

# 01.22

Lizenziert für BAuA.  
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.  
In Kooperation mit:



73. Jahrgang  
Januar 2022  
ISSN 2199-7330  
1424

# sicher ist sicher

www.SISdigital.de



© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2022 (http://www.sisdigital.de) - 09.03.2022 16:55



## ARBEITSSCHUTZdigital Rechtssicher und gut entscheiden.

Alles für  
€ 29,-  
netto/Monat

Neugierig?

Testen Sie die Datenbank einen Monat gratis und unverbindlich.

[www.ARBEITSSCHUTZdigital.de](http://www.ARBEITSSCHUTZdigital.de)

COVID-19-Impfungen 6  
Gefährdungsbeurteilung psychischer Arbeitsbelastungen 12

Arbeitszeiterfassung 19  
Arbeitszeitgestaltung 23  
Mobiles Arbeiten 29





© andyller - stock.adobe.com

OLIVER STRÄTER · MARKUS UNGER · JONAS WEHRMANN · FRIEDRICH ENGLISCH

# Modulare Analyse der Belastungsfaktoren in Organisationen (MABO)

Ein ganzheitliches, adaptives und praxisnahes Instrument zur psychischen Gefährdungsbeurteilung (Teil 1 von 2)

Trotz der vielfältigen negativen Folgen zunehmender psychischer Belastung und nachgewiesener positiver betriebswirtschaftlicher Effekte entsprechender Präventionsmaßnahmen sowie gesetzlicher Anforderungen (Initiative Gesundheit und Arbeit, 2015), führen nur ca. 21 % der Unternehmen eine psychische Gefährdungsbeurteilung durch (Beck & Lenhardt, 2019).

Von Arbeitgeber- wie Arbeitnehmervertreter\*innen wird in der Praxis der Anspruch formuliert, dass die eingesetzten Instrumente eine für ihre Organisation maßgeschneiderte Lösung bieten. Die „Modulare Analyse der Belastungsfaktoren in Organisationen (MABO)“ ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Ermittlung psychischer Belastung.

Vorliegender Teil 1 des Beitrags beschreibt die Bedeutung der Messung psychischer Belastungen und die Vorgehensweise des MABO-Ansatzes. Teil 2, der in Ausgabe 2-2022 der sis gebracht werden wird, stellt MABO als Instrument einer lernenden Organisation dar und enthält eine Validitätsbetrachtung sowie eine abschließende Diskussion.

Zentrales Element des MABO-Ansatzes ist ein standardisierter und zugleich modularer Fragebogen, bei dem globale, tätigkeitsunspezifische Basismodule optional um Fragen zur Ermittlung tätigkeitspezifischer Belastungen ergänzt werden können. Eine Besonderheit des MABO-Verfahrens besteht darin, dass die Beschäftigten

anhand einer vorab durchgeführten Themenabfrage aktiv in die Gestaltung des Fragebogens einbezogen werden und so die Identifikation mit der Befragung sowie die Rücklaufquote gesteigert werden. Der MABO-Ansatz zeichnet sich durch Praxisnähe und gleichzeitige wissenschaftliche Fundierung aus und wurde bereits vielfach

erfolgreich eingesetzt. Entsprechende Gütekriterien sowie Normwerte-Betrachtungen konnten entwickelt werden.

Im Gegensatz zu gängigen, komplett standardisierten Fragebögen, ermöglicht der MABO-Ansatz aufgrund seiner Modularität und Adaptierbarkeit auf die spezifischen Situationen von Organisationen und ihrer Beschäftigten einzugehen und hat so einen zusätzlichen und spezifischen Nutzen für die betriebliche Praxis und Organisationsentwicklung.

## 1. Die Bedeutung der Messung psychischer Belastung

Durch den Wandel der Arbeitswelt haben sich nicht nur die Rahmenbedingungen, sondern auch die daraus resultierenden Belastungen vieler Beschäftigter verändert. Eine Ursache für die steigenden Arbeitsanforderungen in der Arbeitswelt ist in der Digitalisierung zu sehen (Lohmann-Haislah, 2012). Mit der Digitalisierung haben sich viele Innovationen und Potenziale entwickelt, jedoch auch neue Formen von Anforderungen und Belastungen ergeben (Carstensen, 2015). So wird durch die zunehmende Durchdringung der Arbeitswelt mit modernen Kommunikationstechnologien Arbeit zunehmend orts- und zeitunabhängiger. Die Nutzung mobiler Endgeräte eröffnet vielen Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit, den Ort, von dem aus sie ihre Arbeit verrichten, selbst zu wählen. Gleichmaßen ergeben sich dadurch neuartige Herausforderungen für Beschäftigte. So entsteht für Mitarbeiter\*innen der Druck, permanent erreichbar zu sein (Carstensen, 2015). Das hat zur Folge, dass die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben immer mehr schwinden (Pfeiffer, 2012). Die Zunahme des mobilen Arbeitens erfordert daher eine Anpassung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Beermann et al., 2018).

So bezieht sich die Umsetzung betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen bislang überwiegend auf stationäre Arbeitsplätze in Organisationen. Dabei besteht auch beim Arbeiten von zu Hause oder von unterwegs die gesetzliche Anforderung an den/die Arbeitgeber\*in, für die Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Mitarbeiter\*innen Sorge zu tragen. Es zeigt sich, dass die besonderen Anforderungen und Belastungen aus der mobilen Arbeit auch im Rahmen der gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung stärker einbezogen werden müssen.

Neben dem Wandel hin zu einer komplexeren und dynamischen Arbeitswelt ist in den letzten Jahren ebenfalls zu beobachten, dass das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen einem Veränderungsprozess unterliegt (Marschall, Hildebrandt & Hans-Dieter, 2019; Metz & Rothe, 2017).

Während früher überwiegend körperliche Belastungen Beachtung fanden, steht heute die psychische Belastung stärker im Fokus (Metz & Rothe, 2017). Krankenkassenberichte wie der von der Deutschen Angestellten-Krankenkasse (DAK) publizierte Bericht „Sind wir heute anders krank?“ belegen die enorme Zunahme psychischer Erkrankungen (Marschall, 2013). Dieser Anstieg stellt laut des DAK-Gesundheitsreports (2018) die auffälligste Entwicklung in Bezug auf Fehltag durch Arbeitsunfähigkeit in den letzten 15 Jahren dar (Marschall et al., 2019).

In dem DAK-Gesundheitsreport 2018, der die Jahre 1997–2017 überblickt, wird beschrieben, dass in diesem Zeitraum die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen um mehr als das Dreifache zugenommen haben. Mit einem Anteil von 15,2 Prozent an allen gemeldeten Fehltagen lagen psychische Erkrankungen hinter Atemwegserkrankungen und Muskel-Skelett-Erkrankungen auf Rang drei der häufigsten Ursachen für Krankschreibungen (Marschall et al., 2019). Nach Böhm und Cordes (2009) kommt psychischen Erkrankungen zudem aufgrund der langen fallbezogenen Krankheitsdauer eine besondere Bedeutung zu. Im Jahr 2017 lag ein Krankheitsausfall im Durchschnitt aller Diagnosen bei 12,6 Tagen, bei den psychischen Erkrankungen waren es dagegen 33,7 Tage (Marschall et al., 2019). Diese lange Krankheitsdauer zieht u.a. aufgrund der Lohnfortzahlungen enorme Kosten für Unternehmen nach sich.

Ein weiterer bedeutender Aspekt ist die hohe Anzahl an Frühberentungen aufgrund psychischer Erkrankungen. Laut des aktuellen SUGA-Berichts „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sind psychische Erkrankungen die häufigste Ursache für Frühberentungen (BAuA/BMAS, 2020). So gingen im Berichtsjahr 2018 42,7% aller Rentenzugänge aufgrund verminderter Erwerbsfähigkeit auf psychische Erkrankungen zurück. Aufgrund der steigenden Anzahl psychischer Erkrankungen kommt der Beurteilung psychischer Belastung eine besondere Bedeutung zu (Beck, Richter, Ertel & Morschhäuser, 2012). So ist es vor dem Hintergrund der Reduktion gesundheitlicher Beeinträchtigungen sowie der Vermeidung abnehmender Leistungsfähigkeit von Beschäftigten unabdingbar, dass psychische Belastung/en am Arbeitsplatz frühzeitig erkannt und im Sinne der prospektiven Arbeitsgestaltung schon in ihrer Entstehung verhindert wird/werden.

