



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

**Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg**  
**Fakultät Life Sciences**

**Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe  
der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.**

Bachelorarbeit  
im Studiengang Gesundheitswissenschaften

vorgelegt von  
Katharina Hussain  
Matrikelnummer: 200 39 40

Gutachter: Prof. Dr. Wolf Polenz (HAW Hamburg)

Gutachterin: Melanie Erzberger, Dipl.-Betriebswirtin (FH) (Fürstenberg Institut)

Hamburg  
am 15. Juli 2013

## **INHALTSVERZEICHNIS**

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	4
Anhangsverzeichnis .....	5
Abkürzungsverzeichnis .....	6
Abstract.....	7
1 Einleitung .....	8
1.1 Gliederung der Arbeit.....	8
1.2 Methodisches Vorgehen .....	9
2 Führungskräfte – Eingrenzung der Zielgruppe .....	10
3 Psychische Belastungen am Arbeitsplatz.....	12
3.1 Theoretischer Hintergrund .....	12
3.1.1 Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept .....	12
3.1.2 Beanspruchungsfolgen.....	14
3.2 Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Trends .....	15
3.3 Führungskräftegesundheit .....	17
3.3.1 Führung und Gesundheit.....	17
3.3.2 Psychische Belastungen von Führungskräften .....	18
3.3.3 Beanspruchungsfolgen.....	21
4 Die Beurteilung psychischer Belastungen .....	22
4.1 Die Integration psychischer Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung .....	22
4.2 Die BAuA-Toolbox .....	23
4.2.1 Hintergrund .....	23
4.2.2 Aufbau der Toolbox.....	24
5 Analyse der Instrumente .....	25
5.1 Methodisches Vorgehen bei der Instrumentenwahl .....	25
5.2 Analysedurchführung und Ergebnisse .....	27
5.2.1 Der COPSOQ.....	27
5.2.2 Der IMPULS-Test.....	28
5.2.3 Das BAAM-Verfahren.....	30
5.3 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen .....	32

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox –  
die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

6 Diskussion.....	33
6.1 Fazit .....	35
7 Literaturverzeichnis .....	37
8 Anhang .....	40
Eidesstattliche Erklärung.....	68

## **ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS**

### **Abbildungen:**

Abbildung 1: Belastungs-Beanspruchungs-Konzept (nach Faller 2012)	S. 13
Abbildung 2: AU-Daten der DAK-Gesundheit 1997 bis 2012 (Quelle: Kordt & IGES 2013)	S. 16
Abbildung 3: Ursachen von Leistungsdruck (Quelle: Fifka & Kraus 2013)	S. 20
Abbildung 4: Anforderungen aus Arbeitsinhalt und –organisation – Vergleich der relativen Häufigkeiten in % (eigene Darstellung nach Lohmann-Haislah 2012)	S. 40
Abbildung 5: Auswahlsschritte bei der Instrumentenwahl in der Toolbox (Quelle: Richter 2010)	S. 41

### **Tabellen:**

Tabelle 1: Definitionen von Unternehmensgrößen nach Mitarbeitern und Jahresumsatz in Mio. Euro (Quelle: Kommission der EG 2003)	S. 11
Tabelle 2: Hilfestellung für die Analyse der Instrumente (eigene Darstellung)	S. 26
Tabelle 3: Ergebnisse der Analyse der Instrumente (eigene Darstellung)	S. 32

## **ANHANGSVERZEICHNIS**

Anhang 1: Anforderungen aus Arbeitsinhalt und –organisation – Vergleich der relativen Häufigkeiten (in %) von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (eigene Darstellung nach Lohmann-Haislah 2012)	S. 40
Anhang 2: Auswahlverfahren der Instrumente in der Toolbox (Quelle: Richter 2010, S. 17)	S. 41
Anhang 3: Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) (Quelle: Nübling et al. 2013)	S. 42
Anhang 4: IMPULS-Test (Quelle: Molnar 2007)	S. 51
Anhang 5: Verfahren zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen (BAAM-Verfahren) (Quelle: BIT e. V. 2013)	S. 59

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
BAAM	Verfahren zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire
DAK	Deutsche Angestellten-Krankenkasse
DIN e. V.	Deutsches Institut für Normung e. V.
EG	Europäische Gemeinschaft
EN	Europäische Norm
ffas	Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin GbR
GGB	Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung
ISO	International Organization for Standardization
KFZA	Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
PARGEMA	„Partizipatives Gesundheitsmanagement“

## **ABSTRACT**

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz sind mehr und mehr Thema in den Unternehmen Deutschlands und die Erhebung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsanalyse wird für Unternehmen immer wichtiger. Als Handlungshilfe finden Unternehmen für die Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung zum Beispiel die BAuA-Toolbox. Diese enthält eine große Auswahl von Instrumenten für die Messung psychischer Belastungen.

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist die Analyse ausgewählter Instrumente der BAuA-Toolbox auf ihre Tauglichkeit für die besonderen Belastungen, denen Führungskräfte im unteren und mittleren Management ausgesetzt sind.

Dazu werden nach einer theoretischen Einführung in das Belastungsbeanspruchungs-Konzept die allgemeinen Trends psychischer Erkrankungen mithilfe von Krankenkassendaten gezeigt. Psychische Erkrankungen gehören inzwischen zu den zweitwichtigsten Erkrankungsgruppen in den Arbeitsunfähigkeitsstatistiken. Als besondere Belastungen von Führungskräften werden unter Zuhilfenahme unterschiedlicher Studien die Belastungsfaktoren „Leistungsdruck“, der sich in „Zeitdruck“, „Ressourcenmangel“, „Personalmangel“ und „steigende Komplexität der Aufgaben“ aufgliedert, „kognitive Widersprüche“ und „Rollenkonflikte“ identifiziert.

Drei Instrumente aus der BAuA-Toolbox, deren Auswahl dokumentiert ist, werden im Hinblick auf die herausgearbeiteten Belastungen von Führungskräften analysiert. Am besten schneidet das BAAM-Verfahren ab, das fast alle Belastungsfaktoren enthält. Der IMPULS-Test und der COPSOQ enthalten weniger Belastungsfaktoren, können aber einen guten ersten Überblick für weitere Folgemaßnahmen geben.

Im Schlussteil der Arbeit werden andere Ansätze, wie zum Beispiel ein ressourcenorientierter Ansatz diskutiert.

## **1 EINLEITUNG**

Der Stressreport 2012, Burnout, die Anti-Stress-Verordnung – die Themen psychische Belastungen und Stress am Arbeitsplatz haben die Grenzen der Arbeitswelt überwunden und sind in Presse und Politik angekommen. Der Stressreport 2012 bestätigt die Annahme, dass die Bedeutung psychischer Belastungen für die menschengerechte Gestaltung von Arbeit zugenommen hat (vgl. Rothe 2012). Das Interesse an psychischen Belastungen in der Arbeitswelt nimmt zu und immer mehr Unternehmen wird klar, dass sie ihrer Pflicht nachkommen müssen, psychische Belastungen im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung zu erfassen, um die Belastungsfaktoren zu minimieren und Ressourcen zu stärken. Nur so kommen sie auf den Weg zu einem gesunden Unternehmen mit gesunden Beschäftigten. Sie finden dazu Handlungshilfen wie die BAuA-Toolbox 1.2 (kurz: Toolbox), die Instrumente zur Messung psychischer Belastungen nach Kategorien sortiert aufführt.

Führungskräfte sind im Gegensatz zu geführten Mitarbeitern besonderen Belastungen ausgesetzt. Sie tragen durch ihre Vorbildfunktion Verantwortung für die eigene Gesundheit, wie auch die ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Ducki & Felfe 2011).

In dieser Arbeit wird untersucht, inwiefern ausgewählte Instrumente der Toolbox dazu geeignet sind, diese besonderen Belastungen abzubilden. Es sollen Handlungsempfehlungen für Unternehmen gegeben werden, die die psychischen Belastungen ihrer Führungskräfte adäquat abbilden wollen, um Maßnahmen zur Verbesserung oder Stärkung der psychischen Gesundheit ihrer Führungskräfte abzuleiten. Bisher gibt es keine Erkenntnisse darüber, ob die Toolbox auch die besonderen psychischen Belastungen, denen Führungskräfte ausgesetzt sind, abbildet. Alle Instrumente sind validiert und haben daher den Anspruch, die Belastungen aller Zielgruppen zu erfassen; aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive ist es jedoch interessant, ausgewählte Instrumente inhaltlich auf ihre Tauglichkeit für die Messung psychischer Belastungen von Führungskräften zu überprüfen.

### **1.1 GLIEDERUNG DER ARBEIT**

In Kapitel 2 wird die Zielgruppe, um die es hier geht eingegrenzt. Der dritte Teil der Arbeit legt den theoretischen Grundstein für die Analyse. In dem Zusammenhang wird das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept erläutert sowie Definitionen wichtiger Begriffe gegeben. Es werden die aktuellen Trends psychischer Erkrankungen in der Arbeitswelt aufgezeigt. Desweiteren werden die besonderen Belastungen, denen Führungskräfte ausgesetzt sind und nach denen die Instrumente analysiert werden,

identifiziert. Kurz werden hier Beanspruchungsfolgen erläutert, die sich aus den Belastungen ergeben. Das Kapitel 4 „Die Beurteilung psychischer Belastungen“ wird mit der Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsanalyse eingeleitet. Anschließend wird die Toolbox beschrieben und ihr Hintergrund erklärt. Dann werden Instrumente nach bestimmten Kriterien ausgewählt und im Hinblick darauf untersucht, ob sie die im dritten Kapitel der Arbeit beschriebenen psychischen Belastungen von Führungskräften abbilden können. Auf der Basis der Befunde werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen gegeben, damit diese die psychischen Belastungen ihrer Führungskräfte entsprechend messen können, um auf dieser Basis Maßnahmen zur Reduktion dieser Belastungen und Stärkung der Ressourcen einzuführen. Im sechsten und letzten Teil werden die Methoden und Ansätze, die in dieser Arbeit gewählt wurden beleuchtet, bevor das Fazit den Bogen zur ursprünglichen Fragestellung schlägt und einen Ausblick auf weitere Themen im Kontext psychischer Belastungen am Arbeitsplatz gibt.

## **1.2 METHODISCHES VORGEHEN**

Für die erste Recherche wurden folgende Suchbegriffe verwendet:

- „Führung“,
- „Führung und Gesundheit“,
- „Gesundheit von Führungskräften“,
- „Führungskräftegesundheit“,
- „Gefährdungsbeurteilung“,
- „Psychische Gefährdungsbeurteilung“,
- „Psychische Belastungen“,
- „Belastungen von Führungskräften“,
- „Beanspruchung von Führungskräften“ und
- „Belastungen am Arbeitsplatz“

Bei der Bearbeitung des Themas wurden neue Begriffe wie beispielsweise die in Kapitel 3 aufgeführten Definitionen für die Suche verwendet. Es wurden außerdem für die Arbeit relevante Quellen aus den Quellenverzeichnissen der vorliegenden Büchern und Artikeln recherchiert.

Bei der Eingabe der oben genannten Texte wurden folgende Suchmaschinen verwendet:

- Katalog der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
- Campus Katalog der Universität Hamburg

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

- Elektronische Zeitschriftenbibliothek
  - Suchmaschinen innerhalb der Fachzeitschriften
- Katalog der Hamburger Bücherhallen
- SpringerLink
- Google/Google Scholar
- wiso-net.de

Es wurde mithilfe des VPN-Clients vom eigenen Rechner aus im Netz der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg recherchiert und E-Books und E-Zeitschriften heruntergeladen.

In der BAuA-Toolbox wurde der Zugang zu den Instrumenten beschrieben. Alle drei Instrumente waren frei im Internet verfügbar und konnten über Google gefunden werden.

## **2 FÜHRUNGSKRÄFTE – EINGRENZUNG DER ZIELGRUPPE**

Um die psychischen Belastungen von Führungskräften zu ermitteln und die Instrumente, die in der psychischen Gefährdungsbeurteilung genutzt werden, auf die Erhebung dieser zu überprüfen, muss genau eingegrenzt werden, welche Gruppe der Führungskräfte betrachtet wird. Pangert & Schüpbach (2011) haben im Projekt PARGEMA „Partizipatives Gesundheitsmanagement“ unter anderem die psychischen Belastungen von Führungskräften im unteren und mittleren Management untersucht. Die dort erwähnte Sandwich-Position wird im Kontext psychischer Belastungen in Kapitel 3.3.2 ausführlich erläutert (vgl. ebenda). Auch eine Studie der Dr. Jürgen Meyer Stiftung betrachtet die Anforderungen, die an Führungskräfte des mittleren Managements gestellt werden, da die Bedeutung des mittleren Managements in Unternehmen bisher nicht genügend gewürdigt werde (vgl. Fifka & Kraus 2013). In dieser Arbeit werden ebenfalls die psychischen Belastungen der Führungskräfte des mittleren und unteren Managements betrachtet.

Nach Fifka & Kraus ist die Definition des mittleren Managements folgende:

„Das mittlere Management umfasst Führungskräfte, die auf direkter Linie zwischen der strategischen Spitze und dem ausführenden Kern einer Unternehmung stehen und dabei eine Abteilungs- oder Bereichsleiterfunktion mit Personalverantwortung innehaben.“ (vgl. 2013, S. 13)

Das untere Management oder auch „Lower Management“ ist dem mittleren Management untergeordnet. Die Positionen im unteren Management werden von Vorarbeiterinnen und Vorarbeitern, Meisterinnen und Meistern und Büroleiterinnen und Büroleitern besetzt (vgl. Bartscher 2013).

Die Personalverantwortung, die von Fifka & Kraus (2013) mit in die Definition aufgenommen wird, ist ein wichtiger Aspekt, „da die Problematik des Rollenkonflikts aus der Situation resultiert, gleichzeitig Untergebener und Vorgesetzter zu sein“ (vgl. ebenda, S. 13). An dieser Stelle sei nochmals auf das Kapitel 3.3.2 verwiesen, in dem die hier dargestellte Sandwich-Position erläutert wird.

Ein weiteres Maß, das es für diese Arbeit und für die zu betrachtende Gruppe der Führungskräfte im unteren und mittleren Management zu bestimmen gilt, ist die Größe des Unternehmens. Pangert & Schüpbach (2011) erwähnen in ihren Studien explizit die Belastungen von Führungskräften in Großunternehmen. Der Stressreport 2012 und die Studie von Fifka & Kraus (2013) enthalten Daten aller Unternehmensgrößen. Bei Fifka & Kraus gehören zwar 55 % der befragten Führungskräfte Großunternehmen an, es wäre methodisch jedoch nicht korrekt auf Basis der Ergebnisse von Fifka & Kraus in dieser Arbeit eine Eingrenzung auf Führungskräfte aus Großunternehmen vorzunehmen. Ansonsten sind kaum Daten zu den psychischen Belastungen von Führungskräften vorhanden. Abhängig davon wird in dieser Arbeit keine Einschränkung bezüglich der Unternehmensgröße getroffen. An einigen Stellen werden, sofern Literatur dazu vorhanden ist, Hinweise darauf gegeben, wie sich bestimmte Sachverhalte in Unternehmen unterschiedlicher Größen darstellen. Dafür wird im Folgenden eine Definition der Unternehmensgrößen gegeben.

Nach Angaben aus den Empfehlungen der Kommission der Europäischen Gemeinschaft, die sich allerdings auf klein- und mittelständischen Unternehmen bezieht, werden Unternehmensgrößen wie folgt über die Anzahl der Mitarbeiter und den Jahresumsatz in Mio. Euro definiert (vgl. Kommission der EG 2003):

**Tab. 1: Definitionen von Unternehmensgrößen nach Mitarbeitern und Jahresumsatz in Mio. Euro**

<b>Unternehmen</b>	<b>Anzahl der Mitarbeiter</b>	<b>Umsatz im Jahr in Mio. Euro</b>
<b>Kleinstunternehmen</b>	0 bis 9	0 bis 2
<b>kleines Unternehmen</b>	10 bis 49	2 bis 10
<b>mittleres Unternehmen</b>	50 bis 249	10 bis 50
<b>Großunternehmen</b>	250 und mehr	50 und mehr

Bei Branchen und Wirtschaftszweigen wird bei der Eingrenzung ebenso vorgegangen wie bei Unternehmensgrößen. Ausgewählte Aspekte, die bestimmte Branchen betreffen werden herausgestellt. Desweiteren findet keine Eingrenzung statt. Weitere Ansätze, die in Bezug auf die zu analysierende Gruppe gewählt werden können, werden Kapitel 6 diskutiert.

## **3 PSYCHISCHE BELASTUNGEN AM ARBEITSPLATZ**

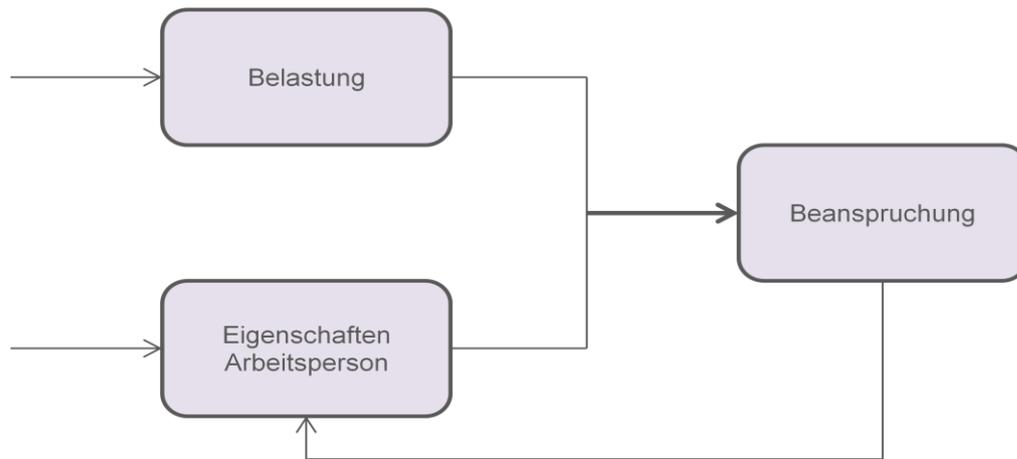
### **3.1 THEORETISCHER HINTERGRUND**

#### **3.1.1 DAS BELASTUNGS-BEANSPRUCHUNGS-KONZEPT**

Um in das Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz einzusteigen, wird zunächst der Begriff „psychische Belastung“ im Kontext des Belastungs-Beanspruchungs-Konzepts erläutert.

