechen, bewerten wie halt ein chemischer Stoff oder so was“ [F4: 1465–1467]). Herausforderungen beschreiben demnach zum einen konkret erfahrene *Probleme*, psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen (Beispiel: Wissen und Erfahrungen zur Umsetzung der GbPsych fehlen), zum anderen aber auch *Erfordernisse*, die daraus resultieren (Beispiel: Wissen muss beschafft und angeeignet, Erfahrungen müssen gesammelt werden). Unter diesen Vorzeichen wurden die Interviews unter den Fragestellungen analysiert, (1) welche Herausforderungen (Probleme, Erfordernisse) der Organisation und Umsetzung der GbPsych konstatiert und (2) welche diesbezüglichen Lösungen und Schwierigkeiten beschrieben werden. Über Vergleiche und Kontraste (Kelle/Kluge 2010) der von den Akteuren beschriebenen Probleme und Erfordernisse wurden sukzessiv vier typische Herausforderungen der Organisation und Umsetzung der GbPsych differenziert, für die sowohl die von den Akteuren berichteten Lösungen als auch die Schwierigkeiten ihrer Bewältigung nachvollzogen wurden.

### 3 Ergebnisse

Die Organisation und Umsetzung der GbPsych wurde von den interviewten Akteuren in verschiedener Hinsicht als eine „Herausforderung“ erlebt. Insgesamt können vier typische Herausforderungen unterschieden werden, die im Folgenden dadurch charakterisiert werden, (1) welche konkreten Probleme und Erfordernisse die interviewten Akteure damit beschreiben (*Beschreibung der Herausforderung*); (2) wie die Organisation und Umsetzung der GbPsych angesichts dieser Herausforderungen konkret gestaltet und welche Schwierigkeiten dabei ggf. erlebt werden (*Lösungen und Schwierigkeiten*).



## 3.1 Entwicklung einer angemessenen Verfahrensweise zur Gefährdungsbeurteilung

### 3.1.1 Beschreibung der Herausforderung

In den Interviews wurde vielfach herausgestellt, dass sich der Gegenstand „psychische Belastung“ nicht so vermessen, bewerten und gestalten lasse wie beispielsweise stofflich-technische Gefährdungen. Psychische Belastungen könnten demnach nicht einfach in bestehende Routinen der Gefährdungsbeurteilung „integriert“ werden, vielmehr müssten dafür gegenstandsangemessene Verfahrensweisen entwickelt werden. Als herausfordernd wurde dies zum einen erlebt, wenn diesbezügliches Fachwissen und Know-how nicht vorhanden war. Herausfordernd war dies zum anderen, weil konkretisierende Vorschriften und allgemeinverbindliche Standards, wie sie beispielsweise für die Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsmitteln, Arbeitsstätten und biologischen Arbeitsstoffen existieren, zur Gefährdungsbeurteilung „psychischer Belastung“ weitgehend fehlen:

„Es ist ja halt auch im Gesetz nicht konkretisiert. Es steht halt: Die Belastungen sollen erfasst werden, und wie man das letztendlich macht und in welchem Umfang, es ist ja nicht definiert. Und das war ja das, wo wir dann vor der Herausforderung standen, das zu bewerten und zu sagen, wie geht man es denn jetzt eigentlich an? Es gibt ja gar kein Instrument oder gar keinen Hinweis darauf, wie man es eigentlich jetzt greifen kann, was damit eigentlich gemeint ist.“

F4: 1436–1440

Eine grundlegende Herausforderung der Organisation und Umsetzung der GbPsych wurde seitens der Akteure mithin darin gesehen, dass sie dabei kaum auf vorhandene Erfahrungen und/oder bestehende Routinen der Gefährdungsbeurteilung zurückgreifen und auch nicht auf konkretisierende Vorschriften und allgemeinverbindliche Standards rekurren konnten, sondern es vielmehr erforderlich war, sich intensiv in das Thema einzuarbeiten und eine Verfahrensweise (neu) zu entwickeln.

### 3.1.2 Lösungen und Schwierigkeiten

In den Interviews wurde unisono konstatiert, dass dies nicht von heute auf morgen, sondern nur in einem längerfristigen Lern- und Entwicklungsprozess bewerkstelligt werden kann. Da die GbPsych grundlegende Fragen der Gestaltung und Organisation von Arbeit berührt, wurde es als besonders bedeutsam hervorgehoben, dabei nicht nur Arbeitsschutzexperten/-innen und Vertreter/-innen der

Sozialpartner einzubeziehen, sondern darüber hinaus auch Verantwortliche aus dem Personalmanagement und Repräsentanten/-innen des Linienmanagements (Abteilungsleiter/-innen, Teamleiter/-innen etc.):

„Wichtig ist, dass wir ganz eng mit dem Betriebsrat zusammenspielen. Und ich sehe den Lenkungsausschuss [...] eher nochmal als, ja, so eine Art Soundingboard. Und dann halt natürlich ganz wichtig, dass diese unterschiedlichen Perspektiven, also wir suchen ja Leute aus, die da eine gewisse Expertise auch für ihre Bereiche haben, dass wir die auf alle Fälle auch nochmal mit in den Prozess hineinbringen.“

F3: 726–731

In den hier betrachteten Fällen charakteristisch war zudem die zum Teil extensive Inanspruchnahme von Beratung und Unterstützung durch externe Experten/-innen und Dienstleister: So wurden in vielen Fällen Experten/-innen hinzugezogen, um ein Verständnis von den Möglichkeiten der Umsetzung der GbPsych zu gewinnen und Anforderungen an die Verfahrensweise zu spezifizieren. In vielen Fällen wurden zudem externe Dienstleister gebeten, konkrete Verfahrensvorschläge zu unterbreiten oder – in Einzelfällen – auf die betrieblichen Gegebenheiten und Anforderungen zugeschnittene Verfahrensweisen zu entwickeln.

