

**Das ZfP**



**Zentrum für  
Personalgesundheit**

1



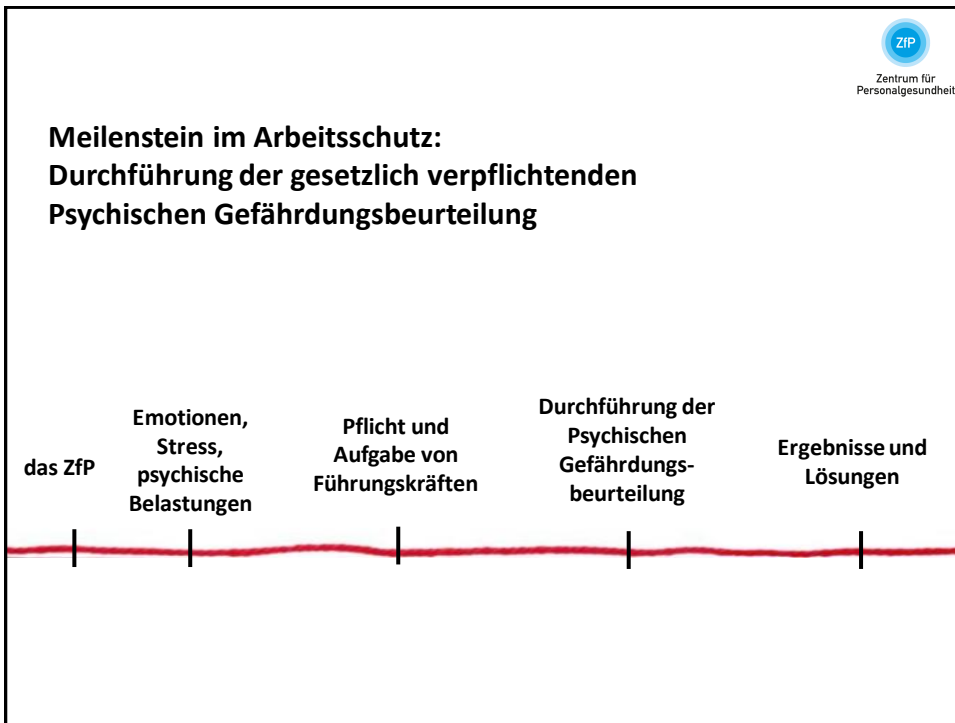
**Modell Hohenlohe**

**Meilenstein im Arbeitsschutz:  
Durchführung der gesetzlich verpflichtenden  
Psychischen Gefährdungsbeurteilung**

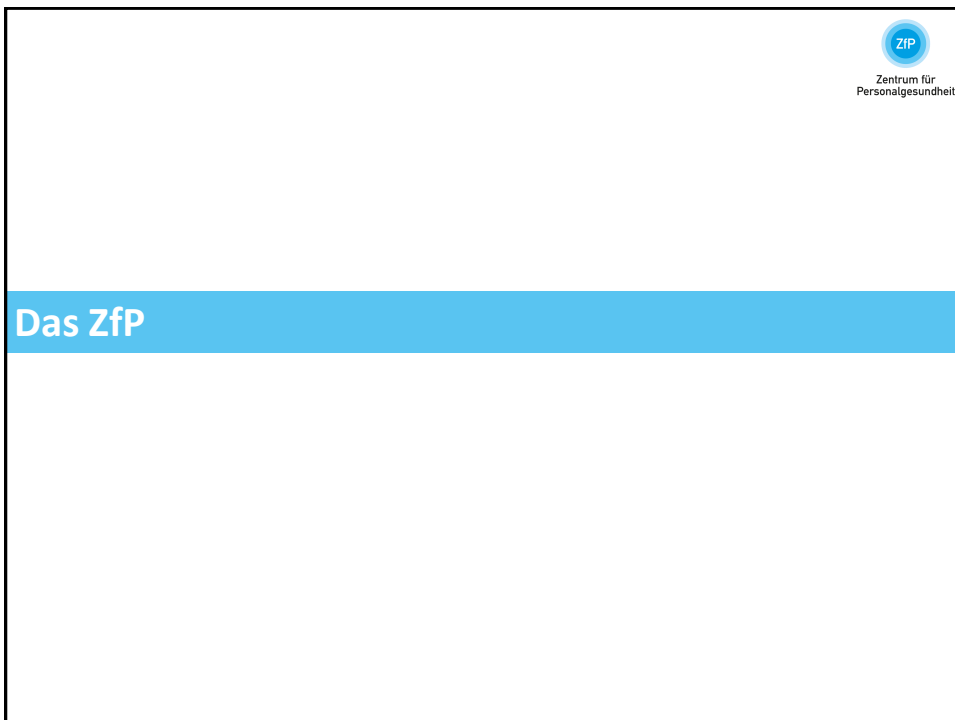
**23.11.2023**

**Dr. med. Michael Majer, ZfP**  
**majer@zfp-tauberfranken.de**

2



3



4

## Dr. med. Michael Majer

- Facharzt für Chirurgie - Notfallmedizin
- Facharzt für Arbeitsmedizin - Psychotherapie
- Langjährige Erfahrung in Klinik und Wirtschaft (u.a. Betriebsarzt LINDE, AUDI, SAP, GfK, WÜRTH Industrie Service, AMD TÜV Rheinland, weitere)
- Gründer und Geschäftsführer ZfP Tauberfranken GmbH