Um diesem Anstieg der Arbeitsunfähigkeitstage sowie der hohen Anzahl an Frühberentungen aufgrund psychischer Belastung entgegenzu-



## DIE AUTOREN



**Prof. Dr. habil.  
Oliver Sträter**

*Fachgebietsleiter der Arbeits- und Organisationspsychologie in Kassel; promoviert und habilitiert an der TU München; Obmann des VDI-Arbeitskreises „Menschliche Zuverlässigkeit“; Präsident der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft 2021–2023  
[straeter@uni-kassel.de](mailto:straeter@uni-kassel.de)*



**Jonas Wehrmann, M. Sc.**

*Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) im Fachbereich 1. Wandel der Arbeit. Er promoviert am Fachgebiet A&O der Uni Kassel zu dem Thema Psychische Belastung in der Interaktionsarbeit und entwickelt ein Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung.*

wirken, hat der Gesetzgeber eine Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes verabschiedet. In dem entsprechenden 2013 verabschiedeten Gesetzestext (ArbSchG § 4 Abs. 1, § 5 Abs. 3, § 6 Abs. 1) wird das Thema der psychischen Belastung explizit aufgeführt (Treier, 2015), indem dort alle Arbeitgeber\*innen explizit aufgefordert werden, die „psychische Belastung von Beschäftigten bei der Arbeit“ zu erheben und zu dokumentieren (Hahnzog, 2015). Um dem gerecht zu werden, werden in der Regel standardisierte Fragebögen zur Ermittlung (psychischer) Belastung eingesetzt.

In der betrieblichen Praxis ist jedoch ein deutliches Auseinanderklaffen zwischen den für Arbeitgeber\*innen geltenden gesetzlichen Anforderungen und deren tatsächlicher Umsetzung zu konstatieren, da nur rund 21 % der Betriebe psychische Belastung in ihren Gefährdungsbeurteilungen berücksichtigen (Beck & Lenhardt, 2019; Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz, 2016). Studien wie die der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde (DGPPN) bestätigen, dass sich deutsche Unternehmen damit hinsichtlich der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im europäischen Vergleich nur im hinteren Mittelfeld befinden (Hofmann, 2014). Dabei zeigt sich, dass die Verringerung psychischer Fehlbelastung nicht nur einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit, die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen hat, sondern sich auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht auszahlt (Initiative Gesundheit und Arbeit, 2015). So können durch die Verringerung psychischer Fehlbelastung Kosten für Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen reduziert sowie Ausfallzeiten und Störungen der Betriebsabläufe minimiert werden. In einer konkreten Berechnung des Return on Prevention (ROP) zahlt sich nach Bräunig und Kohstall (2013) jeder in den Arbeits- und Gesundheitsschutz investierte Euro für das Unternehmen mit 2,20 € mehr als doppelt so hoch aus.

Die geringe Berücksichtigung psychischer Belastung trotz der gesetzlich geforderten psychischen Gefährdungsbeurteilung ist oftmals darin begründet, dass seitens der Verantwortlichen Unwissen darüber besteht, was psychische Belastung ist und welche Folgen diese haben kann. Häufig besteht zudem erhebliche Unsicherheit hinsichtlich geeigneter Methoden und Verfahren für den eigenen Unternehmenskontext (Beck & Lenhardt, 2009). Ein standardisiertes Einheitsverfahren für alle Organisationen lässt sich aufgrund der Kontextspezifität eines Unternehmens nur schwer festlegen (Treier, 2015). Jedes Unternehmen hat seine spezifische Organisati-

on, Struktur und Kultur, die verschiedene Risikopotenziale bergen.

Es empfiehlt sich deshalb, speziell auf das Unternehmen bezogene, modulare Erhebungsinstrumente und Maßnahmen anzuwenden bzw. zu implementieren. Dies leistet das im folgenden vorgestellte Verfahren MABO.

## 2. Vorgehensweise des MABO

### 2.1 Ganzheitlich-partizipativer Ansatz

Das in diesem Beitrag vorgestellte Instrument MABO berücksichtigt diese erforderliche Variabilität bzw. Flexibilität von Unternehmen hinsichtlich der Befragung durch gleichzeitige Berücksichtigung der Standard-Module psychischer Belastung mit Ergänzung um spezifische Module differenzierter Belastungsaspekte. In dieser Kombination geht MABO in wesentlichen Punkten über diese gesetzlichen Anforderungen hinaus und berücksichtigt die praktischen Anforderungen hinsichtlich Flexibilität und Spezifität von Belastungsfaktoren in bestimmten Unternehmen oder Organisationsformen.

Ergänzend zur modularen Vorgehensweise kombiniert MABO die Befragung hinsichtlich psychischer Belastung mit zusätzlichen Fragen der Belegschaft zu anderen Themen der Organisationsentwicklung. Diese, darüberhinausgehenden Frage-Themen werden in einer Vor-Befragung gesammelt und geclustert und daraufhin im Fragebogen adressiert. Auf diese Weise erlangt eine Organisationsleitung wertvolle weitere Informationen als Grundlage für eine partizipative Personal- und Organisationsentwicklung. In der Praxis zeigte sich auch, dass durch den partizipativen Gedanken des MABO auch überdurchschnittliche Rücklauf-Quoten erreicht werden.

MABO wurde fortlaufend konzeptionell und im Hinblick auf die Module zur Ermittlung psychischer Belastungsfaktoren weiterentwickelt und erfolgreich in unterschiedlichen Branchen und bei unterschiedlichen Betriebsgrößen eingesetzt. Insgesamt wurden in der Entwicklung und Validierung mittlerweile 4753 Personen befragt und so eine umfassende Normstichprobe etabliert. Repräsentative Normwertbetrachtungen sind somit möglich.

Das typische Vorgehen beim Einsatz des MABO-Fragebogens zeichnet sich aufgrund seiner Adaptierbarkeit auf organisationspezifische Gegebenheiten durch ein hohes Maß an Flexibilität sowie durch seine Multimodalität aus.

### 2.2 Modulare Inhalte

Bei dem MABO-Fragebogen handelt es sich um ein standardisiertes, gleichermaßen bedingungs- wie personenbezogenes Arbeitsanalyseverfahren. Die fünf Basismodule umfassende Grundver-

sion des Fragebogens beinhaltet 81 Items (vgl. Abb. 1). So werden in den Basismodulen primär die aus der Tätigkeit, der Kommunikation und Kooperation, der Arbeitsorganisation und den Umgebungsbedingungen resultierenden Belastungen erhoben. Darüber hinaus umfasst der MABO-Fragebogen im Sinne einer ganzheitlichen Analyse jedoch bereits in Basismodulen auch die Erhebung des Commitments und der Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen, da diese personenbezogenen Konstrukte elementare Outcome-Faktoren sind und deshalb in jeder Befragung enthalten sein sollten.

Die Items innerhalb des Fragebogens sind in Form von Aussagen formuliert, die auf einer sechsstufigen Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ zu beantworten sind. Optional können zudem Fragen zur Erfassung individueller gesundheitlicher Folgen wie beispielsweise Burnout-Symptomen oder Schlafstörungen, die aus den in den Basismodulen erfassten Belastungsfaktoren resultieren, anhand der Skalen zu kurz- bzw. langfristigen Beanspruchungen in den Fragebogen integriert werden (vgl. Abb. 1). Ausgehend von der Zielstellung und Problem-sicht der Organisation können somit inhaltliche Module zu den verschiedenen Themengebieten flexibel eingesetzt werden, um organisations-spezifischen Schwerpunktsetzungen und dem Informationsbedarf Rechnung zu tragen. Darüber hinaus existieren spezifische Module für bestimmte Branchen bzw. Tätigkeitsbereiche (z. B. für Pflege bzw. humanbezogene Dienstleistungsberufe sowie hinsichtlich Emotionsarbeit oder Technostress, vgl. Abb. 1).

Eine für das eigene Unternehmen maß-schneiderte Mitarbeiter\*innenbefragung, wie sie

häufig von Arbeitgeber\*innen oder Betriebs- bzw. Personalrät\*innen gewünscht wird, ist schwer mit dem Anspruch eines validierten und standardisierten Verfahrens vereinbar. Der hier entwickelte modulare Ansatz ermöglicht es hingegen, den Bedürfnissen der Organisation und der Art der Tätigkeit zu entsprechen und dennoch wissenschaftlichen Teststandards zu genügen.

Tabelle 1 zeigt typische Detailfragen und deren Skalierung aus unterschiedlichen Modulen. Aus den Antworten ergibt sich eine Bewertung unterschiedlicher Aspekte der Organisation und es entsteht damit auch ein quantitativer Wissenszuwachs für die Gestaltung einer Organisation.

Eine weitere Besonderheit und methodische Variation innerhalb des Fragebogens stellen die sogenannten Smiley-Skalen am Ende jedes Themenblocks dar (vgl. Abb. 2). Neben den Detailfragen spiegeln diese eine übergeordnete, stark affektiv gefärbte und somit äußerst bedeutsame Zufriedenheitsbewertung der Organisationsmitglieder wider.

