



# Gesunde Arbeit braucht Psychologie! Ein Positionspapier des BDP

## 1. Vorbemerkung

Der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen<sup>1</sup> e.V. (BDP) vertritt die beruflichen und politischen Interessen der niedergelassenen, selbständigen, angestellten und beamteten Psychologen und Psychologinnen aus allen Tätigkeitsbereichen. Diese sind unter anderem: Gesundheitspsychologie, Klinische Psychologie, Wirtschaftspsychologie. Rund 11.500 Mitglieder sind im BDP organisiert.

Grundlegend für dieses Papier ist, dass sich der BDP mit seinen Fachsektionen bei allen Entscheidungen und Aktivitäten auf Qualitätsmerkmale basierend auf psychologischer Expertise und wissenschaftlicher Evidenz bezieht, bzw. bei deren Nichtbestehen versucht, diese als Referenz für das verbandliche Handeln zu erarbeiten. Dieser Aspekt gewinnt zunehmend an Bedeutung, da vermehrt Anbieter mit Beratungsprodukten von zweifelhafter Qualität versuchen, ihre Marktpositionen auszubauen.

## 2. Die Arbeitswelt heute

Die Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt haben sich in den vergangenen Jahrzehnten in Deutschland erheblich verändert.

- Einerseits sind so viele Menschen in Beschäftigung wie noch nie seit dem Bestehen der Bundesrepublik Deutschland. Andererseits befindet sich ein großer Teil dieser Menschen in Arbeitsverhältnissen, die keine ausreichende ökonomische Sicherheit bieten, weil sie befristet sind oder wegen schlechter Bezahlung keine ausreichende Lebensgrundlage bieten. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine Familie unterhalten werden soll.
- Einerseits ist unsere Wirtschaft so produktiv wie noch nie und wächst langsam aber stetig auf einem sehr hohen Niveau. Andererseits leiden immer mehr Beschäftigte unter den psychischen Belastungen des Arbeitslebens.
- Einerseits geht die Zahl der nachwachsenden jungen Arbeitskräfte deutlich zurück, geschätzt um 6 % von 2008 bis 2015 und um 25 % bis 2030. Andererseits nehmen Frühverrentungen zu, besonders wegen psychischer Erkrankungen.

**Fazit:** Unsere Wirtschaft ist hochproduktiv und hat einen hohen Bedarf an (qualifizierten) Arbeitskräften, geht aber das Risiko ein, ihre wichtigste Produktivkraft – die menschliche Arbeitskraft – durch Krankheitsprozesse nachhaltig zu schwächen. Wenn dieses erhebliche

<sup>1</sup> Hinweis:

Im Positionspapier wird im Interesse der Lesbarkeit überwiegend die männliche Form verwendet. Gemeint sind aber in jedem Fall die Vertreter beiderlei Geschlechts.



Risiko für die weitere positive Entwicklung der Wirtschaft vermieden werden soll, muss der Umgang mit den Menschen, die in den Unternehmen und Organisationen arbeiten, in den Mittelpunkt der Unternehmenskultur gerückt werden.

Grundlage und Kernbestandteil einer zukunftsweisenden Unternehmenskultur sind Gefährdungsbeurteilungen zur psychischen Belastung, betriebliches Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung. Dadurch wird in der Regel die Arbeitsmotivation und -leistung gefördert und auf diesem Weg kann großes menschliches Leid, das durch gesundheitsgefährdende Arbeitsplätze, Arbeitsorganisation und Arbeitsaufgaben entsteht, gelindert bzw. vermieden werden.

Der BDP begrüßt deshalb in hohem Maße die politischen Aktivitäten mit den Zielen, in einer sich rasant verändernden Arbeitswelt Initiativen und Maßnahmen zu ergreifen, um Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern und steht bereit, insbesondere im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) und dem neuen Präventionsgesetz die nötige Expertise einzubringen!

Der BDP unterstützt ausdrücklich die zurzeit stattfindenden Aktivitäten und hat folglich mehrfach diversen gesetzlich und untergesetzlich agierenden Interessengruppen seine Mitarbeit, Kooperation und Expertise angeboten.

Der BDP bringt so in diversen Aktivitäten die dringend benötigte fachpsychologische Expertise ein.