Was sich in den frühen 1970er Jahren als Belastungs-Beanspruchungsmodell in der Arbeitswissenschaft im deutschsprachigen Raum durchgesetzt hat, wurde 1975 von Rohmert und Rutenfranz zum Belastungs-Beanspruchungs-Konzept weiterentwickelt. Belastungen sind demnach „objektive, von außen her auf den Menschen einwirkende Größen und Faktoren“ und Beanspruchungen „deren Auswirkungen im Menschen und auf den Menschen“ (vgl. Ulich 2011, S. 471). Das Konzept funktioniert zunächst als Ursache-Wirkungs-Prinzip, das mit der Blechbiegeprobe beschrieben werden kann: Die Belastung ist demnach der Druck, der auf das Material wirkt, die Beanspruchung meint die Inanspruchnahme des Materials und bezieht sich auf vorübergehende oder bleibende Veränderungen des Materials (vgl. Faller 2012). Nach mehrfachen Erweiterungen, kann das Grundprinzip des Belastungs-Beanspruchungs-Konzepts so dargestellt werden:

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.



**Abb. 1:** Belastungs-Beanspruchungs-Konzept (nach Faller 2012)

Der Faktor „Eigenschaften Arbeitsperson“ meint die Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bedürfnisse, aus denen individuell unterschiedliche Beanspruchung resultiert (vgl. ebenda). Die subjektiv empfundene Beanspruchung kann wiederum die Eigenschaften der Person verändern (vgl. Ulich 2011). Oesterreich & Volpert (1999) weisen darauf hin, dass zwar eine Unterscheidung zwischen objektiver Belastung und subjektiver Beanspruchung stattfindet, die Trennung jedoch in der Praxis nicht durchgehalten wird und es oft zu einer Vertauschung oder synonymen Verwendung der Begriffe kommt.

Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept ist auch in die DIN EN ISO 10 075 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ eingeflossen. Die Begriffe psychische Belastung und psychische Beanspruchung sind hier folgendermaßen definiert:

„*Psychische Belastung* ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.

*Psychische Beanspruchung* ist die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ (DIN e. V. 2000, S. 3)

Diese Definition von Belastung und Beanspruchung ist in der Literatur zu diesem Thema häufig zu finden. Sie gilt auch für diese Arbeit.

### 3.1.2 BEANSPRUCHUNGSFOLGEN

Die Folgen psychischer Beanspruchung sind vielfältig. Sie können einerseits Vorgänge des Anstiegs oder der Verminderung psychischer Beanspruchung im Menschen bewirken (vgl. DIN e. V. 2000). In der DIN EN ISO 10 075-1 sind drei unterschiedliche Kategorien festgehalten, in die die Effekte psychischer Beanspruchung eingeordnet werden können (vgl. ebenda):

- beeinträchtigende Effekte
  - psychische Ermüdung
  - ermüdungsähnliche Zustände
  - Monotoniezustand
  - herabgesetzte Wachsamkeit
  - psychische Sättigung
- Anregungseffekte
  - Aufwärmeeffekt
  - Aktivierung
- Übungseffekt

Für diese Arbeit werden im weiteren Verlauf die beeinträchtigenden Effekte näher beleuchtet. Mehr zu den anregenden Effekten und zum Übungseffekt beschreibt zum Beispiel die DIN EN ISO 10 075-1 (vgl. ebenda).

Nach Ulich (2011, S. 476) wird als **Ermüdung** allgemein eine „als Folge von Tätigkeit auftretende, reversible Minderung der Leistungsfähigkeit eines Organs (lokale Ermüdung) oder des Gesamtorganismus (zentrale Ermüdung) bezeichnet.“. Die physiologischen Kennzeichen von Ermüdung sind beispielsweise Pulsbeschleunigung und flacher werdende Atmung; psychologische Kennzeichen sind die Abnahme der Konzentration und das Auftreten von „Denkstörungen“ (vgl. ebenda). Die zeitliche Unterbrechung der Tätigkeit kann zur Erholung nach Ermüdung beitragen (vgl. DIN e. V. 2000). **Ermüdungsähnliche Zustände** sind können nicht mit Ermüdung gleichgesetzt werden. Sie treten im Gegensatz zur Ermüdung meist als Folge von abwechslungsarmen Tätigkeiten auf. Ein ermüdungsähnlicher Zustand ist beispielsweise das Erleben von **Monotonie**, die aus psychischer Unterforderung resultiert und sich als Zustand herabgesetzter psychophysischer Aktiviertheit zeigt (vgl. Ulich 2011). Der Monotoniezustand kann einher gehen mit Schläfrigkeit, Müdigkeit, Leistungsabnahme und –schwankungen und Verminderung der Umstellungs- und Reaktionsfähigkeit. Durch einen Wechsel der Arbeitsaufgabe, -umgebung oder –

situation kann Monotonie schnell verschwinden (vgl. DIN e. V. 2000). Ähnlich wie bei Monotonie kann bei einer abwechslungsarmen Arbeitsaufgabe, insbesondere bei einer Beobachtungsaufgabe ein Zustand **herabgesetzter Aufmerksamkeit** hervorgerufen werden, in dem vor allem die Signalentdeckungsleistung herabgesetzt wird (vgl. ebenda,). **Psychische Sättigung** wird als stark affektbetonte Ablehnung der Arbeitstätigkeit und einem Gefühl des „Auf-der-Stelle-Tretens“ und „Nicht-weiter-Kommens“ beschrieben (vgl. ebenda). Sie kann im Gegensatz zur Monotonie auch bei abwechslungsreichen Tätigkeiten auftreten (vgl. Ulich 2011), weshalb ein Wechsel der Tätigkeit nicht unbedingt eine Änderung des Zustands hervorruft.

Faller (2012) beschreibt zum Thema Folgen psychischer Beeinträchtigung, dass psychische Überforderung als **Stress** oder psychische Ermüdung, psychische Unterforderung als Monotonie oder psychische Sättigung erlebt werden kann und kategorisiert auf diese Weise die Wirkungen psychischer Beanspruchung.

Stress wird bei Bamberg, Mohr & Busch (2012) folgendermaßen definiert:

„Stress ist ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine

- stark aversive,
- subjektiv zeitlich nahe (oder bereits eingetretene) und
- subjektiv lang andauernde Situation

sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint.“ (Bamberg, Mohr & Busch 2012, S. 119)

Zum Thema Stress gibt es unterschiedliche Modelle und Theorien. Die führenden sind zum Beispiel das Job-Demand-Control-Modell nach Karasek & Theorell, das transaktionale Stressmodell von Lazarus und das Modell der Gratifikationskrise nach Siegrist (vgl. Bamberg, Mohr & Busch 2012). Die gegebene Definition von Stress ist für den Einstieg in das Thema ausreichend. Die Stresstheorien und -modelle hier nicht weiter vertieft, weil der Fokus der Arbeit auf der Messung von psychischen Belastungen liegt. Mehr zum Thema kann unter anderem bei Bamberg, Mohr und Busch (2012) oder Ulich (2011) nachgelesen werden.

### **3.2 PSYCHISCHE BELASTUNGEN AM ARBEITSPLATZ – TRENDS**

Bevor in Kapitel 3.3.2 die psychischen Belastungen und Beanspruchungsfolgen von Führungskräften analysiert werden, gibt dieses Kapitel einen Überblick über die grundsätzlichen Trends von psychischen Erkrankungen bezogen auf die Gesamtheit aller Erwerbstätigen in Deutschland.

Bei den Trends zu psychischen Belastungen in der Arbeitswelt ist es hilfreich, sich zunächst die Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen anzuschauen. Unter den Krankenkassen erstellen unter anderem die AOK und die DAK regelmäßig Gesundheitsreports, in denen die Fehlzeiten aufgeführt sind.

Insgesamt, darin kommen alle Berichte überein, ist die Relevanz der psychischen Erkrankungen für Fehlzeiten in den letzten Jahren gestiegen. Mit einem Anteil von 15 % lagen die psychischen Erkrankungen laut DAK Gesundheitsreport 2013 im Jahr 2012 erstmals an zweiter Stelle hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Krankenstand (vgl. Kordt & IGES Institut 2013). Die AU-Tage und die AU-Fälle sind in den Jahren 1997 bis 2012 bei den Versicherten der DAK rasant gestiegen. Abbildung 2 zeigt die Entwicklung. Gab es im Jahr 1997 im Durchschnitt noch 2,5 AU-Fälle aufgrund einer psychischen Diagnose, hat sich die Zahl nun um 142 % auf 204 AU-Fälle im Jahr 2012 gesteigert (vgl. ebenda). Die AOK, von der bisher nur die Zahlen der Jahre bis 2011 vorliegen, beschreibt, dass Frauen von psychischen Erkrankungen häufiger betroffen sind und im Schnitt länger krankgeschrieben werden als Männer (vgl. Meyer, Weirauch & Weber 2012). Außerdem stellen die Autoren fest, dass psychische Erkrankungen vor allem in der Dienstleistungsbranche zu verzeichnen sind (vgl. ebenda). Mit 13,9 ist der Anteil der AU-Fälle je 100 AOK-Mitglieder mehr als doppelt so hoch, wie im Baugewerbe. Dort treten 6,6 AU-Fälle je 100 AOK-Mitglieder auf.

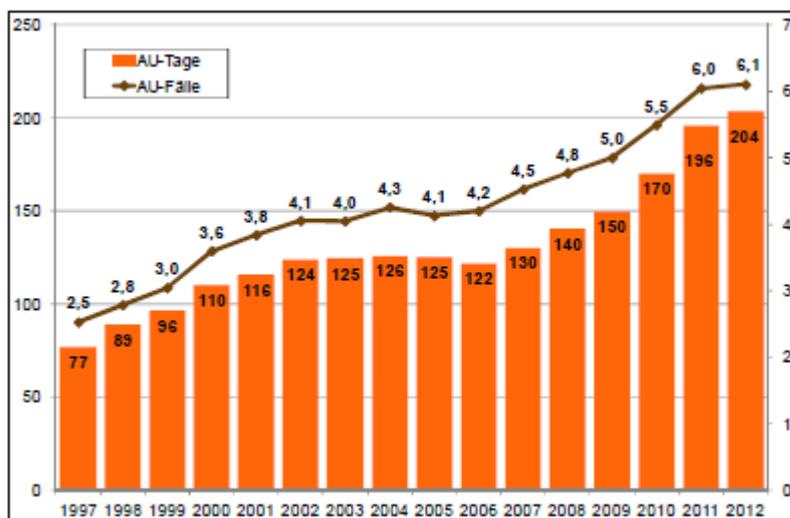


Abb. 2: AU-Daten der DAK-Gesundheit 1997 bis 2012 (Quelle: Kordt & IGES 2013)

Ob die Zahlen der psychischen Erkrankungen unmittelbar mit den Belastungen, denen die Beschäftigten bei der Arbeit ausgesetzt sind, zusammenhängen, kann durch die AU-Daten von Krankenkassen nicht hinreichend dargestellt werden. Der Anfang des Jahres 2013 erschienene Stressreport Deutschland 2012 gibt mehr Auf-

schluss darüber. Seit der letzten Untersuchung in den Jahren 2005 und 2006, BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, zeigt sich dass die Belastungswerte nicht, wie in den 90er bis 2000er Jahren einen rasanten Anstieg verzeichnen, sondern, dass sie sich vielmehr auf einem relativ hohen Niveau einzupendeln scheinen (vgl. Rothe 2012). Zu den Variablen, die am häufigsten als Belastungsfaktoren genannt werden gehören Multitasking und Termin- und Leistungsdruck. Als Ressourcen für die Bewältigung von Belastungen gelten Handlungsspielraum und soziale Unterstützung (vgl. ebenda).

**Multitasking** meint das gleichzeitige ausführen mehrerer unterschiedlicher Tätigkeiten, wie zum Beispiel das Telefonieren, eine E-Mail schreiben und ein Gespräch mit einer Kollegin oder einem Kollegen (vgl. Freude & Weißbecker-Klaus 2012). Nach Junghanns (2012, S. 107) gehört „Arbeiten unter **Termin- und Leistungsdruck** zu den zentralen Belastungen der heutigen Arbeitswelt“. Er entsteht als „subjektives Missverhältnis zwischen den Komponenten Arbeitsmenge, zu leistende Qualität und der zur Verfügung stehenden Zeit“ (vgl. ebenda, S. 108).

Für die Beschäftigten in Deutschland gehen unterschiedliche Stressfolgen, wie im Kapitel 3.1.2 beschrieben mit den in diesem Kapitel genannten Belastungsfaktoren einher (vgl. Rothe 2012). Deutlich mehr Beschwerden treten dann auf, wenn die Beschäftigten auf nur wenige Ressourcen zurückgreifen können.

Nach diesem Überblick über die Gesamtheit der Erwerbstätigen werden im nächsten Kapitel die besonderen Belastungsfaktoren, die Führungskräfte betreffen, näher erläutert.

### **3.3 FÜHRUNGSKRÄFTEGESUNDHEIT**

#### **3.3.1 FÜHRUNG UND GESUNDHEIT**

Beim Thema Gesundheit befinden sich Führungskräfte in unterschiedlichen Positionen: Einerseits hat die Art und Weise, wie sie führen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen Auswirkungen auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten (vgl. Ducki & Felfe 2011). Erwiesenermaßen ist Führungsverhalten ein wichtiger Faktor für die Gesundheit von Beschäftigten (vgl. Stilianow 2012). Führungskräfte tragen auf dieser Ebene eine Mitverantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Weiterhin haben sie eine Vorbildfunktion inne, denn so wie sie selbst mit ihrer Gesundheit, den eigenen Belastungen und Ressourcen umgehen, leben sie es ihrem Team vor (vgl. Ducki & Felfe 2011). Die dritte Position ist die Gesundheit der Führungskräfte selbst, denn eine kranke oder stark beanspruchte Führungskraft kann weder ihren Arbeitstätigkeiten nachgehen, ohne Fehler zu machen,

noch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen und bedeutet für das Unternehmen nach Ducki & Felfe „ebenso ein Risiko wie erschöpfte oder erkrankte Mitarbeiter“ (2011, S. vii). Nicht nur wegen dieser unterschiedlichen Positionen, von denen aus Gesundheit und Führung betrachtet werden können, ist die Gesundheit von Führungskräften ein wichtiges Thema.

Die psychischen Belastungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die durch Führung entstehen, werden in dieser Arbeit nicht weiter vertieft. Näheres zu diesem Thema kann unter anderem bei Stilijanow (2012) oder im Fehlzeiten-Report 2009 bei Orthmann et al. (2010) nachgelesen werden. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Gesundheit der Führungskräfte selbst.

### **3.3.2 PSYCHISCHE BELASTUNGEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN**

Die Situation von Führungskräften in Bezug auf die eigenen Belastungen wird von Ducki & Felfe folgendermaßen formuliert und zusammengefasst:

„Die Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, sind hoch. Ihre hohe Leistungsbereitschaft und ein Übermaß an Engagement für das Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fordern ihren Tribut in anderen Bereichen des Lebens.“ (Ducki & Felfe 2011, S. x)

Unterschiedliche Studien zeigen Belastungen und Beanspruchungsfolgen für Führungskräfte. Die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung für den Stressreport zeigt deutlich, dass Führungskräfte häufig die gleichzeitige Betreuung verschiedenartiger Arbeiten, der starke Termin- und Leistungsdruck sowie Störungen und Unterbrechungen der Arbeit als Anforderungen bzw. Belastungen angeben (vgl. Stilijanow 2012). Das auf Basis der Ergebnisse aus dem Stressreport erstellte Diagramm (siehe Anhang 1, Abb. 4) zeigt außerdem, dass Führungskräfte im Vergleich mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung häufiger die aufgeführten Belastungen angeben, als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.

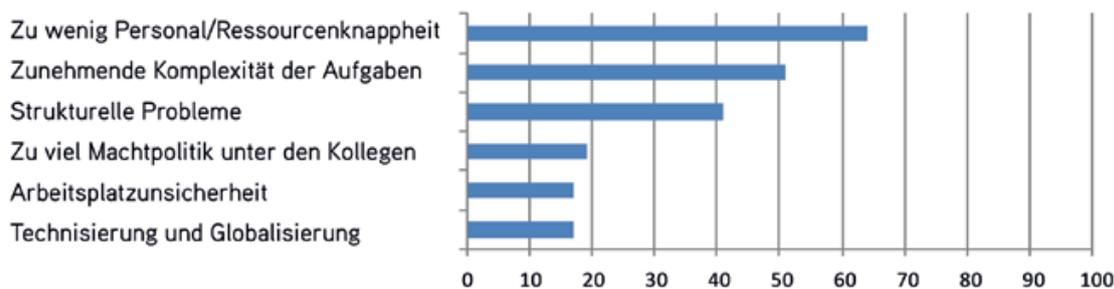
Obwohl diese Daten nicht ausschließlich Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management zuzuordnen sind, kommen Pangert & Schüpbach im Fehlzeiten-Report 2011 zu ähnlichen Ergebnissen. Sie zeigen ebenfalls, dass die Variablen Zeitdruck und Arbeitsunterbrechungen als große Stressoren, also Belastungen, wahrgenommen werden und beziehen sich dabei ausschließlich auf Führungskräfte des unteren und mittleren Managements (vgl. Pangert & Schüpbach 2011). Hier

können außerdem signifikante Unterschiede zwischen den beiden betrachteten Führungsebenen beobachtet werden: Führungskräfte im unteren Management geben häufiger Unsicherheit, Arbeitsunterbrechungen und kognitive Widersprüche als Belastungen an. Bei kognitiven Widersprüchen geht es konkret um „Tätigkeiten, die den persönlichen Werten widersprechen oder als unnötig erlebt werden“ (ebenda, S. 77), wodurch sich die Führungskräfte mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert sehen.

Ausdruck der Belastungen, denen Führungskräfte im unteren und mittleren Management ausgesetzt sind, ist die „Sandwich-Position“. Die Führungskräfte vertreten die Unternehmensziele vor ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder setzen strategische Prozesse in ihren Bereichen um, sind aber selbst kaum an der Definition der Ziele oder der Entwicklung der Prozesse beteiligt (vgl. Fifka & Kraus 2013). Durch diese Situation ergeben sich nach Fifka & Kraus drei wesentliche Belastungen für die im Fokus stehenden Führungskräfte: **Termin- und Leistungsdruck** (kurz: **Leistungsdruck**), **Rollenkonflikte** und **moralische Konflikte**. Wieder gibt es Überschneidungen zu den anderen Studien: Leistungsdruck wurde bereits im Stressreport und in der PARGEMA-Studie als Belastung identifiziert, dort Termin- und Leistungsdruck und Zeitdruck genannt (siehe oben). Dabei wird der Druck, der von Topmanagern auf Führungskräfte des mittleren Managements ausgeübt wird, größer empfunden, als der Druck, der von den geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, also von „unten“ ausgeht (vgl. Fifka & Kraus). Leistungsdruck hat unterschiedliche Ursachen. Am häufigsten werden „Personal- und Ressourcenmangel“ (enthält „Zeitdruck“) und „steigende Komplexität der Aufgaben“ genannt (siehe Abbildung 3). **Diese Punkte fließen unter der Überschrift „Leistungsdruck“ in die Analyse der Instrumente der psychischen Gefährdungsbeurteilung ein.** „Strukturelle Probleme“ ist zu allgemein gehalten, als dass die Instrumente auf diesen Faktor untersucht werden können. Weniger genannt werden „Machtpolitik“, „Arbeitsplatzunsicherheit“ und „Technisierung“, die deshalb in der Analyse nicht berücksichtigt werden.

