

## **Gefährdungsbeurteilung auch durch betroffene Führungskräfte und Mitarbeiter?**

Winfried HACKER

*Technische Universität Dresden, Fachrichtung Psychologie  
Arbeitsgruppe "Wissen-Denken-Handeln"  
Objekt Falkenbrunnen, D-01062 Dresden*

**Kurzfassung:** Die Gefährdungsbeurteilung gemäß Arbeitsschutzgesetz schließt neuerdings ausdrücklich auch die psychische Belastung ein. Der Beitrag erörtert den Nutzen des Einbeziehens der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der jeweiligen Arbeitsbereiche, um deren Expertise in den Arbeitsprozessen zu nutzen und möglichen Widerstand gegen erforderliche arbeitsorganisatorische Veränderungen zu reduzieren. Als Realisierungsmöglichkeit wird eine optimal organisierte zeitweilige Kleingruppen-(Qualitätszirkel-)Arbeit und das Bereitstellen geeigneter Hilfsmittel diskutiert. Die methodischen Besonderheiten und Anforderungen an Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung psychischer Arbeitsbelastungen durch Betroffene werden dargestellt.

**Schlüsselwörter:** Psychische Arbeitsbelastung, Gefährdungsbeurteilung, Methodische Probleme bei Arbeitsanalysen durch Betroffene, Veränderungswiderstand, Zeitweilige Kleingruppenarbeit

Interessenkonflikt: W. Hacker gibt an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Das Durchführen der gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung, die nunmehr ausdrücklich auch psychische Arbeitsbelastung einbezieht, ist mit einer Reihe von Fragen verbunden. Diese betreffen weniger das Bereitstellen geeigneter Untersuchungsverfahren. Dafür existiert ein umfangreiches Angebot. Wichtiger ist, wer und auf welche Weise an der Beurteilung der Arbeitsprozesse und insbesondere an den möglicherweise erforderlichen Verbesserungen der Arbeitsgestaltung beteiligt ist, und welche Konsequenzen das für das Vorgehen hat.

Gewichtige Argumente sprechen für das Durchführen der Gefährdungsbeurteilung und insbesondere von Verbesserungsmaßnahmen durch die Betroffenen oder zumindest für deren Beteiligung.

Was bedeutet das?

### **1. Wer sind die Betroffenen bei der Gefährdungsbeurteilung und welche Urteilsmechanismen sind bei ihnen wirksam?**

Betroffene der Gefährdungsbeurteilung sind sowohl Führungskräfte als auch die mit den zu beurteilenden Arbeitsaufträgen beauftragten Mitarbeiter.

Betroffenenbeteiligung ist nicht neu, hat aber mit der ausdrücklichen Erweiterung des Arbeitsschutzes auf psychische Belastungen eine neue Qualität erhalten, die Konsequenzen verlangt.

Psychische Belastung ist wesentlich bedingt durch die Arbeitsanforderungen, den Arbeitsinhalt, also durch Tätigkeitsspielraum, Anforderungsvielfalt, soziale Bedeutung der Tätigkeit, Kooperation, Unterstützung und soziale Rückmeldungen. Die herkömmlichen Arbeitsschutzaktivitäten bezogen sich dagegen stärker auf Ausführungsbedingungen wie bspw. Lärm, Luftverunreinigungen, Beleuchtung oder physische Arbeitsschwere.

Möglicherweise erforderliche Veränderungen des Arbeitsinhalts greifen stärker in die gewohnte Ausführungsweise der Arbeitsprozesse ein als Veränderungen der Ausführungsbedingungen. Daher kann ein deutlicherer Veränderungswiderstand bei Betroffenen auftreten und stärker die Mitwirkung und die Expertise der Betroffenen verlangen. Arbeitsschutzexperten können nicht auch noch Experten für das arbeitsinhaltliche Optimieren einer Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsaufträge und Arbeitsprozesse sein.

Die zuständigen Führungskräfte haben Verantwortung für die Verteilung und die Beschaffenheit der Arbeitsaufträge und deren Ausführungsbedingungen einschließlich der Maßnahmen des Gesundheits- und Arbeitsschutzes. Wenn sie eine Gefährdungsbeurteilung ausführen, beurteilen sie somit Kernelemente ihrer eigenen Arbeits-/ Führungstätigkeit.

Werden Mitarbeiter einbezogen, die auf Gefährdung zu beurteilende und zu verändernde Arbeitsaufträge ausführen, so beurteilen diese dabei mindestens zum Teil ebenfalls ihre eigenen Arbeitsaufträge und Arbeitstätigkeiten. Das betrifft bspw. ihre Arbeitsweisen, das Einhalten von Arbeitsschutzvorschriften oder von Arbeitspausen.