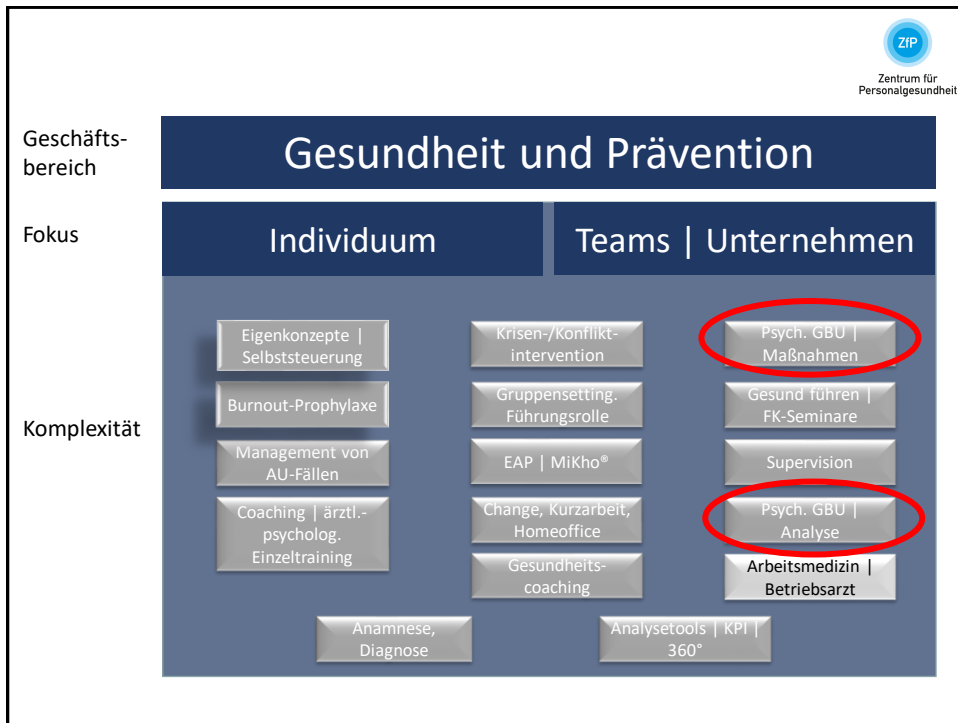


5

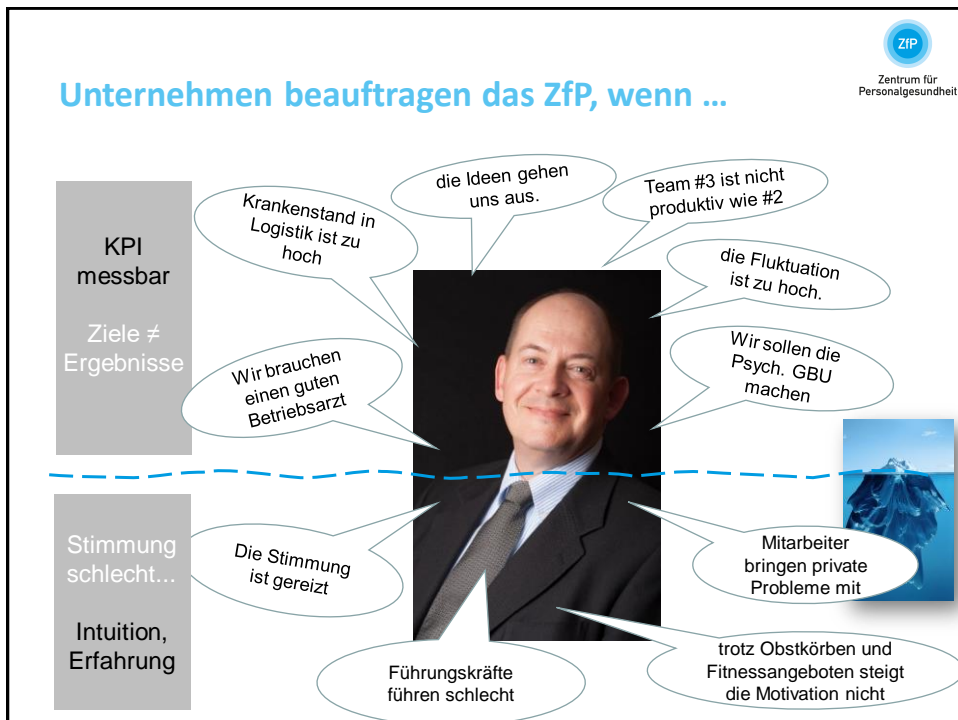
## ZfP: Geschäftsbereiche



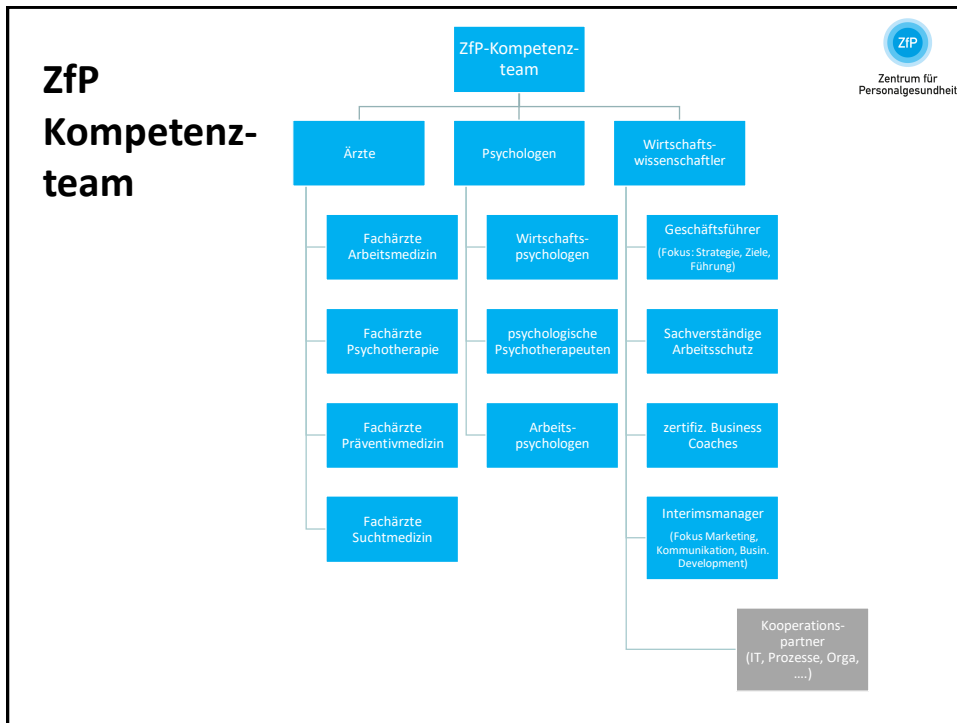
6



7



8



9

ZIP  
Zentrum für Personalgesundheit

**Emotionen, Stress, psychische Belastungen**

10



11



ZIP  
Zentrum für  
Personalgesundheit

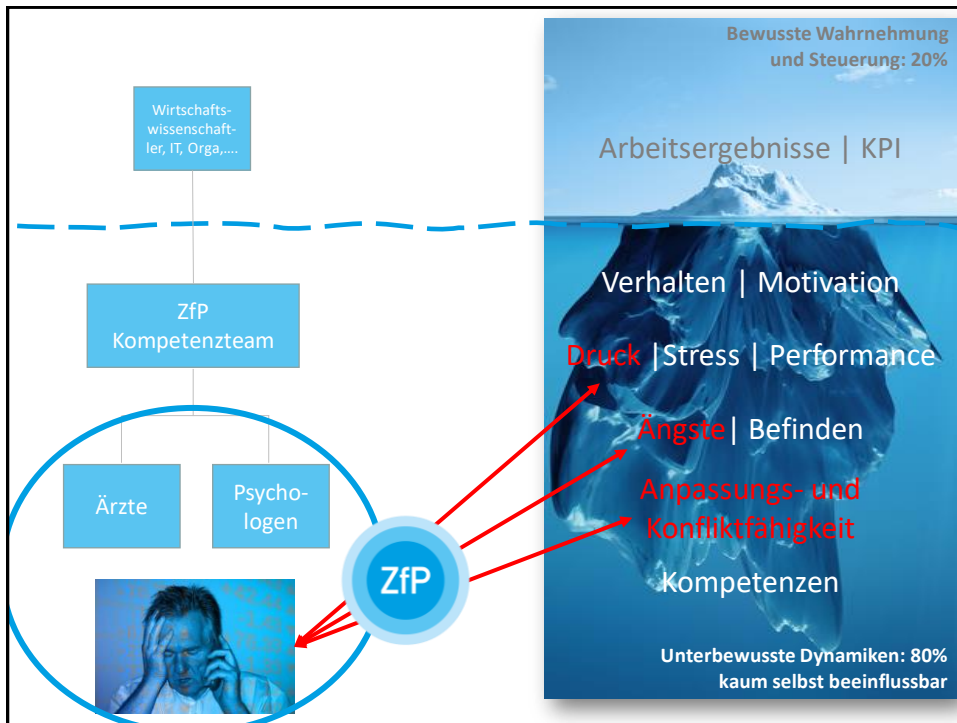
## Helfen IHM Äpfel, Sport, Sichtweise ändern ...?






## Welche Führungskraft will / kann ihn führen?

12



13



Zentrum für  
Personalgesundheit

## Unbewusstseins

- alle mentalen (geistigen) Prozesse und Aktivitäten, die außerhalb unseres bewussten Verstandes stattfinden, wie z.B.
  - automatische Körperfunktionen
  - automatische Verhaltensmuster
  - innere Überzeugungen, Vorstellungen, Einstellungen, Motive
  - Emotionen, Erinnerungen, Eindrücke
  - Handlungsbereitschaften
- steuert über 80 % (bis 95 %) von dem, was wir täglich tun und denken
- beeinflusst Denken, Gefühle und Verhalten.