### Worin liegt die hohe Arbeitsbelastung Ihrer Meinung nach?

(Merhfachnennungen möglich)



Angaben in Prozent; n=221; eigene Erhebung.

**Abb. 3:** Ursachen von Leistungsdruck bzw. Arbeitsbelastungen (Quelle: Fifka & Kraus 2013)

Die von Fifka & Kraus erhobenen moralischen Konflikte sind ähnlich in den zuvor erklärten kognitiven Widersprüchen, die Pangert & Schüpbach (2011) identifiziert haben. Grundlegend geht es darum, dass Führungskräfte des unteren und mittleren Managements durch ihre Position zwischen Topmanagement und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denen sie vorgesetzt sind (bzw. für Führungskräfte der unteren Managementebene zwischen Top- und mittleres Management und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen sie vorgesetzt sind) Unternehmenswerte, Strategien, Prozesse und Anweisungen weitergeben, durchsetzen und vertreten müssen, die aber ihren eigenen Einstellungen, Wertvorstellungen und Wünschen widersprechen. Dadurch geraten sie in eine moralische Konfliktsituation. Unternehmenswerte definiert jedes Unternehmen für sich selbst, weshalb die Vielfalt groß ist. Beispiele für Unternehmenswerte sind soziale Verantwortung, Fairness, Wirtschaftlichkeit, Transparenz und viele mehr (vgl. Fifka & Kraus 2013). **Der Belastungsfaktor „kognitive Widersprüche“ fließt mit in die Analyse der Instrumente der psychischen Gefährdungsbeurteilung ein.**

Rollenkonflikte sind ein Faktor für die psychische Belastung von Führungskräften, der bisher noch nicht angesprochen wurde. Er ist deshalb so wichtig, weil fast ausschließlich auf Führungskräfte zutrifft und so eine „besondere“ Belastung darstellt. Ein genaue Definition des Rollenbegriffs sowie Rollentheorien im sozialwissenschaftlichen und sozialpsychologischen Kontext bezogen auf Führung finden sich zum Beispiel bei Steiger & Lippmann (2008). Diese Arbeit nimmt Bezug auf Rollenkonflikte, die sich im Speziellen mit Führungskräften des unteren und mittleren Managements beschäftigen.

Führungskräfte in den unteren und mittleren Managementebenen nehmen innerhalb ihres Tätigkeitsspektrums eine Vielzahl von Funktionen ein (vgl. Fifka & Kraus

2013). Sie bekleiden unterschiedliche Rollen, die das Unternehmen für sie vorsieht und die sich teilweise widersprechen können. Die zwei wichtigsten Rollen, die schon im vorherigen Teil dieses Kapitels erwähnt werden, sind die der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters und die der Vorgesetzten oder des Vorgesetzten. Desweiteren sind sie beispielsweise auch interne und externe Repräsentanten gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen (Kunden, Zulieferer, Kooperationspartner, Vorgesetzte im Topmanagement, etc.) (vgl. ebenda). Aus dieser Fülle an Anforderungen, die je nach Rolle und Aufgabe an sie gestellt werden resultieren Belastungen und möglicherweise negative Beanspruchungsfolgen. **Deshalb wird der Faktor „Rollenkonflikte“ in die Analyse der Instrumente der psychischen Gefährdungsbeurteilung einbezogen.**

Der Blick auf die Sammlung der Belastungen in Abhängigkeit von Führungsspanne, Unternehmensgröße und Branche bzw. Wirtschaftszweig zeigt in allen Studien ähnliche Erkenntnisse. Insgesamt kommen alle Autorinnen und Autoren zu dem Schluss, dass die Belastungen mit größer werdender Führungsspanne häufiger angegeben werden und eine größere Wirkung haben (Fifka & Kraus 2013/Stilijanow 2012). Außerdem empfinden Führungskräfte in der unteren und mittleren Führungsebene die Belastungen und Anforderungen, die an sie gestellt werden, höher und größer, je größer das Unternehmen ist (Fifka & Kraus 2013). Über unterschiedliche Branchen hinweg zeigt sich, dass die Aufgaben von Führungskräften im mittleren und unteren Management mit ähnlichen Anforderungen und Belastungen verbunden sind (vgl. Pangert & Schüpbach 2011).

### **3.3.3 BEANSPRUCHUNGSFOLGEN**

Die Beanspruchungsfolgen ergeben sich je nach Belastung oder Kombination unterschiedlicher Belastungen. Besonders starker Termin- und Leistungsdruck geht nach Stilijanow (2012) mit einer hohen Zahl gesundheitlicher Beschwerden einher. Aus der Kombination mehrerer Belastungen im Allgemeinen und Termin- und Leistungsdruck, Störungen und Unterbrechungen der Arbeit sowie die Betreuung verschiedenartiger Arbeiten im Speziellen resultiert die höchste Zahl gesundheitlicher Beschwerden (vgl. ebenda S. 127). Obwohl der Krankenstand bei Führungskräften gering ist und das auf einen guten Gesundheitszustand schließen lassen könnte, ist das Gegenteil der Fall (vgl. Pangert & Schüpbach 2011). Die Führungskräfte sind nicht etwa meistens gesund, sondern häufig trotz Krankheit bei der Arbeit, was als Präsentismus bezeichnet wird. Dieses Phänomen ist deshalb so fatal, weil sich die Führungskräfte nicht erholen und irgendwann für einen längeren Zeitraum ausfallen

können. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht werden die Kosten für Präsentismus wesentlich höher eingeschätzt als die Kosten für Absentismus (vgl. ebenda). In Zusammenhang mit Präsentismus steht auch die Variable Irritation, die eine Beanspruchungsfolge aufgrund mangelnder Erholung darstellt. Nach Mohr & Rigotti (2001) beschreibt Irritation „einen psychischen Erschöpfungszustand, der so weit fortgeschritten ist, dass er in alltäglichen Belastungspausen nicht abgebaut werden kann“. Das unterscheidet Irritation von der im Kapitel 3.1.2 beschriebenen psychischen Ermüdung, die durch Ruhepausen abgebaut werden kann. Eine weitere Beeinträchtigungsfolge ist die emotionale Erschöpfung, die in engem Bezug zur Irritation steht. Sie ist eine der drei Komponenten, die zum Burnout-Syndrom gezählt werden, das hier nicht weiter vertieft wird.

## **4 DIE BEURTEILUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN**

### **4.1 DIE INTEGRATION PSYCHISCHER BELASTUNGEN IN DIE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG**

Nach §5 des Arbeitsschutzgesetzes sind alle Unternehmen verpflichtet, in regelmäßigen Abständen eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. So ist es möglich, Arbeitsschutzmaßnahmen zu planen und durchzuführen (Pieper & Vorath 2005). Der Nutzen, der sich dadurch für jede einzelne Person im Unternehmen und das Unternehmen selbst ergibt, ist groß. Zunächst erhält das Unternehmen Hinweise zu möglichen Problemstellungen in Bezug auf die Sicherheit im Unternehmen. Zum anderen werden Maßnahmen des Arbeitsschutzes transparent und für alle nachvollziehbar (Bergbau- und Steinbruchberufsgenossenschaft 2012). Die Verbesserung der Arbeitsabläufe wird gefördert, weil deren Risiken regelmäßig bewertet werden. Die psychischen Belastungen sind dabei ein wesentlicher Faktor in der Gefährdungsbeurteilung (Faller 2012).

Zu der Verbreitung der Gefährdungsbeurteilung, die explizit psychische Belastungen einschließt, gibt es kaum Daten (vgl. Beck et al. 2012). Nur drei von fünf recherchierten bundesrepräsentativen Befragungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung geben an, auch nach psychischen Belastungen im Speziellen zu fragen (vgl. ebenda). Dabei nimmt die Bedeutung psychischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung mehr zu. Belastungsfaktoren wie in Kapitel 3 vorgestellt treten in den Vordergrund und müssen durch geeignete Instrumente innerhalb einer Gefährdungsbeurteilung identifiziert werden.

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

Ein prominentes Beispiel für die Integration psychischer Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung ist die SICK AG. Unter der Leitung der Betriebsärztin Dr. Pleuger hat die SICK AG ein Konzept für eine Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung (GGB) entwickelt. Ganzheitlich meint, dass neben den physischen Belastungen, die traditionell in Gefährdungsbeurteilungen erfasst werden, schwerpunktmäßig die psychischen Belastungen betrachtet werden (vgl. Hauser & Pleuger 2010).

Führungskräften kommt in der Realisierung der GGB eine wichtige Rolle zu: Sie sind für den Prozess in ihrem Bereich verantwortlich und vermitteln zwischen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Steuerkreis, dem obersten Gremium in der GGB (vgl. ebenda). Durch die hier wieder auftauchende Sandwich-Position wurden bei der SICK AG schon in der ersten Prozessphase besondere Belastungen von Führungskräften identifiziert und auf der Basis neue Bausteine für die Gefährdungsbeurteilung von Führungskräften entwickelt (vgl. ebenda).

Die GGB bei der SICK AG ist ein Paradebeispiel für die gelungene Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung einerseits, und die Integration der GGB in das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) andererseits.

Für Unternehmen, deren BGM (noch) nicht in diesem Maße ausgeprägt ist und die sich zunächst einen Überblick über mögliche Verfahren zur Beurteilung psychischer Belastungen verschaffen wollen, dient die BAuA-Toolbox als Handlungshilfe. Sie wird im nächsten Kapitel beschrieben.

## **4.2 DIE BAUA-TOOLBOX**

### **4.2.1 HINTERGRUND**

Ein Unternehmen, das eine Gefährdungsbeurteilung unter Einbeziehung der psychischen Belastungen durchführen will, findet bei der Suche (zum Beispiel im Internet) zahlreiche Dokumente und Handlungshilfen, beispielsweise von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Wenn es darum geht, konkrete Verfahren zu finden, mit denen die psychischen Belastungen von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern identifiziert und analysiert werden, geben professionelle Anbieter ihre Methoden nicht preis und die komplizierten arbeitspsychologischen Verfahren sind nicht jedem bekannt. Die BAuA-Toolbox Version 1.2 (kurz: Toolbox) ist die einzige Handlungshilfe, die konkrete Instrumente, die größtenteils frei verfügbar sind, benennt und Anlei-

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

tungen zur Nutzung gibt. Die Toolbox ist außerdem kostenfrei online über die BAuA verfügbar.

Die Toolbox geht auf die Fragen ein, was psychische Belastungen und Beanspruchung sind, wie sie mit den geeigneten Instrumenten im Betrieb erfasst werden können (vgl. Richter 2010). Das spiegelt sich auch im Aufbau der Toolbox wieder, der im nächsten Kapitel beschrieben wird.

#### **4.2.2 AUFBAU DER TOOLBOX**

Die Toolbox ist dreiteilig gegliedert in Einführung, Instrumentenbox und Handbuch. Nach einem theoretischen Input zu psychischen Belastungen im Allgemeinen und am Arbeitsplatz im Speziellen, werden Nutzerinnen und Nutzer in die Auswahl des passenden Verfahrens und die Dokumentation der Auswahl eingewiesen.

In der Instrumentenbox sind alle Verfahren nach Gruppen sortiert in Tabellen aufgelistet. Es werden folgende Verfahrensgruppen unterschieden:

1. quantitative Verfahren der Verhältnisprävention, darunter:
  - a. orientierende Verfahren,
  - b. Screeningverfahren und
  - c. Expertenverfahren;
2. quantitative Verfahren der Verhaltensprävention und
3. qualitative Verfahren.

Zusätzlich wird nach drei Nutzergruppen unterschieden:

- ungeschulte Nutzer (z. B. Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Mitglieder von Personalvertretungen, Betriebsärzte),
- geschulte Nutzer (die gleichen Personengruppen, wie oben, nur mit besonderen Qualifikationen in dem Bereich) und
- Experten (Arbeitspsychologen, Arbeitsmediziner, Arbeitswissenschaftler).

Dabei ist zu beachten, dass ungeschulte Nutzer mindestens an einer Schulung zum Thema „Psychische Belastungen“ teilgenommen haben. Die Expertenverfahren aus der ersten Gruppe, sowie die Verfahrensgruppen „quantitative Verfahren der Verhaltensprävention“ und das Verfahren DETEKTOR, das das einzige unter den „qualitativen Verfahren“ aufgeführt ist, sollen nur von Experten angewendet werden.

Im letzten Teil der Toolbox finden Nutzerinnen und Nutzer das Handbuch zur Toolbox, in der grundlegende Informationen zu Gütekriterien, Definitionen und Einsatz der Verfahren gegeben werden.

Nach der Problemdefinition und der Klärung der Zielsetzung der Untersuchung, wird bei der Auswahl zunächst festgestellt, welche Nutzergruppe ein Verfahren anwenden möchte. So ergibt sich die Verfahrensgruppe, aus der ein Instrument ausgewählt werden kann. Bei der Auswahl innerhalb der Verfahrensgruppe werden die zu betrachtende Tätigkeit und die Branche unterschieden. Als weiteres Kriterium wird die Methode der Datengewinnung bestimmt, ob beispielsweise eine schriftliche Befragung oder eine reine Beobachtung stattfinden soll. Nach Bestimmung dieser Eigenschaften wird ein Verfahren gewählt, dessen Gütekriterien überprüft werden. Je nach Qualifikation der Nutzerin oder des Nutzers sind möglicherweise Schulungen im Umgang mit dem Verfahren nötig, die dann durchgeführt werden sollten. Der hier beschriebene Auswahlprozess wird dokumentiert, damit der Prozess der Auswahl nachvollziehbar bleibt. Dann startet die Vorbereitung des Einsatzes. Der gesamte Auswahlprozess ist grafisch dargestellt als Anhang 2 (Abbildung 5) zu finden.

## **5 ANALYSE DER INSTRUMENTE**

### **5.1 METHODISCHES VORGEHEN BEI DER INSTRUMENTENWAHL**

Bei der Auswahl der Verfahren für die Frage, ob ausgewählte Instrumente der Toolbox die im Kapitel 3.3.2 beschriebenen Belastungen für die Zielgruppe Führungskräfte im unteren und mittleren Management abbilden, wurde ähnlich vorgegangen, wie es in der Toolbox empfohlen wird.

Als Nutzergruppe wurden geschulte Nutzerinnen und Nutzer ausgewählt, weil geschulten Nutzern eine größere Bandbreite an Verfahren zur Anwendung zur Verfügung steht als ungeschulten Nutzern. Geschulte Nutzer können Screeningverfahren, die zu den quantitativen Verfahren der Verhältnisprävention gehören, verwenden. Diese geben mehr Aufschluss über Belastungen und Beanspruchungen, als orientierende Verfahren (vgl. Richter 2010). Expertenverfahren wurden nicht gewählt, da in einer Gefährdungsbeurteilung Verhaltensmaßnahmen erst nach verhältnisbezogenen Maßnahmen eingeführt werden (vgl. Gruber & Mierdel 1995).

Aus der Verfahrensgruppe der Screeninginstrumente wurden die Verfahren ausgewählt, die universell in allen Branchen einsetzbar sind, weil in Bezug auf die Zielgruppe keine branchenspezifischen Einschränkungen getroffen wurden. Analog dazu wurden nur Verfahren gewählt, die keine bestimmten Tätigkeitsbereiche einschränken, da Führungskräfte je nach Unternehmensgröße in allen Unternehmensbereichen (außer in der oberen Führungsebene) tätig sein können. Zusätzlich wurden die in den Übersichtstabellen und Kurzbeschreibungen beschriebenen Ziele

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

verglichen. Dabei waren die Verfahren interessant, die psychische Belastungen und Beanspruchungen erheben. Das Hauptaugenmerk lag auf Verfahren, die psychische Belastungen durch schriftliche Befragungen erfassen. So konnten die Items im Instrument direkt auf die im Kapitel 3.3.2 herausgearbeiteten besonderen Belastungen untersucht werden.

Nach diesem Auswahlprozess wurden als drei Verfahren gewählt: der COPSOQ, der IMPULS-Test und das BAAM-Verfahren. Weitere Verfahren die sich aus dem oben beschriebenen Auswahlprozess ergeben, aber nicht analysiert werden sind der Fragebogen SALSA und das Verfahren SIGMA.

Anhand der Tabelle 2 werden die Verfahren auf ihre Tauglichkeit in der Beurteilung der psychischen Belastungen von Führungskräften im unteren und mittleren Management analysiert.

**Tab. 2: Hilfestellung für die Analyse der Instrumente (eigene Darstellung)**

Belastungen	Instrumente		
	COPSOQ	IMPULS-Test	BAAM-Verfahren
<b>Leistungsdruck:</b>			
Zeitdruck			
Ressourcenmangel			
Personalmangel			
steigende Komplexität der Aufgaben			
<b>kognitive Widersprüche</b>			
<b>Rollenkonflikte</b>			
Legende: Belastungsfaktor ist im Verfahren...			
 vorhanden	 nicht vorhanden	 nur unzureichend beschrieben	

Die Belastungen wurden im Kapitel 3.3.2 als besondere Belastungen für Führungskräfte identifiziert.

## **5.2 ANALYSEDURCHFÜHRUNG UND ERGEBNISSE**

### **5.2.1 DER COPSOQ**

Der Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) ist ein ursprünglich dänischer und englischer Fragebogen für die Messung psychosozialer Faktoren am Arbeitsplatz (vgl. Nübling et al. 2013). Die deutsche Standard-Version, die auch hier verwendet wird, wurde im Auftrag von der BAuA in den Jahren 2003 bis 2005 an einer breiten Stichprobe erprobt (vgl. ebenda). Seitdem wird er in Deutschland erfolgreich als Screeninginstrument zur Erfassung psychischer Belastungen und Beanspruchungen bei der Arbeit verwendet. Er enthält zum Beispiel Skalen zu Belastungen in den Bereichen Anforderungen, Einfluss, Entwicklungsmöglichkeiten, soziale Unterstützung und Führung (vgl. Richter 2010). Desweiteren enthält er Fragen zum Gesundheitszustand und zu soziodemografischen Daten. Er gibt der Nutzerin oder dem Nutzer zusätzlich am Ende die Möglichkeit, Wünsche bezüglich ihrer psychosozialen Gesundheit zu äußern. Anregungen und Verbesserungsvorschläge zum Fragebogen können ebenfalls gegeben werden.

