

## **Verhaltens- und Verhältnisprävention integrieren: ein innovativer Ansatz zur Erfassung und Prävention psychischer Belastungen**

Eva-Maria SCHULTE, Antje MÜLLER, Nora GOSCH, Simone KAUFFELD

*Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie,  
Technische Universität Braunschweig  
Spielmannstraße 19, D-38106 Braunschweig*

**Kurzfassung:** Psychische Belastungen von Mitarbeitenden nehmen stetig zu. Zur effektiven Gesundheitsförderung ist eine systematische Kombination aus Analyseinstrumenten und zeitnahen Interventionen ebenso gefordert wie ein integrativer Ansatz von Verhaltens- und Verhältnisprävention. In dem Projekt „Präventa - Psychische Belastungen im Arbeitsleben mindern“ wurde daher basierend auf dem Job-Demands-Resources Modell ein innovativer Ansatz zur Erfassung und Prävention psychischer Belastungen ausgearbeitet. Dafür wurde ein branchenübergreifender Fragebogen zur Analyse von Anforderungen und Ressourcen entwickelt und überprüft. Diese Analysekomponente bildet die Basis für individuelle (Verhaltensprävention) und teambezogene (Verhältnisprävention) Maßnahmenempfehlungen (Feedbackkomponente).

**Schlüsselwörter:** Prävention, Anforderungen, Ressourcen, Direktfeedback, Intervention

### **1. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz**

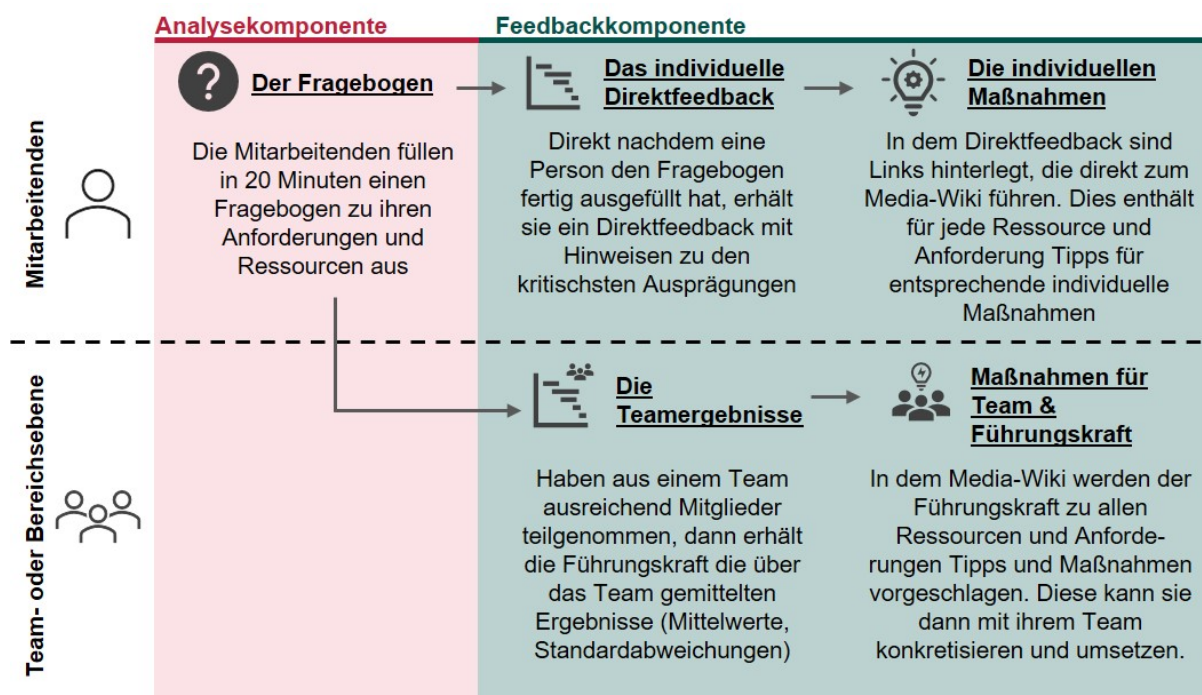
Psychische Belastungen am Arbeitsplatz haben weitreichende Konsequenzen: Neben seit Jahren zunehmenden Krankheitstagen aufgrund psychischer Erkrankungen (Meyer et al. 2019; 2020) können die Belastungen auch andere häufige Krankheitsbilder wie bspw. Muskel-Skelett-Erkrankungen und Erkrankungen des Herz-Kreislaufsystems begünstigen (Kaluza 2018). Zudem sind psychische Erkrankungen inzwischen die zweithäufigste Ursache für Fehlzeiten (Meyer et al. 2020). Präventive Maßnahmen zur Reduktion psychischer Belastungen sind somit nicht nur gesetzlich im Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben, sondern auch im Interesse der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden.