14

## Chronischer Stress

... andauernde Alarmbereitschaft

- ständige Einwirkung Cortisol
- Insulin ↑
- Stresshormon-  
konzentrationen im Gehirn ↑
- Durchblutung der Organe ↓
- Steigerung Blutdruck ↑
  
- Tumorbildung ↑
- Risiko Burnout / Depression ↑



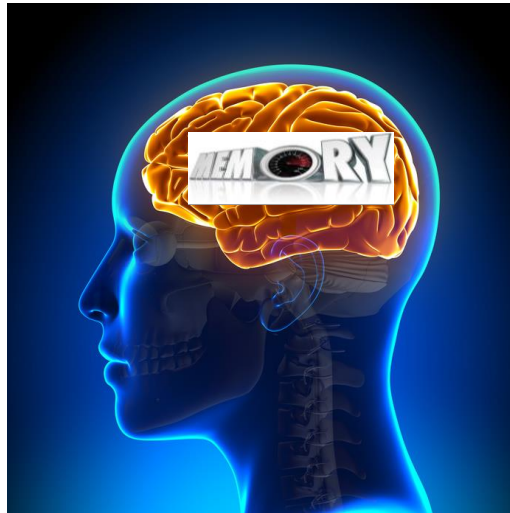
15



16



## Segen und Fluch des Homo sapiens



17

Veränderungen durch

Einstellungs- und  
Verhaltensänderungen.



→ Fachleute!

→ zB. Ärzte/Psychologen/Therapeuten

18

## Kostentreiber v. Lösungen



19

Verbesserungen hier → großes Potenzial + Einsparung

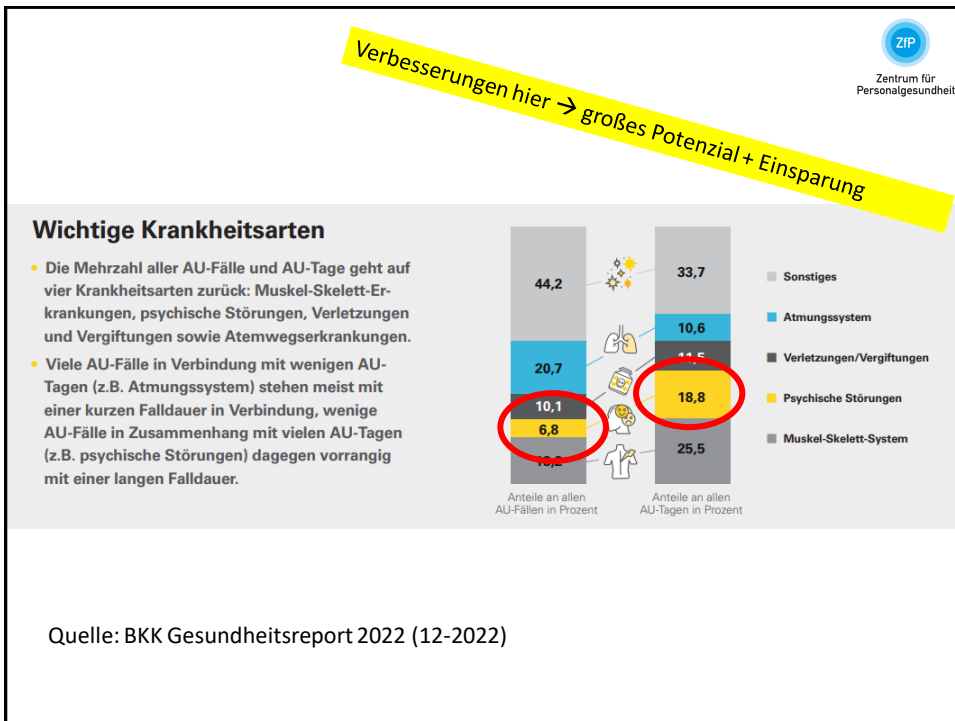


laut AOK-Fehlzeiten-Report haben beruflichen  
Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen von 2012  
bis 2022 **um 48 % zugenommen**

Knapp 40 % der Erwerbsminderungsrenten in  
Deutschland werden mittlerweile wegen psychischer  
Gründe bewilligt

Quelle: EU-Initiative zur psychischen Gesundheit - Feedback der Deutschen  
Sozialversicherung vom 14. Februar 2023



20



21




22



- Psyche: hohe Auswirkung auf AU, €
- Fluktuation, Un-Motivation, Stress kosten Zufriedenheit, Effektivität, Effizienz, Ergebnisse und damit: €.
- Äpfel, Bällebad und Fitnessstudio helfen nur bedingt

→ Arbeitsschutzgesetz fordert Ermittlungen der Gefährdungen (= Analyse) und Maßnahmen zur Verbesserung der Verhältnisse

23



## Pflicht und Aufgabe von Führungskräften

24

## Psych. GBU: Einordnung. Fürsorgepflicht



Aufgrund der in § 618 **BGB** für Gesundheit und Leben der Arbeitnehmer konkretisierten **Fürsorgepflicht** hat der Arbeitgeber vermeidbare **Schäden für die Arbeitnehmer abzuwehren**. Der Arbeitnehmer ist vor Gefahren gegen sein Leben und seine Gesundheit zu schützen.

25

## Fürsorgepflicht

IdR.: Delegation der Fürsorgepflicht auf Führungskräfte (und der Haftung).