In den Interviews wurden allerdings auch diverse Probleme und Schwierigkeiten deutlich gemacht: Probleme entstanden, wenn widerstreitende Interessen und Problemsichten der betrieblichen Stakeholder einer innerbetrieblichen Verständigung über die Verfahrensweise im Wege standen und, wie in einzelnen Interviews berichtet, andauernde Konflikte oder sogar Einigungsstellenverfahren nach sich zogen. Eine grundlegende Schwierigkeit wurde auch darin gesehen, fachkundige Beratung und Unterstützung zu beschaffen. So bedurfte es in der Regel längerer Recherchen und mehrerer Anläufe, um fachkundige Ansprechpartner/-innen und geeignete Dienstleister zu finden. Als problematisch wurde bewertet, wenn die von Beratern und Dienstleistern angebotenen Verfahren und Instrumente zur GbPsych nicht hinreichend an die spezifischen Bedürfnisse und Gegebenheiten im Betrieb angepasst wurden. Als Problem wurde es z.T. auch bewertet, wenn die den Betrieb betreuenden Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte/-innen nicht in der Lage und/oder nicht willens waren, zur Umsetzung der GbPsych zu beraten. Denn sie schufen damit nicht nur ein Vakuum, das durch die kostentreibende Hinzuziehung zusätzlicher Experten/-innen und Dienstleister gefüllt werden musste, sondern sie trugen damit auch dazu bei, dass die GbPsych als eine vom „klassischen“ Arbeitsschutz weitgehend entkoppelte Aufgabe organisiert und umgesetzt wurde:

„Also das hat man uns aber schon sehr deutlich gemacht, dass durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit das nicht im Leistungsspektrum ist. [...] Also auch beim betriebsärztlichen

Dienst wäre es auch so gewesen, dass es kein Bestandteil des Beratungsvertrages zu den klassischen bisherigen Strukturen ist. Also die Grenzen sich da auch ab [...]. Ich glaube schon, das ist Tor und Tür öffnend für ein neues Geschäftsfeld.“

F4: 1360–1393

## **3.2 Umgang mit den partikularen und zum Teil konfligierenden Problemsichten und Interessen der betrieblichen Stakeholder**

### **3.2.1 Beschreibung der Herausforderung**

In den Interviews wurde vielfach herausgestellt, dass bei der Organisation und Umsetzung der GbPsych viele verschiedene Problemsichten und Interessen eingebracht und verhandelt werden:

„Und meine Erfahrung ist, zu dem Thema weiß jeder was und jede. Ne? Also da ist auch schnell Herzblut dabei und da ist auch schnell die Überlegung, was unbedingt rein muss, dabei, und nicht immer sind alle Einwürfe in Übereinstimmung zu bringen.“

F23: 128–131

An verschiedenen Beispielen wurde anschaulich gemacht, dass die konkrete Ausgestaltung der GbPsych ganz wesentlich von den partikularen Interessen und Problemsichten der beteiligten Akteure bestimmt ist und die GbPsych damit nicht zuletzt das betriebliche Interessen- und Machtgefüge repräsentiert:

- So sollten in einem Fall auf Druck des Betriebsrats zunächst Aspekte des Führungsverhaltens in der GbPsych berücksichtigt werden. Nach Protesten der Führungskräfte wurde diese Entscheidung dann allerdings in eine Empfehlung umgewandelt, die Berücksichtigung des Führungsverhaltens also freigestellt. Dafür gelang es dem Diversity-Management, Fragen zum Minderheitenschutz einzubringen, und die Frauenbeauftragte setzte erfolgreich durch, dass auch Risiken der Diskriminierung und Belästigung von Frauen in der GbPsych berücksichtigt werden müssen.
- In einem anderen Interview wurde unumwunden konstatiert, dass die Beurteilung und Entscheidung darüber, welche Maßnahmen zur Gefährdungsreduzierung zu ergreifen sind, nicht einzig und allein aus der Perspektive der Prävention erfolgen könne, sondern auch vom Standpunkt des „wirtschaftlich Machbaren“ erfolgen müsse:

„Weil da sind natürlich auch Wünsche dabei oder aus arbeitsmedizinischer Sicht Sachen dabei, wo ich sage, ja, das ist top, das ist definitiv sehr gut, aber finanziell nicht leistbar,

weil es entweder mehr Mitarbeiter erzeugt in großem Maße. Und das sind alles so Maßgaben, die will man jetzt im Nachgang dann abprüfen.“

F28: 803–806

- In einem anderen Fall wurde beschrieben, dass die GbPsych instrumentalisiert werde, um auf diesem Wege Anliegen durchzusetzen, die andernorts nicht durchsetzbar waren:

„Ich mache mal ein Beispiel: [...] Die Leute haben gesagt, sie sehen sich ja kaum noch. [...] Und da war das eben eine Gefährdung, dass man sich zu selten sieht. Deswegen wurde der Team-Event letztes Jahr wiedereingeführt. [...] Und da muss man sich jetzt mal grundsätzlich drüber unterhalten, welche Gefährdung wird da jetzt tatsächlich verbessert, minimiert oder wie auch immer? Ist das tatsächlich was oder ist das mehr so eine Geschichte, dass [der Betriebsrat] sich das auf die Fahnen schreiben kann: ‚Und haben wir wieder für den Betriebsausflug gesorgt.‘“

F7: 346–359

Die Organisation und Umsetzung der GbPsych wurde unter diesen Vorzeichen in zweifacher Hinsicht als herausfordernd erlebt: Zum einen gelte es, der Vielfalt der Problemsichten und Interessen der betrieblichen Stakeholder am Thema „psychische Belastung“ Rechnung zu tragen und etwaige Konflikte zu lösen. Zum anderen gelte es aber auch, in diesem Interessenaushandlungs- und Kompromissbildungsprozess die Problemsicht und das Interesse des „betrieblichen Arbeitsschutzes“ wirksam einzubringen und zu vertreten.

### 3.2.2 Lösungen und Schwierigkeiten

Um der Vielfalt der Problemsichten und Interessen Rechnung zu tragen, wurden GbPsych in der Regel partizipativ, das heißt unter Beteiligung aller relevanten betrieblichen Stakeholder organisiert und umgesetzt. In ausnahmslos allen Interviews wurde berichtet, dass Beschäftigte und Führungskräfte in die Umsetzung der GbPsych eingebunden werden – mindestens als Informanten über Arbeitsbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten, in einer Reihe von Fällen aber auch als verantwortliche Akteure, die die Gefährdungsbeurteilung selbst vornehmen und erforderlichenfalls Maßnahmen entwickeln und umsetzen (sollen).

Um fachlich begründeten Einschätzungen und Positionen bei der GbPsych Geltung zu verschaffen, wurde die Einbindung von Experten/-innen als unerlässlich betrachtet:

„Aber wichtig, dass wir euch da als neutrale Fachfunktion mit dabei haben, um uns auch klar zu sagen: ‚Das hat einen Einfluss, und jenes könnt ihr zwar machen, aber ist dann eine politische Entscheidung.‘“

F7: 379–382

Zum Teil agierten Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte/-innen und/oder sonstige im Betrieb angestellte Experten/-innen in dieser Rolle, zum Teil wurden dafür externe Fachleute hinzugezogen. Fachliche Positionen wurden zum einen durch Fachliteratur und Empfehlungen der Arbeitsschutzbehörden, Unfallversicherungsträger und/oder der BAuA untermauert. Zum anderen wurden aber auch externe Autoritäten wie beispielsweise im Themenfeld ausgewiesene Professoren/-innen oder Vertreter/-innen von Arbeitsschutzbehörden und Unfallversicherungsträgern eingeladen, um Anforderungen des betrieblichen Arbeitsschutzes an die Organisation und Umsetzung der GbPsych zu referieren und zu vertreten.

Akteure, die sich mit der Funktion und Rolle der „Fachkraft“ für Arbeitsschutz identifizierten, beklagten in den Interviews aber auch erhebliche Schwierigkeiten damit, diese Rolle bei der Organisation und Umsetzung der GbPsych auszufüllen. Problematisiert wurde vor allem das Fehlen konkretisierender Vorschriften und allgemeinverbindlicher Standards (normierte Grenzwerte, Sollvorgaben usw.), die seitens der Fachkraft vermittelt und vertreten werden könnten. Problematisiert wurde aber auch ganz allgemein die Komplexität und Diversität von Gefährdungen durch psychische Belastungen, die der im Arbeitsschutz gewohnten technisch-rationalen Problemanalyse und -lösung nicht zugänglich sind:

„[...] ich meine, da spiegelt sich, glaube ich, genau das Problem dieser ganzen psychischen Gefährdungsbeurteilung wider. Weil halt die Maßnahmen eben nie so klar sind und so eindeutig sind. Das macht die Sache, glaube ich, relativ schwierig oder diesen ganzen Themenkomplex. Im Gegensatz zu technisch-physikalischen Sachen, wo ich halt vielleicht schneller eine konkrete Maßnahme finde und das Problem dann relativ schnell abstellen kann. Das ist bei den psychischen Belastungen, ich glaube, bis auf wenige Ausnahmen, eher nicht so einfach zu sagen, ah okay, da habe ich meine Maßnahme, da gehe ich drauf. Und wenn ich die abgestellt habe, dann ist irgendwie ein Großteil dieses Problems verschwunden. Das ist oft eben nicht so klar.“

F11: 1877–1885

### 3.3 Wirksame Einbindung von Führungskräften in die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung

#### 3.3.1 Beschreibung der Herausforderung

Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte/-innen sahen sich vielfach mit der Erwartung konfrontiert, als die für den betrieblichen Arbeitsschutz zuständigen Fachleute für die fachlich angemessene Umsetzung der GbPsych Sorge zu tragen. Unisono konstatiert wurde allerdings auch, dass ihren diesbezüglichen Möglichkeiten enge Grenzen gesetzt sind:

„Also wir können zwar die Themen auswerten, wir können sie interpretieren, damit sie überschaubar und in verständliches Deutsch überführt werden, wir können sie präsentieren, wir können entscheiden, wem wir sie wann wie präsentieren, in welchen Gruppenkonstellationen wir Leute zusammenbringen. Aber am Ende können wir nur Leute zusammenbringen, wir können nur informieren und sagen, da muss was passieren. [...] Aber wenn am Schluss die Entscheidung nicht ist, es zu tun, dann sind wir wirklich viel zu klein. Und es wäre auch eine völlige Rollenverdrehung, wenn wir jetzt versuchen würden, gravierende Struktur- und Schnittstellenprobleme zwischen dem Bereich [A] und [B] zu klären. Also das ist einfach nicht machbar.“

F32: 1830–1839

In den Interviews wurde deutlich gemacht, dass Arbeitsschutzexperten/-innen i.d.R. keine Kompetenzen und Zuständigkeiten haben, über Maßnahmen gefährdungsvermeidender Arbeitsgestaltung zu entscheiden und/oder diese umzusetzen, zumal dabei vielfach auch Konflikte mit anderen Zielen betrieblicher Personal- und Leistungs politik zu lösen wären. Betont wird, dass dies vielmehr Aufgabe und Verantwortung der zuständigen Führungskräfte sei, weshalb deren aktive Mitwirkung bei der Umsetzung der GbPsych unerlässlich sei.

Eine grundlegende Herausforderung wird daher darin gesehen, die zuständigen Führungskräfte so in die Umsetzung der GbPsych einzubinden, dass sie ihrer Aufgabe und Verantwortung einer gefährdungsvermeidenden Arbeitsgestaltung gerecht werden (können).

#### 3.3.2 Lösungen und Schwierigkeiten

In den Interviews wird dies allerdings als schwieriges Unterfangen beschrieben: Angeführt wird, dass viele Führungskräfte ohnehin schon mehr Aufgaben und Probleme auf ihrer Agenda hätten, als sie bearbeiten und lösen können. Die Beschäftigung mit der GbPsych gerate unter diesen Vorzeichen ins Hintertreffen:

„Es gibt natürlich Tausende andere Dinge, die zu erledigen sind. Also gerade [unsere Branche] ist im Moment ja sehr stark gebeutelt durch unterschiedliche Einflussfaktoren. Das heißt also, wir haben im Moment nicht gerade die optimalsten Bedingungen draußen, um Geschäft zu machen. Und das ist natürlich in vielen, vielen Köpfen drinnen. So nach dem Motto: Also wir müssen erstmal sehen, dass der Karren läuft hier. Und dann können wir uns über die weichen Themen unterhalten.“

F30: 178–196

Erklärt wird weiterhin, dass Führungskräfte mitunter Ängste und Vorbehalte hätten, die GbPsych könne bestimmte Entscheidungen oder Aspekte ihres Führungsverhaltens als „Gefährdung“ diskreditieren bzw. etwaige Mängel öffentlich brandmarken und sie damit „bloßstellen“. Konstatiert wird auch, dass die GbPsych Führungskräfte mitunter vor Probleme stellt, die (auch) sie nicht lösen können oder die sie zumindest in erhebliche Handlungsnöte und Zielkonflikte bringen. Zu guter Letzt sperrten sich Führungskräfte, weil sie in der GbPsych keinen Nutzenzugewinn sähen. So konstatierte beispielsweise eine in einem Interview anwesende Führungskraft:

„Also ich sage mal, wir besprechen all diese Dinge im Team so, wie sie sich gerade ergeben. Das ist kein formalisiertes Verfahren. Wenn dann eher von außerhalb jetzt irgendwas kommt, wir sollen da was in eine Form bringen oder das mal in Worte fassen, dann ist da mit Widerstand zu rechnen, nach dem Motto: Es hilft uns nicht. Wir regeln das, besprechen das miteinander, ne, da brauchen wir kein formalisiertes Vorgehen oder sonst irgendetwas. Das wollen die Kollegen nicht.“

F21: 552–557

Die Einbindung der Führungskräfte ist unter diesen Vorzeichen in den meisten Fällen als eine schwierige Herausforderung bewertet worden, bei der man noch lange nicht am Ende, sondern eher am Anfang des Weges steht. Die hier interviewten Akteure begegnen ihr vor allem mit zwei Strategien:

- Zum einen wird versucht, Führungskräfte zu „Herren des Verfahrens“ zu machen, also ihre Souveränität und Integrität durch die GbPsych so wenig wie möglich zu beeinträchtigen. Unter dieser Zielsetzung wurden Führungskräften z.T. weitreichende Mitsprachemöglichkeiten und Spielräume bei der Ausgestaltung des Verfahrens zugestanden. Zudem wurde darauf geachtet, Führungskräfte durch die GbPsych nicht zu diskreditieren, beispielsweise indem darauf verzichtet wird, abteilungs- oder teambezogene Beurteilungsergebnisse öffentlich zu diskutieren:

„Und da ist mir auch ganz wichtig, das Thema trägt keine Vorführeffekte. [...] Sondern man muss da, glaube ich, ist meine Erfahrung, besser je nach Bereich auswerten, mit den Ergebnissen vertraulich, sorgfältig umgehen und, sage ich mal, ein bisschen überspitzt for-

muliert, den Abteilungsleiter oder die Abteilungsleiterin zu Herren des Verfahrens machen.“

F23: 206–225

- Zum anderen wird versucht, Führungskräfte bei der Durchführung der GbPsych so gut wie möglich zu beraten und zu unterstützen. Unter dieser Zielsetzung wurde beispielsweise dafür Sorge getragen, dass ihnen Experten/-innen bei der Feinanalyse von Gefährdungen behilflich sind und/oder bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen beratend zur Seite stehen. Weiterhin wurden Maßnahmen ergriffen, um Führungskräfte bei der Organisation und Umsetzung der GbPsych zu entlasten:

„Der Abteilungsleiter kriegt ein vorgefertigtes Schreiben, das er an seine Leute schicken kann, wo drinsteht, ne, ein bisschen Themenaufriss, ein Link zu dem Fragebogen für die Online-Befragung. Und er muss nur noch sagen: ‚Ich bitte euch, ne, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in den nächsten vier Wochen in einer ruhigen Stunde den Bogen online auszufüllen, Sendeschluss ist dann am Soundsovielten‘, und so. [...] Das Leben ist schwer genug. Auch Führung ist manchmal schwer genug. Und hier kann man es leicht machen. Ja, mit einem leicht vermittelbaren Instrument. Aber auch gute Unterstützung in der Durchführung. Und das, glaube ich, ist ganz gut angekommen.“

F23: 794–801

### **3.4 Berücksichtigung von Aktivitäten zur Reduzierung psychosozialer Risiken, die im Betrieb jenseits der Strukturen betrieblichen Arbeitsschutzes realisiert werden**

#### **3.4.1 Beschreibung der Herausforderung**

In einem Interview mit Akteuren aus einer sozialen Einrichtung wurde deutlich gemacht, dass der bewusste Umgang mit psychosozialen Risiken, die aus der Interaktion mit den Klienten/-innen entstehen, eine ganz selbstverständliche Aufgabe professioneller sozialer Arbeit ist. Die Beschäftigten hätten zum einen ein durch Ausbildung und berufliche Erfahrung gewonnenes Handwerkszeug, um Risiken aus der Interaktion mit den Klienten/-innen zu erkennen. Zum anderen seien solche Risiken und der Umgang mit ihnen ein regelmäßiger Gegenstand von Teambesprechungen, Super- und Interventionen sowie beruflichen Weiterbildungen. Eindringlich deutlich wurde an diesem Beispiel, dass auch jenseits der Strukturen und Prozesse professionellen Arbeitsschutzhandelns im Betrieb tagtäglich „viel passiert“, was im Sinne des Gesundheitsschutzes ist.



Eine grundlegende Herausforderung wurde in diesem Fall daher darin gesehen, bei der Organisation und Umsetzung der GbPsych auf solche tagtäglich unternommenen Anstrengungen Bezug zu nehmen, sie also in ein Verhältnis zur Gefährdungsbeurteilung und den diesbezüglichen formalen Anforderungen des Arbeitsschutzes zu bringen:

„[Der Kollege] hat ja diese Gesprächskultur, glaube ich, sehr deutlich gemacht, in der das auch so im alltäglichen Rahmen dann eingebettet stattfindet. Und dann stehen wir als Unternehmung, aber auch dann im Verhältnis zu euch vor Ort ja immer vor der Anforderung, dass man gesetzlichen Anforderungen genügen muss, dass man dementsprechende Dokumentation dazu verfassen muss, ne, das ganze Verfahren, zu Dingen, die vom Prinzip her ja alltäglich laufen, und dann aber irgendwie auch mit angemessenem Aufwand noch, oder begrenztem Aufwand, abgebildet werden müssen.“

F21: 533–540

### 3.4.2 Lösung

Unter dieser Zielsetzung holen sich in diesem Fall die Arbeitsschutzexperten/-innen Informationen darüber ein, welche Gefährdungen vor Ort erkannt wurden und was dagegen unternommen wurde, bewerten diese vor dem Hintergrund ihrer fachlichen Expertise und weisen ggf. auf Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten hin, beispielsweise im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Begehungen und Gespräche in den Einrichtungen:

„Und wir versuchen aber gleichzeitig, schon auch mit den Daten, die wir einsammeln, dann aus übergeordneter Warte da drauf zu gucken, um aus der Richtung nochmal etwaige Gefährdungsbereiche, -punkte zu finden. [...] Und entweder wir werden bei der nächsten Begehung dann mal gezielt dann Fragen stellen, oder wenn andere Dinge auftauchen, wie zum Beispiel, das hatten wir in einer Einrichtung, war eine besondere Personalfluktuations, auch Langzeit-AU, wo dann aber eben auch sowohl über Betriebsrat, wie auch der Blick des ASA-Gremiums auf die Situation dann Impulse gegeben wurden, da ranzugehen, sich das anzugucken und zu schauen, was muss man da ändern.“