Basierend auf der Forschung zum Job-Demands-Resources Modell (z.B. Demerouti et al. 2001; Bakker & Demerouti 2007) stehen dabei neben Ansätzen zur Reduktion von Arbeitsanforderungen auch zunehmend Maßnahmen zur Stärkung von Ressourcen im Fokus. Ressourcen verstärken nicht nur das Arbeitsengagement und reduzieren das Risiko für einen Burnout (Lesener et al. 2019), sondern puffern gleichzeitig negative Auswirkungen von Anforderungen ab (z. B. Bakker & Demerouti 2007). Dies ist insbesondere in Situationen wichtig, in denen Anforderungen nicht reduziert werden können bzw. die Reduzierung nur kurzfristig oder unvollständig möglich ist. Ziel des Projekts „Präventa – Psychische Belastungen im Arbeitsleben mindern“ ist es daher, sowohl Ansätze zur Reduktion von Anforderungen als auch zur Stärkung von Ressourcen aufzuzeigen und dabei verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen zu integrieren.

## 2. Verhaltens- und Verhältnisprävention

Eine wichtige Unterscheidung wird in der Stressforschung zwischen bedingungsbezogenen Stressoren (Merkmale der Arbeitsumwelt) sowie personenbezogenen Risikofaktoren (Merkmale und Kompetenzen der Person) vorgenommen. Auch präventive Maßnahmen können somit einerseits darauf abzielen, arbeitsbezogene Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Beschäftigte die Herausforderungen der Arbeit bestmöglich bewältigen können (Dragano et al. 2019; Verhältnisprävention). So können bspw. flexible Arbeitsformen, wie die flexible zeitliche und mediale Gestaltung der Arbeit, zur Steigerung des psychischen Wohlbefindens, der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsleistung beitragen (Kröll et al. 2017). Andererseits können präventive Maßnahmen auf die betroffenen Personen selbst fokussieren, etwa auf das Verhalten generell, oder den Umgang mit herausfordernden Situationen optimieren (Verhaltensprävention). Diese Maßnahmen umfassen Angebote zur Bewältigung von Stress, zur Steigerung der Motivation und der Kompetenzen und beinhalten somit bspw. psychoedukative Informationen, Reflexionsübungen und spezielle Trainingsangebote (z.B. Halbe-Haenschke & Reck-Hog 2017; Joyce et al. 2016). Obgleich ein kombinierter Einsatz von Verhaltens- und Verhältnisprävention vielversprechende Ergebnisse zeigt (Barthelmes et al. 2019), werden Maßnahmen aus beiden Bereichen häufig unabhängig voneinander angeboten (Lippke & Hessel 2018) und somit nicht aufeinander abgestimmt.