### Arbeitsschutz: Die Verantwortung von Führungskräften legt der Arbeitsvertrag fest

Eigenständige Pflichten rund um Sicherheit und Gesundheit können sich für Führungskräfte zum Beispiel aus ihrer Stellung im Betrieb, aus dem **Arbeitsvertrag oder der Delegation** ergeben. Sie sind je nach Führungsebene, Verantwortung und Befugnissen unterschiedlich. Die Geschäftsführung kann Führungskräfte zudem mit der Wahrnehmung zusätzlicher Pflichten des Arbeitsschutzes in eigener Verantwortung beauftragen. „Dabei ist es wichtig, dass die

26

## Fürsorgepflicht



### Fürsorgepflicht in Bezug auf Gesundheit

Die Fürsorgepflicht eines Arbeitgebers und damit auch einer Führungskraft bezieht sich auch auf die physische und psychische Gesundheit. Ganz explizit lässt sich sagen, dass sich damit die Pflicht zum Schutz vor gesundheitsschädigender Überanstrengung ergibt. Erkennt eine Führungskraft Anzeichen für Überlastung, muss sie als Träger der Fürsorgepflicht aktiv eingreifen. Sie darf diesen Zustand nicht stillschweigend hinnehmen und darauf hoffen, dass er sich mit der Zeit auflöst. Ein wichtiger Hinweis ist

Um Forderungen zu begründen, reicht schon der Vorwurf der groben Fahrlässigkeit aus. Ein „Tun durch Unterlassen“ kann ebenfalls bestraft werden – etwa, wenn Mängel wahrgenommen, aber geduldet werden.

27

## Großer Hebel: Führung.

Gute Führung schafft positive Qualität und hohe Intensität




### ABBILDUNG 4: POTENZIAL VON FÜHRUNG


Gute Führung kann die Profitabilität des Unternehmens signifikant steigern.



28



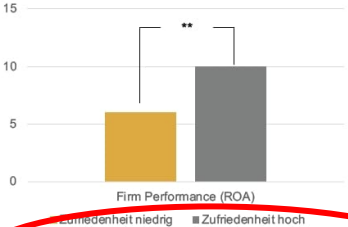
ZIP  
Zentrum für  
Personalgesundheit



**UNIVERSITÄT  
BIELEFELD**  
Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaften

## (4): Negative Führung kostet Geld!

Ein negativ wahrgenommenes Führungsklima führt zu einer geringeren Arbeitszufriedenheit und somit auch zu einer schlechteren finanziellen Unternehmensleistung.



Firm Performance (ROA)


■ Zufriedenheit niedrig ■ Zufriedenheit hoch

➤ Je höher das Zufriedenheitsklima, desto höher auch die Firm Performance; Unterschiede sind statistisch signifikant

Prof. Dr. Christina Hoorn (Universität Bielefeld) J.Prof. Dr. Kai Bormann (Universität Bielefeld),  
Dr. Michael Graffius (HWR Berlin), Dr. Christopher Meissner (Universität Trier)

Quelle: Uni Bielefeld 2020, 1,5 Mio. Us in D.


29



ZIP  
Zentrum für  
Personalgesundheit

## Führung - Aspekte

- Warum wurde Person zur Führungskraft gewählt?
  - nur wegen Karriereschritt?
  - sozialer Aufstieg?
- Hat Führungskraft Kompetenz, Know-How?
- Kann Führungskraft führen?
- Will (junge) Führungskraft IHN führen?



30

## Führung und Psychische GBU

- gute oder schlechte Führung wird im Rahmen der Psych. GBU erkannt
- neutrale Bewertung und Auswertung
- eine Chance zur Verbesserung für Führungskraft

Cluster	Beschreibung	Quote erreicht	Vorgesetzter
201	Abt. 26	Ja	81
202	Abt. 27	Ja	64
203	Abt. 28	Ja	71
204	Abt. 29	Ja	68
205	Abt. 30	Ja	61
206	Abt. 31	Ja	70
207	Bereich 1	Ja	65
208	Bereich 1	Ja	66
209	Bereich 1	Ja	70
210	Bereich 1	Ja	67
211	Bereich 1	Ja	61
212	Bereich 2	Ja	75
213	Bereich 2	Ja	69
214	Bereich 2	Ja	71

31

## Durchführung der Psychischen Gefährdungsbeurteilung

32



## Allgem.: Durchführung der Psychischen GBU

1. ist gesetzlich vorgeschrieben (ArbeitsschutzGesetz) mit Taktgeber GDA
2. ... hat dadurch hohe Akzeptanz bei Stakeholdern
3. jeder Mitarbeitende wird anonym befragt
4. gibt ein neutrales Bild der aktuellen Situation im Unternehmen („Verhältnisse“)
5. deckt Missstände auf, und...
6. gibt Hinweise auf (gute/schlechte) **Führung** → Ansatzpunkt

→ eine bessere Motivation zu einer Umfrage im U. gibt es nicht (man „muss ja“). Aber: „wenn machen – dann richtig“!