### 3. Gesundheit als betriebliche und gesellschaftliche Aufgabe

Individuelle Gesundheit wird nicht ausschließlich, aber doch zu einem wesentlichen Teil durch die Bedingungen beeinflusst, denen Menschen an ihrem Arbeitsplatz unterliegen. Betriebliches Gesundheitsmanagement bzw. betriebliche Gesundheitsförderung verfolgen in diesem Kontext die folgenden Ziele:

1. Die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.
2. Sorge dafür zu tragen, dass eine zunehmend älter werdende Arbeiterschaft auch im fortgeschrittenen Alter die Belastungen des Arbeitslebens bei guter Gesundheit bewältigen kann.
3. Gesundheitsfördernde Arbeitsstrukturen zu etablieren und betriebliche Unterstützungssysteme zur Förderung von Gesundheit und Persönlichkeit weiter zu entwickeln.

Bereits 1991 hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) festgestellt, dass vor dem Hintergrund der Veränderungen der Gesellschaft und in der Arbeitswelt das Ziel der Schaffung gesünderer Arbeitsbedingungen zukünftig intensiver und erfolgreicher verfolgt werden muss. Dabei muss ein besonderer Fokus auf die Analyse und Gestaltung psychisch gesundheitsförderlicher Arbeitsplätze gelegt werden. In der dabei erforderlichen Weiterentwicklung der Unternehmenskultur wird im Kontext eines reifenden Gesundheitsmanagements die Förderung von Gesundheit zum natürlichen Bestandteil der Arbeitsorganisation und zugleich eine sehr wertvolle Ressource für Mitarbeiter und Unternehmen sein.

Ein wesentlicher Bestandteil des Gesundheitsmanagements ist die betriebliche Präventionskultur. Sie hat zwei wesentliche Handlungsfelder: zum einen die

**BDP, gegründet 1946**

**Präsident** Prof. Dr. Michael Krämer  
**Vizepräsidentin** Dipl.-Psych. Annette Schlipphak  
**Vizepräsident** Dipl.-Psych. Michael Ziegelmayer  
**Hauptgeschäftsführerin** Dipl.-Psych. Gita Tripathi

**Registergericht** Amtsgericht Charlottenburg



Verhältnisprävention, zum anderen die Verhaltensprävention. Verhältnisprävention zielt auf die Gestaltung der Arbeitsumgebung, des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel, der Aufbau- und Ablauforganisation in Unternehmen und Organisationen – also aus der Sicht eines Beschäftigten auf externe oder objektive Gestaltungsfelder. Verhaltensprävention setzt an den persönlichen Ressourcen des Beschäftigten an, zum Beispiel seiner Qualifikation, den Bewältigungsstrategien im Umgang mit Arbeitsanforderungen und dem persönlichen Verhalten der Mitarbeiter. So wie bei allen anderen Gefährdungsarten gilt auch für die psychische Gefährdung die allgemein anerkannte Schutzzielhierarchie. Oberste Gestaltungspriorität haben die verhältnispräventiven Maßnahmen. Erst wenn diese nicht ausreichen oder nicht mit verhältnismäßigem Aufwand erreichbar sind, werden sie durch verhaltenspräventive Maßnahmen ergänzt.

Basis eines erfolgreichen Gesundheitsmanagements ist die Analyse der konkreten Probleme. Dabei wird auf alle vorliegenden Datenquellen zurückgegriffen. Der zentrale Ausgangspunkt eines erfolgreichen Gesundheitsmanagements ist die Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung. Der BDP teilt hier die gemeinsame Position von Arbeitsministerium, staatlichen Arbeitsschutzbehörden, Unfallversicherungsträgern, Arbeitgeber und Arbeitnehmerorganisationen, wie sie in diversen Publikationen festgeschrieben wurde (GDA-Leitlinie psychische Belastung, Gemeinsame Erklärung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt von BMAS, BDA und DGB, Positionspapier der DGUV).

Der BDP stellt in diesem Zusammenhang fest, dass die Gefährdungsbeurteilung insbesondere unter Berücksichtigung psychischer Beanspruchungen und Belastungen bei weitem zu wenig durchgeführt wird. Zur qualifizierten Durchführung der Gefährdungsbeurteilung im Bereich der psychischen Belastungen bedarf es psychologischer Kompetenz. Neben der diagnostischen Kompetenz verfügen Psychologen über die Kompetenzen zur Planung, Durchführung und Evaluation der Maßnahmen im Rahmen betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Der BDP setzt sich nachdrücklich für Konzepte der Gesundheitsförderung als wesentliches Kriterium bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen ein. Über die Kriterien der Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit und Zumutbarkeit für die Arbeitsgestaltung und die Qualifizierung hinaus setzt sich der BDP auch dafür ein, die Beschäftigten in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu stärken. Dies gehört als Aufgabenstellung ebenfalls zur Kernkompetenz von Psychologen (z. B. durch Prinzipien des Empowerments, der Potenzialentwicklung oder der Persönlichkeitsförderung).