## 3. Präventa als innovativer Ansatz zur Verhaltens- und Verhältnisprävention



**Abbildung 1:** Integrativer Ansatz zur Verhaltens- und Verhältnisprävention im Projekt Präventa.

Basierend auf der zunehmenden Relevanz psychischer Belastungen bei der Arbeit und der bisher häufig fehlenden Integration von verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen ist es das Ziel des Projekts „Präventa – Psychische Belastungen im Ar-

beitsleben mindern“ (<http://praeventa.aundo-braunschweig.de/>) durch die systematische Kombination einer Analysekomponente mit bedingungsbezogenen und personenbezogenen Interventionen (Feedbackkomponente) einen Beitrag zu einer effektiveren Gesundheitsförderung zu leisten (Kauffeld et al. 2020). Im Rahmen des Projekts wurden dafür die im Folgenden beschriebenen Komponenten entwickelt, welche aktuell mit zehn Umsetzungspartnern und insgesamt 781 Teilnehmenden getestet werden. Abbildung 1 gibt einen Überblick über das Vorgehen im Rahmen des Projekts.

### 3.1 Analysekomponente

Ziel der Analysekomponente ist es unabhängig von der Branche und Tätigkeit Anforderungen und Ressourcen umfassend zu erheben, sodass basierend auf den Ergebnissen geeignete Ansatzpunkte auf individueller sowie auf Team-, Bereichs- oder organisationaler Ebene abgeleitet und umgesetzt werden können. Auf Grundlage einer umfassenden Literaturrecherche wurden insgesamt 17 Anforderungen und 20 Ressourcen identifiziert. Diese können den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung, soziale Beziehungen und personenbezogene Anforderungen/Ressourcen zugeordnet werden. Der finale Fragebogen enthält für jede der insgesamt 37 Skalen 3 Items. Faktorenanalytische Ergebnisse bestätigen die angenommene Struktur in zwei Studien mit insgesamt 1.600 Teilnehmenden. Zudem konnte entsprechend der Annahmen des Job-Demands-Resources Modell bestätigt werden, dass Anforderungen zu emotionaler Erschöpfung führen und Ressourcen emotionale Erschöpfung reduzieren und gleichzeitig das Arbeitsengagement steigern (Schulte et al. 2020). Somit steht durch das Projekt ein wissenschaftlich überprüftes Analyseinstrument zur Verfügung.

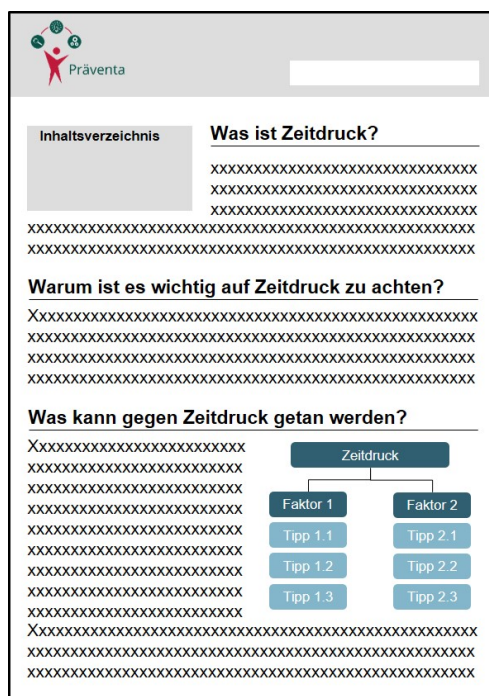
### 3.2 Feedbackkomponente

Die Feedbackkomponente ist in Form eines Media-Wikis aufbereitet. Dieses enthält zu jeder der 20 Ressourcen und 17 Anforderungen je zwei Maßnahmensseiten. Eine der Seiten setzt verhaltenspräventiv an der Person an („Was können Sie persönlich für sich tun?“) und eine zweite Seite richtet sich an die Führungskraft bzw. den Arbeitgeber, und setzt somit an den Verhältnissen an („Was können Arbeitgeber tun?“). Nach Absenden der Analysekomponente bekommen alle Teilnehmenden ein Direktfeedback zu ihrem eigenen Belastungsprofil. Anhand der Mittelwerte der Ressourcen und Anforderungen werden individuelle Schwerpunkte empfohlen. Über eine Verlinkung zu entsprechenden Seiten im Media-Wiki können sich die Nutzenden direkt mit Ansätzen beschäftigen, wie sie mit besonders gering ausgeprägten Ressourcen oder besonders hoch ausgeprägten Anforderungen umgehen können.