Der Zugang zum COPSOQ ist online möglich. Nach dem Ausfüllen des Fragebogens ist ein sofortiges Feedback integriert, das erste Angaben zur Belastungs- und Beanspruchungssituation macht. Die Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin (ffas) hat ein Kooperationsmodell für die Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis entwickelt. Die Praxis sind dabei Unternehmen, die eine Mitarbeiterbefragung mit dem COPSOQ durchführen. Diese Mitarbeiterbefragung findet online über das Portal von ffas statt, die alle Materialien dazu zum Selbstkostenpreis zur Verfügung stellen. Die Unternehmen erhalten nach ca. vier Wochen einen Ergebnisbericht. Dafür fließen ihre Daten in die Datenbank des ffas ein, die somit ständig wächst und eine ständige Weiterentwicklung des Fragebogens ermöglicht (vgl. Nübling et al. 2013).

Die deutsche Standard-Version des COPSOQ ist als Anlage 3 zu finden. Die Überprüfung des COPSOQ auf die Anwendung auf die im Theorieteil definierten besonderen Belastungen von Führungskräften des unteren und mittleren Managements ergibt Folgendes:

#### **COPSOQ und Leistungsdruck:**

Der Faktor „Leistungsdruck“ ist nicht vollständig in allen Formen, die im Theorieteil definiert worden sind, enthalten. Gleich zu Beginn im Teil B.1, Item 1 - 4, wird einerseits nach Arbeiten unter Zeitdruck und andererseits nach einer ungleichen Verteilung der Arbeit, also „Ressourcenmangel“ gefragt. „Personalmangel“ wird allerdings

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

nicht erhoben, genauso wie es keine Items zu „steigender Komplexität der Aufgaben“ gibt.

### **COPSOQ und kognitive Widersprüche:**

„Kognitive Widersprüche“ stehen im COPSOQ nicht in Zusammenhang mit Unternehmenswerten oder Moral. Im Teil B.6, Item 10 wird danach gefragt, ob die Befragten manchmal Dinge tun müssen, die ihnen unlogisch vorkommen. Das ist das einzige Item, das auf Belastungen in Bezug auf „kognitive Widersprüche“ hindeutet. Allerdings geht es dabei nicht um die in Kapitel 3.3.2 beschriebenen „kognitiven Widersprüche“. Der Faktor wird nicht abgebildet.

### **COPSOQ und Rollenkonflikt:**

Im Teil B.6 wird nach einer klaren Zielen und Verantwortungsbereichen der Arbeit gefragt. Niedrige Werte in diesem Bereich könnten darauf hindeuten, dass die Rollen für die Führungskraft nicht hinreichend definiert sind. Allerdings wirken in diesem Bereich mehrere Faktoren zusammen, weshalb eine Interpretation in diese Richtung schwierig ist. „Rollenkonflikte“ für Führungskräfte werden im COPSOQ nicht explizit abgebildet.

## **5.2.2 DER IMPULS-TEST**

Der IMPULS-Test ist eine Weiterentwicklung des KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse – und beschäftigt sich mit der betrieblichen Analyse von Arbeitsbedingungen (vgl. Richter 2010). Ziel des IMPULS-Tests ist es Belastungen zu erkennen und zu minimieren und Ressourcen aufzubauen (vgl. ebenda). Die Datenerhebung erfolgt in Form einer schriftlichen Befragung, an die eine qualitative Analyse der Ergebnisse angeschlossen werden kann. Wie der COPSOQ ist auch der IMPULS-Test im Internet zu finden und kann von Einzelpersonen sowie von Gruppen online durchgeführt werden. Es gibt bei der Online-Version ebenfalls wie beim COPSOQ ein Sofortergebnis. in Form eines Sterndiagramms, das einerseits die von Nutzerin oder Nutzer angegebenen Werte zeigt, die die Realität darstellen. Gleichzeitig geben Nutzerin und Nutzer bei jedem Item den individuell wünschenswerten Wert an. Die Unterschiede zwischen den beiden Werten werden dann im Sterndiagramm dargestellt. Nutzerinnen und Nutzer finden im Internet zusätzlich zum Test eine Broschüre, die die Themen Stress und Ressourcen behandelt. Außerdem gibt es einen Projektleitfaden, der Schritt für Schritt die Durchführung des IMPULS-Projekts vom IMPULS-Test hin zu qualitativen IMPULSE-Workshops, in denen die Ergebnisse

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

aufgearbeitet und konkrete Maßnahmen erarbeitet werden (Molnar 2007). In Anhang 4 ist der IMPULS-Test zu finden.

Die Überprüfung des IMPULS-Tests auf die Anwendung auf die im Theorieteil definierten besonderen Belastungen von Führungskräften im unteren und mittleren Management ergibt Folgendes:

#### **Der IMPULS-Test und Leistungsdruck:**

„Ressourcen- und Zeitmangel“ werden im IMPULS-Test ähnlich wie beim COPSOQ durch mehrere Items abgefragt (in Teil G, H und I). Das Item „Ich habe zuviel Arbeit“ in Teil G ist umfassend formuliert und lässt Raum für Interpretationen hinsichtlich des „Leistungsdrucks“ und der Verdichtung von Arbeitsaufgaben. In Teil F, erstes Item, wird nach komplizierten Arbeitsaufgaben gefragt, was zumindest teilweise den Faktor „steigende Komplexität der Aufgaben“ enthält. Mehr Items zu diesem Faktor sowie Items zum Faktor „Personalmangel“ gibt es nicht. „Leistungsdruck“ wird also unvollständig im IMPULS-Test erhoben.

#### **Der IMPULS-Test und kognitive Widersprüche:**

In Teil J, zweites Item („Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen.“) lässt durch eine negative Merkmalsausprägung Rückschlüsse auf „kognitive Widersprüche“ zu. Trifft diese Aussage gar nicht zu, bedeutet das, dass die oder der Ausfüllende möglicherweise Anweisungen aus der oberen Führungsebene befolgen muss, die den eigenen Kognitionen, Wünschen, etc. widersprechen. Der Belastungsfaktor „kognitive Widersprüche“ wird also vom IMPULS-Test aufgegriffen.

#### **Der IMPULS-Test und Rollenkonflikte:**

Im IMPULS-Test werden „Rollenkonflikte“ nur angedeutet. In Teil E, in dem es eigentlich um Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und der eigenen Führungskraft geht, erhebt das letzte Item, ob die Nutzerin oder der Nutzer von Kolleginnen und Kollegen sowie der Führungskraft Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit erhält. Der „Rollenkonflikt“ wird hier insofern angesprochen, als dass Rückmeldungen von unten und oben für Führungskräfte des unteren und mittleren Managements in der Sandwich-Position Druck oder Anerkennung bedeuten können. Die Aussagen, die über dieses Items getroffen werden können, sind nicht eindeutig; ein „Rollenkonflikt“, wie im Kapitel 3.3.2 dieser Arbeit dargestellt, wird weder durch dieses Item noch in anderen Teilen des IMPULS-Tests erhoben.

### **5.2.3 DAS BAAM-VERFAHREN**

Mit dem Verfahren zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen – kurz: BAAM-Verfahren werden Belastungen und Ressourcen („salutogene Merkmale“) identifiziert und beurteilt, die aus der Gestaltung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen entstehen (vgl. Richter 2010). Dabei wird einerseits in einer schriftlichen Befragung erhoben, ob die Aussagen der aufgeführten Items zutreffen; im zweiten und dritten Schritt bewerten Nutzerin und Nutzer, ob der Umstand als belastend wahrgenommen wird und ob der Umstand die Erledigung der Aufgaben erschwert. Nach der Befragungsdurchführung finden auf Basis der Ergebnisse eine moderierte Gruppenanalyse mit ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dann eine Beurteilung im Steuerkreis mit Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung statt (vgl. BIT e. V. 2013). Der Fragebogen ist so konzipiert, dass es einen Standardfragebogen aus mehreren Einzelbögen zu unterschiedlichen Themenschwerpunkten gibt. Je nach Einsatz können weitere optionale Fragebögen hinzugefügt werden zum Beispiel für Führungskräfte, zum Thema Arbeit mit Kunden, zu Software-Ergonomie, Zielvereinbarungen (sofern vorhanden) und Unternehmenskultur und Veränderungsprozesse (vgl. ebenda). Ein weiterer optionaler Fragebogen dient der Beurteilung des Arbeitsbereichs. Da hier allerdings unternehmensindividuelle Kriterien erhoben werden, die von den Unternehmen selbst definiert werden, wird dieser optionale Fragebogen in der Analyse nicht berücksichtigt. Am Ende haben Nutzerin und Nutzer außerdem die Möglichkeit selbst drei belastende und drei entlastende Aspekte der Arbeit zu nennen. Darüber hinaus erhebt das BAAM-Verfahren soziodemografische Daten und Daten zum Gesundheitszustand. Für die Beurteilung besonderer Belastungen von Führungskräften des unteren und mittleren Managements ist das BAAM-Verfahren in Kombination mit dem optionalen Fragebogen für Führungskräfte vielversprechend. Die optionalen Fragebögen werden deshalb in die Analyse mit einbezogen. Das BAAM-Verfahren ist in Anhang 5 abgebildet.

Die Überprüfung des BAAM-Verfahrens auf die Anwendung auf die im Theorieteil definierten besonderen Belastungen von Führungskräften des unteren und mittleren Managements ergibt Folgendes:

#### **BAAM und Leistungsdruck:**

Der Belastungsfaktor „Leistungsdruck“ findet sich in mehreren Skalen im BAAM-Verfahren wieder. Hinweise auf den Belastungsfaktor „steigende Komplexität der

Aufgaben“ werden in der Skala „Beurteilung Arbeitsinhalte, Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel“ mit dem Item 4 „Meine Arbeitsaufgaben sind mir klar.“ gegeben. Die Skala enthält außerdem das Item 14, das das Vorhandensein von geeigneten Arbeitsmitteln („Ressourcen“) erhebt. In der Skala „Beurteilung der Arbeitsorganisation“ sind für den Faktor „Zeitdruck“ besonders die Items 12 bis 17 hervorzuheben. Im Zusatzfragebogen für Führungskräfte erfragen die Items 2 und 3, inwiefern die Führungskraft die Möglichkeit hat Aufgaben zu delegieren. Sollte das Verteilen von Aufgaben nicht möglich sein ergibt sich so mehr Arbeit für die Führungskräfte, verbunden mit erhöhtem „Zeit- und Leistungsdruck“. Ein möglicher Grund für die Verteilung können auch fehlende personelle Ressourcen sein; der Belastungsfaktor „Personalmangel“ wird also indirekt berücksichtigt. Ganz eindeutig werden Belastungen durch „Ressourcenmangel“ mit dem Item 6 in der zusätzlichen Skala für Führungskräfte und in der Zusatzskala „Zielvereinbarungen“ mit dem Item 6 erfasst. In der Zielvereinbarungsskala enthält das Item 1 wörtlich „Druck“ bei der Zielerreichung. Insgesamt deckt das BAAM-Verfahren alle Bereiche des Belastungsfaktors „Leistungsdruck“ ab.

#### **BAAM und kognitive Widersprüche:**

Auch der Belastungsfaktor „kognitive Widersprüche“ wird in mehreren Skalen abgebildet. Item 3 in der Zusatzskala „Zielvereinbarungen“ lautet „Die vereinbarten Ziele berücksichtigen in einem angemessenen Verhältnis meine Interessenlagen und die Interessen des Unternehmens.“. „Kognitive Widersprüche“ sind dann gegeben, wenn die Nutzerin oder der Nutzer dieser Aussage nicht zustimmt und sie als belastend empfindet. Die optionale Skala „Unternehmenskultur und Veränderungsprozesse“ nimmt besonders mit den Aussagen der Items 1 bis 6 Bezug auf „kognitive Widersprüche“, wenn diese als belastend eingeschätzt werden. Das BAAM-Verfahren deckt also auch diesen Belastungsbereich von Führungskräften des unteren und mittleren Managements ab.

#### **BAAM und Rollenkonflikte:**

Zu „Rollenkonflikten“, welche für die untersuchte Zielgruppe der Führungskräfte als belastend empfunden werden, hält das BAAM-Verfahren am wenigsten Items bereit. Am ehesten beschäftigen sich im optionalen Zusatzfragebogen für Führungskräfte die Items 4 und 5 mit „Rollenkonflikten“. Diese fragen danach, ob die Führungskraft weiß, was das Unternehmen auf der einen Seite und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der anderen Seite von ihr erwarten. Dies impliziert, dass die Erwartungen der beiden Seiten möglicherweise gegensätzlich sind, woraus sich für die Füh-

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

rungskraft „Rollenkonflikte“ ergeben. Diese Schlussfolgerung bzw. Verknüpfung der Items mit „Rollenkonflikten“ ist relativ vage und lässt Spielraum für andere Interpretationen. Deshalb lässt das Verfahren keine eindeutigen Schlüsse auf die Belastung „Rollenkonflikte“ zu.

### 5.3 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus der Analyse der Ergebnisse resultiert folgende, bereits in Kapitel 5.1 behandelte Tabelle:

**Tab. 3: Ergebnisse der Analyse der Instrumente (eigene Darstellung)**

Belastungen	Instrumente		
	COPSOQ	IMPULS-Test	BAAM-Verfahren
<b>Leistungsdruck:</b>			
Zeitdruck	✓	✓	✓
Ressourcenmangel	✓	✓	✓
Personalmangel	✗	✗	✓
steigende Komplexität der Aufgaben	✗	●	✓
<b>kognitive Widersprüche</b>	✗	✗	✓
<b>Rollenkonflikte</b>	✗	✗	●
Legende: Belastungsfaktor ist im Verfahren...			
 vorhanden  nicht vorhanden  nur unzureichend beschrieben			

Mit der optionalen Zusatzskala für Führungskräfte erfasst das BAAM-Verfahren ausführlich die Belastungen „Leistungsdruck“ in allen Facetten sowie „kognitive Widersprüche“. Obwohl das BAAM-Verfahren Belastungen durch „Rollenkonflikte“ nur am Rande erfasst, bietet es einen guten Ansatz für die Beurteilung der besonderen Belastungen von Führungskräften in Unternehmen.

Der IMPULS-Test erhebt viele unterschiedliche Belastungen, die bei der Arbeit auftreten können. Die besonderen Belastungsfaktoren, denen Führungskräfte des unteren und mittleren Managements ausgesetzt sind nur im Bereich „Leistungsdruck“, ohne den Bereich „Personalmangel“ und „steigende Komplexität der Aufgaben“, und im Bereich „kognitive Widersprüche“ zu finden. „Rollenkonflikte“ erhebt der IMPULS-Test nicht.

Der COPSOQ ist ein Instrument, das viele verschiedene Belastungsfaktoren abfragt und Schlüsse auf die Beeinträchtigung durch diese Faktoren zulässt. Allerdings werden die für die Zielgruppe Führungskräfte des unteren und mittleren Managements wichtigen Faktoren nur im Bereich „Leistungsdruck“ und somit insgesamt unzureichend abgebildet.

Unternehmen, die die psychischen Belastungen ihrer Führungskräfte besonders im unteren und mittleren Management abbilden wollen, können sich zum Beispiel mit dem BAAM-Verfahren einen ersten Überblick über die Belastungen und Beanspruchungen der Führungskräfte verschaffen. Im zweiten Schritt können dann gezielt Maßnahmen zur Minimierung der Belastungen und Maximierung der Ressourcen von Führungskräften angestoßen werden.

Auch mit den untersuchten Instrumenten wäre so ein Verfahren denkbar. Bei allen Verfahren bleibt es nicht allein bei der schriftlichen Befragung. Auf Basis der Ergebnisse werden zum Beispiel in Workshops mit den unterschiedlichen Akteuren in den Unternehmen Maßnahmen erarbeitet, die die psychischen Belastungen im Unternehmen minimieren und Ressourcen fördern sollen. Es bietet sich an, diese weiterführenden Maßnahmen zusammen mit Experten zu erarbeiten. Führungskräfte und andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben dann die Möglichkeit, Führung in Zusammenhang mit psychischen Belastungen zu thematisieren. So können die psychischen Belastungen von Führungskräften in folgenden Maßnahmen näher in den Blick gezogen werden.

Die Toolbox bietet für Unternehmen eine erste Orientierung im Bereich der psychischen Gefährdungsbeurteilung. Um die psychischen Belastungen ganzheitlich im Unternehmen zu erfassen, sollte die psychische Gefährdungsbeurteilung mit Experten aus dem Unternehmen direkt oder mit professionellen Anbietern durchgeführt werden.

## **6 DISKUSSION**

Die Grenzen dieser Arbeit sind eng gesteckt. Gerade deshalb ist die genaue Eingrenzung von Zielgruppe und behandelten Themen und die Abgrenzung von Aspekten, die zwar in der Theorie mit bestimmten behandelten Themen zusammenhängen, für diese Arbeit aber nicht weiter von Bedeutung sind, sehr wichtig. Daraus resultiert, dass andere Ergebnisse möglich sind, wenn bestimmte Aspekte hinzugezogen oder andere weggelassen werden.

Ein Beispiel hierfür ist die Eingrenzung der Zielgruppe. Nachdem die Datenlage zeigte, dass eine Eingrenzung auf beispielsweise Führungskräfte in KMU nicht praktikabel war, weil nicht genug Daten dazu vorlagen, wurde die Unternehmensgröße als Variable nicht weiter betrachtet. Eine Studie zum Thema psychische Belastungen von Führungskräften in KMU ist sehr aufwendig. Um eine möglichst große repräsentative Stichprobe zu generieren, wird eine hohe Zahl an Unternehmen benötigt, denn in Kleinst- bis Mittelbetrieben ist die Zahl von Führungskräften um ein Vielfaches geringer, als Großbetrieben. Diese gilt es zu rekrutieren und zu motivieren, an solch einer Studie teilzunehmen und das ist mit einem hohen Organisations- und Ressourcenaufwand verbunden. Dabei wären Führungskräfte der unteren und mittleren Führungsebene in KMU deshalb interessant zu betrachten, „weil angenommen werden kann, dass sie mehr fachübergreifende und interdisziplinäre Aufgaben übernehmen als Führungskräfte in Großunternehmen, in denen eine eindeutiger Arbeitsteilung vorherrscht.“ (vgl. Fifka & Kraus 2013). Möglicherweise würden sich sonst andere Belastungsschwerpunkte zeigen. Dasselbe gilt für weitere Eingrenzungen, beispielsweise nach Unternehmensbranche oder Personenkreis (Aufteilung nach Geschlecht oder Alter).