Für eine erfolgreiche sicherheits- und gesundheitsorientierte Unternehmenskultur sind also für den BDP die Etablierung eines guten und nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) wichtig. Ein nachhaltiges BGM benötigt interne Verzahnungen mit Personalauswahl und Personalentwicklung, einem betrieblichen Eingliederungsmanagement, mit der Gestaltung von Vereinbarkeit von Berufsarbeit mit Familie und Pflege und der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung und Mitarbeiterführung.

Die Berücksichtigung von Arbeits- und Gesundheitsschutzaspekten ist bereits bei der Planung von Arbeitssystemen sinnvoll und erforderlich.

Aus der Weiterentwicklung eines Unternehmens zum gesundheitsförderlichen Unternehmen ergeben sich positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit, die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation. Beschäftigte werden effektiver arbeiten, Fluktuation, Fehlzeiten und Frühberentung nehmen ab. Derartige Entwicklungen liegen im Interesse der Belegschaften, der Unternehmen und der Gesellschaft.



Betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsfürsorge brauchen als Ergänzung eine klare Übernahme der individuellen Verantwortung für die eigene Gesundheit durch den Einzelnen. Auch hier gibt es vielfältige Angebote von Psychologen und Psychotherapeuten in den Bereichen individueller Prävention und in psychologischer Beratung bis hin zur Psychotherapie bei Vorliegen einer psychischen Erkrankung.

#### 4. Schwerpunkte einer sicherheits- und gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur

Viele Faktoren können dazu beitragen, dass sich durch Fehlbelastungen bzw. Fehlbeanspruchungen psychische Erkrankungen im Arbeitsumfeld entwickeln. Psychische Erkrankungen müssen auch nicht ausschließlich durch ungünstige Arbeitsbedingungen verursacht werden. Daher muss bei der Analyse, also dem Feststellen der Belastungsfaktoren und der Bewältigungsfähigkeit, besonders sorgfältig vorgegangen werden. Sie sollte immer der erste Schritt bei Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements sein. Nur objektive Ergebnisse bei dieser Untersuchung der psychischen Belastungen können einen effektiven Arbeitsschutz ermöglichen. Psychologen sind mit ihrer fundierten Ausbildung in Methoden und Statistik, Diagnostik und prinzipiell hinsichtlich Wahrnehmung, Erleben und Verhalten von Menschen kompetent in der Erfassung psychischer Belastungen. Sie können die Qualität von Instrumenten und die Verlässlichkeit und Reichweite der damit erzielten Ergebnisse fachlich einordnen, verschiedene Vorgehensweisen und Instrumente (Interviews, Gruppendiskussionen, Arbeitsproben, Tests und Fragebögen) auswählen, anwenden und deren Ergebnisse interpretieren. Psychologen können die Qualität von Diagnostik und von Maßnahmen beurteilen.

Das Erkennen von psychischer Belastung mit hohem Potenzial an Fehlbeanspruchung und damit verbundenen negativen Beanspruchungsfolgen, sowie die Erschließung von Ressourcen und die Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz sind sehr anspruchsvolle Aufgaben, die eine vertiefte psychologische Kompetenz erfordern. Psychologen verfügen über diese Anwendungskompetenzen sowohl in der Team- und Organisationsdiagnostik als auch im Besonderen in der Personalauswahl und Personalentwicklung. Sie sind Experten in der Erstellung und im Abgleich von Anforderungsprofilen mit den Fähigkeiten und Potenzialen von Bewerbern und Beschäftigten. Sie können Maßnahmen zur Erschließung von Potenzialen planen und so Überforderung am Arbeitsplatz vermeiden helfen. Die Aufgaben der Personalauswahl, Personalentwicklung und des Arbeitsschutzes greifen zunehmend ineinander.

Psychologen sind es gewohnt mit sehr unterschiedlicher Klientel zu arbeiten. Ihre Kompetenzen in Sozialpsychologie und Persönlichkeitspsychologie ermöglichen es ihnen, Gruppenprozesse zu moderieren und dabei Interessenkonflikte zwischen den beteiligten Akteuren zu berücksichtigen.