Die für den MABO-Fragebogen charakteristische Kombination aus bereichsspezifischen und globalen, tätigkeitsunspezifischen Modulen stellt Kallus (2016) zufolge eine konzeptionelle Innovation auf dem Gebiet der Fragebogenentwicklung dar, die bisher noch vergleichsweise wenige bestehende Instrumente zur Erfassung psychischer Belastung anbieten können (Kallus, 2016; Richter, 2010). Modulare Fragebögen haben demnach den Vorteil, dass sie „sowohl breit einsetzbar als auch gleichzeitig spezifisch genug sind, um unmittelbare, für einen Anwendungsbe-reich relevante Handlungsimpulse zu liefern bzw. konkrete Entscheidungshilfen zu bieten“ (Kallus,

**DIE AUTOREN**



**Dr. Markus Unger**  
Arbeitspsychologe mit Schwerpunkt Eignungsdiagnostik und Personalauswahl bei der Deutschen Bundesbank. Zuvor als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Kassel an der Durchführung verschiedener Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung am Arbeitsplatz beteiligt. (Sein Beitrag zum Artikel basiert auf seiner Tätigkeit an der Universität Kassel und nicht der Deutschen Bundesbank)



**Friedrich Englisch, M. Sc.**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter mit der Qualifikation als Psychologe am Fachgebiet Arbeits- & Organisationspsychologie der Universität Kassel. Forscht schwerpunktmäßig zu den Themen Psychische Belastung am Arbeitsplatz sowie Arbeitssicherheit.

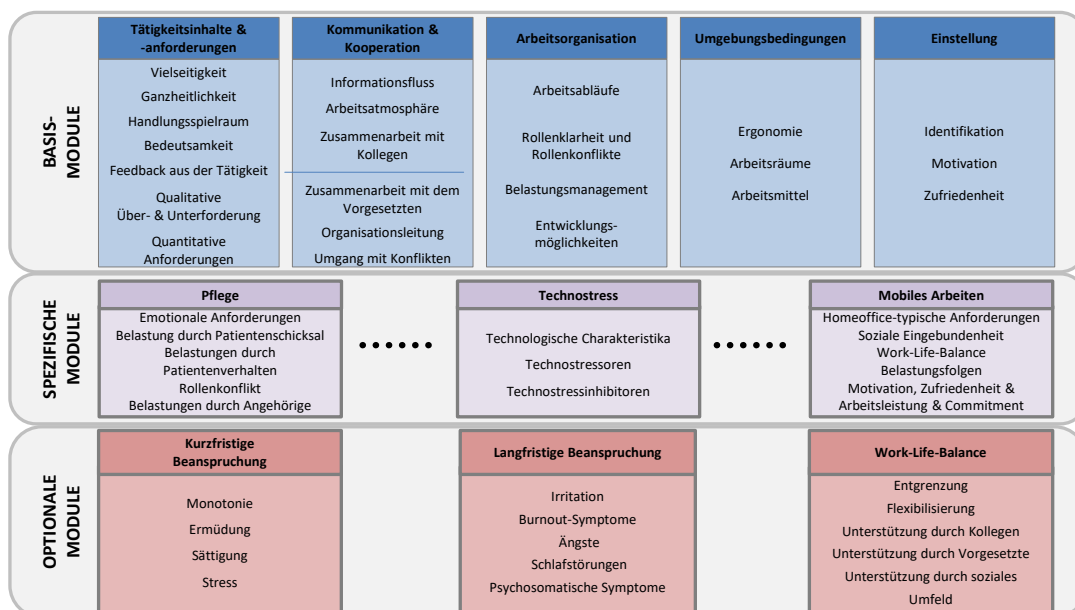


Abb. 1: Darstellung des modularen Aufbaus des MABO-Verfahrens.

	trifft gar nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Meine Arbeitsinhalte sind abwechslungsreich.						
...						
Neue Projekte oder Aktivitäten werden in der Abteilung gemeinsam besprochen.						
...						
Im Kolleg*innenkreis hilft und unterstützt man sich gegenseitig.						
...						
Mein*e Vorgesetzte*r schafft eine leistungsförderliche Arbeitsatmosphäre						
...						
Die Zuständigkeiten und Kompetenzen innerhalb der Abteilung sind klar voneinander abgegrenzt.						

Tab. 1: Typische Beispielfragen einer Mitarbeiter\*innenbefragung mit entsprechender Skalierung.

2016, S. 102). So bietet der modulare Ansatz die Möglichkeit, auf einem unterschiedlichen Spezifikationsgrad sowohl allgemein orientierte als auch sehr spezifische Fragen in systematischer Weise durch aufeinander abgestimmte Module zu kombinieren (Kallus, 2016). Nach Kallus (2016) kann der modulare Fragebogenansatz im Sinne einer Analogie anhand unterschiedlicher Brennweiten verschiedener Objektivs in der Fotografie veranschaulicht werden. So erlauben globale („Weitwinkel“)-Module eine Gesamtbewertung und ermöglichen eine organisationsübergreifende Einordnung der Ergebnisse anhand eines tätigkeitsbezogenen Vergleichs über verschiedene Stichproben hinweg, während spezifische Module die Erfassung mit einer hohen Detaillösung („im Telebereich“) ermöglichen.

Weiterhin erhöht die Berücksichtigung spezifischer Probleme die Akzeptanz bei den Befragten (Kallus, 2016). Dies gilt für den MABO-Ansatz in besonderer Weise, da dieser über die dort diskutierte Vorgehensweise hinausgeht, indem spezifische, auf die jeweilige Organisation bezogene Inhalte vorab generiert und in den Fragebogen

integriert werden können (siehe „Generierung organisationspezifischer Inhalte“).

### 2.3 Generierung organisationspezifischer Inhalte

Eine weitere charakteristische Besonderheit des MABO-Ansatzes zur Analyse psychischer Belastungsfaktoren ist die Möglichkeit einer vorgeschalteten, systematischen Themensammlung. Mit dieser können spezifische, auf die konkrete Situation der Organisation hin abgestimmte Themenblöcke in die Befragung integriert werden. Diese dienen als Ergänzung, die den vorhandenen Fragebogen um wertvolle, für die konkrete Organisation hoch relevante Inhalte anreichern. Indem MABO die methodischen Vorteile standardisierter, universeller Fragebögen mit den Vorteilen flexibler, auf die Besonderheiten der jeweiligen Organisation abgestimmter Inhalte verbindet, geht der MABO-Ansatz hinsichtlich der Informationsmenge und deren Anwendbarkeit für die Ableitung von Maßnahmen über die meisten derzeit verfügbaren klassischen Instrumente hinaus.

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Arbeitsabläufen?



(Optional) Bitte ergänzen Sie den folgenden Satz: Die Arbeitsabläufe könnten besser sein, wenn...

Abb. 2: Beispiel für eine zusammenfassende Bewertung eines Themenblocks.

Bei der Themensammlung werden im Vorfeld der eigentlichen Mitarbeiter\*innenbefragung Themen, die von hoher aktueller Relevanz sind, innerhalb der Belegschaft erfragt und gesammelt (z.B. Arbeitssicherheit, Wissensverlust und Einarbeitungsbedarfe durch Fluktuation oder – aktuell – die organisatorischen Folgen und Veränderungen aufgrund der gegenwärtigen Corona-Pandemie). Die so ermittelten Themen werden anschließend im Rahmen eines inhaltlichen Clustering-Prozesses zu Themenblöcken verdichtet und in entsprechende Fragen umgewandelt, welche der Gesamtbelegschaft in dem finalen Fragebogen vorgelegt werden.

Ein Beispiel für ein Anschreiben an die Belegschaft, mit der Bitte sich an der Themensammlung zu beteiligen, zeigt Abb. 3.

Indem die Beschäftigten auf diese Weise aktiv und unmittelbar in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung einbezogen werden, wird der partizipative Charakter des gesamten Prozesses untermauert und die Akzeptanz des Verfahrens unter den Beschäftigten zusätzlich erhöht. Weiterhin wird hierdurch die Absicht der Organisationsleitung, auf die Belange der Belegschaft einzugehen und konkrete Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten, glaubhaft vermittelt, sodass sich die Beschäftigten in diesem Prozess in hohem Maße wertgeschätzt und ernst genommen fühlen.

Die Erfahrung zeigt, dass sich die Bereitschaft, an der Befragung teilzunehmen, durch eine solche Themenabfrage erhöht und sich die Rücklaufquote gegenüber Befragungen ohne Themensammlung deutlich erhöht. In den durchgeführten Studien lag der Zuwachs zwischen 20 und 30 Prozent. Allerdings werden hierdurch auch Erwartungen in Hinblick auf eine nachgelagerte Maßnahmenentwicklung und -umsetzung zur Beseitigung etwaiger Probleme und Defizite geweckt, denen im Sinne des ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungsprozesses unbedingt

nachgekommen werden sollte, um Demotivation und Zynismus unter den Beschäftigten vorzubeugen.

Die Themensammlung erfolgt naturgemäß ca. zwei Monate vor der eigentlichen Mitarbeiter\*innenbefragung. Nachdem die Belegschaft über die Möglichkeit der Eingabe informiert wurde, wird die entsprechende Intranetseite für ca. 2–3 Wochen freigeschaltet. Um auch hier eine hohe Beteiligung und möglichst offene Rückmeldungen zu erhalten, ist es essenziell, absolute Anonymität der Rückmeldungen zu gewährleisten und dies auch entsprechend glaubhaft zu kommunizieren. In den verbleibenden 4–5 Wochen bis zur eigentlichen Mitarbeiter\*innenbefragung erfolgt die qualitative Auswertung, welche zum einen die Zusammenfassung der Einzelantworten zu Themenclustern sowie die Operationalisierung der Themen durch entsprechende Fragen umfasst. So ergeben sich aus dieser Vorabbefragung aktuelle Themen, die von der Belegschaft als relevant erachtet werden.