Nehmen ausreichend Teammitglieder teil, werden die Ergebnisse zudem über alle Teammitglieder aggregiert. Die Führungskraft (oder eine andere verantwortliche Person) erhält somit eine Teamrückmeldung in Form eines Teamprofils mit Mittelwerten und Standardabweichungen für die einzelnen Ressourcen und Anforderungen. Zudem enthält auch diese Rückmeldung Empfehlungen für Ansatzpunkte und Verlinkungen zu den entsprechenden Seiten im Media-Wiki.

Wichtig ist jedoch, dass die Mitarbeitenden sowie Führungskräfte selbst entscheiden können, welche Themen sie angehen möchten. Es kann bspw. sein, dass ein Team als Empfehlung die Skala Zeitdruck rückgemeldet bekommt. Da sich das ganze Unternehmen aber aktuell in einem Umstrukturierungsprozess befindet und somit neben den bisherigen Aufgaben übergangsweise schon neue Aufgaben hinzukommen,

kann der Zeitdruck – aus Sicht des Teams – aktuell nicht reduziert werden. Zielführender könnte es in diesem Fall sein, sich mit Tipps zum Veränderungsmanagement zu beschäftigen, selbst wenn die Ausprägung dieser Skala im Vergleich weniger kritisch ist.



**Abbildung 2:** Struktur der Media-Wiki-Seiten: Kombination aus Psychoedukation (Definition und empirische Befunde zu Konsequenzen) sowie konkreten Maßnahmen.

Die Seiten im Media-Wiki kombinieren jeweils Psychoedukation mit Maßnahmen und folgen für eine bessere Übersichtlichkeit dabei immer der gleichen Struktur (vgl. Abb. 2). Zunächst wird definiert, was unter der Ressource oder Anforderung zu verstehen ist. Anschließend wird literaturbasiert aufgezeigt, warum es wichtig ist auf diese Ressource/Anforderung zu achten, z.B. weil diese Konsequenzen für betroffene Personen sowie – bei verhältnispräventiven Seiten – für die Organisation haben kann. Daraufhin folgen basierend auf empirischen Befunden konkrete Maßnahmenvorschläge, welche ergriffen werden können, um die entsprechende Ressource zu stärken bzw. die entsprechende Anforderung zu senken. Die Seiten sind medial abwechslungsreich gestaltet und enthalten neben Textelementen auch Abbildungen, kurze Überblicksvideos oder Audiodateien. Zudem finden die Teilnehmenden hier vertiefende Handouts sowie Übungsblätter mit Reflexionsmöglichkeiten, Aufgaben oder Vorlagen, bspw. für Maßnahmenpläne. Neben den Seiten zu den Anforderungen und Ressourcen finden sich im Media-Wiki elf weitere übergreifende Seiten. Dazu gehören Seiten mit weiterführenden Hinweisen für Führungskräfte (bspw. Wie kann ich die Ergebnisse interpretieren? Wie kann ich mit meinem Team an den Themen arbeiten?) oder für weitere Unterstützungsmöglichkeiten (bspw. Anlaufstationen bei finanziellen Problemen oder weitergehendem Beratungsbedarf). Außerdem werden übergreifende theoretische Grundlagen zu Burnout und dem Job-Demands-Resources Modell beleuchtet und es gibt Seiten mit konkreten Techniken wie Achtsamkeit und Entspannung, Gedankentraining, motivierende Gesprächsführung, smarte Zielsetzung oder smarte Arbeitsgestaltung.