In allen Bereichen des BGM ist neben der fachlichen Kompetenz natürlich auch die persönliche Kompetenz der Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams gefragt. Aspekte der psychischen Gesundheit und die Beurteilung von Kompetenzen und Potenzialen gehören zum Arbeitsfeld von Psychologen. Gefragt ist hier insbesondere die Kompetenz der

BDP, gegründet 1946

**Präsident** Prof. Dr. Michael Krämer  
**Vizepräsidentin** Dipl.-Psych. Annette Schlipphak  
**Vizepräsident** Dipl.-Psych. Michael Ziegelmayer  
**Hauptgeschäftsführerin** Dipl.-Psych. Gita Tripathi

**Registergericht** Amtsgericht Charlottenburg



Psychologen mit den Tätigkeitsschwerpunkten Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Gesundheitspsychologie und Klinische Psychologie.

**4.1** Zu den effektiven personenorientierten Maßnahmen gehören bewährte Konzepte aus der Arbeitssicherheit, partizipative Konzepte in Form von Gesundheitszirkeln und personenbezogene Stresspräventionsmaßnahmen, die das Erleben von Selbstwirksamkeit des Einzelnen und die sozialen Kompetenzen im beruflichen Miteinander fördern. Eine nachhaltige und effektive Strategie zur Gesundheitsförderung macht die koordinierte kontinuierliche hierarchie- und berufsgruppenübergreifende Verständigung und Beteiligung der Mitarbeiter erforderlich.

**4.2** Vor allem Führungskräfte spielen in der Prävention – wie auch bei den meisten Maßnahmen eines BGM – eine zentrale Rolle. Ihre Kompetenz kann durch präventive Schulungsmaßnahmen (z. B. „Gesund führen“) und durch individuelles Coaching u. a. hinsichtlich Handlungs- und Steuerungskompetenzen ausgebaut werden. Die enge Zusammenarbeit von Psychologen und Betriebsärzten sowie die Unterstützung durch das Management sind wesentlich für die kontinuierliche Entwicklung einer gesundheitsfördernden Organisationsstruktur und -kultur.

**4.3** In der Qualitätssicherung von Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der betrieblichen Gesundheitsförderung können Psychologinnen auf ihr vorhandenes Know-how aus Arbeits- und Organisationspsychologie und Gesundheitspsychologie zurückgreifen. Bei psychologischen Test- und Analyseverfahren zur Erfassung betrieblicher Belastungsfaktoren stützen sich Psychologinnen und Psychologen auf ihre hohe Kompetenz in Diagnostik, Methoden und Statistik, häufig verbunden mit langjähriger Routine und Feldkompetenz.

**4.4** Die Maßnahmen zur Prävention psychischer Störungen sollten auf bestimmte Zielgruppen speziell ausgerichtet sein. So können sich verschiedene Angebote z. B. an Auszubildende oder Mitarbeiter kurz vor dem Ruhestand oder an Beschäftigte unterschiedlicher Kulturen richten bzw. die besonderen Interessen von Frauen und Männern berücksichtigen.

**4.5** Um die Gesundheit von Frauen in der Erwerbs- und Familienarbeit zu verbessern, müssen gerechte Erwerbsbedingungen hergestellt und zugleich der Wert der Familienarbeit für die Gesamtgesellschaft anerkannt werden. Ebenso normal sollten berufliche Teilzeit oder Auszeiten zur Wahrnehmung von familiären, pflegerischen und anderen gesellschaftlichen Aufgaben sein, verbunden mit dem Angebot professioneller Begleitung beim Wiedereinstieg. In unterschiedlichen Branchen müssen unterschiedliche Schwerpunkte berücksichtigt und gesetzt werden, z. B. im Gesundheitswesen oder in Industriebetrieben, in der Dienstleistungswirtschaft oder im Bildungswesen.

**4.6** Voraussetzungen für die gesundheitsfördernde Gestaltung von Arbeitsbedingungen sind die verbindliche Festlegung entsprechender Ziele und Haltungen in den Grundwerten der Unternehmen und deren Verankerung in Führungsgrundsätzen. In einer guten



Unternehmenskultur sollten gemeinsame Werte, die Verbesserung der Zusammenarbeit in Gruppen und die Prozesssteuerung eine wichtige Rolle spielen. Aus dieser andauernden Reflexion im Rahmen der Unternehmensentwicklung und in Gesundheitszirkeln kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess gestaltet werden, der Gesundheitsförderung neben anderen Unternehmenszielen gleichberechtigt berücksichtigt.