→ es ist die beste Möglichkeit zur Analyse und Verbesserung

33

## kausaler Zusammenhang Arbeit/Wirkung

### Physis

- Lärm → Schwerhörigkeit
- Heben, Tragen → Muskel-Skelett-System




### Psyche

- lang anhaltend hohe Arbeitsintensität, die nicht verarbeitet wird → Depression
- ungünstige Schichtarbeit → Herz-Kreislaufkrankung
- für Rückenschmerzen verantwortlich in 80 % der Fälle



34



ZIP  
Zentrum für  
Personalgesundheit

## Psych. GBU: gesetzl. Anforderungen


Die psychische Gefährdungsbeurteilung ist grundsätzlich auf die Verhältnisse am Arbeitsplatz ausgerichtet. Es wird nicht nach dem Verhalten von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gefragt und es sollen auch nicht einzelne Menschen mit ihren individuellen Stresssituationen herausgefunden werden. Grundsätzlich steht immer die folgende Frage im Raum:

**"Sind die Verhältnisse am Arbeitsplatz so gestaltet, dass allgemein eine psychische Belastung vermieden werden kann?"**


Die Aufsichtsbehörden verlangen dabei eine Untersuchung in den folgenden Kategorien:

- Führung
- Mitarbeiter-Zusammenarbeit
- Raumsituation
- Technische Situation
- Organisatorische Situation
- Grundstimmung

Gleichzeitig werden Personalkennzahlen anonymisiert erhoben und für die Priorisierung verwendet. Grundsätzlich wird der Datenschutz gemäß DSGVO unmittelbar und direkt umgesetzt.



35



ZIP  
Zentrum für  
Personalgesundheit

## Psych. GBU: Durchführung

Die Arbeitsschutzbehörden der Länder und die Unfallversicherungsträger haben ihr Aufsichtshandeln bezüglich der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung abgestimmt → GDA

GDA: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie

36



ZIP  
Zentrum für  
Personalgesundheit

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie

Arbeitsschutz gemeinsam anpacken

Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz

Für die Obersten Arbeitsschutzbehörden der Länder und die Präventionsleitungen der Unfallversicherungsträger

37



ZIP  
Zentrum für  
Personalgesundheit

Psych. GBU: Durchführung. 3 Phasen sind Pflicht (GDA)

7. Gefährdungsbeurteilung fortschreiben

Fort-schreibung


Analyse

Maßnahmen

1. Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen  
2. Gefährdungen ermitteln  
3. Gefährdungen beurteilen


Maßnahmen  
4. festlegen  
5. durchführen  
6. prüfen

38



ZIP  
Zentrum für  
Personalgesundheit

## Psych. GBU: Durchführung. Die Besonderheit des ZfP



Fragen und die Auswertungen sind wissenschaftlich validiert und GDA-konform


nur jew. 5 Sek. Zeit zu antworten → durch Zeitdruck keine sozialverträglichen Antworten

39 Fragen zu „Verhältnissen | 8 Kategorien

Durchführbar am Handy, PC oder hybrid (Papierform) – im Betrieb oder zu Hause

auch mit den gesetzl. verpflichtenden Fragen zu „Covid“ / „Long-Covid“ UND Homeoffice

39



ZIP  
Zentrum für  
Personalgesundheit

## Psych. GBU: Durchführung. Ergebnisse

Richtige Ergebnisse der wissenschaftl. Analyse des ZfP ...

- Neutralität und wiss. Expertise. Fachleute
- Klarheit, Eindeutigkeit, Nachprüfbarkeit
- Erkennen von Gefährdungen, „Frühwarnsystem“
- Akzeptanz bei FK → Änderungsbereitschaft
- hohe Akzeptanz in den Teams → interne Maßnahmen

← GDA →

← ZfP →

Cluster	Beschreibung	Quote erreicht	Vorgesetzter	Kollegen	Räumlich	Technisch	Organisatorisch	Grundstimmung	Belastungsindex	Auffälligkeit nach HR-Zahlen
201	Abt. 26	Ja	81	91	71	78	84	73	81	67
202	Abt. 27	Ja	64	87	64	77	80	66	65	75
203	Abt. 28	Ja	71	79	76	77	76	71	76	70
204	Abt. 29	Ja	68	83	78	61	77	69	73	70
205	Abt. 30	Ja	61	80	71	72	70	66	69	75
206	Abt. 31	Ja	70	77	75	72	73	71	73	70
207	Bereich 1		65	75	74	71	70	66	68	70
208	Bereich 1	Ja	66	75	78	67	70	73	70	67
209	Bereich 1	Ja	70	76	73	71	73	70	72	75
210	Bereich 1	Ja	67	72	70	64	70	66	68	75
211	Bereich 1	Ja	61	69	66	68	68	67	65	64
212	Bereich 2	Ja	75	80	80	64	79	64	74	75
213	Bereich 2	Ja	69	77	76	74	74	69	73	75
214	Bereich 2	Ja	71	82	81	80	78	72	77	75