#### 4. Diskussion & Ausblick

Die Analyse- und Feedbackkomponenten stellen eine wichtige Basis dar, um verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen zu integrieren und eine schnelle Umsetzung von Maßnahmen zu ermöglichen. Durch das Direktfeedback können Mitarbeitende unmittelbar nach dem Ausfüllen des Fragebogens mit der Auswahl und Umsetzung geeigneter individueller Maßnahmen beginnen. Aber auch Führungskräfte und Verantwortliche für BGM und Personal erhalten nicht nur zeitnah (also sobald die Mindestteilnehmendenzahl pro Team/Bereich erreicht wurde) graphisch aufbereitete Ergebnisse, sondern auch einen Überblick über konkrete wissenschaftlich fundierte Maßnahmen. Auch wenn eine Adaption der Maßnahmen auf die Besonderheiten der eigenen Organisation erforderlich sein kann, helfen die Vorschläge dabei, schnell in erste Umsetzungen zu kommen. Somit können Mitarbeitende erleben, dass ihre Antworten in der Analysekomponente tatsächlich etwas verändern können – es sich also für sie lohnt sich hier einzubringen und somit die eigenen Arbeitsbedingungen mit zu gestalten. Zudem kann die Analysekomponente durch einen wiederholten Einsatz auch genutzt werden, um durchgeführte Maßnahmen zu evaluieren, neuen Handlungsbedarf zu entdecken und frühzeitig tätig werden zu können.

Da die Pilotprojekte aktuell noch laufen (Prä-Post-Follow-Up Messungen sowie Begleitung der Umsetzungsphase durch eine Wochenbuchstudie), steht eine umfassende Evaluation der entwickelten Ansätze noch aus. Erste Rückmeldungen zeigen jedoch, dass der Nutzen auf Seiten der Mitarbeitenden sowie der Führungskräfte als sehr hoch eingeschätzt wird. Gleichzeitig zeigt sich, dass eine individuelle Adaption und Weiterentwicklung für bestimmte Branchen sowie auch spezifische Unternehmen wünschenswert wären. So könnten einerseits Beispiele und Maßnahmen passgenauer ausgereicht werden (und die Seiten somit zielgruppenspezifischer und übersichtlicher gestaltet werden); andererseits könnten so unternehmensinterne Angebote und Möglichkeiten in das Media-Wiki integriert und bekannter gemacht werden (Bedarfsorientierung: Wer etwas braucht, findet die richtigen Angebote). Zudem könnten BGM-Verantwortliche durch die Vernetzung bisheriger Maßnahmen mit dem Media-Wiki erkennen, zu welchen Themen ggf. noch Angebote fehlen und welche Themen ggf. auch überrepräsentiert sind. Hierbei können die organisationsweiten Auswertungen helfen: Finden sich für die insgesamt besonders relevanten Themen ausreichend unterstützende Angebote? An welchen Stellen besteht Handlungsbedarf? Auf diese Weise können die beiden Online-Komponenten einen Beitrag für die Weiterentwicklung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements leisten.

Eine wichtige Frage für die Evaluation und Weiterentwicklung wird zudem die passgenaue Empfehlung von Ansatzpunkten sein. Wie bereits dargestellt, bekommen Mitarbeitende und Führungskräfte sowohl eine umfassende Ergebnismeldung, mit der sie selbst Schwerpunkte setzen können, als auch konkrete Tipps, an welchen Themen sie ansetzen können. Diese Empfehlungen basieren auf Wenn-Dann-Plänen auf Grundlage der Mittelwerte und Standardabweichungen der einzelnen Skalen. Allerdings werden Profile der Ressourcen und Anforderungen und somit das Wechselspiel zwischen unterschiedlichen Aspekten aufgrund der dahinterliegenden Komplexität vernachlässigt. Neben weiterer Forschung zu Anforderungs- und Ressourcenprofilen und daraus abgeleiteten Erkenntnissen, welche Maßnahmen für welches Profil besonders zielführend sind, sehen wir hier insbesondere in der Nutzung von KI eine große Chance. Unter Beachtung von unternehmensstrukturellen und branchenspezifischen Themen (vgl. Frost et al. 2020) sowie in diesem Zusammenhang wichtigen rechtlichen

Aspekten (vgl. Spielkamp & Gießler 2020) kann die Passgenauigkeit von Empfehlungen durch den Einsatz von KI kontinuierlich optimiert werden. So könnten Mitarbeitende und Führungskräfte bspw. die Passung der gegebenen Empfehlungen bewerten. Zusammen mit weitergehenden Hintergrundinformationen zu den Personen, Teams und Organisationen könnten somit autonome und selbstlernende Prozesse genutzt werden, um zunehmend bessere Empfehlungen geben zu können.