Der theoretische Hintergrund, auf dem diese Arbeit aufgebaut ist, stellt im Wesentlichen die Konstrukte Belastungen und Beanspruchungen in den Vordergrund, denn die Zielsetzung der Arbeit behandelt die psychischen Belastungen von Führungskräften. Ein anderer theoretischer Ansatz könnte zum Beispiel den Fokus auf Ressourcen und die förderlichen Aspekte von Arbeit legen. Folgende Ressourcen haben Pangert & Schüpbach (2011) identifiziert: Führungskräfte gaben in der PARGEMA-Studie an, Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume sowie soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ressourcen wahrzunehmen. Diese Ressourcen wirken wiederum auf Belastungen, wie der Stressreport zeigt (vgl. Lohmann-Haislah 2012). So bietet zum Beispiel die Ressource Handlungsspielraum die Möglichkeit Einfluss auf drei potenziell belastende Faktoren zu nehmen:

1. auf die eigene Arbeitsplanung und -einteilung,
2. auf den Pausenzeitpunkt und
3. auf die Arbeitsmenge (vgl. ebenda).

Wenn auf ein hohes Maß sozialer Unterstützung zurückgegriffen werden kann, wirkt sich das auf die Bewertung dieser Aspekte aus (vgl. ebenda):

1. gute Zusammenarbeit mit Kollegen,
2. sich am Arbeitsplatz als Teil einer Gemeinschaft fühlen,

3. Hilfe und Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen und
4. Hilfe und Unterstützung durch die direkte Vorgesetzte oder den direkten Vorgesetzten.

Vom theoretischen Hintergrund der Arbeit geht es nun zu dem methodischen Vorgehen bei der Analyse der Instrumente der Toolbox. Der Aufbau der Toolbox legt nahe, sich der Instrumentenwahl in einer theoretischen Arbeit von mehreren Seiten zu nähern. Experten oder Expertenverfahren als Nutzer- bzw. Verfahrensgruppe zu wählen, würde einen tieferen Einstieg in arbeitspsychologische Theorien und Konstrukte bedeuten und eventuell andere Ergebnisse in der Analyse der Instrumente liefern. „Qualitative Verfahren“ wurden in der ganzen Arbeit nicht berücksichtigt, weil in der Toolbox in der Rubrik nur ein Instrument genannt ist (das Verfahren DETEKTOR) und die angegebene Firma auch auf Nachfrage keine Einzelheiten zu dem Verfahren zur Verfügung stellt.

Insgesamt könnten aus einer anderen Auswahl von Instrumenten möglicherweise andere Ergebnisse im Hinblick auf die Tauglichkeit für die Messung psychischer Belastungen von Führungskräften resultieren.

## **6.1 FAZIT**

Die Zielsetzung der Arbeit war es zu analysieren, ob nach bestimmten Kriterien ausgewählte Instrumente für die Messung psychischer Belastungen auch für die Messung von vorher identifizierten besonderen Belastungen von Führungskräften geeignet sind. Besondere Belastungen konnten identifiziert und in die Analyse einbezogen werden. Die Analyse hat ergeben, dass keines der Verfahren alle Belastungsfaktoren erheben können, aber alle einen guten Einstieg für weitere Messungen und Einführungen von Maßnahmen bieten.

Im Interesse der Gesunderhaltung ihrer Führungskräfte sollten Unternehmen den hohen Belastungen, denen ihre Führungskräfte vor allem in der unteren und mittleren Führungsebene ausgesetzt sind, gezielt entgegenwirken (vgl. Stilijanow 2012). Eine kranke, belastete Führungskraft kann weder sich noch andere führen, also sollten auch im Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung die Belastungsfaktoren zum Beispiel durch Verfahren der psychische Gefährdungsbeurteilungen identifiziert und minimiert werden. Da die Anforderungen am Arbeitsplatz zukünftig weiter wachsen werden (vgl. Matyssek 2012), ist außerdem die Stärkung von Ressourcen ein wichtiger Bestandteil weiterer Forschung in dem Themenkomplex psychische Belastungen. Weiterhin muss in Unternehmenskultur und –struktur mehr Platz geschaffen werden für das Thema psychische Ge-

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

sundheit am Arbeitsplatz, was beispielsweise durch die Einführung eines BGMs, in dem die GGB als Instrument für die Erfassung psychischer Belastungen integriert ist, erreicht werden kann.

Die Bausteine „Erhebung psychischer Belastungen“ und „Minimierung der Belastungen“ durch „Stärkung der Ressourcen“ bilden das Fundament für zukunftssichere Unternehmen, die die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt bewältigen.

## 7 LITERATURVERZEICHNIS

- Badura, B. et al. (2010). Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin/Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Badura, B. et al. (Hrsg.) (2011). Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin/Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Badura, B. et al. (Hrsg.) (2012). Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin/Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bamberg, E., Mohr, G. & Busch, C. (2012). Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Bartscher, T. (2013). Lower Management. Gabler Wirtschaftslexikon online.  
URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85661/lower-management-v8.html> (letzter Zugriff am 10.06.2013)
- Beck, D. et al. (2012). Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland. Verbreitung, hemmende und fördernde Bedingungen. Prävention und Gesundheitsförderung, 7, 115 – 119.
- Bergbau- und Steinbruchberufsgenossenschaft, 2012. Anleitung zur Gefährdungsbeurteilung. Bergbau- und Steinbruchberufsgenossenschaft.
- BIT Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e. V. (2013). Psychische Belastungen. Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und Sozialen Beziehungen (BAAM®). BIT Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e. V.  
URL: <http://www.bit-bochum.de/sachverstand-fuer-die-praxis/gesundheit-und-menschengerechte-arbeitsgestaltung/beurteilung-psychischer-belastungen-mit-baam/>  
(letzter Zugriff am 29.06.2013)
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2000). DIN EN ISO 10 075-1. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Berlin: Beuth Verlag.
- Ducki, A. & Felfe, J. (2011). Führung und Gesundheit: Überblick. In: Badura, B. et al. (Hrsg.) (2011). Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit – Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft (S. vii – xii). Berlin/Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Faller, G. (Hrsg.). (2012). Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe AG.
- Fifka, M. & Kraus, S. (2013). Das mittlere Management – Rollenkonflikt, Leistungsdruck und Moral. Köln: Dr. Jürgen Meyer Stiftung.
- Freude, G. & Weißbecker-Klaus, X. (2012). Überfordert Multitasking unser Gehirn? In: Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden (S. 129 - 134). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

- Gruber, H. & Mierdel, B. (1995). Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung. Bochum: Verlag Technik & Information.
- Hauser, F. & Pleuger, F. (2010). Great Place to Work®: Ein Arbeitsplatz, an dem man sich wohlfühlt. . In: Badura, B. et al. (2010). Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft (S. 197 – 204). Berlin/Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Junghanns, G. (2012). Termin- und Leistungsdruck. In: Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden (S. 107 - 112). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Kordt, M. & IGES Institut (2013). DAK-Gesundheitsreport 2013. Hamburg: DAK-Gesundheit.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Matyssek, A. K. (2012). Stark im Job. Wie Sie Ihre psychische Gesundheit schützen. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Meyer, M., Weirauch, H. & Weber, F. (2012). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2011. In: Badura, B. et al. (Hrsg.) (2012). Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft (S. 291 – 467). Berlin/Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Mohr, G. & Rigotti, T. (2001). Irritation – psychische Erschöpfungszustände kennen keine Grenzen. Poster auf dem Kongress für Differentielle Psychologie, Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, 13.-14. September 2001, Universität Leipzig.
- Molnar, M. (2007). IMPULS-Test. Kostenlose IMPULSE-Unterlagen. Allgemeine Unfallversicherungsanstalt.  
URL: <http://www.impulstest.at/default.aspx?cid=2>  
(letzter Zugriff am 28.06.2013)
- Nübling, M. et al. (2013). Messung psychosozialer Faktoren am Arbeitsplatz: die deutsche Version des Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ). COPSOQ: deutsche Standard-Version. copsoq.de  
URL: <http://www.copsoq.de/>  
(letzter Zugriff am 28.06.2013)
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1999). Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung. Bern: Verlag Hans Huber.
- Orthmann, A. et al. (2010). Psychische Belastungen reduzieren – Die Rolle der Führungskräfte. In: Badura, B. et al. (2010). Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft (S. 227 – 239). Berlin/Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

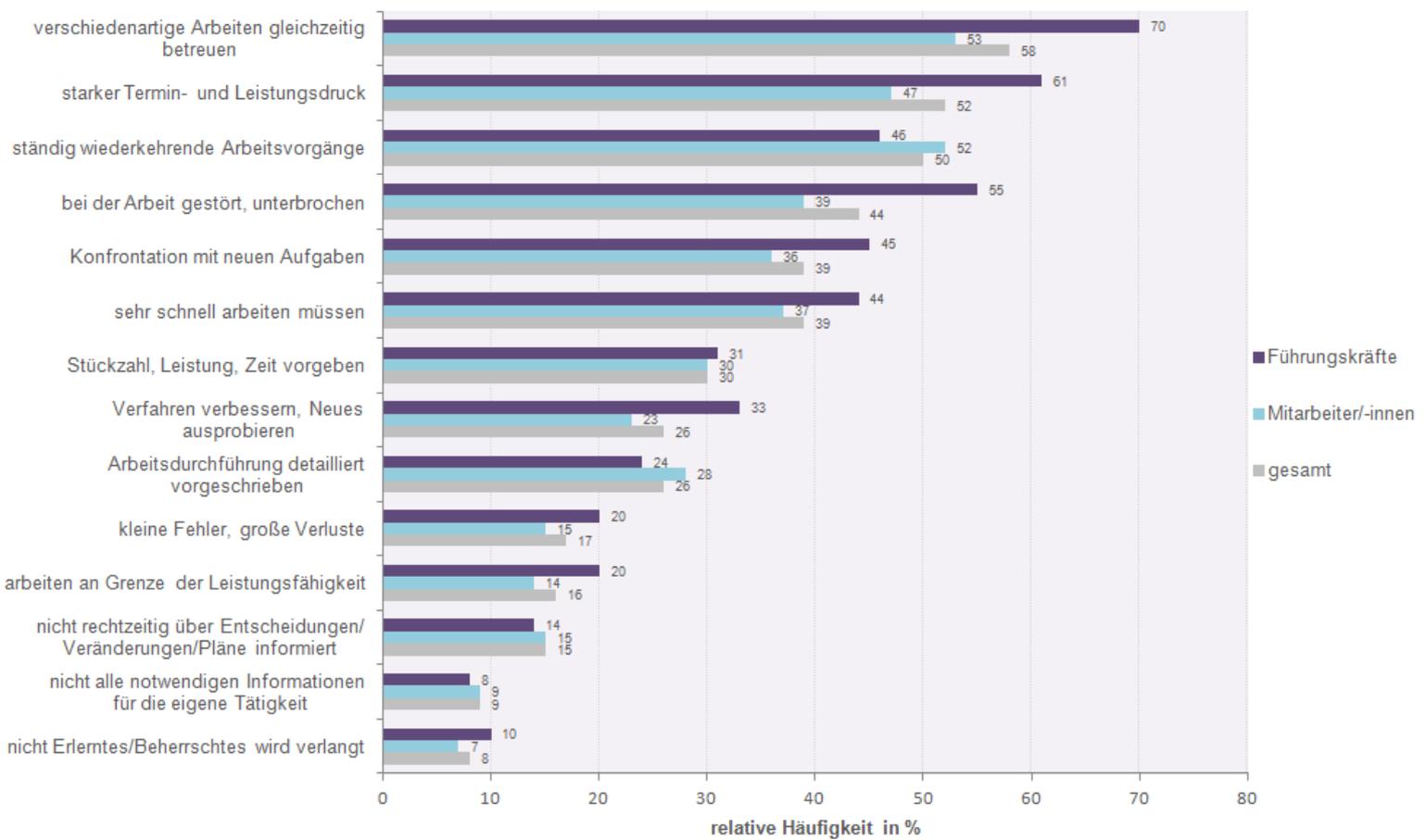
- Pangert, B. & Schüpbach, H. (2011). Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene. In: Badura, B. et al. (Hrsg.) (2011). Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft (S. 71 – 79). Berlin/Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Pieper, R. und Vorath, B.-J. (Hrsg.) (2005). Handbuch Arbeitsschutz. Sicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb. Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH
- Richter, G. (2010). Toolbox Version 1.2 Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Rothe, I. (2012). Psychische Anforderungen – Herausforderung für den Arbeitsschutz. In: Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden (S. 9 – 10). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Steiger, T. & Lippmann, E. (2008). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen Band 1. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Stilijanow, U. (2012). Führung und Gesundheit. In: Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden (S. 123 - 128). Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie. Zürich: vdf Hochschulverlag AG/Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

## 8 ANHANG

### Anhang 1:

Anforderungen aus Arbeitsinhalt und –organisation – Vergleich der relativen Häufigkeiten (in %) von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung

**Anforderungen aus Arbeitsinhalt und –organisation – Vergleich der relativen Häufigkeiten (in %) von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung**



**Abb. 4:** Anforderungen aus Arbeitsinhalt und –organisation – Vergleich der relativen Häufigkeiten in % (eigene Darstellung nach Lohmann-Haislah 2012)

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

## Anhang 2:

Auswahlverfahren bei der Instrumentenauswahl in der Toolbox

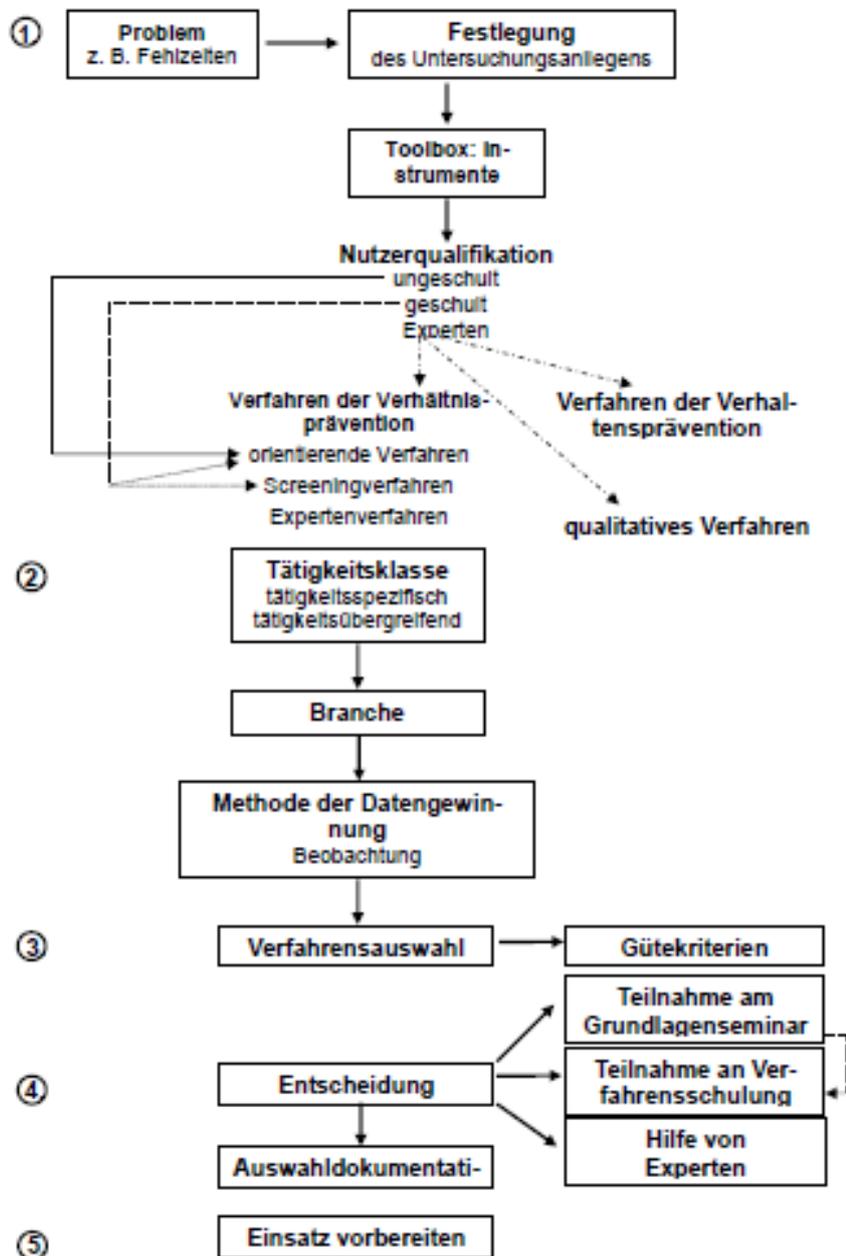


Abb. 5: Auswahlverfahren bei der Instrumentenauswahl in der Toolbox (Quelle: Richter 2010)

### Anhang 3:

Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) (Quelle: Nübling et al. 2013)

**Mitarbeiterbefragung zu psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz**  
**COPSOQ: deutsche Standard-Version, Stand 1/2007**

#### A. Angaben zu Ihrer Person und zu Ihrem Arbeitsplatz

**A.1: Ihr Unternehmen / Ihr Arbeitsort**

Name des Unternehmens \_\_\_\_\_ (bitte eintragen)

**A.2: Welches Geschlecht haben Sie?**

<input type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/> weiblich
-----------------------------------	-----------------------------------

**A.3: Wann sind Sie geboren? Geburtsjahr:** \_\_\_\_\_ (bitte eintragen)

**A.4: Jetzige berufliche Tätigkeit**

**a) Welche berufliche Tätigkeit üben Sie derzeit aus?**

\_\_\_\_\_ (bitte eintragen)

**b) Bitte beschreiben Sie Ihre berufliche Tätigkeit genau.**

\_\_\_\_\_ (bitte eintragen)

**c) Hat dieser Beruf noch einen besonderen Namen?**

Ja, und zwar: \_\_\_\_\_ (bitte eintragen)

nein, kein besonderer Name

**A.4d: Sind Sie bei Ihrer Arbeit...**

vorwiegend geistig tätig	vorwiegend körperlich tätig?	etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**A.5: In welchem Umfang sind Sie zur Zeit erwerbstätig ...**

Ich bin vollzeit-erwerbstätig mit wöchentlicher Arbeitszeit von 35 Stunden und mehr	Ich bin teilzeit-erwerbstätig mit wöchentlicher Arbeitszeit von 15-34 Stunden	Ich bin teilzeit- oder stundenweise erwerbstätig mit wöchentlicher Arbeitszeit von unter 15 Stunden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B. Angaben zur Arbeit und Tätigkeit

**B.1: Die folgenden Fragen betreffen die Anforderungen bei Ihrer Arbeit. (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
1. Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	<input type="checkbox"/>				
2. Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich aufhäuft?	<input type="checkbox"/>				
3. Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	<input type="checkbox"/>				
4. Müssen Sie Überstunden machen?	<input type="checkbox"/>				
5. Bringt Ihre Arbeit Sie in emotional belastende Situationen?	<input type="checkbox"/>				

**B.1: Anforderungen bei der Arbeit (Teil 2). (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
6. Fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit emotional eingebunden?	<input type="checkbox"/>				
7. Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?	<input type="checkbox"/>				
8. Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?	<input type="checkbox"/>				
9. Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurück zu halten?	<input type="checkbox"/>				