Das Beurteilen eigener Arbeitsaufträge und Arbeitstätigkeiten ist nicht nur durch deren tatsächliche Beschaffenheit bedingt, sondern auch durch Interessen und Kompetenzen der Arbeitenden. Arbeitsaufträge werden so aufgefasst, wie die Arbeitenden – und das sind auch Führungskräfte – sie auf der Grundlage ihrer Kompetenzen verstehen und begreifen können, und wie sie diese Aufträge aufgrund ihrer Interessen, Neigungen oder Absichten verstehen wollen. Arbeitsaufträge werden also nicht notwendigerweise so wahrgenommen und ausgeführt, wie sie objektiv beschaffen oder gemeint sind, sondern sie werden von den Ausführenden „übersetzt“ (redefiniert) und dementsprechend realisiert. Das beschreibt und begründet das Redefinitionsparadigma von Arbeitsprozessen (Hackman 1969).

Des Weiteren sind die zu bearbeitenden Arbeitsaufträge und ihre Ausführungsbedingungen komplex, sie haben mehrere oder viele Teile und Merkmale. Das ermöglicht und erzwingt sogar, bei der Beurteilung Teile, Aspekte, Merkmale, Zeiträume auszuwählen auf die der Urteilende sich konzentriert. Das sind in der Regel solche Aspekte, die aktuell erinnerlich sind und wichtig erscheinen, oder günstige Selbstbewertungen ergeben. Bei unerwünschten Tatbeständen können sie dagegen abgeschoben werden von Mitarbeitern auf Vorgesetzte oder umgekehrt, auf Kollegen oder auf Sachzwänge. Mit der selbstbewertungsgünstigen Auswahl werden objektive Tatbestände nicht notwendigerweise falsch wiedergegeben, sondern selektiv, also einseitig.

Beide Urteilsbeeinflussungen, die interessengeleitete Redefinition eigener Arbeitsaufträge nach eigenen Einsichten und Absichten, und die selbstbewertungsbegünstigende Auswahl von Urteilsaspekten und Urteilsgegenständen, sind auch bei der Gefährdungsbeurteilung durch Betroffene oder gemeinsam mit ihnen wirksam.

Gibt es Möglichkeiten, diese subjektiven Urteilsverzerrungen bei der Gefährdungsbeurteilung durch Betroffene zu verringern?

Eine scheinbar einfache Lösung wäre, Betroffene, also die zuständigen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter, nicht zu beteiligen. Das wäre jedoch abwegig:

## **2. Warum Betroffenenbeteiligung bei der Gefährdungsbeurteilung?**

Der Ausschluss der für die Arbeitsplätze bzw. Arbeitsaufträge zuständigen Führungskräfte vom Bewerten und Verändern der Gefährdungslage in ihrem Verantwortungsbereich würde sie zentraler Inhalte ihrer Führungstätigkeit berauben und die Gefährdungsbeurteilung noch stärker zu einer kampagnenhaften Sonderaktivität externer, professioneller Einrichtungen machen. Umgekehrt sollten sie besser ein natürlicher Bestandteil der regulären betrieblichen Prozessoptimierung werden. Das könnte auch Doppelarbeit vermindern. Ebenso wären beim Ausschluss der Betroffenen die Mitverantwortung und die kreative Mitgestaltung von Gesundheits- und Arbeitsschutzanliegen der Arbeitenden untergraben. Die tatsächlichen Experten komplexer moderner Arbeitsprozesse in der Wissensgesellschaft und der Industrie 4.0 sind nicht gelegentlich anwesende externe Aufsichtsbeamte oder Berater, sondern die erfahrenen Arbeitsplatzinhaber und ihre Führungskräfte, die an ihrer eigenen Gesundheit nicht uninteressiert sein dürften.

Vor allem aber benötigen mögliche Veränderungsprozesse die motivierte Mitgestaltung durch die Betroffenen, um Veränderungswiderstand zu vermeiden.