**„Indem die Beschäftigten auf diese Weise aktiv und unmittelbar in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung einbezogen werden, wird der partizipative Charakter des gesamten Prozesses untermauert.“**

Aufgrund der bisher durchgeführten Untersuchungen kann davon ausgegangen werden, dass sich ca. 10 Prozent der Belegschaft mit Themen melden. Bei 1.000 Beschäftigten ist also mit ca. 100 Rückmeldungen zu rechnen. Diese können wiederum zu ca. 10–12 Clustern zusammengefasst werden. Um den Anonymitätsanforderungen gerecht zu werden, werden die Äußerungen nicht direkt und keinesfalls im Wortlaut in die Auswertung übernommen. Vielmehr werden die Einzelantworten im ersten Auswertungs-

*Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,*

*wir möchten Sie bei der geplanten psychischen Gefährdungsbeurteilung von Anfang an einbeziehen und Ihre inhaltlichen Anregungen in die Befragung aufnehmen.*

*Aus diesem Grund haben Sie die Gelegenheit, uns vorab Themen zu nennen, die Ihnen besonders wichtig sind. Wir werden Ihre Anregungen anschließend inhaltlich bündeln und diejenigen Themen, die am häufigsten genannt wurden, in den Online-Fragebogen zur psychischen Gefährdungsbeurteilung integrieren.*

*Auch aus Gründen der ökologischen Nachhaltigkeit wird diese Themenabfrage mithilfe eines im Intranet verfügbaren Online-Formulars durchgeführt.*

*Die Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig und anonym – Rückschlüsse auf einzelne Personen sind ausgeschlossen.*

*Wir freuen uns auf Ihre Anregungen!*

*Ihr Projektteam*

*Leitung: [Person(en)]*

Abb. 3: Ankündigungs-E-Mail an die Belegschaft zum Start der Themensammlung.



Maßnahmenpaket	Cluster-Nennungen
Führungsverhalten und Kommunikationskultur	39
Partizipation in der Entwicklung	24
Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten	31
Belastung, Gesundheit und Arbeitssicherheit	6
...	

**Tab. 2:** Überblick über typische für die Organisationsentwicklung abgeleiteten Maßnahmen aus der Wissenserhebung.

schritt zunächst in abstraktere Themenbereiche überführt bzw. zu übergeordneten Thementeinheiten verdichtet. Damit wird zum einen die zwingend erforderliche Anonymisierung sichergestellt. Zum anderen erlaubt dieses Vorgehen auch die Ermittlung der Häufigkeiten innerhalb der aus den Einzelnennungen nach inhaltlichen Gesichtspunkten gebildeten Kategorien und damit eine Gewichtung der Themen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Organisation. Das Clustering wird von einer unabhängigen Stelle durchgeführt, um datenschutzrechtlichen Anforderungen zu genügen.

Tabelle 2 zeigt einen Überblick über typische Themenbereiche, zu denen konkrete Nennungen erfolgten. Insgesamt sind dies wichtige und sensible Elemente für das Funktionieren einer Organisation, das Führungsverhalten und die Kommunikationskultur, das Bedürfnis nach Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen oder Änderungen, Gestaltungspotenzial von Arbeitsabläufen oder Unklarheiten in Verantwortlichkeiten sowie auch konkrete Belastungsfaktoren hinsichtlich Gesundheit oder Sicherheit (Schiller, 2018).

Der Planungshorizont der Maßnahmen wird dabei hinsichtlich der Machbarkeit in kurzfristige Maßnahmen (im Bereich weniger Monate), mittelfristige Maßnahmen (im Bereich eines Jahres) und langfristige Maßnahmen (im Bereich von 2 bis 3 Jahren) unterteilt. In einer dann folgenden weiteren Befragung wird kontrolliert, inwieweit die entsprechenden Maßnahmen erfolgreich ge-griffen haben.

Die Themen sind dabei direktes Ergebnis aus den qualitativen Rückmeldungen der Befragung. Themen können z.B. sein: Dienstreisen, Mittelverwaltung, Belastung von Sekretariaten, Karrieremanagement, Konflikte in Verwaltungsvorgängen. Wichtig ist dabei immer die Einbeziehung von Personen aus den betroffenen Abteilungen, um administrativ und fachlich handhabbare und praktikable Lösungen zu entwickeln. Entsprechende Beteiligungsverfahren bilden die Grundlage eines erfolgreichen Nutzens dieses Wissens durch die Organisationsleitung (Frieling & Schäfer, 2016).

Die Maßnahmen werden partizipativ, also mit der Belegschaft in abteilungsbezogenen Workshops weiter spezifiziert und Gestaltungsmaßnahmen entwickelt. Als Impuls für diese Workshops werden die Befragungsergebnisse sowie die qualitativen Eingaben aus der Themensammlung und qualitativen Rückmeldungen pro Themenblock genutzt. ■

## LITERATUR

Die Literaturnachweise werden mit Teil 2 des Beitrags gebracht.





OLIVER STRÄTER · MARKUS UNGER · JONAS WEHRMANN · FRIEDRICH ENGLISCH

# Modulare Analyse der Belastungsfaktoren in Organisationen (MABO) – ein ganzheitliches, adaptives und praxisnahes Instrument zur psychischen Gefährdungsbeurteilung (Teil 2 von 2)

Trotz der vielfältigen negativen Folgen zunehmender psychischer Belastung und nachgewiesener positiver betriebswirtschaftlicher Effekte entsprechender Präventionsmaßnahmen sowie gesetzlicher Anforderungen (Initiative Gesundheit und Arbeit, 2015) führen nur ca. 21 % der Unternehmen eine psychische Gefährdungsbeurteilung durch (Beck & Lenhardt, 2019). Von Arbeitgeber- wie Arbeitnehmervertretern wird in der Praxis der Anspruch formuliert, dass die eingesetzten Instrumente eine für ihre Organisation maßgeschneiderte Lösung bieten. Die „Modulare Analyse der Belastungsfaktoren in Organisationen (MABO)“ ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Ermittlung psychischer Belastung.

Teil 1 des Beitrags in sis 1-2022 beschreibt die Bedeutung der Messung psychischer Belastungen und die Vorgehensweise des MABO-Ansatzes. Vorliegender Teil 2, stellt MABO als Instrument einer lernenden Organisation dar und enthält eine Validitätsbetrachtung sowie eine abschließende Diskussion.

### 3. MABO als Instrument einer lernenden Organisation

#### 3.1 Partizipativer Gesamtprozess

Der Prozess zur Durchführung des MABO-Verfahrens orientiert sich an den Leitlinien und Empfehlungen zur Umsetzung und Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2016). Die Prozessübersicht des MABO-Verfahrens verdeutlicht, dass die Gefährdungsbeurteilung keineswegs eine einmalige Erhebung darstellt, sondern als ein sich wiederholender kontinuierlicher Prozess der Optimierung der menschengerechten Arbeitsgestaltung betrachtet werden kann (vgl. Abb. 4). Im Folgenden werden die einzelnen Phasen des MABO-Verfahrens kurz vorgestellt.

**Phase 1:** Im ersten Schritt des MABO-Verfahrens werden zunächst Tätigkeiten, Aufgaben sowie Arbeitsbereiche für die Gefährdungsbeurteilung festgelegt. Weiter folgen die Abstimmung der Dienstvereinbarung sowie die Information an die Mitarbeiter\*innen. Der MABO-Fragebogen entspricht aufgrund der Integration der vorgelegerten Themensammlung, bei der die Belegschaft einen Teil der Fragen bestimmt, in hohem Maße einem partizipativen Ansatz der Organisationsentwicklung und wirkt sich dadurch positiv auf das Commitment und die Motivation innerhalb der Belegschaft aus. In einem weiteren Schritt erfolgt die modulare Zusammenstellung des MABO-Fragebogens.

**Phase 2:** Anschließend werden die psychischen Belastungsfaktoren durch den MABO-Fragebogen erfasst. Die Erfassung dient dem Zweck, Fehlbelastung zu erkennen und Gestaltungspotenziale abzuleiten. Dabei werden inhaltliche Belastungsschwerpunkte durch die modulare Anwendung des Verfahrens gesetzt, um in einem schrittweisen Vorgehen gezielte Belastungskonstellationen zu erfragen. Im nächsten Schritt erfolgt die Beurteilung der psychischen Belastung mit Hilfe von Normstichprobenbetrachtungen. Anschließend

werden die Ergebnisse an zentrale Akteure der Organisation sowie die Belegschaft zurückgespiegelt. Der MABO bietet hierfür ein entsprechendes Statistik-Skript an, welches eine Automatisierung der Auswertung und Normwertbetrachtung erlaubt, sodass eine zeitlich unmittlere und effiziente Rückmeldung an die Belegschaft über die Belastungsfaktoren erfolgen kann.