**4.7** Der BDP unterstützt und befürwortet die Durchführung und Planung ganzheitlicher und partizipativer Konzepte des betrieblichen Gesundheitsmanagements, die neben der konkreten Verbesserung der Arbeitsbedingungen die individuellen Ressourcen und Fähigkeiten des Einzelnen aufbauen, verstärken und weiterentwickeln und somit auch persönlichkeitsfördernd wirken.

#### **4.8** Zusammenarbeit Führungskräfte/Mitarbeiter/-innen und Teams

Ein häufig unterschätztes Potenzial zur Verbesserung der Unternehmenskultur allgemein und gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen im Speziellen liegt in Maßnahmen, die eine bessere Zusammenarbeit und gegenseitige Wertschätzung im Unternehmen fördern. Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlicher Persönlichkeit und Qualifikation birgt immer eine hohes Spannungs- und Konfliktpotenzial. Damit gilt es konstruktiv umzugehen. Zusammenarbeit am Arbeitsplatz kann eine unterstützende Wirkung haben. Sie kann aber auch bis zur Arbeitsunfähigkeit führen, wie viele durch Mobbing ausgelöste Arbeitsunfähigkeitsfälle belegen.

Besonders Führungskräfte haben einen starken Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Das Wissen über die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen und -aufgaben, den wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitern und die praktische Kenntnis von Methoden zur konstruktiven Konfliktlösung sollten deshalb zur Grundqualifikation einer jeden Führungskraft gehören. Um die betriebliche Ressourcen „Führung“ und „Zusammenarbeit im Team“ systematisch aufzubauen und zu stärken, sollten die Team-Gesundheit sowie die Konfliktlösungs- und Stressbewältigungskompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften gestärkt werden. Hier haben Psychologen alle benötigten Kernkompetenzen im Hinblick auf konstruktive Konfliktbewältigung, Motivierungs- und Qualifizierungsstrategien zum Vorbildverhalten von Führungskräften und dem Informieren, Qualifizieren und Begleiten von Konzepten der Teamarbeit.



## 5. Kurative Kernkompetenzen von Psychologen

### 5.1 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Gerade im BEM-Prozess können Psychologen durch ihre Qualifizierung, Erfahrung und Weiterbildung einen wertvollen Beitrag leisten, da es hier häufig darum geht, die Anforderungen der Wirtschaftswelt mit notwendigen Bedingungen einer Rehabilitation psychischer Erkrankungen in Einklang zu bringen. Langfristig gesehen kann ein beträchtlicher Teil der Langzeiterkrankungen und Frühberentungen vermieden werden. Unternehmen gewinnen zudem wertvolle Erkenntnisse rund um relevante Ressourcen und Belastungsfaktoren gerade in Ihrem Betrieb.

Das betriebliche Eingliederungsmanagement hilft Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die Arbeitsfähigkeit erkrankter Mitarbeiter/-innen möglichst schnell wieder herzustellen. Ein gut etablierter BEM-Prozess stimmt die Arbeitsbedingungen auf den momentanen Leistungsstand des erkrankten Mitarbeiters ab und gewährleistet kurzfristig eine erfolgreiche Integration am Arbeitsplatz. Auf lange Sicht werden dadurch die Zufriedenheit und die Leistungsbereitschaft aller Mitarbeiter gefördert. Ein fest etabliertes und bewährtes Eingliederungsverfahren im Unternehmen liefert darüber hinaus wichtige Daten rund um Krankheit und Gesundheit. Aus den Erkenntnissen des BEM lassen sich Verbesserungsvorschläge zur Gesundheitsförderung ableiten, daher ist eine Verzahnung des BEM mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement sinnvoll.