F21: 1135–1160

Charakteristisch für diesen Fall ist, dass die Arbeitsschutzexperten/-innen nicht den Versuch unternehmen, die lokalen Aktivitäten zu formalisieren, sondern sie vielmehr zum primären Bezugspunkt der Organisation und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung machen. Anstelle der Frage, was Führungskräfte und Beschäftigte tun sollten oder könnten, um formalen Anforderungen des Arbeitsschutzes an die Gefährdungsbeurteilung gerecht zu werden, wurde hier die Frage in den Vordergrund gestellt, was der Arbeitsschutz tun kann, um die von den

Führungskräften und Beschäftigten unternommenen Anstrengungen zur Gefährdungsvermeidung zu unterstützen und zu befördern:

„Da ist so eher die Frage immer: Was können wir noch tun, um diese Verantwortung vor Ort zu unterstützen, damit das eben wahrgenommen werden kann, so wie wir uns das idealerweise wünschen? Und eben nicht so durch formale Anforderungen dann vielleicht eher eine Hemmung eintritt.“

F21: 1199–1202

## 4 Diskussion

Ziel der vorliegenden Studie war es, das Wissen über die Herausforderungen des praktischen Umgangs mit psychosozialen Risiken im betrieblichen Arbeitsschutz zu vertiefen und auszubauen. Dazu wurden Probleme, Erfordernisse und Möglichkeiten der Organisation und Umsetzung der GbPsych aus der Perspektive der dabei federführenden betrieblichen Akteure rekonstruiert und beschrieben.

Die Ergebnisse der Studie können zunächst als Beleg für die These gelten, dass psychische Belastungen nicht einfach in bestehende Routinen der Gefährdungsbeurteilung „integriert“ werden können (Rick/Briner 2000). Übereinstimmend mit den Überlegungen zum „wicked character“ psychosozialer Risiken (Jespersen u.a. 2016) werden Gefährdungen durch psychische Belastungen auch seitens der betrieblichen Akteure als komplexe Beurteilungs- und Gestaltungsprobleme beschrieben, die mit den im Arbeitsschutz vertrauten Verfahren expertenzentrierter, technisch-rationaler Problembearbeitung nicht zu lösen sind. Vielmehr sind Neuentwicklungen gegenstandsangemessener Verfahrensweisen erforderlich, in deren Zuge Rollen und Zuständigkeiten, Handlungslogiken, Aufgaben und Selbstverständnisse betrieblichen Arbeitsschutzes zum Teil sehr grundlegend in Frage gestellt und verändert werden (vgl. auch Wulf u.a. 2017).

In Übereinstimmung mit vorliegenden Erfahrungen und Empfehlungen (beispielsweise BAuA 2014) wird die Organisation und Umsetzung der GbPsych auch seitens der hier interviewten Akteure als ein *Lern- und Entwicklungsprozess* beschrieben. Dieser ist aus Sicht der hier Befragten keineswegs abgeschlossen, sondern in vollem Gange. Beschrieben werden daher weniger Resultate der Organisation und Umsetzung von GbPsych, sondern vielmehr *Veränderungsdynamiken*, die durch die Auseinandersetzung mit psychosozialen Risiken induziert werden.

Charakteristisch ist erstens das vielfach berichtete Bemühen, die Kompetenzen und Zuständigkeiten für die Umsetzung der GbPsych von den Arbeitsschutzexperten/-innen auf die Führungskräfte zu verlagern. Angesichts der mangelnden Möglichkeiten von Arbeitsschutzexperten/-innen, auf die Gestaltung der

Arbeitsintensität, Arbeitszeit, Arbeitsinhalte und sozialen Beziehungen selbst Einfluss zu nehmen, müsse es bei der Organisation und Umsetzung der GbPsych darum gehen, eine „Abwälzung“ der Verantwortung auf Arbeitsschutzexperten/-innen zu vermeiden und Führungskräfte zu „Herren des Verfahrens“ zu machen (siehe dazu auch Janetzke 2018). Deutlich wurde allerdings auch, dass sich Führungskräfte nicht einfach als Vollzugsagenten betrieblichen Arbeitsschutzes einbinden lassen, sondern ihre eigenen Problemsichten, Ansprüche und Möglichkeiten zum Bezugspunkt ihrer Beurteilungs- und Gestaltungsentscheidungen machen. Für den Arbeitsschutz besteht eine zentrale Herausforderung darin, einerseits Führungskräfte und Beschäftigte als verantwortliche Akteure zu fördern und zu unterstützen, deren Aktivitäten und Entscheidungen aber andererseits auch im Hinblick auf formale und fachliche Anforderungen betrieblichen Arbeitsschutzes zu beurteilen und zu beeinflussen (siehe auch Lenhardt 2017).