## 5. Literatur

- Bakker AB, Demerouti E (2007) The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22:309-328.
- Barthelmes I, Bödeker W, Sörensen J, Kleinlercher KM, Odoy J (2019) Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention: Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2012 bis 2018. iga.Report 40. Berlin: iga, Initiative Gesundheit und Arbeit.
- Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB (2001) The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86:499-512.
- Dragano N, Faller G, Kuhn J, Latza U (2019) Die Gesundheit der Beschäftigten immer im Blick behalten: Public Health in der Arbeitswelt. *Personalführung* 7-8:18-24.
- Frost M, Guhlemann K, Cordes A, Zittlau K, Hasselmann O (2020) Produktive, sichere und gesunde Arbeitsgestaltung mit digitalen Technologien und Künstlicher Intelligenz: Hintergrundwissen und Gestaltungsempfehlungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 74:76-88.
- Halbe-Haenschke B, Reck-Hog U (2017) Die Erfolgsstrategie für Ihr BGM: Methoden und Umsetzung eines effektiven betrieblichen Gesundheitsmanagements. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Joyce S, Modini M, Christensen H, Mykletun A, Bryant R, Mitchell PB, Harvey SB (2016). Workplace interventions for common mental disorders: A systematic meta-review. *Psychological Medicine* 46:683-697.
- Kaluza G (2018) Gelassen und sicher im Stress: Das Stresskompetenz-Buch: Stress erkennen, verstehen, bewältigen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kauffeld S, Müller A, Schulte EM (2020) Betriebliches Gesundheitsmanagement: Verknüpfung von verhaltens- und verhältnisbezogenen Interventionen in Organisationen. In: Michel A, Hoppe A (Hrsg.) *Handbuch: Interventionen zur Gesundheitsförderung bei der Arbeit*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, Beitrag eingereicht zur Publikation.
- Kröll C, Doeblner P, Nüesch S (2017) Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26:677-693.
- Lesener T, Gusy B, Wolter C (2019) The Job Demands-Resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies.
- Lippke S, Hessel A (2018) Verhaltens- und Verhältnisinterventionen in der Prävention: Metaanalytische Befunde und Implikationen. *Prävention und Rehabilitation* 30:121-132.
- Meyer M, Maisuradze M, Schenkel A (2019) Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2018 – Überblick. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 413-477.
- Meyer M, Wiegand S, Schenkel A (2020) Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2019. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2020: Gerechtigkeit und Gesundheit*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 365-444.
- Schulte EM, Wittner B, Kauffeld S (2020) Ressourcen und Anforderungen in der Arbeitswelt umfassend messen: Entwicklung und Validierung eines Fragebogens (ReA). Technische Universität Braunschweig: Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Manuskript eingereicht zur Publikation.
- Spielkamp M, Gießler S (2020) Automatisiertes Personalmanagement und Mitbestimmung: KI-basierte Systeme für das Personalmanagement – was ist fair, was ist erlaubt? Working Paper Forschungsförderung, No. 191. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Danksagung:** Dieses Projekt wird mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## Arbeit HUMAINE gestalten

67. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie (WiPs)  
Ruhr-Universität Bochum

Institut für Arbeitswissenschaft (IAW)  
Ruhr-Universität Bochum

3. - 5. März 2021

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 3. - 5. März 2021**

**Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum  
Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2021  
ISBN 978-3-936804-29-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**Screen design und Umsetzung**

© 2021 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)