**B.2: Die folgenden Fragen betreffen das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

	stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
1. Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.	<input type="checkbox"/>				
2. Der Zeitaufwand meiner Arbeit macht es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen.	<input type="checkbox"/>				
3. Dinge, die ich zu Hause machen möchte, bleiben wegen der Anforderungen meiner Arbeit liegen.	<input type="checkbox"/>				
4. Meine Arbeit erzeugt Stress, der es schwierig macht, privaten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen.	<input type="checkbox"/>				
5. Wegen beruflicher Verpflichtungen muss ich Pläne für private oder Familienaktivitäten ändern.	<input type="checkbox"/>				

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

**B.3: Die folgenden Fragen betreffen Ihre Einflussmöglichkeiten und Ihren Spielraum bei der Arbeit. (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
1. Haben Sie großen Einfluss auf Ihre Arbeit?	<input type="checkbox"/>				
2. Haben Sie Einfluss darauf, mit wem Sie arbeiten?	<input type="checkbox"/>				
3. Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?	<input type="checkbox"/>				
4. Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?	<input type="checkbox"/>				
5. Können Sie selbst bestimmen, wann Sie eine Pause machen?	<input type="checkbox"/>				
6. Können Sie mehr oder weniger frei entscheiden, wann Sie Urlaub machen?	<input type="checkbox"/>				
7. Können Sie Ihre Arbeit unterbrechen, um sich mit einem Kollegen zu unterhalten?	<input type="checkbox"/>				
8. Wenn Sie private Dinge erledigen müssen, können Sie Ihren Arbeitsplatz ohne besondere Erlaubnis für eine halbe Stunde verlassen?	<input type="checkbox"/>				

**B.4: Die folgenden Fragen betreffen Ihre Entwicklungsmöglichkeiten und die Bedeutung der Arbeit. (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
1. Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?	<input type="checkbox"/>				

**B.5: Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (Teil 2). (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
1. Verlangt es Ihre Arbeit, dass Sie die Initiative ergreifen?	<input type="checkbox"/>				
2. Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?	<input type="checkbox"/>				
3. Können Sie Ihre Fertigkeiten oder Ihr Fachwissen bei Ihrer Arbeit anwenden?	<input type="checkbox"/>				
4. Ist Ihre Arbeit sinnvoll?	<input type="checkbox"/>				
5. Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?	<input type="checkbox"/>				

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

6. Fühlen Sie sich motiviert und eingebunden in Ihre Arbeit?	<input type="checkbox"/>				
7. Sind Sie stolz, dieser Einrichtung anzugehören?	<input type="checkbox"/>				
8. Erzählen Sie anderen gerne über Ihren Arbeitsplatz?	<input type="checkbox"/>				
9. Erleben Sie Probleme Ihrer Arbeitsstelle als Ihre eigenen?	<input type="checkbox"/>				
10. Hat Ihre Arbeitsstelle große persönliche Bedeutung für Sie?	<input type="checkbox"/>				

**B.6: Nun einige Fragen zu Regelungen und Abläufen bei Ihrer Arbeit.** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
1. Werden Sie rechtzeitig im Voraus über Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz informiert, z.B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft?	<input type="checkbox"/>				
2. Erhalten Sie alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?	<input type="checkbox"/>				
3. Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse bei der Arbeit reichen?	<input type="checkbox"/>				
4. Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?	<input type="checkbox"/>				
5. Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?	<input type="checkbox"/>				
6. Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?	<input type="checkbox"/>				
7. Machen Sie Dinge bei der Arbeit, die von einigen Leuten akzeptiert werden, aber von anderen nicht?	<input type="checkbox"/>				
8. Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	<input type="checkbox"/>				
9. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?	<input type="checkbox"/>				
10. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?	<input type="checkbox"/>				

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

**B.7: Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr unmittelbarer Vorgesetzter....** (Bitte je eine Angabe pro Zeile. Wenn Sie keinen Vorgesetzten haben, kreuzen Sie bitte die Spalte ganz rechts an)

	In sehr hohem Maß	In hohem Maß	zum Teil	In geringem Maß	In sehr geringem Maß	habe keinen Vorgesetzten
1. ... für gute Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter sorgt?	<input type="checkbox"/>					
2. ... der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst?	<input type="checkbox"/>					
3. ... die Arbeit gut plant?	<input type="checkbox"/>					
4. ... Konflikte gut löst?	<input type="checkbox"/>					

**B.8: Die folgenden Fragen betreffen Ihr Verhältnis zu Ihren Kollegen/-innen und zu Ihrem / Ihrer Vorgesetzten.** (Bitte je eine Angabe pro Zeile. Wenn Sie keine Kollegen oder keinen Vorgesetzten haben, kreuzen Sie bitte in der entsprechenden Zeile das Feld ganz rechts an)

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie	habe keinen Vorgesetzten/ keine Kollegen
1. Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihren Kollegen?	<input type="checkbox"/>					
2. Wie oft sind Ihre Kollegen bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	<input type="checkbox"/>					
3. Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?	<input type="checkbox"/>					
4. Wie oft ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	<input type="checkbox"/>					
5. Wie oft spricht Ihr Vorgesetzter mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>					
6. Wie oft sprechen Ihre Kollegen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>					
7. Arbeiten Sie getrennt von Ihren Kollegen?	<input type="checkbox"/>					
8. Können Sie sich mit Kollegen unterhalten, während Sie arbeiten?	<input type="checkbox"/>					
9. Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen gut?	<input type="checkbox"/>					
10. Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen gut?	<input type="checkbox"/>					
11. Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?	<input type="checkbox"/>					
12. Wie oft fühlen Sie sich durch Kollegen und Vorgesetzte zu unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt?	<input type="checkbox"/>					

COP80Q Fragebogen: deutsche Standard-Version

FFAS/MN 1/2007, S.5

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

**B.9: Machen Sie sich Sorgen, dass ...** (Bitte je eine Angabe pro Zeile. Wenn Sie selbständig sind, kreuzen Sie bei den betreffenden Fragen bitte die Spalte ganz rechts an)

	In sehr hohem Maß	In hohem Maß	zum Teil	In geringem Maß	In sehr geringem Maß	bin selbständig
1. ... Sie arbeitslos werden?	<input type="checkbox"/>					
2. ... neue Technologien Sie überflüssig machen?	<input type="checkbox"/>					
3. ... es schwierig für Sie wäre, eine neue Arbeit zu finden, wenn Sie arbeitslos würden?	<input type="checkbox"/>					
4. ... man Sie gegen Ihren Willen auf eine andere Arbeitsstelle versetzen könnte?	<input type="checkbox"/>					

**B.10: Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht, Ihren Beruf aufzugeben?**

nie	einige Male im Jahr	einige Male im Monat	einige Male in der Woche	jeden Tag
<input type="checkbox"/>				

**B.11: Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit...** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
1. ... Ihren Berufsperspektiven?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... den Leuten, mit denen Sie arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... den körperlichen Arbeitsbedingungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... der Art und Weise, wie Ihre Abteilung geführt wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... der Art und Weise, wie Ihre Fähigkeiten genutzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ... den Herausforderungen und Fertigkeiten, die Ihre Arbeit beinhaltet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ... Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Nun einige Fragen zu Arbeit und Gesundheit

**B.12: Ihr Gesundheitszustand:** Wenn Sie den besten denkbaren Gesundheitszustand mit 10 Punkten bewerten und den schlechtesten denkbaren mit 0 Punkten: Wie viele Punkte vergeben Sie dann für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand? Bitte kreuzen Sie die entsprechende Zahl an.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>										

schlechtester denkbare  
Gesundheitszustand

bester denkbare  
Gesundheitszustand

COFSOQ Fragebogen: deutsche Standard-Version

FFA3/MN 1/2007, S.6

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

**B.13: Energie und psychisches Wohlbefinden: Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit sie für Sie zutrifft. (Bitte je eine Angabe pro Zeile).**

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
1. Wie häufig fühlen Sie sich müde?	<input type="checkbox"/>				
2. Wie häufig sind Sie körperlich erschöpft?	<input type="checkbox"/>				
3. Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?	<input type="checkbox"/>				
4. Wie häufig denken Sie: „Ich kann nicht mehr“?	<input type="checkbox"/>				
5. Wie häufig fühlen Sie sich ausgelaugt?	<input type="checkbox"/>				
6. Wie häufig fühlen Sie sich schwach und krankheitsanfällig?	<input type="checkbox"/>				

**B.14: Wie oft hatten Sie in den vergangenen vier Wochen ... (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
1. ... Konzentrationsprobleme?	<input type="checkbox"/>				
2. ... Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen?	<input type="checkbox"/>				
3. ... Schwierigkeiten, sich zu erinnern?	<input type="checkbox"/>				
4. ... Schwierigkeiten, klar zu denken?	<input type="checkbox"/>				

**B.15: Nachfolgend finden Sie fünf Aussagen, denen Sie zustimmen oder nicht zustimmen können. Diese Aussagen beziehen sich auf Ihr Leben insgesamt, also nicht nur auf die Arbeit. (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

	stimme genau zu	stimme zu	stimme eher zu	weder noch	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
1. In den meisten Bereichen entspricht mein Leben meinen Idealvorstellungen.	<input type="checkbox"/>						
2. Meine Lebensbedingungen sind ausgezeichnet.	<input type="checkbox"/>						
3. Ich bin mit meinem Leben zufrieden.	<input type="checkbox"/>						
4. Bisher habe ich die wesentlichen Dinge erreicht, die ich mir für mein Leben wünsche.	<input type="checkbox"/>						
5. Wenn ich mein Leben noch einmal leben könnte, würde ich kaum etwas ändern.	<input type="checkbox"/>						

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

**C.1: Haben Sie Vorschläge / Wünsche zur Verbesserung Ihrer psychosozialen Arbeitssituation?** (die hier gemachten Textangaben werden als Liste anonym an den Arbeitgeber übermittelt)

---

---

---

**C.2: Haben Sie weitere Anmerkungen zum Fragebogen oder zur Befragung allgemein?**

---

---

---

*Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!*

**Anmerkungen:**

1. Im Teil A können auch noch weitere Parameter erfragt werden (z.B. Abteilungen etc.). Der Fragekatalog sollte aber möglichst sparsam sein.
2. Die Fragen im Teil B bilden die verkürzte Version des deutschen COPSOQ-Fragebogens. Dieser ist auch im Projektbericht (Fb 1058) als Anhang 2 ab S. 133 abgedruckt. (Die Langversion als Anhang 1 ab S.113). Download des Berichtes unter [www.copsoq.de](http://www.copsoq.de) oder über [www.baua.de](http://www.baua.de).
3. Das Zuordnungsschema der Einzelfragen zu übergeordneten Skalen ist auf der nächsten Seite wieder gegeben (zudem Tabelle 4.7, Seite 94 im Projektbericht).
4. Zusätzliche Fragen oder Module (z.B. berufsgruppenspezifische Belastungen und Beanspruchungen) können nach Absprache in den Bogen integriert werden.

**Kooperationsmöglichkeiten FFAS - Betriebe bei Mitarbeiterbefragungen mit dem COPSOQ. Die FFAS bietet an:**

- Bereitstellung Materialien oder Freischaltung online- Fragebogen durch FFAS
- Organisation, Zeitplan durch FFAS + Betrieb
- Rücklauf Fragebögen an Postfach FFAS bzw. online Datenbank bei FFAS
- Datenerfassung, Datenaufbereitung und –analyse bei FFAS
- Auswertung (gesamt und Untereinheiten) durch FFAS:
  - o Bericht + Kurzinterpretation,
  - o Graphiken zu allen Skalen,
  - o Vergleich mit externen Referenzwerten

**Kontakt:**

FFAS: Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin ♦ Dr. M. Nübling

Bertoldstr. 27 ♦ D - 79098 Freiburg

Tel. 0761 894421 ♦ Fax. 0761 83432 ♦ Email: [nuebling@ffas.de](mailto:nuebling@ffas.de) ♦ [www.copsoq.de](http://www.copsoq.de)

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

### Zuordnung der Einzelfragen zu übergeordneten Skalen: verkürzter deutscher COPSOQ- Fragebogen.

Nb: Anleihen aus anderen Fragebögen zum Teil leicht modifiziert (s. Projektbericht)

Skala (bzw. Einzelitem)	Herkunft	N Items	Frage-nummern
<b>Anforderungen</b>			
Quantitative Anforderungen	COPSOQ	4	B1: 1-4
Emotionale Anforderungen	COPSOQ	3	B1: 5-7
Anforderungen, Emotionen zu verbergen	COPSOQ	2	B1: 8,9
Work – (family) privacy conflict	Netemeyer	5	B2: 1-5
<b>Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten</b>			
Einfluss bei der Arbeit	COPSOQ	4	B3: 1-4
Entscheidungsspielraum	COPSOQ	4	B3: 5-8
Entwicklungsmöglichkeiten	COPSOQ	4	B4: 1, B5: 1-3
Bedeutung der Arbeit	COPSOQ	3	B5: 4-6
Verbundenheit mit Arbeitsplatz (Commitment)	COPSOQ	4	B5: 7-10
<b>Soziale Beziehungen und Führung</b>			
Vorhersehbarkeit	COPSOQ	2	B6: 1-2
Rollenklarheit	COPSOQ	4	B6: 3-6
Rollenkonflikte	COPSOQ	4	B6: 7-10
Führungsqualität	COPSOQ	4	B7: 1-4
Soziale Unterstützung	COPSOQ	4	B8: 1-4
Feedback	COPSOQ	2	B8: 5-6
Soziale Beziehungen	COPSOQ	2	B8: 7-8
Gemeinschaftsgefühl	COPSOQ	3	B8: 9-11
Mobbing (Einzelitem)	BIBB/ IAB	1	B8:12
<b>Weitere Skalen</b>			
Unsicherheit des Arbeitsplatzes	COPSOQ	4	B9: 1-4
<b>Beschwerden, Outcomes</b>			
Gedanke an Berufsaufgabe (Einzelitem)	NEXT	1	B10
Arbeitszufriedenheit	COPSOQ	7	B11: 1-7
Allgemeiner Gesundheitszustand	EQ-5D	1	B12
Copenhagen Burnout Inventory (CBI), Skala: personal burnout	Borritz / Kristensen	6	B13: 1-6
Kognitive Stresssymptome	COPSOQ	4	B14: 1-4
Lebenszufriedenheit (Satisfaction with life scale, SWLS)	Diener	5	B15: 1-5
<b>Summe</b>		<b>87</b>	

Der COPSOQ- Fragebogen (deutsche Standardversion) ist ein Produkt der COPSOQ- Erprobungsstudie 2003-2005 in Deutschland, die mit der deutlich umfangreicheren langen Version durchgeführt wurde. Der verkürzte Bogen versucht, den Umfang des Fragekatalogs der Langversion deutlich zu reduzieren und gleichzeitig die inhaltliche Breite des COPSOQ und die psychometrischen Messqualitäten (Validität, Reliabilität, etc.) zu erhalten.

Der Projektbericht zur COPSOQ – Erprobungsstudie mit der detaillierten Dokumentation der Messqualitäten ist als Fb 1058 im Buchhandel oder als Datei auf der homepage der FFAS ([www.ffas.de](http://www.ffas.de) ; [www.copsoq.de](http://www.copsoq.de)) und der BAuA ([www.baua.de](http://www.baua.de)) zum download verfügbar.

Zusätzliche Informationen zum COPSOQ auch bei der FFAS unter [www.copsoq.de](http://www.copsoq.de).

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

**Anhang 4:**

Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen (IMPULS-Test) (Quelle: Molnar 2007)

18. Auflage 2012

# IMPULS

## Test

### Analyse von Stressfaktoren und Ressourcen im Betrieb

Autorinnen:  
M. Molnar, B. Geißler-Gruber, C. Haiden

Stress entsteht, wenn die Anforderungen (Stressfaktoren) an den Menschen hoch sind und die Bewältigungsmöglichkeiten (Ressourcen) für diese Stressfaktoren nicht ausreichen.

Stress hat negative Auswirkungen auf die Gedanken, die Gefühle, das Verhalten und auf den Körper. Stress vermindert die Produktivität von Menschen.

Der IMPULS-Test macht Ihre arbeitsbezogenen Stressoren und Ressourcen sichtbar. Sie können Ihre Arbeitssituation optimieren, wenn Stressfaktoren reduziert und Ressourcen ausgebaut werden.



# IMPULS-Test<sup>1</sup>

www.impulstest.at  
IMPULS-Test online im Internet mit automatischer Ergebnisauswertung!

## Sehr geehrte Mitarbeiterin! Sehr geehrter Mitarbeiter!

Der IMPULS-Test macht die Stressfaktoren und Ressourcen Ihrer Arbeitsbedingungen sichtbar. Das Ergebnis ist Ihr persönlicher IMPULS-Stern.

Beantworten Sie bitte die 26 Fragen und Aussagen zu Ihren Arbeitsbedingungen auf den nächsten Seiten.

Jede Frage wird zweimal beantwortet: Einmal so, wie Sie Ihre reale Arbeitssituation sehen, einmal so, wie Sie sich Ihre Arbeitssituation wünschen.<sup>2</sup>

Bitte lassen Sie keine Frage aus, denn sonst kann der Test nicht ausgewertet werden. Ihre persönliche Einschätzung ist entscheidend.

Der Fragebogen ist anonym. Bitte keinen Namen angeben.

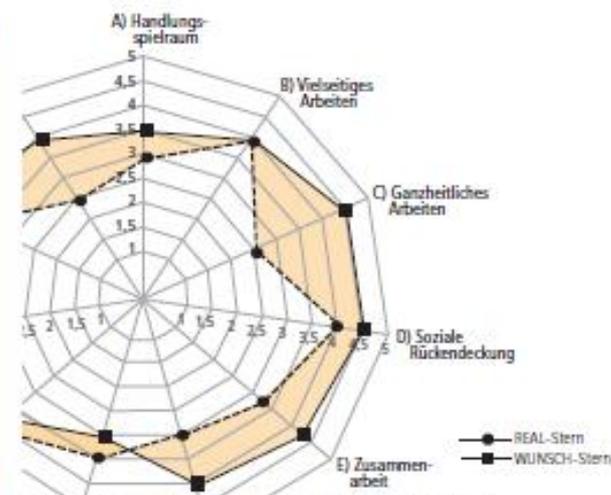
Folgen Sie jetzt einfach den Schritten ① bis ③ auf den nächsten Seiten.

Danke für Ihre Mitarbeit!

### Gehen Sie so vor:

- 1 Lesen der IMPULS-Test-Anleitung
- 2 IMPULS-Test ausfüllen
- 3 IMPULS-Stern zeichnen

Den IMPULS-Test gibt es auch online mit automatischer Auswertung!  
www.impulstest.at



<sup>1</sup> Nach KEZA – Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse – ein arbeitspsychologisches Verfahren von J. Prümper, K. Hartmannsgruber und M. Rese. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1996) 30 (Nr. 13) 3. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Der IMPULS-Test erfüllt gemäß ÖNORM EN ISO 10675-3 die erforderlichen Hauptkriterien der klassischen Testtheorie Objektivität, Validität und Reliabilität (testtheoretische Überprüfung von J. Steurer, Diplomarbeit an der Universität Wien, Fakultät für Psychologie, 2011).