Der vom Gesetzgeber vorgegebene BEM-Prozess ist dann besonders erfolgreich, wenn eine individuelle Betriebs- oder Dienstvereinbarung geschlossen wurde, die gewährleistet, dass BEM sowohl bei Führungskräften, Mitarbeitern und der Personalabteilung Akzeptanz findet und infolgedessen erkrankten Mitarbeitern standardisiert angeboten wird. Vor allem im Hinblick auf Fälle von Arbeitsunfähigkeit, die auf psychische Erkrankungen und psychische Belastungen zurückgehen, sollte ein unterstützender zwischenmenschlicher und kollegialer Umgang mit dem betroffenen Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Dies erfordert besondere psychologische Kompetenzen. Im Falle psychischer Erkrankungen können ausgebildete Gesundheitspsychologen, die mit den Störungsbildern der klinischen Psychologie vertraut sind, eine wertvolle Schnittstelle zu den vorangehenden Therapien ambulanter und stationärer Art bilden. Vor allem im Rahmen der BEM-Prozesse können Psychologen als BEM-Koordinatoren eine wichtige Funktion einnehmen, wenn es darum geht, ein Grundverständnis psychischer Erkrankungen mit den Anforderungen einer konstruktiven und professionellen psychologischen Gesprächsführung zum Nutzen aller Beteiligten zu verbinden.

### 5.2 Arbeitsunfälle und Extremereignisse

Im Hinblick auf die psychische erste Hilfe ist eine Verzahnung von medizinischer und psychosozialer Notfallversorgung im Rahmen eines betrieblichen Notfallmanagements erforderlich. Notfallpsychologische Nachsorgemaßnahmen und bei anhaltenden psychischen Symptomen die traumatherapeutische Versorgung sind ebenfalls relevante Aufgaben im Gesundheitsschutz, zu denen zertifizierte Notfallpsychologen einen wertvollen Beitrag leisten.



### 5.3 Qualitätssicherung bei der Betreuung erkrankter Beschäftigten

Um die Qualität von gesundheitsfördernden Maßnahmen und den professionellen Umgang mit erkrankten Mitarbeitern beim betrieblichen Gesundheitsmanagement zu gewährleisten, ist es nötig:

- wissenschaftlich fundierte Konzepte im BGM zugrunde zu legen,
- psychologische Kompetenz bei den durchführenden Akteuren zu gewährleisten, idealerweise durch den Einsatz von Arbeits- und Gesundheitspsychologen/-innen.
- bei der Analyse, Planung, Durchführung und Evaluation von BGM-Konzepten systematisch und standardisiert vorzugehen. Ziele sind umfassende und langfristige Konzepte und Strategien, statt ausschließlich kurzfristiger Maßnahmen

### 5.4. Coaching und Psychotherapie

Coaching, nicht nur durch Psychologen, ist in den vergangenen zwanzig Jahren zu einer weit verbreiteten Methode im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung geworden und kann auch im Kontext eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements eine wichtige Rolle spielen. Die individuelle Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften, wie sie beim Coaching idealtypisch möglich ist, kann eine sehr sinnvolle Ergänzung verhältnispräventiver Maßnahmen sein. Coaching setzt neben Kenntnissen des betrieblichen Alltags grundlegende Kenntnisse in den Bereichen Kommunikations-, Arbeits- und Organisationspsychologie voraus.

(Ambulante) Psychotherapie hingegen setzt eine psychologische Diagnostik voraus, die feststellen kann, ob Beschwerden oder Auffälligkeiten im Verhalten oder Erleben Krankheitscharakter haben und insoweit einer entsprechenden psychotherapeutischen Behandlung bedürfen. Die Grenze zwischen Beschwerden oder Auffälligkeiten, die rein situativ bedingt und vorübergehend sind, und krankheitswertigen Problemen ist nicht immer einfach zu ziehen. Fehleinschätzungen in diesem Bereich können fatale Folgen haben, weil psychische Erkrankungen, die nicht rechtzeitig oder nicht angemessen behandelt werden, eine erhebliche Tendenz zur Chronifizierung haben und ggf. auch zu somatischen Folgeerkrankungen führen können. Im Zusammenhang mit BGM, d.h. Im Kontext von Prävention und Gesundheitsförderung, ist es von besonderer Bedeutung, dass der Coach über Kenntnisse im Bereich der klinisch-psychologischen Diagnostik verfügt. Er muss zu Beginn und im Verlauf eines Coaching- oder Beratungsprozesses feststellen können, ob ein Coachingansatz für die Fragestellungen bzw. Probleme des Klienten ausreichend ist oder nicht. Sofern der Coach persönlich nicht über diese Kompetenz verfügt, ist die Kooperation mit einem entsprechend qualifizierten Psychologen bzw. psychologischen Psychotherapeuten zwingend erforderlich.