**Phase 3:** Im nächsten Schritt werden auf Grundlage der zuvor durchgeführten Ermittlung und Beurteilung der psychischen Belastung Maßnahmen abgeleitet und implementiert. Bei der Auswahl und der Entwicklung von Maßnahmen werden Machbarkeit, Aufwand sowie Akzeptanz und Anspruch von Mitarbeiter\*innen bzw. Unternehmen berücksichtigt. So ist zu beachten, dass jedes Unternehmen eine andere Organisation, Struktur und Kultur hat. Es werden daher keine vereinheitlichenden, sondern immer nur speziell auf den Unternehmenskontext bezogene Maßnahmen durch das MABO-Verfahren entwickelt und implementiert.

**Phase 4:** Nach der Auswahl und Umsetzung der Maßnahmen wird die Wirksamkeit der Maßnahmen hinsichtlich der Zielsetzung überprüft. Dies erfolgt sowohl im kurz- als auch langfristigen Zeithorizont. Zum einen erfolgen im Anschluss der Umsetzung der Maßnahmen Feedbackgespräche sowohl mit Mitarbeiter\*innen als auch Führungskräften. Langfristig wird die Wirksamkeitskontrolle durch eine erneute Durchführung des MABO-Verfahrens sichergestellt. Inwieweit Maßnahmen sich als wirksam erweisen, bemisst sich daran, ob sie zu einer gefahrenvorbeugenden und menschengerechten Gestaltung der Arbeit beitragen. Die Wirksamkeitskontrolle im Prozess des MABO-Verfahrens ist entscheidend für eine nachhaltige Gefährdungsbeurteilung und schafft die Möglichkeit, Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit/Effektivität zu kontrollieren/evaluieren. In einem abschließenden Schritt erfolgt die Dokumentation des gesamten Gefährdungsbeurteilungsprozesses.

#### DIE AUTOREN



**Prof. Dr. habil.  
Oliver Sträter**

Fachgebietsleiter der Arbeits- und Organisationspsychologie in Kassel; promoviert und habilitiert an der TU München; Obmann des VDI-Arbeitskreises „Menschliche Zuverlässigkeit“; Präsident der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft 2021–2023  
[straeter@uni-kassel.de](mailto:straeter@uni-kassel.de)



**Jonas Wehrmann, M. Sc.**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) im Fachbereich 1. Wandel der Arbeit. Er promoviert am Fachgebiet A&O der Uni Kassel zu dem Thema Psychische Belastung in der Interaktionsarbeit und entwickelt ein Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung.



Abb. 4: Schritte des MABO-Verfahrens als ein kombiniertes Verfahren einer Mitarbeiterbefragung mit Wissensmanagement.

DIE AUTOREN



**Dr. Markus Unger**  
Arbeitspsychologe mit Schwerpunkt Eignungsdiagnostik und Personalauswahl bei der Deutschen Bundesbank. Zuvor als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Kassel an der Durchführung verschiedener Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung am Arbeitsplatz beteiligt. (Sein Beitrag zum Artikel basiert auf seiner Tätigkeit an der Universität Kassel und nicht der Deutschen Bundesbank)



**Friedrich Englisch, M. Sc.**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter mit der Qualifikation als Psychologe am Fachgebiet Arbeits- & Organisationspsychologie der Universität Kassel. Forscht schwerpunktmäßig zu den Themen Psychische Belastung am Arbeitsplatz sowie Arbeitssicherheit.

Zufriedenheit (Mittelwerte) mit...

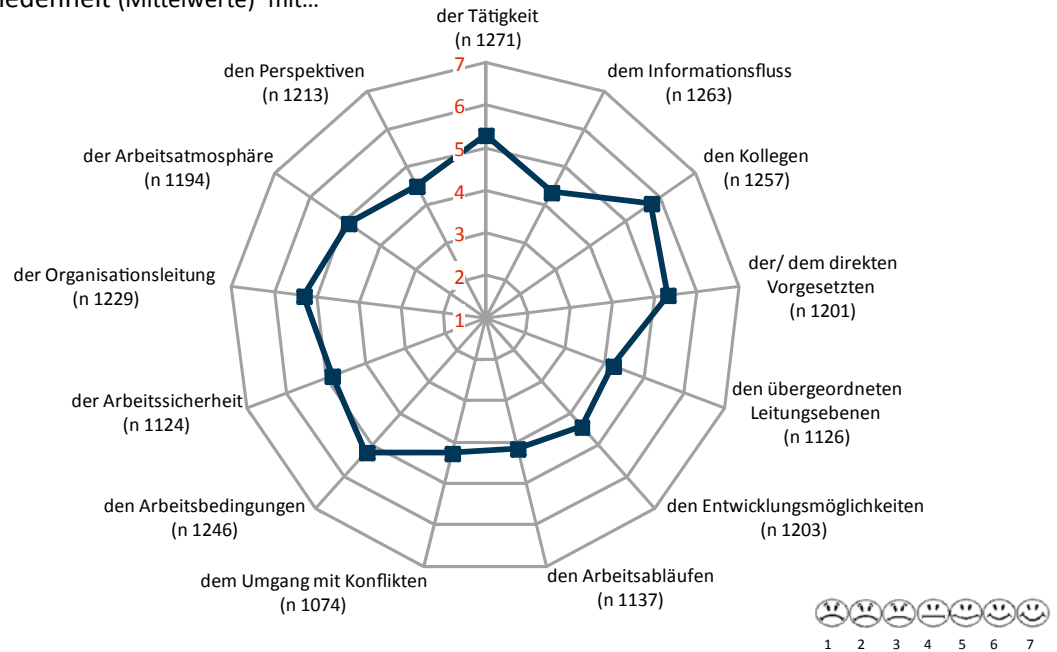


Abb. 5: Beispiel für die zusammenfassende Darstellung der Befragungsergebnisse anhand der Smiley-Skalen.

**Fortschreibung des MABO-Verfahrens:** Die Aktualität der durch das MABO-Verfahren erfassten Ergebnisse soll regelmäßig überprüft werden. Anlässe für die Aktualisierung des MABO-Verfahrens können die Veränderung von Arbeitsbedingungen und die damit veränderten Belastungskonstellationen sein. Gründe hierfür sind insbesondere in der Reorganisation und Umstrukturierung von Unternehmen zu sehen.

3.2 Ergebnisse

Abb. 5 zeigt anhand der Werte einer Untersuchung überblicksartig die auf die Smiley-Skalen zurückgehenden allgemeinen Einschätzungen der Organisationsmitglieder hinsichtlich der unterschiedlichen allgemeinen Themen aus den Basismodulen sowie eines organisationspezifischen Themenblocks (hier: „Arbeitssicherheit“).

Derartige kompakte und prägnante Darstellungen können auch im Hinblick auf unterschiedliche Teilbereiche einer Organisation, wie unterschiedliche Arbeitsverhältnisse, unterschiedliche Standorte oder unterschiedliche Altersgruppen, weiter differenziert und ausgewertet werden. So entsteht ein umfassendes Bild, anhand dessen die Organisationsleitung den Zustand ihrer Organisation – im Sinne eines „Fieberthermometers“ – sowohl in Bezug auf kritische Belastungskonstellationen als auch hinsichtlich positiver Aspekte und Stärken der (Arbeits-)Organisation sehr differenziert ablesen kann.

Zu jedem dieser übergeordneten Themen werden spezifische Detailfragen gestellt, die entsprechend das Profil der Ergebnisse im Detail beschreiben. Tabelle 3 zeigt beispielhaft die für die

Basismodule relevanten Themenbereiche, Konstrukte sowie die Anzahl der zugrunde liegenden Items.

3.3 Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen

Eine Mitarbeiter\*innenbefragung anhand des MABO ermöglicht es, Prioritäten zu setzen und Handlungsbedarfe rechtzeitig zu erkennen. Sie bildet die Planungsgrundlage für ein gesundes Arbeits- und Organisationsklima und zeichnet ein klares Bild der gegenwärtigen Situation hinsichtlich Stärken, Schwächen aber auch Lösungspotenzialen innerhalb der Organisation.

Auch zur Ableitung von Maßnahmen verfolgt MABO einen partizipativen Ansatz, in dem die Ursachen der ermittelten Stärken und Schwächen im Dialog zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften bzw. der Organisationsleitung geklärt werden und auf dieser Basis gemeinsam fundierte Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. Hier kommen unterschiedliche Formate von klassischen Workshops bis zu World-Café-Ansätzen zum Einsatz. Auf diese Weise können effiziente Veränderungsprozesse mit messbarem Nutzen initiiert werden, um die Organisation für die Herausforderungen der Zukunft zu stärken.

Bei der Ableitung der Maßnahmen werden beide Erkenntniswege genutzt: die Normwertbetrachtung der skalierten Fragen und die gefundenen Themencluster.