<sup>2</sup> Die WUNSCH-Zahl wurde als Ergänzung zum KEZA als Interpretationshilfe für „Nicht-PsychologInnen“ entwickelt. Mit statistischen Methoden vertraute PsychologInnen oder andere Fachleute können die Ergebnisse des IMPULS-Tests mit weiteren Verfahren vertiefen und detaillierter interpretieren.

# 1

## IMPULS-Test Auswertung

Nachfolgend finden Sie zu den Themenbereichen **A bis K** eine Reihe von Fragen und Aussagen zu Ihren Arbeitsbedingungen. Im **1. Durchgang** beantworten Sie die Fragen pro Thema so, wie Sie Ihre aktuelle Arbeitssituation sehen. Sie erhalten damit Ihre **REAL-Zahl**.

Im **2. Durchgang** beantworten Sie die selben Fragen pro Thema wieder, aber so wie Sie Ihre Arbeitssituation gerne hätten. Sie erhalten damit Ihre **WUNSCH-Zahl**.

### 1. Durchgang: Errechnen der REAL-Zahlen (A bis K)

- Bitte markieren Sie pro Zeile im Kästchen  welche Antwort auf Ihre **reale** Arbeitssituation am besten zutrifft.
- Bilden Sie aus allen Zahlen neben den markierten Kästchen  eine Summe.
- Teilen Sie diese Summe durch die Anzahl der Fragen (also 2 oder 3). Damit haben Sie Ihre REAL-Zahl errechnet.

Zum Beispiel:

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Arbeitszeit mit anderen Leuten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Arbeitszeit mit verschiedenen Kollegen ange unterhalten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Arbeitszeit mit Kollegen immer Rückmeldung arbeit.	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Summe = 10 : 3 = REAL-Zahl **3,3**      Summe = ... : 3 = WUNSCH-Zahl

Sie können auch die Rechenhilfe auf Seite 5 verwenden.

### 2. Durchgang: Errechnen der WUNSCH-Zahlen (A bis K)

- Bitte markieren Sie pro Zeile im Kreis  welche Antwort auf Ihre **gewünschte** Arbeitssituation am besten zutrifft.
- Bilden Sie aus allen Zahlen neben den markierten Kreisen  eine Summe.
- Teilen Sie diese Summe durch die Anzahl der Fragen (also 2 oder 3). Damit haben Sie Ihre WUNSCH-Zahl errechnet.

Zum Beispiel:

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Arbeitszeit mit anderen Leuten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5
Arbeitszeit mit verschiedenen Kollegen ange unterhalten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Arbeitszeit mit Kollegen immer Rückmeldung arbeit.	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = 10 : 3 = REAL-Zahl **3,3**      Summe = 13 : 3 = WUNSCH-Zahl **4,3**

Sie können auch die Rechenhilfe auf Seite 5 verwenden.

### 3. Übertragen der REAL- und WUNSCH-Zahlen

Rechnen Sie nun alle REAL- und WUNSCH-Zahlen aus.

Tragen Sie am Ende alle REAL- und WUNSCH-Zahlen in die IMPULS-Tabelle und den IMPULS-Stern auf Seite 7 ein.

Weiter geht's mit **2** 

2

# IMPULS-Test ausfüllen

Nachfolgend finden Sie zu den Themen A bis K eine Reihe von Fragen und Aussagen zu Ihren Arbeitsbedingungen.  
**Im 1. Durchgang** beantworten Sie die Fragen pro Thema so, wie Sie Ihre aktuelle Arbeitssituation sehen. Sie erhalten damit Ihre **REAL-Zahl**.  
**Im 2. Durchgang** beantworten Sie die selben Fragen pro Thema wieder, aber so wie Sie Ihre Arbeitssituation gerne hätten. Sie erhalten damit Ihre **WUNSCH-Zahl**.

A) Handlungsspielraum	sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Wieviel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = \_\_\_\_ : 3 = REAL-Zahl  Summe = \_\_\_\_ : 3 = WUNSCH-Zahl

B) Vielseitiges Arbeiten	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = \_\_\_\_ : 3 = REAL-Zahl  Summe = \_\_\_\_ : 3 = WUNSCH-Zahl

C) Ganzheitliches Arbeiten	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = \_\_\_\_ : 2 = REAL-Zahl  Summe = \_\_\_\_ : 2 = WUNSCH-Zahl

D) Soziale Rückendeckung	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Ich kann mich auf meine KollegInnen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Man hält in der Abteilung gut zusammen.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = \_\_\_\_ : 3 = REAL-Zahl  Summe = \_\_\_\_ : 3 = WUNSCH-Zahl

E) Zusammenarbeit	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen KollegInnen über dienstliche und private Dinge unterhalten.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Ich bekomme von Vorgesetzten und KollegInnen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = \_\_\_\_ : 3 = REAL-Zahl  Summe = \_\_\_\_ : 3 = WUNSCH-Zahl

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

F) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Summe = \_\_\_\_ : 2 = REAL-Zahl  Summe = \_\_\_\_ : 2 = WUNSCH-Zahl

G) Passende mengenmäßige Arbeit	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ich habe zuviel Arbeit.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Summe = \_\_\_\_ : 2 = REAL-Zahl  Summe = \_\_\_\_ : 2 = WUNSCH-Zahl

H) Passende Arbeitsabläufe	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z.B. Computer, Werkzeug, ...) nicht zur Verfügung.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z.B. durch das Telefon).	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Summe = \_\_\_\_ : 2 = REAL-Zahl  Summe = \_\_\_\_ : 2 = WUNSCH-Zahl

I) Passende Arbeitsumgebung	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen wie Lärm, Klima, Staub.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Summe = \_\_\_\_ : 2 = REAL-Zahl  Summe = \_\_\_\_ : 2 = WUNSCH-Zahl

J) Information und Mitsprache	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Summe = \_\_\_\_ : 2 = REAL-Zahl  Summe = \_\_\_\_ : 2 = WUNSCH-Zahl

K) Entwicklungsmöglichkeiten	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Unsere Firma bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Summe = \_\_\_\_ : 2 = REAL-Zahl  Summe = \_\_\_\_ : 2 = WUNSCH-Zahl

#### Rechenhilfe für REAL- und WUNSCH-Zahlen

In der oberen Zeile finden Sie Ihre errechneten Summenwerte. In den beiden unteren Zeilen finden Sie die REAL- und WUNSCH-Zahlen, wenn Sie diese Summenwerte durch 2 bzw. 3 teilen.

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
:2	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	--	--	--	--	--
:3	--	1	1,3	1,7	2	2,3	2,7	3	3,3	3,7	4	4,3	4,7	5

Weiter geht's mit **3**

### 3

## IMPULS-Stern zeichnen

### IMPULS-Tabelle ausfüllen

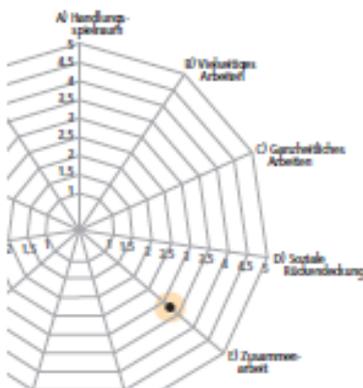
Übertragen Sie Ihre REAL- und WUNSCH-Zahlen von den Seiten 4 und 5 zuerst in die IMPULS-Tabelle auf Seite 7 oben.

### IMPULS-Stern zeichnen

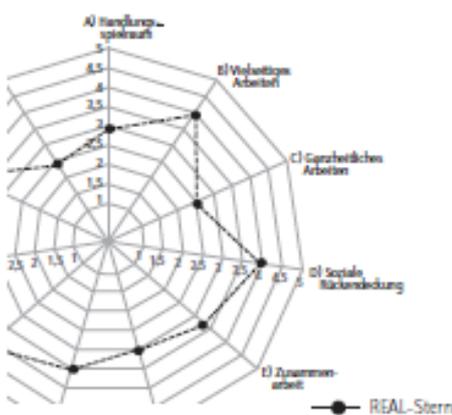
Unter der IMPULS-Tabelle befindet sich der IMPULS-Stern. Tragen Sie Ihre REAL- und WUNSCH-Zahlen für die Bereiche A bis K in den IMPULS-Stern ein. Die Werte können zwischen 1 und 5 liegen.

Um die Ergebnisse besser unterscheiden zu können, nehmen Sie bitte für die REAL- und WUNSCH-Zahlen unterschiedliche Farben.

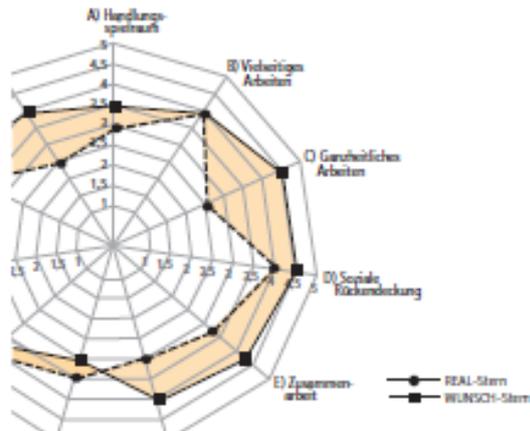
Angenommen Sie haben die REAL-Zahl 3,3 für E) Zusammenarbeit ausgerechnet. Sie markieren diese nun bei 3,3 auf der Linie E.



Wenn Sie alle Markierungen gemacht haben, verbinden Sie diese mit Linien. Nun haben Sie Ihren REAL-Stern.



Gehen Sie mit einer anderen Farbe nun genauso für die WUNSCH-Zahlen vor: Markierungen eintragen und mit Linien verbinden. Sie haben nun Ihren WUNSCH-Stern.



### Was bedeutet Ihr IMPULS-Stern?

Ziel des IMPULS-Tests ist es, Ausgangspunkte für die Reduktion von Stressfaktoren und für die Erweiterung von Ressourcen bei der Arbeit zu erkennen.

#### 1. Hohe und niedrige Werte

Höhere Werte (zwischen 3,5 und 5) sind eher positiv und niedrige Werte (zwischen 1 und 2,5) sind eher negativ. Aber nicht alle Menschen finden, dass 5 der beste Wert für sie ist. Daher hat es sich bewährt, vor allem die Abweichungen zwischen den REAL- und WUNSCH-Zahlen zu betrachten.

#### 2. Große und kleine Abweichungen

Je kleiner die Abweichungen zwischen den REAL- und WUNSCH-Zahlen, desto besser passen Ihre Arbeitsbedingungen für Sie. Sie haben in diesen Bereichen eher Ressourcen und sind eher zufrieden. Große Abweichungen weisen darauf hin, dass die Arbeitsbedingungen nicht gut passen. Sie haben in diesen Bereich eher mehr Stressoren und sind unzufriedener. Je besser Realität und Wunsch der Arbeitsbedingungen passen, desto eher fördert das Gesundheit und Zufriedenheit.

### Was können Sie konkret tun?

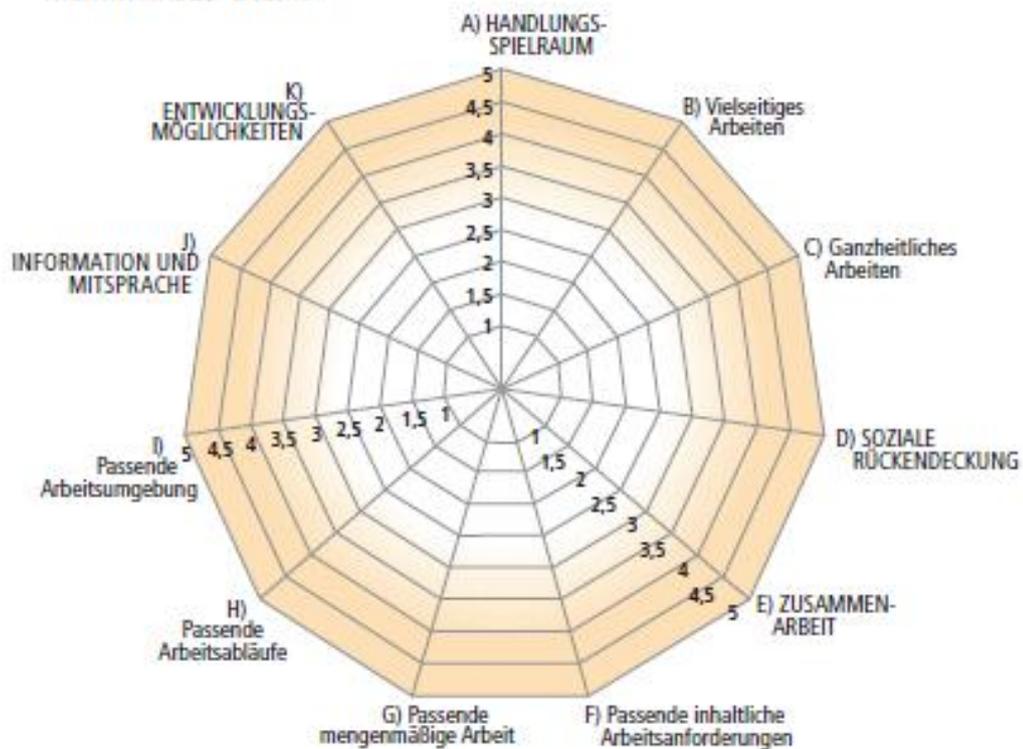
Der IMPULS-Stern zeigt anhand der Zahlen, welche der 11 Bereiche der Arbeit für Sie besser oder schlechter passen. Überlegen Sie, welche konkreten Arbeitsbedingungen hinter Ihren Zahlen stehen. Erst dann können Ideen für Optimierungsmaßnahmen konkret entwickelt werden. Lesen Sie dazu auch das Kapitel Anti-Stress-Maßnahmen in der IMPULS-Broschüre. Dort erfahren Sie mehr über betriebliche oder persönliche Maßnahmen.

# IMPULS-Stern

Meine IMPULS-Tabelle (meine REAL- und WUNSCH-ZAHLEN):

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
REAL-Zahlen	<input type="text"/>										
WUNSCH-Zahlen	<input type="text"/>										

Mein IMPULS-Stern:



Was bedeutet mein IMPULS-Stern?

Je kleiner die Abweichungen zwischen den REAL- und WUNSCH-Zahlen, desto besser passen Ihre Arbeitsbedingungen für Sie. Sie haben in diesen Bereichen mehr Ressourcen und sind eher zufrieden. Große Abweichungen weisen darauf hin, dass die Arbeitsbedingungen nicht gut passen. Sie haben in diesem Bereich mehr Stressoren und sind eher unzufriedener.

Bitte blättern Sie um

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

# IMPULSE

Reduzieren von Stressfaktoren und Erweitern von Ressourcen im Betrieb

Kennen Sie auch

- IMPULS-Broschüre
- IMPULS-Projektleitfaden
- IMPULS-Test online?

Der IMPULS-Test macht Ihre arbeitsbezogenen Stressoren und Ressourcen sichtbar. Sie können Ihre Arbeitssituation optimieren, wenn Stressfaktoren reduziert und Ressourcen ausgebaut werden.

Bitte wenden Sie sich an Ihre verantwortlichen Personen für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz.

18. Auflage, 2012

Zur sachgerechten und seriösen Anwendung des IMPULS-Tests ist es erforderlich, sich mit den theoretischen Grundlagen und organisatorischen Rahmenbedingungen in der IMPULS-Broschüre vertraut zu machen. Das ist im Selbststudium möglich. Sinnvoll ist es eine Schulung zu besuchen. Information über Schulungen bei:



Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

## **Anhang 5:**

Verfahren zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen (BAAM-Verfahren) (Quelle: BIT e. V. 2013)

# **BIT**

## **Gefährdungsbeurteilung – Psychomentaler Part**

### **Befragung zu potenziellen Fehl-Belastungen durch**

- **Arbeitsinhalte**
- **Arbeitsorganisation**
- **Mitarbeiterführung/soziale Beziehungen**
  
- **Arbeit mit Kunden**
- **Software-Ergonomie**
- **Zielvereinbarungen**
- **Unternehmenskultur/Veränderungsprozesse**

**bei [Unternehmen/Betrieb/Arbeitsbereich]**

Beurteilung durch die Beschäftigten mit den Fragebögen des  
BAAM<sup>\*</sup>-Verfahrens

Monat / Jahr

**Standard-Fragebogen BIT e.V.**

Stand: Juni 2012

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

### Angaben zum Arbeitsplatz und zur Person (B-1) – für Untersuchungsbereich anzupassen

1. In welchem Arbeitsbereich sind Sie beschäftigt? (bitte ankreuzen), Beispiele:

- a) Z.B. Software-Entwicklung
- b) Z.B. Vertrieb
- c) z.B. Verwaltung

(ggf. nach unterschiedlichen Tätigkeiten im Arbeitsbereich differenzieren)

2. Ich habe direkte Führungsverantwortung

- a) Ja
- b) Nein

3. Welcher Altersgruppe gehören Sie an? (bitte ankreuzen)

Lebensjahre	bis 30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	55-60	mehr als 60
	<input type="checkbox"/>							

4. Welches Geschlecht haben Sie? (bitte ankreuzen)

- a) weiblich       b) männlich

5. Welches Arbeitsverhältnis haben Sie? (Bitte in beiden Zeilen ankreuzen)

- a) Vollzeit       Teilzeit
- b) unbefristet       befristet

6. Seit wann üben Sie Ihre jetzige Tätigkeit aus? (bitte ankreuzen)

Jahre	weniger als 1	1 bis 3	mehr als 3 bis 5	mehr als 5 bis 10	mehr als 10 bis 20	mehr als 20
	<input type="checkbox"/>					

7. Seit wann arbeiten Sie bei der XYZ GmbH?

Jahre	weniger als 1	1 bis 3	mehr als 3 bis 5	mehr als 5 bis 10	mehr als 10 bis 20	mehr als 20
	<input type="checkbox"/>					

8. Wie lang ist in der Regel Ihre ungefähre wöchentliche reale Arbeitszeit? (bitte ankreuzen)

Stunden	< 20	20-30	31-40	41-50	> 50
	<input type="checkbox"/>				

Anmerkung zum Datenschutz: Es werden nur Gruppen ausgewertet, die in der Kombination aus Arbeitsbereich, Altersgruppe, Geschlecht, Tätigkeitsdauer und Arbeitszeit mindestens 5 Personen mit gleichen Merkmalen umfassen.