## 6. Grundlegende Positionen des BDP zur Gestaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen für psychische Gesundheit

Das Thema der psychischen Gesundheit wird bislang in verschiedenen Gesetzen aufgegriffen, weitere Gesetzesvorhaben können sich ebenfalls damit befassen, z. B. ein Präventionsgesetz. Der BDP verfolgt dazu folgende Grundpositionen:

- Die **Prävention** psychischer Belastung, Störungen und Erkrankungen muss **Vorrang** haben vor der Behandlung oder Rehabilitation. Dazu bedarf es gemeinsamer Anstrengungen vieler Beteiligter. Eine Umorientierung des Gesundheits- und Versorgungssystems in Richtung Prävention verhindert menschliches Leid und häufig auch unnötige Kosten, z. B. Behandlungskosten oder Produktionsausfälle.
- Es sollten alle **bestehenden Gesetze** aus dem Bereich der Sozialversicherungsträger und des Arbeitsschutzes daraufhin überprüft werden, ob die **psychische Gesundheit ausreichend berücksichtigt** wird. Dies gilt auch für künftige Gesetzesvorhaben. Ein wichtiger Schwerpunkt des **Präventionsgesetzes** müssen die psychischen Belastungen und Erkrankungen sein, die sich ja wiederum in körperlichen Störungen und Erkrankungen äußern können.
- Um eine Grundlage für weitere Gesetze und Verordnungen zu schaffen, sind konkrete Regeln und wo möglich klare **Kenngrößen** und überprüfbare **Grenzwerte** für psychische Belastung zu entwickeln, an die sich Unternehmen halten müssen.
- Prävention psychischer Störungen und Erkrankungen sollte nicht nur über das medizinische Versorgungssystem erfolgen, sondern auch **niedrigschwellig** in den **Settings** durch **entsprechende Fachexperten**, z. B. Psychologen.
- Prävention sollte immer einem **Setting-Ansatz** folgen, das heißt Prävention in den Lebenswelten der Menschen anbieten. Zu diesen Lebenswelten gehört als wichtiger Bereich auch die **Arbeitswelt**, die sowohl der psychischen Gesundheitserhaltung dienen, als auch ein Auslöser psychischer Belastung sein kann.
- Präventionsmaßnahmen müssen immer die beiden Ebenen **Verhaltensprävention** und **Verhältnisprävention** umfassen. Prävention, die sich nur auf individuelles Gesundheitsverhalten bezieht, vernachlässigt die Ursachen psychischer Belastung und greift daher oft zu kurz. Gerade in der Arbeitswelt spielt die Verhältnisprävention eine wichtige Rolle.
- Änderungen des **individuellen Gesundheitsverhaltens** brauchen bei vielen Menschen eine längere Zeit. Entsprechende Präventionsprogramme sind daher **längerfristig** anzulegen. Es müssen die **wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der Gesundheitspsychologie** zur erfolgreichen Änderung des Gesundheitsverhaltens berücksichtigt werden. Nur Maßnahmen, die die gesundheitspsychologischen Grundlagen berücksichtigen, sollten gefördert werden.
- Um niedrigschwellige und fachlich fundierte Präventionsmaßnahmen in Betrieben anzubieten, müssen Unternehmen verpflichtet werden, auf entsprechendes fachpsychologisches Know-how zurückzugreifen. Analog den Vorschriften zum Einsatz von Betriebsärzten müssen auch geeignete Kenngrößen entwickelt werden, die den Unternehmen Vorgaben zum Einsatz von **Betriebspsychologen** machen.

BDP, gegründet 1946

**Präsident** Prof. Dr. Michael Krämer  
**Vizepräsidentin** Dipl.-Psych. Annette Schlipphak  
**Vizepräsident** Dipl.-Psych. Michael Ziegelmayer  
**Hauptgeschäftsführerin** Dipl.-Psych. Gita Tripathi

**Registergericht** Amtsgericht Charlottenburg



## 7. Empfehlungen und Forderungen des BDP für eine gesunde Arbeitswelt

### 1. Gesundheitsförderliche Arbeits- und Organisationsgestaltung zum maßgeblichen Bestandteil der Unternehmenskultur entwickeln

Viele der gesundheitsbezogenen Maßnahmen haben einen vorwiegend korrekativen Charakter. Anzustreben sind aber vor allem prospektive Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die Arbeits- und Gesundheitsschutzaspekte bereits bei der Planung von Arbeitssystemen berücksichtigen.

Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit und Zumutbarkeit sind nur die Minimalanforderungen einer humanen Arbeitsgestaltung. Darüber hinaus ist die Persönlichkeitsförderung ein wichtiges Ziel. Optimal ist es, wenn diese Gestaltungsmerkmale gesundheitsförderlicher Arbeit in Teamarbeit verwirklicht werden. Interdisziplinäre Teamarbeit, wenn sie mit Entscheidungs- und Handlungsspielräumen ausgestattet ist, führt zu einer verbesserten psychischen und physischen Gesundheit und zu mehr Arbeitszufriedenheit.

Stress und die damit verbundenen gesundheitlichen Auswirkungen von Arbeit sind kein rein individuelles Phänomen. Den größten Nutzen haben systemisch-partizipative Ansätze, die als Interventionsziel und -methode Verhältnis- wie auch Verhaltensprävention einschließen.

- Evidenzbasiertes Gesundheitsmanagement als Ziel etablieren
- Erarbeitung, Etablierung und Durchsetzung von evidenzbasierten fachpsychologischen Gütekriterien für die Gefährdungsbeurteilung zu Fragestellungen der psychischen Belastung und Integration dieser in die bestehende Arbeitsschutzgesetzgebung.
- Gesetzliche und untergesetzliche Anerkennung von Leistungen durch Fachpsychologen im Rahmen der DGUV-Vorschrift 2 im Setting von multidisziplinärer kollegialer Zusammenarbeit.
- Nachhaltige Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben zum BEM
- Etablierung eines Systems für die psychologische Erste Hilfe und notfallpsychologische Versorgung und gleichwertig Integration in die bestehenden Konzepte.
- Einbindung der Psychologen in das Präventionsgesetz und des BDP in gesetzliche und untergesetzliche Entwicklungen im Arbeitsschutz

### 2. Intensive Befassung mit neuen Gesundheitsrisiken und psychischen Belastungen im Rahmen momentaner und künftig zu erwartender neuer Formen der Arbeit



Ein proaktiver Umgang mit den künftigen gesundheitlichen Herausforderungen macht ein entsprechendes Forschungskonzept zur Humanisierung der Arbeitswelt erforderlich. Themen für Projekte sind beispielweise:

- Fluide Organisation (keine festen Stellenbeschreibungen, sondern Rollenverantwortliche, wenig Vorgaben an Struktur und Prozesse),
- Ersetzung hierarchischer Führung durch Selbstvermarktung im Rahmen von Zielvereinbarungen in Zusammenhang mit „interessierter Selbstgefährdung“,
- mobile Arbeitsplätze mit mobiler digitaler Technologie in entgrenzter Arbeitszeit,
- Umgang mit dem „Internet der Dinge“,
- Umgang mit digitalen Arbeitsmitteln (Datenbrillen, augmented reality etc.).

### 3. Vorgaben aus der GDA-Leitlinie zur psychischen Belastung nachhaltig umsetzen

Beispiele:

- Einrichtung einer Organisationseinheit (analog „Second Level“ GDA) und angemessene Ausstattung mit fachpsychologischem Personal und finanziellem Budget in allen Arbeitsschutzbehörden und Unfallversicherungsträgern“,
- Schaffung einer bedarfsgerechten Anzahl von Stellen für Psychologen,
- nachhaltiges Vorbild und Führungsverhalten der Leitungsebene in den Präventionsbereichen von Unfallversicherungsträgern und Arbeitsschutzbehörden der Länder,
- Gleichwertige Behandlung von psychologischen Fragestellungen in Beratung und Aufsicht wie bei anderen Gefährdungen.

### 4. Zentrale Ressource Bildung und Qualifizierung verstärken

Gesamtgesellschaftlich werden aufgrund des soziodemografischen Wandels für die nächsten Jahrzehnte eine Entspannung des Arbeitsmarktes und ein Rückgang der Unterbeschäftigung prognostiziert. Bildung und betriebliche Qualifizierung kann als die wichtigste primäre gesundheitsbezogene Prävention verstanden werden. So dringend wie die psychologische Expertise im Zusammenhang mit Prozessen der schulischen Bildung einschließlich Integration, Inklusion, Lern- und Gesundheitsförderung benötigt wird, so nötig und hilfreich ist sie auch im Kontext der Personalentwicklung und betrieblichen Gesundheitsförderung einschließlich Teamentwicklung, Diversity, alternsgerechter Arbeit und weiterer genannter Elemente auf dem Weg zur gesunden Arbeitswelt.

Berlin, den 7.11.2015