Charakteristisch ist zweitens, dass die GbPsych als partizipativer, reflexiver und diskursiver Problembearbeitungsprozess organisiert wird (Schuller u.a. 2018). Betont wird, dass psychische Belastungen sich nicht so vermessen, bewerten und gestalten lassen wie technisch-stoffliche Faktoren. Stattdessen werden Problemdefinitionen und -lösungen in Diskussions- und Verständigungsprozessen entwickelt, an denen Beschäftigte, Führungskräfte und Experten/-innen gleichermaßen partizipieren (sollten). Damit einher geht die normative Verankerung (bzw. Legitimation) von Beurteilungs- und Gestaltungsentscheidungen in *Kompromissen* der Beteiligten. Was konkret als psychosoziales Risiko betrachtet und was zur Reduzierung von Risiken konkret unternommen wird, ist Ergebnis eines vielschichtigen Interpretations- und Kompromissbildungsprozesses, in dem partikulare Problemsichten und Interessen der betrieblichen Stakeholder verhandelt werden (Lenhardt 2017; Beck 2013; Kratzer/Dunkel 2011; Becker u.a. 2011; Marstedt/Mergner 1995). Die Ergebnisse der GbPsych repräsentieren daher, wie in den Interviews an vielen Beispielen anschaulich gemacht wurde, nicht allein eine spezifische Rationalität betrieblichen Arbeitsschutzes, sondern eine „interessierte Ordnung“ (Neuberger 2006, 30 f.), welche die im Betrieb jeweils vorherrschenden Interessen und Interessenten befriedigt.

Die vorliegende Studie bietet damit eine Reihe von Anhaltspunkten, dass die Berücksichtigung psychosozialer Risiken in der Gefährdungsbeurteilung Veränderungen provoziert, die von Experten/-innen schon seit Jahrzehnten gefordert und von dem 1996 nach EU-Vorgaben modernisierten Arbeitsschutzrecht auch explizit intendiert wurden (siehe beispielsweise Müller/Rosenbrock 1998; Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 2004; Faber 1998): Demnach sollte an die Stelle eines statisch-expertokratischen Arbeitsschutzes, der auf den Vollzug generalisierter Schutzvorgaben ausgerichtet ist, ein dynamisch-betrieblicher Arbeitsschutz treten,

der auf kontextspezifische, partizipative und diskursiv-reflexive Problembearbeitungsprozesse setzt. Denn nur so könne betrieblicher Arbeitsschutz der Komplexität arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und ihrer Veränderungsdynamik („Wandel der Arbeit“) Rechnung tragen. Unter diesen Vorzeichen kann man die in der vorliegenden Studie beschriebenen Veränderungsprozesse durchaus als Ausdruck einer *Modernisierung* des betrieblichen Arbeitsschutzes bewerten.

Als Kehrseite der Modernisierung wird in den Ergebnissen gleichwohl auch eine *Prekarisierung* des Gesundheitsschutzes anschaulich: Die Gefährdungsbeurteilung bietet zwar eine Struktur, in der Gesundheitsschutzprobleme thematisiert und Maßnahmen zu ihrer Lösung erarbeitet werden können, ob und welche Maßnahmen resultieren, hängt allerdings vor allem davon ab, welche Problemsichten und Interessen sich in diesem Prozess durchsetzen. Das heißt: An die Stelle staatlicher Gesundheitsschutzgarantien treten innerbetrieblich ausgehandelte Kompromisse, deren Ergebnis wesentlich von den Fähigkeiten und Möglichkeiten der Akteure bestimmt wird, ihre Interessen wirksam einzubringen. Gesundheitsschutz ist damit eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, zumal die Bedingungen für die Beschäftigten, ihren Gesundheitsschutzinteressen Geltung zu verleihen, vielerorts alles andere als optimal sind (siehe beispielsweise Becker/Engel 2015). Herausfordernd ist dies aber auch für betriebliche Arbeitsschutzexperten/-innen: Diese stehen einerseits vor der Aufgabe, solche Interessenaushandlungs- und Kompromissbildungsprozesse zu organisieren und zu moderieren (Olsen 2012; Hasle/Sørensen 2011; Jespersen u.a. 2016). Sie sind andererseits aber auch gefordert, eine spezifische Problemsicht und Haltung zu psychosozialen Risiken zu entwickeln, ohne dabei auf konkretisierende Vorschriften und allgemeinverbindliche Standards rekurren zu können. Sie sind demnach nicht nur als Organisatoren und Moderatoren von innerbetrieblichen Kompromissbildungsprozessen gefragt, sondern vor allem auch als Akteure, die sich in diese Prozesse als *Interessenvertreter/-innen des Gesundheitsschutzes* einbringen. Dazu brauchen sie tiefes Fachwissen, aber auch die Bereitschaft und das Selbstverständnis, im Betrieb als Interessenvertreter/-innen zu agieren. Um die Handlungssicherheit von Arbeitsschutzexperten/-innen und Aufsichtspersonal zu stärken, gilt es daher, ihre Fachkompetenz durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen (weiter) zu verbessern (GDA-Arbeitsprogramm Psyche 2019; Hamacher u.a. 2013). Notwendig erscheint es aber auch, fachlich begründete Anforderungen des Arbeitsschutzes an die Gestaltung psychischer Belastung deutlich stärker zu konkretisieren, als dies gegenwärtig der Fall ist.