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

Beurteilung der Arbeitsinhalte, Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel		A		B		C	
Nr.	Bewertungsmerkmal	Trifft überwiegend zu...	Trifft überwiegend nicht zu...	Dieser Umstand belastet mich.		Dieser Umstand erschwert die Erledigung der Aufgaben.	
				ja	nein	ja	nein
1	Ich habe Einfluss darauf, wie ich meine Arbeit erledige.	0	0	0	0	0	0
2	Ich habe Einfluss darauf, wann ich welche Teilaufgabe erledige.	0	0	0	0	0	0
3	Ich überprüfe selber die Qualität meiner Arbeitsergebnisse.	0	0	0	0	0	0
4	Meine Arbeitsaufgaben sind mir klar.	0	0	0	0	0	0
5	Meine Arbeit ist abwechslungsreich.	0	0	0	0	0	0
6	Meine Kenntnisse und Fähigkeiten werden in meiner Arbeit gefordert.	0	0	0	0	0	0
7	Für meine Arbeit muss ich immer wieder Neues dazulernen.	0	0	0	0	0	0
8	Meine Arbeit bietet mir Entwicklungsperspektiven.	0	0	0	0	0	0
9	Für die Erledigung meiner Arbeitsaufgaben bin ich hinreichend qualifiziert.	0	0	0	0	0	0
10	Ich kenne die Bedeutung meiner Arbeit für meinen Arbeitsbereich (z.B. Team, Abteilung).	0	0	0	0	0	0
11	Ich kenne die Auswirkungen meiner Arbeit auf die Arbeit anderer.	0	0	0	0	0	0
13	Die Arbeitsumgebung ist für die Erledigung meiner Aufgaben angemessen gestaltet (klimatische Bedingungen, Beleuchtung, Lärm, Gerüche etc.).	0	0	0	0	0	0
14	Für die Erledigung meiner Aufgaben stehen mir stets geeignete Arbeitsmittel zur Verfügung.	0	0	0	0	0	0

Beurteilung der Arbeitsorganisation		A		B		C	
Nr.	Bewertungsmerkmal	Trifft überwiegend zu...	Trifft überwiegend nicht zu...	Dieser Umstand belastet mich.		Dieser Umstand erschwert die Erledigung der Aufgaben.	
				ja	nein	ja	nein
1	Ich habe während meiner Arbeit regelmäßig direkten Kontakt zu anderen Personen.	0	0	0	0	0	0
2	Bei Bedarf erhalte ich Unterstützung für meine Arbeit.	0	0	0	0	0	0
3	Meine Arbeit erfordert die direkte Zusammenarbeit mit Anderen.	0	0	0	0	0	0
4	Ich erhalte die erforderlichen Rückmeldungen über meine Arbeitsergebnisse (z.B. Termineinhaltung, Qualität, Umsatz, Verbrauch).	0	0	0	0	0	0
5	Die organisatorischen Abstimmungen innerhalb meines Arbeitsbereichs funktionieren.	0	0	0	0	0	0
6	Die organisatorischen Abstimmungen zwischen meinem und anderen Arbeitsbereichen funktionieren.	0	0	0	0	0	0
7	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind in meinem Arbeitsbereich klar und eindeutig geregelt.	0	0	0	0	0	0
8	Ich werde in erforderlichem Maße für meine Aufgaben weitergebildet.	0	0	0	0	0	0
9	Für meine Aufgabenerfüllung stehen mir die notwendigen Informationen zur Verfügung.	0	0	0	0	0	0
10	Die für meine Arbeit zur Verfügung stehenden Informationen sind übersichtlich strukturiert und leicht verständlich.	0	0	0	0	0	0
11	Meine Arbeitsaufgaben kann ich störungsfrei bearbeiten.	0	0	0	0	0	0
12	Meine Arbeitszeitregelung lässt genügend Spielraum für Privatleben.	0	0	0	0	0	0
13	Meine Freizeit (Feierabend, Wochenende, Urlaub) ist frei von Arbeitsanforderungen.	0	0	0	0	0	0
14	Meine Pausenregelung ermöglicht eine ausreichende Erholung während der Arbeitszeit.	0	0	0	0	0	0
15	Die geforderte Arbeitsmenge kann ich gut bewältigen.	0	0	0	0	0	0
16	Meine Arbeit ist so organisiert, dass ständiger Zeitdruck vermieden wird.	0	0	0	0	0	0
17	Meine Arbeit ist so organisiert, dass ich meine Aufgaben in der geforderten Qualität erfüllen kann.	0	0	0	0	0	0
18	Ich habe den Handlungsspielraum, der zur Erfüllung meiner Aufgabe erforderlich ist.	0	0	0	0	0	0

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

Beurteilung der Mitarbeiterführung / der sozialen Beziehungen		A		B		C	
Nr.	Bewertungsmerkmal (Anmerkung: je nach Führungsstruktur Differenzierung nach direkten und übergeordneten Führungskräften anpassen)	Trifft über- wiegend zu...	Trifft über- wiegend nicht zu...	Dieser Umstand belastet mich.		Dieser Umstand erschwert die Erledigung der Aufgaben.	
				ja	nein	ja	nein
1	Mein direkter Vorgesetzter beteiligt mich an allen wesentlichen Fragen, die meine Arbeit betreffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Mein direkter Vorgesetzter fördert mich in angemessener Weise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Mein direkter Vorgesetzter fordert mich in angemessener Weise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Mein direkter Vorgesetzter erkennt gute Arbeit an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Mein direkter Vorgesetzter verhält sich bei Beurteilungen fair.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Mein direkter Vorgesetzter verhält sich bei Konflikten fair.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Mein direkter Vorgesetzter fördert die Zusammenarbeit in der Gruppe/im Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Der Umgangston meines direkten Vorgesetzten ist angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Die Entscheidungen, die mein direkter Vorgesetzter trifft, sind nachvollziehbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Mein direkter Vorgesetzter steht hinter seinem Team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Bei Fehlern und Problemen im Arbeitsbereich wird die Suche nach „Sündenböcken“ vermieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Fehler und Probleme im Arbeitsbereich werden konsequent verfolgt und beseitigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Im Arbeitsbereich herrscht eine kollegiale Arbeitsatmosphäre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Meine persönlichen Belange werden von den Kollegen berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Alle Kollegen sind gut in das Team integriert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zusatzfragebogen für Führungskräfte (Optional):		A		B		C	
Nr.	Bewertungsmerkmal: Arbeit als Führungskraft	Trifft über- wiegend zu...	Trifft über- wiegend nicht zu...	Dieser Umstand belastet mich.		Dieser Umstand erschwert die Erledigung der Aufgaben.	
				ja	nein	ja	nein
1	Das Unternehmen unterstützt mich dabei, mich für meine Führungsaufgaben weiter zu qualifizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Ich kann Aufgaben, die ich nicht selber erledigen muss, gut auf meine Mitarbeiter delegieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Wenn ich Aufgaben auf Mitarbeiter delegiere, kann ich mich darauf verlassen, dass sie gut und pünktlich erledigt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Mir ist klar, was seitens des Unternehmens von mir als Führungskraft erwartet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Mir ist klar, was seitens der Mitarbeiter von mir als Führungskraft erwartet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Ich habe ausreichend Ressourcen (z.B. Zeit, Geld), meinen Führungsaufgaben nachzukommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Ich habe ausreichend Möglichkeiten, die Arbeit meiner Mitarbeiter gesundheitsförderlich zu gestalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	In schwierigen Führungssituationen erhalte ich seitens des Unternehmens ausreichende Unterstützung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Ich halte das Mitarbeitergespräch für ein nützliches Führungsinstrument.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

Optional: Arbeit mit Kunden		A		B		C	
Nr.	Bewertungsmerkmal	Trifft über- wiegend zu...	Trifft über- wiegend nicht zu...	Dieser Umstand belastet mich.		Dieser Umstand erschwert die Erledigung der Aufgaben.	
				ja	nein	ja	nein
1	Es ist mir möglich, kundenindividuell zu arbeiten, d.h. auf jeden Kunden als Person einzugehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Ich kann dem Kunden gegenüber meine wirklichen Stimmungen und Gefühle zeigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Ich habe genügend Privatsphäre bei der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Ich bin bei der Arbeit mit Kunden ausreichend gegen bedrohliche Situationen (z.B. Verletzungs- oder Ansteckungsgefahr, Aggressivität, Drohungen ...) abgesichert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Die Verständigung mit den Kunden funktioniert in der Regel problemlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Die Kunden verhalten sich mir gegenüber in der Regel einwandfrei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Den meisten Kunden, mit denen ich zu tun habe, kann ich tatsächlich helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	In potenziell emotional belastenden Berufen: Was ich von der (Lebens-) Situation meiner Kunden mitbekomme, lässt sich für mich gut verarbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Die Vorschriften/Verordnungen/Regelungen, die für meine Arbeit mit Kunden gelten, sind angemessen (z.B. Gesetze, Verhaltensvorschriften, Kontrollen...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Die Ansprüche meiner Kunden und die Anforderungen meines Unternehmens lassen sich gut vereinbaren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Optional: Software-Ergonomie (ggf. nach verschiedenen Systemen differenzieren)		A		B		C	
Nr.	Bewertungsmerkmal	Trifft über- wiegend zu...	Trifft über- wiegend nicht zu...	Dieser Umstand belastet mich.		Dieser Umstand erschwert die Erledigung der Aufgaben.	
				ja	nein	ja	nein
1	Die Anwendungssoftware bietet alle für die Aufgabenerledigung erforderlichen Funktionen und Informationen an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Die Funktionen der Anwendungssoftware arbeiten fehlerfrei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Die Arbeit mit der Anwendungssoftware ist effizient (z.B. keine überflüssigen Eingaben).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Die Anwendungssoftware ist einfach zu bedienen (z.B. übersichtliche Bildschirmmasken und Menüs, einheitliche Funktionstastenbelegung, verständliche Hilfen etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Die Arbeitsabläufe sind in der Anwendungssoftware so abgebildet, wie sie real durchlaufen werden (z.B. passende Reihenfolge von Eingabefeldern, Bildschirmmasken).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Benötigte Informationen sind schnell auffindbar und verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Die Reaktionszeiten der Anwendungssoftware ermöglichen einen flüssigen Arbeitsablauf (z.B. keine langen Wartezeiten beim Aufruf von Funktionen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Alle für die Erledigung meiner Arbeitsaufgaben erforderlichen Systemberechtigungen sind erteilt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Ich weiß, an wen ich mich bei Fragen oder Problemen mit der Anwendungssoftware wenden kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Die Arbeit mit der Anwendungssoftware lässt sich gut unterbrechen und später ohne Verluste wieder aufnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Fehler bei der Arbeit mit der Anwendungssoftware lassen sich in der Regel leicht wieder beheben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Die Anwendungssoftware lässt sich gut an meine Anforderungen anpassen (z.B. Vorbelegung von Eingabefeldern, angezeigte Schriftgröße etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

Optional: Vereinbarte Ziele (nur bei vorhandenen Zielvereinbarungen)		A		B		C	
Nr.	Bewertungsmerkmal	Trifft überwiegend zu	Trifft überwiegend nicht zu	Dieser Umstand belastet mich.		Dieser Umstand erschwert die Erledigung der Aufgaben.	
				ja	nein	ja	nein
1	Die vereinbarten Ziele kann ich ohne ständigen Druck erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Die vereinbarten Ziele entsprechen weitgehend meinen Fähigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Die vereinbarten Ziele berücksichtigen in einem angemessenen Verhältnis meine Interessenlagen und die Interessen des Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Ich kann mich mit den vereinbarten Zielen identifizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Ich werde bei der Umsetzung der vereinbarten Ziele angemessen unterstützt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Zur Umsetzung der vereinbarten Ziele stehen mir ausreichend Ressourcen zur Verfügung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Meine Zielvereinbarung ist bedeutsam für meinen Arbeitsalltag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Mir ist es möglich, meine Vorstellungen in die Zielvereinbarung einzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	In der Rückschau würde ich meine Zielvereinbarung wieder genauso abschließen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Optional: Unternehmenskultur und Veränderungsprozesse		A		B		C	
Nr.	Bewertungsmerkmal	Trifft überwiegend zu	Trifft überwiegend nicht zu	Dieser Umstand belastet mich.		Dieser Umstand erschwert die Erledigung der Aufgaben.	
				ja	nein	ja	nein
1	Die gelebte Unternehmenskultur steht im Einklang mit der Außendarstellung des Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Die gelebte Unternehmenskultur steht im Einklang mit meinen eigenen Werten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Die gelebte Unternehmenskultur nimmt Mitarbeiter als Menschen ernst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Die gelebte Unternehmenskultur ist förderlich für das Wohlbefinden der Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Die gelebte Unternehmenskultur fördert neue Ideen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Die Unterschiedlichkeit von Menschen wird in unserem Unternehmen akzeptiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Veränderungsprozesse (z.B. Umstrukturierungen) im Unternehmen sind vorhersehbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Veränderungsprozesse (z.B. Umstrukturierungen) im Unternehmen sind nachvollziehbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Bei Veränderungsprozessen werden die Erfahrungen der Mitarbeiter einbezogen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Die Situation in unserem Unternehmen ist ausreichend stabil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

### Beurteilung der gesundheitlichen Situation

Bitte geben Sie an, wie oft Sie die angeführten gesundheitlichen Beschwerden während oder nach der Arbeit erleben. Geben Sie im zweiten Schritt bitte an, ob Sie die von Ihnen erlebten gesundheitlichen Beschwerden überwiegend auf die Arbeit zurückführen, oder ob Sie diese nicht auf die Arbeit zurückführen. (Hinweis zum Datenschutz: Auswertung nur für Gruppen, die aus mindestens 50 Personen mit gleichen persönlichen Merkmalen bestehen)

							und das führe ich überwiegend...	
		nie	Selten / alle paar Monate	Manchmal / alle paar Wochen	Oft / alle paar Tage	Immer / täglich	...auf die Arbeit zurück	...nicht auf die Arbeit zurück
<b>Ich habe während oder nach der Arbeit ...</b>								
1	Beschwerden im Rückenbereich	0	0	0	0	0	0	0
2	Beschwerden im Schulter-Nacken-Bereich	0	0	0	0	0	0	0
3	Beschwerden an den Gliedmaßen (Beine, Arme, Hände, Füße)	0	0	0	0	0	0	0
4	Beschwerden im Magen-Darm-Bereich	0	0	0	0	0	0	0
5	Beschwerden im Kopfbereich	0	0	0	0	0	0	0
6	Probleme beim Sehen	0	0	0	0	0	0	0
7	Probleme beim Hören	0	0	0	0	0	0	0
8	Herz-Kreislaufbeschwerden	0	0	0	0	0	0	0
9	Atembeschwerden	0	0	0	0	0	0	0
10	Probleme mit der Stimme (Heiserkeit, Kraftlosigkeit)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ich fühle mich während oder nach der Arbeit ...</b>								
11	müde, erschöpft oder kaputt	0	0	0	0	0	0	0
12	gelaugert oder träge	0	0	0	0	0	0	0
13	gereizt, verstimmt oder verärgert	0	0	0	0	0	0	0
14	angespannt oder gestresst	0	0	0	0	0	0	0
15	unkonzentriert	0	0	0	0	0	0	0
16	verunsichert oder verängstigt	0	0	0	0	0	0	0
<b>Allgemeine gesundheitliche Beschwerden</b>								
17	Ich habe Probleme, mich nach der Arbeit zu erholen.	0	0	0	0	0	0	0
18	Ich habe Schlafstörungen.	0	0	0	0	0	0	0

Die Erfassung psychischer Belastungen von Führungskräften mithilfe der BAuA-Toolbox – die Handlungshilfe auf dem Prüfstand.

### Optional: Beurteilung des Arbeitsbereiches

- *betriebs- bzw. arbeitsbereichsbezogen anzupassen, die angegebenen Kriterien sind nur Beispiele* -

Bitte schätzen Sie Ihren Arbeitsbereich hinsichtlich der hier angeführten betrieblichen Ziele ein – werden diese Ihrer Ansicht nach erreicht oder ist dieses weniger der Fall. Geben Sie bitte im zweiten Schritt zusätzlich an, ob es Ihnen persönlich wichtig ist, dass das jeweilige Ziel erreicht wird.

#### a) Aufgaben des Arbeitsbereichs

Nr.	Aufgaben	Ich meine, die Ziele werden...		Dass wir dieses Ziel erreichen, ist mir wichtig	
		...erreicht	...weniger erreicht	Ja	nein
1	Kundenzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Hohe Qualität und Korrektheit der Arbeitsergebnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Vollständigkeit der Arbeitsergebnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Hohe Termintreue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### b) organisatorische und technische Ziele des Arbeitsbereichs

Nr.	Ziele	Ich meine, die Ziele werden...		Dass wir dieses Ziel erreichen, ist mir wichtig	
		...erreicht	weniger erreicht	Ja	nein
5	Optimierte Abläufe mit vor- und nachgelagerten Abteilungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Erfolgreiche Zusammenarbeit im Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb des Gesamtunternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### c) personale Ziele des Arbeitsbereichs

Nr.	Ziele	Ich meine, die Ziele werden...		Dass wir dieses Ziel erreichen, ist mir wichtig	
		...erreicht	...erreicht	Ja	nein
8	Flexibilität und Übernahme von Verantwortung in der Arbeitsgestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Zufriedenheit mit der persönlichen Entwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Gute Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Abschließende Bewertung: Belastungen/gesundheitsförderliche Faktoren**

Bitte tragen Sie abschließend ein, welche Aspekte Ihrer Arbeit Sie am stärksten belasten bzw. entlasten und kreuzen Sie an, wie Sie die Auswirkungen der derzeitigen Arbeitsbedingungen für die Zukunft einschätzen.

a) Wenn Sie sich Ihre Gesamtsituation vor Augen halten, nennen Sie bitte die 3 Aspekte der Arbeit, die Sie in der Regel am stärksten belasten / Ihnen am wenigsten gefallen:

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

b) Wenn Sie sich Ihre Gesamtsituation vor Augen halten, nennen Sie bitte die 3 Aspekte der Arbeit, die Sie in der Regel am meisten entlasten / Ihnen am besten gefallen:

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

c) Insgesamt betrachtet:

Wie schätzen Sie Ihre jetzige Arbeitssituation alles in allem ein?

(Sehr) gut  eher gut  weder gut noch schlecht  eher schlecht  (sehr) schlecht

d) Wenn Sie in die Zukunft blicken ...

... glauben Sie, dass Sie unter den jetzigen Bedingungen in Ihrer Arbeit Ihre persönlichen Ziele und Vorstellungen in den nächsten Jahren erfolgreich realisieren können?

ja  eher ja  eher nein  nein

... glauben Sie, dass Sie bei Ihrer Arbeit unter den jetzigen Arbeitsbedingungen in den nächsten Jahren gesund und arbeitsfähig bleiben?

ja  eher ja  eher nein  nein

## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich versichere, dass ich vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

---

Katharina Hussain  
Hamburg, 15.07.2013