40

## Ergebnisse und Lösungen

41

Cluster	Beschreibung	Quote erreicht	Vorgesetzter	Kollegen	Räumlich	Technisch	Organisatorisch	Grundstimmune	Belastungsindex	Auffälligkeit nach HR-Zahlen
201	Abt. 26	Ja	81	91	71	78	84	73	81	67
202	Abt. 27	Ja	64	87	64	77	80	66	65	75
203	Abt. 28	Ja	71	79	76	77	76	71	76	70
204	Abt. 29	Ja	68	83	78	61	77	69	73	70
205	Abt. 30	Ja	61	80	71	72	70	66	69	75
206	Abt. 31	Ja	70	77	75	72	73	71	73	70
207	Bereich 1	Ja	66	75	74	71	70	66	68	70
208	Bereich 1	Ja	66	75	78	67	70	73	70	67
209	Bereich 1	Ja	66	76	73	71	73	70	72	75
210	Bereich 1	Ja	67	72	70	64	70	66	68	75
211	Bereich 1	Ja	61	69	66	68	68	67	65	64
212	Bereich 1	Ja	75	80	80	64	79	64	74	75
			79	77	76	74	74	69	73	75
			71	82	81	80	78	72	77	75

Beispiele für Lösungsspektrum Maßnahmen und Programme werden stets individuell angepasst

Das ZIP-Programm für Führungskräfte im Gruppen-Setting

**Persönlichkeit entwickeln – Führungsrolle leben**

Dein Leben... und das der Anderen

EAP – Employee Assistance Program –

Unterstützungs- und Beratungssystem für Mitarbeitende

Überblick

ZIP: Gesundheit & Prävention

Management von AU-Fällen

42

Cluster	Beschreibung	Quote erreicht	Vorgesetzter	Kollegen	Räumlich	Technisch	Organisatorisch	Grundstimmung	Belastungsindex	Auffälligkeit nach HR-Zahlen
201	Abt. 26	Ja	81	91	71	78	84	73	81	67
202	Abt. 27	Ja	74	87	64	77	80	66	65	75
203	Abt. 28	Ja	79	79	76	77	76	71	76	70
204	Abt. 29	Ja	83	78	78	61	77	69	73	70
205	Abt. 30	Ja	80	71	72	70	70	66	69	75
206	Bereich 1	Ja	70	77	75	72	73	71	73	70
207	Bereich 1	Ja	66	75	74	71	70	66	68	70
208	Bereich 1	Ja	70	76	73	71	73	70	72	75
210	Bereich 1	Ja	67	72	70	64	70	66	68	75
211	Bereich 1	Ja	61	69	66	68	68	67	65	64
212	Bereich 2	Ja	75	80	80	64	79	64	74	75
213	Bereich 2	Ja	69	77	76	74	74	69	73	75
214	Bereich 2	Ja	71	82	81	80	78	72	77	75

**Beispiele für Lösungsspektrum - stets indiv. angepasst**

**Zentrum für Personalgesundheit**

**geführte, geleitete Workshops. Coachings**

Mobbing | Ängste | Sucht | Fehlzeiten |  
 Beziehungsprobleme und Konflikte | Krisen | plötzlicher Leistungsabfall | psychische Auffälligkeiten oder Krankheiten | Stress | Drucksituationen | Burnout | Probleme im/durch Homeoffice.

Eigenkonzepte | Selbststeuerung

Gesundheits-coaching

Coaching | ärztl.-psycholog. Einzeltraining

Anamnese, Diagnose

43

**Zentrum für Personalgesundheit**

**Modulares 2 x 4-Stunden-Programm für Führungskräfte (Basisprogramm)**

Beziehungsdynamiken. Umgang mit Druck, Belastungen.

mit ärztlich-psychologischem Know-how



cool bleiben ...  
 20% Kopfsteuerung  
 80% Bauchentscheidung

...statt stressen

	Modul 1	Modul 2
<b>Titel</b>	Grundlagen von gesunder Führung Druck, Arbeitsunfähigkeit (AU)	Transfer in den Alltag
<b>Dauer</b>	2 x 4 Stunden-Module mit 1 Woche Abstand	
<b>Zielgruppe</b>	Max. 10 Führungskräfte (m, w, d). Module bauen aufeinander auf	
<b>Referent</b>	Dr. med. Michael Majer Facharzt für Chirurgie und Arbeitsmedizin – Notfallmedizin, Psychotherapie	
<b>Ziel / Ergebnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gesunde Führung</li> <li>mehr persönliche Kompetenzen für den Umgang mit und in Drucksituationen und in vertraulichen Gesprächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Übertragung Modul 1 auf die berufliche Alltagssituation im Team und in der Führung</li> <li>Besserer Umgang mit Konflikten, Spannungen (1:1 und im Team)</li> </ul>
<b>Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basiswissen: Stressentstehung, Stressverarbeitung,</li> <li>Führungsfunktion, Beziehungsdynamiken</li> <li>Arbeitsunfähigkeit (AU): Rechtliches und Management von Fällen der AU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fallbeispiele: AU, gesunde Führung, Drucksituationen, Rückkehrgespräche</li> <li>gesundheitsverträglichere Reaktions- und Regulationsmöglichkeiten in Stress- / Drucksituationen</li> </ul>
<b>Take-Home-Value</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorbildfunktion und besseres Verständnis für Beziehungsdynamiken</li> <li>Arbeitsunfähigkeit: Möglichkeiten, Do's und dont's</li> <li>Rückkehrgespräche: Nähe, Distanz, sensible Themen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management von Fällen der Arbeitsunfähigkeit im Team und Handlungsmöglichkeiten bei krankheitsbedingten Personalengpässen</li> <li>Vertrauliche Gespräche: Planung, Durchführung, Ergebnisse</li> </ul>
<b>Ort</b>	Modul 2 bestens außerhalb des Unternehmens, z.B. in Räumlichkeiten des ZfP	
<b>Kosten</b>	Nach Absprache. Incl. Teilnahmezertifikat	
<b>Anmeldung</b>	kontakt@zfp-tauberfranken.de Tel. 07931-959846-0	


**Zentrum für Personalgesundheit**

44



- Psych. GBU läuft (kein Stress mit Behörden)
- unsere Ergebnisse...
  - sind neutral, wissenschaftlich, nachvollziehbar, akzeptiert
  - bieten besten Einstieg in Maßnahmen → FK und Teams verbessern selbst → Akzeptanz, Motivation.