Das mit den geschlossenen Fragen erfasste Meinungsbild der Organisationsmitglieder liefert hinsichtlich der verschiedenen Themen wertvolle Erkenntnisse über die gegenwärtige Arbeitssituation, aufgrund derer gezielte Optimierungs-

maßnahmen abgeleitet werden können. Dazu werden die Daten anonymisiert ausgewertet, zu Statistiken und Tendaussagen verdichtet, grafisch dargestellt und im Unternehmen zurückgemeldet. Zur empirisch gestützten Interpretation der Ergebnisse steht eine umfassende Normstichprobe zur Verfügung, die den organisationsübergreifenden Vergleich verschiedener Organisationseinheiten, Berufsgruppen und demographischer Gruppen ermöglicht. Hierdurch wird die bedarfsgerechte Maßnahmenplanung optimiert und eine bessere Einordnung der Ergebnisse sichergestellt.

Die Themencluster liefern für die Entwicklung einer Organisation weitere wichtige Aspekte, die bei der Einschätzung der Wirksamkeit von Maßnahmen zu berücksichtigen sind. Eine Entwicklungsmaßnahme, die eine Schwäche kompensiert, aber eine Stärke der Organisation beeinträchtigt, wird langfristig eine nicht adäquate Maßnahme für die Organisation darstellen. Das Wissen um die Stärken und deren Wirkweise in der Organisation ist essenziell für eine effiziente und resiliente Entwicklung einer Organisation. Es gilt also, die Organisation weiterzuentwickeln und dabei an den Schwächen zu arbeiten, ohne dabei die Stärken zu verlieren.

So konnte in einer Befragung beispielsweise festgestellt werden, dass die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Identifikation mit dem Unternehmen, das gute Betriebsklima auf Teamebene sowie die Tatsache, abwechslungsreiche und interessante Arbeitsaufgaben zu haben, die wesentlichen Stärken der Organisation darstellen.

Verbesserungspotenziale lagen auf Basis der Untersuchung im Informationsfluss zwischen den verschiedenen Organisationsbereichen, der Förderung von fairem Führungsverhalten, der Etablierung von partizipativen Entscheidungsvorgängen, der Optimierung von konkreten Arbeitsabläufen und Verwaltungsvorgängen sowie der Systematisierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Auf Basis dieser Erkenntnisse konnten konkrete Initiativen abgeleitet werden, um die Schwachpunkte zu verbessern. Beispielsweise wurden systematische Weiterbildungen für Führungskräfte initiiert, Workshops zur Optimierung von Verwaltungsvorgängen durchgeführt sowie ein unternehmensweites Verfahren für den Umgang mit Konflikten innerhalb der Belegschaft etabliert.

### 3.4 Organisationsentwicklung

Im Sinne einer systematischen Organisationsentwicklung wird von MABO der Ansatz verfolgt, wichtiges Gestaltungswissen für eine Organisation aus der Belegschaft zu erhalten. Dies wird durch die Kombination geschlossener Fragen mit

Themenblock	Konstrukt	Anzahl Items
Arbeitsaufgabe	Tätigkeitsinhalte	9
	Tätigkeitsanforderungen	4
Kommunikation und Kooperation	Informationsfluss	4
	Arbeitsatmosphäre	5
	Zusammenarbeit mit Kolleginnen	8
Führung	Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten	10
	Wahrnehmung der Organisationsleitung	5
	Umgang mit Konflikten	5
Arbeitsorganisation	Arbeitsabläufe	2
	Rollen und Verantwortlichkeiten	6
	Belastungsmanagement	3
	Entwicklungsmöglichkeiten	4
Arbeitsbedingungen	Arbeitsplatz	5
	Arbeitsmittel	3
Einstellung	Identifikation	3
	Motivation	2
	Zufriedenheit	2
<b>Optionale Module (dargestellt ohne Unterteilung in Konstrukte)</b>		
Kurzfristige Beanspruchung		16
Langfristige Beanspruchung		26
Work-Life-Balance		41
<b>Spezifische Module (dargestellt ohne Unterteilung in Konstrukte)</b>		
Pflege		27
Technostress		44
Mobiles Arbeiten		57

Tab. 3: Module des MABO zur Durchführung von Mitarbeiter\*innenbefragungen.

offenen Elementen der Themensammlung und Freitext-(Möglichkeit) ermöglicht. Ferner bietet sich an, das Instrument iterativ zu nutzen, um die Effektivität von Maßnahmen einzuschätzen. Kernelemente sind also:

- ▶ Die Ergänzung der Standardfragen von Betriebs-/Organisationsklimabefragungen durch eine belegschaftsweite und systematische Themensammlung
- ▶ Die durchgängige Ergänzung der geschlossenen Fragen durch offene Textfelder pro Themenblock
- ▶ Normwertbetrachtung der Fragebogenergebnisse als Trigger für die Organisationsentwicklung
- ▶ Partizipative Entwicklung von Maßnahmen und Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen

Generell kann eine Mitarbeiter\*innenbefragung dabei anhand des MABOs im Print- oder im Onlineformat erfolgen. In der Praxis ist auf jeden Fall eine einheitliche Verwendung des jeweiligen Mediums sinnvoll. Der MABO wurde dabei sowohl klassisch auf Papier als auch online angewandt. Erfolgsentscheidend für den Prozess der Gefähr-



dungsbeurteilung ist, unabhängig von der Art des Mediums, immer die glaubhafte und transparente Kommunikation hinsichtlich der Wahrung der angemessenen Anonymität der Beschäftigten.

Im Zuge der Digitalisierung bietet eine Onlinebefragung viele Vorteile. Hierbei sollten dann neben dem Fragebogen selbst auch die Ankündigungen (per E-Mail) und die Themensammlung (per Intranetseite) digital erfolgen. Für gute Rücklaufquoten sind hier zusätzlich strenge, transparente und einfach kommunizierbare Datenschutzmaßnahmen erforderlich.

#### 4. Validitätsbetrachtung zum MABO

##### 4.1 Konstrukt-Validität

Der MABO baut auf den theoretischen und methodischen Überlegungen des Belastungs- und Beanspruchungskonzepts (BBK) von Rohmert und Rutenfranz (1975) auf. So werden in den bereits vorgestellten ersten fünf Basismodulen Fragen zu verschiedenen Belastungsfaktoren aus den Themenbereichen Tätigkeitsinhalte und -anforderungen, Kommunikation und Kooperation, Arbeitsorganisation, Umgebungsbedingungen sowie hinsichtlich des Commitment und der Zufriedenheit der Beschäftigten gestellt. Das Belastungs-Beanspruchungskonzept von Rohmert und Rutenfranz (1975) ist ein weitverbreitetes arbeitswissenschaftliches Grundkonzept und kommt ursprünglich aus dem ingenieurwissenschaftlichen Bereich (Oesterreich, 2010; Rohmert & Rutenfranz, 1975). Grundgedanke des Konzepts ist die Beschreibung des Zusammenhangs von Belastungen, die auf den Menschen von außen einwirken und in Abhängigkeit ihrer individuellen Ressourcen Beanspruchungen auslösen. Das BBK wurde mehrmals konzeptionell erweitert und betrachtet in einer neuen, integrierten Fassung zudem individuelle und psychophysische Einflussgrößen (Oesterreich, 2010). Das BBK diente im Rahmen der Entwicklung des MABOs als wichtiger konzeptioneller und begrifflicher Rahmen, um Wirkungszusammenhänge zwischen Belastungen auf Beanspruchungsfolgen zu erfassen und zu erklären.

Neben den modelltheoretischen Annahmen, die der Konstruktion des MABOs zugrunde liegen, wurden auch die im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) in der „Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“ veröffentlichten Empfehlungen bei der thematischen Ausgestaltung des MABOs berücksichtigt (GDA, 2018). Die Leitlinie der GDA stellt nach BAuA (2014, S. 30) die „fachlich fundierte Verständigung auf wichtige Inhalte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ dar. Die von der GDA veröffentlichte Checkliste „Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung“

enthält dabei vier zentrale Merkmalsbereiche: Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, Soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung, die im Rahmen des MABOs aufgegriffen und in verschiedenen Modulen inhaltlich differenziert werden.

Darüber hinaus wurden empirische Erkenntnisse als Grundlage zur Entwicklung der verschiedenen Module des MABOs herangezogen. So haben die Erkenntnisse des BAuA-Stressreports 2012 (Lohmann-Haislah, 2012) sowie des ebenfalls von der BAuA durchgeführten Projekts „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung“ (Rothe et al., 2017) wichtige Impulse zu der inhaltlichen Ausgestaltung und Differenzierung weiterer Module des MABOs gegeben. Im Rahmen des BAuA-Projekts wurden eine Vielzahl bedeutsamer Arbeitsbedingungsfaktoren hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit verschiedenen gesundheitsrelevanten Folgeerscheinungen betrachtet (Rothe et al. 2017). Zentrale Erkenntnis des Projekts war die Extraktion sogenannter „Schlüsselfaktoren der Arbeitsgestaltung“, die – über ihre eindimensionale Wirkung hinaus – in Wechselwirkung mit anderen Belastungsfaktoren wirksam werden (Rothe et al., 2017). Da diesen Schlüsselfaktoren eine besondere Bedeutung im Zuge der Arbeitsgestaltung zukommt (Rothe et al., 2017), wurden sie bei der Konzeption neuer Module sowie bei der Weiterentwicklung der modularen Struktur in besonderem Maße berücksichtigt.