## Literatur

- Ahlers, E. (2016): Arbeit und Gesundheit im betrieblichen Kontext. Befunde aus der Betriebsrätebefragung des WSI 2015. WSI-Report, Bd. 33, Düsseldorf: WSI
- Amlinger-Chatterjee M., A. M. Wöhrmann (2017): Flexible Arbeitszeiten; in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71 (1), 39–51
- BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt
- BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: BAuA
- Beck, D. (2013): Betriebliche Gesundheitspolitik. Überlegungen zur Analyse der Praxis betrieblicher Prävention und Gesundheitsförderung als Gegenstand von Politik; in: Jahrbuch für Kritische Medizin und Gesundheitswissenschaften, 49, 10–28
- Beck, D., U. Lenhardt (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., G. Richter, U. Lenhardt (2011): Stellenwert des Themas „psychische Belastungen“ in der Aufsichts- und Beratungstätigkeit der Arbeitsschutzbehörden der Länder; in: sicher ist sicher, 62 (5), 228–233
- Beck, D., K. Schuller, A. Schulz-Dadaczynski (2017): Aktive Gefährdungsvermeidung bei psychischer Belastung. Möglichkeiten und Grenzen betrieblichen Handelns; in: Prävention und Gesundheitsförderung, 12 (4), 302–310
- Becker, K., T. Engel (2015): Reduziertes Schutzniveau jenseits der Normalarbeit; in: WSI Mitteilungen, 68 (3), 178–186
- Becker, K., U. Brinkmann, T. Engel, R. Satzer (2011): Gefährdungsbeurteilungen als Präventionsspiralen zur Gestaltung von Arbeit; in: N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker, S. Hinrichs (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: edition sigma, 261–285
- Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (2004): Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission. Gütersloh: Bertelsmann
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Deutscher Gewerkschaftsbund (2013): Gemeinsame Erklärung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- European Agency for Safety and Health at Work (2016): Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2). Overview report: Managing safety and health at work. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Faber, U. (1998): Das betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutzrecht der Bundesrepublik nach der Umsetzung der europäischen Arbeitsumweltrichtlinien; in: ARBEIT, 7 (3), 203–218
- GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2017): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (3., überarbeitete Auflage). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Stand: 22. November 2017
- GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2019): Abschlussbericht zum GDA-Arbeitsprogramm Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung (PSYCHE). Berlin: Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz

- Hamacher, W., N. Lenartz, S. Riebe, R. Trimpop, K. Höhn, T. Köhler (2013): Prävention wirksam gestalten – Erkenntnisse aus der Sifa-Langzeitstudie. DGUV Report 3/2013. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
- Hasle, P., O. H. Sørensen (2011): When health and safety interventions meet real-life challenges; in: *Policy and Practice in Health and Safety*, 9 (1), 3–16
- Janetzke, H. (2018): Treiber und Getriebene: Die Rolle des mittleren Managements im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen und mögliche Unterstützungsansätze. Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 400. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Janetzke, H., M. Ertel (2017): Psychosoziale Belastungen im Fokus. Neue Perspektiven der Gefährdungsbeurteilung im europäischen Vergleich. Wiesbaden: Springer
- Jespersen, A. H., P. Hasle, K. T. Nielsen (2016): The Wicked Character of Psychosocial Risks: Implications for Regulations; in: *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6 (3), 23–41
- Kelle, U., S. Kluge (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS
- Kratzer, N., W. Dunkel (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Zur Einführung; in: N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker, S. Hinrichs (Hg.): *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement*, Berlin: edition sigma, 13–34
- Langhoff, T., R. Satzer (2010): Erfahrungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen; in: *ARBEIT*, 19 (4), 267–282
- Leka, S., T. Cox (2008): Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management. Project Report. Geneva: World Health Organization
- Lenhardt, U. (2017): Psychische Belastung in der betrieblichen Praxis. Erfahrungen und Sichtweisen präventionsfachlicher Berater; in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71 (1), 6–13
- Marstedt, G., U. Mergner (1995): Soziale Dimensionen des Arbeitsschutzes. Ein Handbuch für die staatliche Arbeitsschutzaufsicht. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW
- Montano, D., A. Reeske-Behrens, F. Franke (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung. Dortmund: BAuA
- Müller, R., R. Rosenbrock (1998): Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und Erkrankungen – Perspektiven des Arbeitsschutzes; in: R. Müller, R. Rosenbrock: *Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung – Bilanz und Perspektiven*. St. Augustin: Asgard, 10–32
- Neuberger, O. (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. 2. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Olsen, K. (2012): Occupational health and safety professionals' strategies to improve working environment and their self assessed impact; in: *Work*, 41, 2625–2632
- Pieper, R. (2018): Arbeitsschutzgesetz. Basiskommentar zum ArbSchG. 8. Auflage. Frankfurt/Main: Bund-Verlag
- Rau, R., D. Buyken (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
- Rick, J., R. B. Briner (2000): Psychosocial risk assessment: problems and prospects; in: *Occupational Medicine*, 50 (5), 310–314
- Schuller, K., A. Schulz-Dadaczynski, D. Beck (2018): Methodische Vorgehensweisen bei der Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis; in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 62 (3), 126–141

- Stab, N., A. Schulz-Dadaczynski (2017): Arbeitsintensität: Ein Überblick zu Zusammenhängen mit Beanspruchungsfolgen und Gestaltungsempfehlungen; in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71 (1), 14–25
- Wolf S., C. Nebel-Töpfer, I. Zwingmann, P. Richter (2014): Erfahrungen und Umsetzungsbeispiele in der Erstellung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen; in: Ergo-Med, 38, 10–20
- Wulf, I. C., S. Süß, M. Diebig (2017): Akteure der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Perspektiven und Konflikte im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz; in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71 (4), 296–304