45



## Fallbeispiel: Ergebnisse der Psych. GBU bei NN

46



Zentrum für  
Personalgesundheit

### 3. Ergebnisse der Analyse der Durchführung der Psychischen Gefährdungsbeurteilung bei [REDACTED]

Ergebnis-Werte der Mitarbeiterbefragung bei dem Arbeitgeber [REDACTED]

direkte  
Auswirkung

Cluster	Beschreibung	Mögliche Anzahl	Ist-Anzahl	% Teilnahme	Quote erreicht	Vorgesetzter	Kollegen	Bäuerlich	Technisch	Organisatorisch	Grundstimmung	Belastungsindex	Auffälligkeit nach Wetzstein
101	Verwaltung	10	7	70	Ja	59	68	66	67	63	58	63	
103	Disposition	3	3	60	Ja	43	69	57	18	60	55	52	
104	Produktion	40	14	35	Ja	59	62	55	46	66	55	59	

47



Zentrum für  
Personalgesundheit

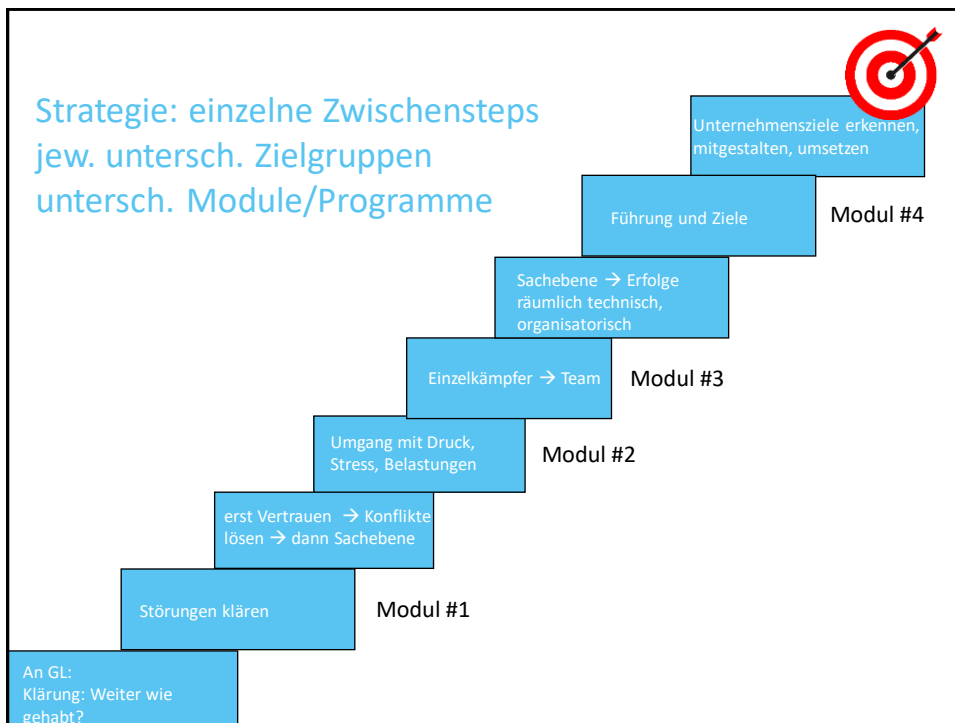
### 4. Erste Maßnahmen-Empfehlung für [REDACTED]

Wir empfehlen dringend zuerst im Bereich „Vorgesetzter/Führung“ zu beginnen, da



- der Bereich „Vorgesetzter“ am schlechtesten abschnidet (< 60)
- dies Auswirkungen auf alle anderen Bereiche hat
- hier schnell Erfolge erzielt werden
- die Erkenntnisse für weitere Prozesse bei [REDACTED] wirksamere Impulse bei den Teams bringen.

48





49

- schlechte Führung kostet Geld. Und Reputation, Fluktuation, AU, Recruiting und Zeit/Fokus des Managements
- Verbesserungen für FK → Teams → UND Unternehmen
- schlechte Führung meistens durch Unterbewusstsein (Probleme) → Fachleute

50



## Zentrum für Personalgesundheit

**ZfP Tauberfranken GmbH**  
Johann-Hammer-Straße 24 (Mittelstandszentrum)  
97980 Bad Mergentheim  
Tel. 07931 – 959 846 0  
[kontakt@zfp-tauberfranken.de](mailto:kontakt@zfp-tauberfranken.de)  
[www.zfp-tauberfranken.de](http://www.zfp-tauberfranken.de)