##### 4.2 Gütekriterien des MABO-Fragebogens

Die Analyse umfangreicher Datensätze zeigt, dass der MABO-Fragebogen ein objektives, zuverlässiges und valides Messinstrument ist, das den internationalen Normen nach DIN EN ISO 10075-3 „Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung“ entspricht (DIN e.V., 2004; Englisch, 2017, 2018). Über diese Mindestanforderungen hinaus wird der MABO im Zuge neuer Erhebungen laufend evaluiert und optimiert (Dreiling, 2019; Schiller, 2018; Steinhauer, 2019; Wehrmann, 2019; Wehrmann, Englisch & Sträter, 2020). Anhand von Erhebungen in zwei großen Organisationen mit 1295 bzw. 488 Teilnehmern ergibt sich eine positive Bewertung des MABO-Fragebogens hinsichtlich der Testgütekriterien nach DIN EN ISO 10075-3 (DIN e.V., 2004).

Die Skalen der Basismodule weisen in zwei aktuelleren Erhebungen mit durchschnittlich  $\alpha = .70$  eine zufriedenstellende interne Konsistenz auf und können somit als reliabel bewertet werden. Im Rahmen der Bestimmung der Kriteriumsvalidität (Wehrmann, 2019) zeigen sich signifikante und bedeutsame Zusammenhänge zwischen den Belastungsfaktoren und psychischer sowie psychosomatischer Beanspruchung (Tabelle 4).

Der Bereich Commitment & Zufriedenheit weist erwartungsgemäß signifikante und starke Korrelationen ( $r = .38$  bis  $.60$ ) mit sämtlichen Belastungsskalen auf. Daran lässt sich erkennen, dass Commitment und Zufriedenheit Konstrukte sind, die sich aus einer Vielfalt von Arbeitsbedingungen zusammensetzen.

Die besonders kritischen Auswirkungen der Arbeitsbedingungen – Burnout-Symptome und Psychosomatik – korrelieren signifikant und mittelstark ( $r = .17$  bis  $.41$ ) mit den Skalen Tätigkeitsanforderungen, Informationsfluss, Zusammenarbeit mit Kollegen und Arbeitsabläufe. Das erscheint plausibel und ist ein Hinweis darauf, dass vor allem Aspekte wie Workload sowie die Arbeits- und Informationsverteilung für negative gesundheitliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter\*innen verantwortlich sind.

Die Auswertung und Interpretation des MABOs erfolgt standardisiert und normorientiert. Anhand einer durch weitere Erhebungen laufend wachsenden Datenbank können Auswertungen zum Vergleich aller definierten Organisationseinheiten, Berufsgruppen und demografischen Gruppen ausgegeben werden. Im Anschluss können weitergehende Analysen und/oder gezielte, passgenaue Interventionen abgeleitet werden.

#### 4.3 Normwerte und Gestaltungsindikation

Die mit dem MABO erfassten Einstellungen der Organisationsmitglieder zu den verschiedenen Themen liefern wertvolle Erkenntnisse über die gegenwärtige Arbeitssituation, aus denen Optimierungsmaßnahmen abgeleitet werden können.

Dabei stellt sich die Frage, „ab wann psychische Belastungen als Gefährdung zu beurteilen sind?“. Diese Frage lässt sich mithilfe von Fragebögen nur auf Basis der subjektiv erhobenen

Daten beantworten. In der Regel hängen Gefährdungen nicht von einer einzelnen Belastung ab, sondern ergeben sich aus dem Zusammenspiel vieler verschiedener Belastungskonstellationen (BAuA, 2014). Festzuhalten ist, dass oftmals Kriterien oder Grenzwerte fehlen, die transparent offenlegen, ab wann eine Fehlbelastung vorliegt und ab wann nicht. Gesundheitliche Standards und Arbeitsnormen geben ungefähre Soll-Werte vor, die ein ungefähres Verständnis darüber geben, was menschengerechte Arbeitsbedingungen sind (Neuner, 2016). Häufig ist es jedoch schwierig aufgrund des abweichenden Ist-Zustandes zu entscheiden, ob eine Fehlbelastung vorliegt oder nicht (BAuA, 2014).

Da es im Bereich psychischer Belastung keine objektiven Grenzwerte gibt, bietet eine normorientierte Analyse der Testwerte die beste Möglichkeit, die Angemessenheit der psychischen Belastung und den Handlungsbedarf einschätzen zu können. Hierzu können die bisher in 12 unterschiedlichen Unternehmen mit einer Gesamtstichprobe von insgesamt 4753 Mitarbeiter\*innen erfassten Daten genutzt werden. Die befragte Belegschaft der Unternehmen hatte wiederum unterschiedliche Funktionen innerhalb der Organisationen wie beispielsweise Verwaltung, Produktion, Montage oder Logistik. Aufgrund der umfangreichen Stichprobe können für unterschiedliche Berufsgruppen Vergleichswerte bestimmt werden. Diese erlauben es abzuschätzen, inwieweit die Ergebnisse einer Befragung innerhalb der üblichen Norm liegen oder ob Handlungsbedarf besteht. Abb. 6 zeigt beispielhaft eine solche Normwert-Betrachtung.

Die Normwert Betrachtung erfolgt anhand der Bildung von Prozenträngen für unterschiedliche Funktionen der Organisationen und hinsichtlich der unterschiedlichen Teilmole des MABOs.

Belastungsfaktoren	Beanspruchungsfaktoren (Outcomes)		
	Burnout-Symptome	Psycho-somatik	Commitment & Zufriedenheit
Tätigkeitsinhalte	-.04	-.01	.40***
Tätigkeitsanforderungen	.41***	.22*	.43***
Informationsfluss	.21*	.17*	.53***
Arbeitsatmosphäre	.22*	.09	.57***
Zusammenarbeit mit Kolleg*innen	.31***	.20*	.38***
Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten	.12	.04	.60***
Organisationsleitung	.09	.08	.59***
Arbeitsabläufe	.26**	.17*	.55***
Entwicklungsmöglichkeiten	.05	.06	.58***
Umgebungsbedingungen	.14	.14	.43***
Mittelwert	0.18	0.12	0.51

\*:  $p \leq .05$ ; \*\*:  $p \leq .01$ ; \*\*\*:  $p \leq .001$

Tab. 4: Korrelationen zwischen Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren.

Anzahl Befragte	Gesamt	Mitarbeiter	Verwaltung	Führung
<b>Skala</b>				
Arbeitsaufgabe	77	81	70	80
Informationsfluss	59	61	55	62
Zusammenarbeit mit Kollegen	84	84	83	86
Unterstützung Vorgesetzter	81	88	80	68
Wahrnehmung Fachbereichsleitung	59	62	50	74
Wahrnehmung Universitätsleitung	48	44	50	60
Weiterbildung und Förderung	59	59	60	66
Arbeitsabläufe	48	43	55	41
Umgang mit Konflikten	52	51	50	51
Arbeitsplatz und Arbeitsmittel	80	79	82	80
Arbeitsicherheit	64	62	60	71
Belastungen / Gesundheit	39	27	50	20
Identifikation	83	76	86	89
Arbeitsatmosphäre	64	63	60	69
Perspektiven	67	56	73	85

Abb. 6: Normwert Betrachtung unterschiedlicher Funktionen einer Organisation hinsichtlich der unterschiedlichen Teilmodule des MABO.

Bei der Transformation des Rohwertes in einen Prozentrang wird die relative Position des Testwerts in der aufsteigend geordneten Rangreihe der Testwerte der Bezugsgruppe positioniert. Ein Prozentrang von 59 bedeutet zum Beispiel, dass 59 Prozent der Bezugsgruppe einen schlechteren Wert aufweisen und 41 Prozent besser abschneiden. Damit bietet der Prozentrang auch einen Indikator, die Dringlichkeit von Maßnahmen zu beurteilen/einzuschätzen – je niedriger der Prozentrang, desto höher ist der Handlungsbedarf, was durch die farbliche Abstufung im „Ampelsystem“ von grün bis rot unterstrichen wird (Englisch, 2017). Zur Kalibrierung des „Ampelsystems“ werden derzeit lineare und probabilistische Modelle hinsichtlich der Aussagekraft systematisch untersucht.

Mitarbeiter\*innenbefragungen ermöglichen es so, Prioritäten zu setzen und Handlungsbedarfe rechtzeitig zu erkennen. Sie bilden die Planungsgrundlage für ein gesundes Arbeits- und Betriebsklima und zeigen ein klares Bild der gegenwärtigen Situation hinsichtlich Stärken, Schwächen sowie Lösungspotenzialen innerhalb der Organisation.

### 5. Diskussion

Bei dem MABO-Ansatz handelt es sich um ein gleichermaßen praxisnahes wie objektives, reliables und valides Instrument. Aufgrund seiner Modularität und der Möglichkeit, unternehmensspezifische Inhalte zu integrieren, erfährt der MABO-Ansatz sowohl bei Arbeitgeber\*innen als auch bei den Beschäftigten und deren Vertreter\*innen

ein hohes Maß an Akzeptanz. Denn das Verfahren ist nicht nur sehr partizipativ (Aufgreifen unternehmensspezifischer aktueller Themen mittels Vorab-Themensammlung), sondern liefert auch konkrete Verbesserungsvorschläge aus Sicht der Belegschaft (mittels offener Antworten zum Einbringen von Verbesserungsvorschlägen). Der MABO-Ansatz eignet sich deshalb besonders gut dazu, Unternehmen, die psychischen Gefährdungsbeurteilungen bis dato skeptisch gegenüberstehen, zu motivieren, eine solche gesetzlich geforderte und ökonomisch wie arbeitsschutztechnisch sinnvolle Erhebung durchzuführen.

In diesem Zusammenhang ist es erfahrungsgemäß besonders wichtig zu kommunizieren, dass der gesamte Ansatz entgegen etwaiger gegenteiliger Befürchtungen nicht per se defizitorientiert ist, wie es der Begriff der psychischen Gefährdungsbeurteilung nahelegt, sondern als ganzheitliches Verfahren gleichermaßen geeignet ist, Stärken und Ressourcen der Organisation sichtbar zu machen.

Der MABO zeichnet sich gegenüber konventionellen, standardisierten Fragebögen zur psychischen Belastungsmessung durch seine Modularität und die Möglichkeit, den Fragebogen unter Einbezug der Mitarbeiter\*innen um unternehmensspezifische Themen zu erweitern, aus. So sind über die Kernthemengebiete zur Analyse der Arbeitsbedingungen hinaus je nach Fragestellung und Informationsanforderungen der Organisation weitere inhaltliche Module vorhanden und integrierbar (vgl. Abb. 1, sis 1-2022, S. 15).

Derzeit beinhaltet der MABO-Fragebogen bereits eine Reihe tätigkeitsspezifischer Anforderungen bzw. psychischer Gefährdungspotenziale. Dennoch existiert ein breites Spektrum an Tätigkeiten, die bisher noch nicht im Rahmen des MABO-Fragebogens abgedeckt sind. Weiterhin ist die Arbeitswelt derzeit äußerst dynamischen Veränderungsprozessen unterworfen. Es ist daher geplant, den MABO-Fragebogen zukünftig um weitere, spezifische Module zu erweitern. So sollen beispielsweise die besonderen Anforderungen durch die Digitalisierung, Flexibilisierung, Interaktionsarbeit oder durch Job-Crafting, welche absehbar an Bedeutung gewinnen werden, zukünftig mit eigenen Skalen abgedeckt werden. Dabei soll/wird insbesondere neuen Arbeitsformen wie dem orts- und zeitflexiblen Arbeiten bei der modularen Weiterentwicklung des MABO-Verfahrens eine besondere Bedeutung zukommen. Auch bei diesen Themen bietet sich der modulare, optionale Einsatz an, da nicht alle Tätigkeitsfelder gleichermaßen von diesen Entwicklungen betroffen sind. ■

## LITERATUR

- BAuA. (2014). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- BAuA/BMAS. (2020). *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2018: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*.
- Beck, D. & Lenhardt, U. (2009). Verbreitung der Gefährdungsbeurteilung in Deutschland. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 4(1), 71–76. <https://doi.org/10.1007/s11553-008-0153-x>
- Beck, D., Richter, G., Ertel, M. & Morschhäuser, M. (2012). Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 7(2), 115–119. <https://doi.org/10.1007/s11553-011-0326-x>
- Beck, D. & Lenhardt, U. (2019). Consideration of psychosocial factors in workplace risk assessments: findings from a company survey in Germany. *International archives of occupational and environmental health*, 92(3), 435–451.
- Beermann, B., Amlinger-Chatterjee, M., Brenscheidt, F., Gerstenberg, S., Niehaus, M. & Wöhrmann, A. M. (2018). Orts- und zeitflexibles Arbeiten. *Gesundheitliche Chancen und Risiken (baua: bericht, 2. Auflage)*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Böhm, K. & Cordes, M. (2009). Kosten psychischer Erkrankungen im Vergleich zu anderen Erkrankungen. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern* (S. 51–60). Berlin: Springer.
- Bräunig, D. & Kohstall, T. (2013). Calculating the international return on prevention for companies: Costs and Benefits of investments in occupational safety and Health. *Final Report 2013*. International Social Security Association (ISSA). [en internet]. 2013 [citado el 29 Oct 2017]: Berlin, DGUV.
- Carstensen, T. (2015). Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien. *WSI-Mitteilungen*, 68(3), 187–193. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2015-3-187>
- DIN e.V. (2004). *DIN EN ISO 10075-3 Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 3: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung (ISO 10075-3:2004); Deutsche Fassung 10075-3:2004*. Berlin: Beuth.
- Dreiling, L. M. (2019). *Work-Life-Balance im Kontext der modernen Arbeitswelt. Entwicklung und Validierung einer Skala zur Messung der Work-Life-Balance als Erweiterung des Fragebogens „Modulare Analyse der Belastungsfaktoren in Organisationen“ (MABO)*. Kassel: Universität Kassel, Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Englisch, F. (2017). *Erweiterung und Validierung des „Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit“ (MABO) anhand empirischer Daten (Masterarbeit)*.
- Englisch, F. (2018). *MABO – Ein ganzheitliches Verfahren zur Gefährdungsanalyse von psychischer Belastung am Arbeitsplatz*. In R. Trimpop, J. Kampe, M. Bald, I. Seliger & G. Effenberger (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit* (S. 725–728). Kröning: Asanger.
- Frieling, E. & Schäfer, E. (2016). *Arbeitsgestaltung für informelles Lernen*. In *Handbuch Informelles Lernen* (S. 469–482). Springer.
- GDA. (2018). *Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie*. Zugriff am 21.09.2018. Verfügbar unter [http://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile)
- GDA-Arbeitsprogramm Psyche. (2016). *Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (2. Aufl.)*. Berlin: GDA-Arbeitsprogramm Psyche.
- Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz. (2016). *GDA-Betriebs- und Beschäftigtenbefragung: Grundausswertung der Betriebsbefragung 2015 und 2011. betriebsproportional gewichtet*. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Hahnzog, S. (2015). *Psychische Gefährdungsbeurteilung: Impulse für den Mittelstand*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofmann, M. (2014). *Gefährdungsbeurteilung durch den Arbeitgeber bezüglich psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Ein innereuropäischer Vergleich*. Berlin: Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde.
- Initiative Gesundheit und Arbeit. (2015). *iga.Report 28 – Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention*. Zugriff am 20.06.2020. Verfügbar unter [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Reporte/Dokumente/iga-Report\\_28\\_Wirksamkeit\\_Nutzen\\_betrieblicher\\_Praevention.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_28_Wirksamkeit_Nutzen_betrieblicher_Praevention.pdf)
- Kallus, W. (2016). *Erstellung von Fragebogen (UTB M, 2. Aufl.)*. Wien: facultas.wuv.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Berlin: BAuA.
- Marschall, J. (2013). *DAK-Gesundheitsreport 2013. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Update psychische Erkrankungen – Sind wir heute anders krank? (Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung, Bd. 5)*. Heidelberg: medhochzwei Verlag.
- Marschall, J., Hildebrandt, S. & Hans-Dieter. (2019). *DAK-Gesundheitsreport 2019*. Verfügbar unter <https://www.dak.de/dak/download/dak-gesundheitsreport-2019-sucht-pdf-2073718.pdf>
- Metz, A.-M. & Rothe, H.-J. (2017). *Screening psychischer Arbeitsbelastung. Ein Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12572-1>
- Oesterreich, R. (2010). *Das Belastungs-Beanspruchungskonzept im Vergleich mit arbeitspsychologischen Konzepten*. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 55(3), 162–178.
- Pfeiffer, S. (2012). *Technologische Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken*. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen – Risiken minimieren (Fehlzeiten-Report, Bd. 2012, S. 15–21)*. Berlin: Springer.
- Richter, G. (2010). *Toolbox Version 1.2. Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen*. Dortmund/ Berlin/ Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Referat Öffentlichkeitsarbeit.
- Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A. et al. (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Schiller, P. (2018). *Erweiterung und Validierung des MABO. Entwicklung einer Skala zur Messung kurzfristiger Beanspruchung*. Kassel: Universität Kassel, Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Steinhauer, F. (2019). *Herausforderung der Digitalisierung. Entwicklung und Validierung einer Skala zur Messung von Technostress als Erweiterung des Fragebogens „Modulare Analyse der Belastungsfaktoren in Organisationen“ (MABO)*. Kassel: Universität Kassel, Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Treier, M. (2015). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Begründung, Instrumente, Umsetzung*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08019-8>
- Wehrmann, J. (2019). *Ganzheitliche Analyse der psychischen Belastung in der Pflege mittels Entwicklung und Validierung eines pflegespezifischen Fragebogens*. Kassel: Universität Kassel, Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Wehrmann, J., Englisch, F. & Sträter, O. (2020). *Psychische Belastung in der Pflege. Arbeit an und mit Menschen*. In *Gesellschaft für Arbeitswissenschaft eV (Hrsg.), Frühjahrskongress 2020 (Bd. 2020)*. Dortmund: GfA-Press.