## **3. Gefährdungsbeurteilung durch Betroffene: Partizipativ/ kooperativ im Interesse des Herausarbeitens zutreffender Gefährdungsquellen und wirksamer Verbesserungen**

Gesicherte Ergebnisse belegen, dass Kooperation in geeignet organisierten zeitweiligen Kleingruppen Urteilsverzerrungen vorbeugen oder korrigieren kann (Zysno 1998). Das ist eine zeitweilige hybride Gruppenarbeit in heterogenen Kleingruppen (zusammenfassend vgl. u.a. Pietzcker & Looks 2010). Hauptmerkmale gelingender derartiger Kleingruppenarbeit sind:

- Moderierte Kleingruppenarbeit mit heterogener Gruppenzusammensetzung, wobei die Teilnehmer betroffene Arbeitsplatzinhaber, zuständige Führungskräfte und erforderlichenfalls zeitweilige Fachexperten – bspw. aus dem IT- oder F&E-Bereich, Sicherheitskräfte, Arbeitsmediziner – sind. Die Führungskraft ist dabei ein gleichberechtigtes, nicht aber die Gruppenarbeit führendes Mitglied.
- Die Gruppen sind so groß wie zum Einbringen des unerlässlichen Sachwissens nötig ist, und so klein wie möglich zu bemessen. Die Effizienz der Gruppenarbeit sinkt mit der Gruppengröße.
- Es sind mehrere kurze, moderierte, gut strukturierte Gruppenberatungen jeweils mit einem zustimmungspflichtigen Ergebnisprotokoll zu realisieren.
- Bei der Gruppenarbeit sind Einzelarbeit der Teilnehmer, tatsächliche Gruppenaktivität und Nominalgruppenarbeit zu kombinieren (Zysno 1998).
- Die Ergebnisermittlung erfolgt nicht durch Abstimmung und Mehrheitsurteile oder durch Mittelwertbildung, sondern durch das Erörtern bzw. Untersuchen der Gründe für eventuelle Meinungsunterschiede, erforderlichenfalls durch Analysieren, Erproben von Lösungen im Auftrage der Gruppe. Eine zutreffende Tatsache wird nicht dadurch falsch, dass die Mehrheit sie nicht kennt oder sie nicht für wahr hält.

- Lösungen werden laufend von den Gruppenmitgliedern erprobt und eingeführt. Das ermöglicht die beteiligte weisungsberechtigte Führungskraft.

Die heterogene (diversifizierte) Gruppenzusammensetzung verhütet bei geeigneter Moderation, dass gemeinsame (geteilte) Vorurteile von gleich Interessierten sich durchsetzen, weil in heterogenen Gruppen unterschiedliche Sichten einbezogen sind.

Mithilfe dieser Gruppenberatungen können sowohl Gefährdungen ermittelt, als auch wirksame Verbesserungsmaßnahmen übereinstimmend abgeleitet, erprobt und eingeführt werden.

#### **4. Unterstützungsmöglichkeiten für die Gefährdungsbeurteilung durch Betroffene**

Wenigstens zwei Teilaufgaben der Gefährdungsbeurteilung durch Betroffene, also durch Führungskräfte und Mitarbeiter, sollten durch geeignete Verfahren unterstützt werden:

- Das Organisieren (Moderieren) kooperativer Gruppenprozesse im Interesse der Reduktion individueller Urteilsverzerrungen in einer Weise, die die Gruppenverluste vermeidet, aber Gruppengewinne maximiert, Unterstützungsmöglichkeiten dafür durch bewährte Techniken zeitweiliger Gruppenarbeit/ Workshops wurden in Abschnitt 3 skizziert.
- Das rationelle und lückenlose Ermitteln vorliegender arbeitsbedingter Gefährdungsmöglichkeiten mithilfe von bewährten Untersuchungsverfahren für Betroffene.

Solche Verfahren zu Unterstützung der Gefährdungsbeurteilung durch die Betroffenen selbst, die weder Fachleute für Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie oder Ergonomie noch professionelle Aufsichtsbeamte sind, sollten mehrere Bedingungen erfüllen:

- a) Die Gefährdungsanalyse betrifft die Arbeitsbelastung. Das gilt auch in ihrer Erweiterung auf die psychische Belastung. Belastung bezeichnet im Unterschied zur Beanspruchung Einwirkungen von außen auf die Arbeitenden im Arbeitsprozess (ISO 10075/1). Des Weiteren ist „Belastung“ im Gegensatz zum Alltagsverständnis wirkungsneutral. Belastung kann also leistungs-, lern- und gesundheitsfördernd als auch wirkungsneutral oder gefährdend sein. Es gibt mithin eine unerlässliche Arbeitsbelastung, welche die Arbeitsfähigkeit einschließlich der Gesundheit erhält.  
Verfahren zu Belastungsermittlung gerade durch die Betroffenen selbst dürfen daher nicht ausschließlich zielen auf negative, zu reduzierende oder zu beseitigende Aspekte von Arbeitsbelastung. Sie müssen ebenso die erwünschten zu bewahrenden oder zu vermehrenden leistungs-, lern- und gesundheitsförderlichen Gesundheitsaspekte erfassen. Gesundheits-, lern- und leistungsförderliche Arbeitsgestaltung ist mehr als das Vermeiden von Negativem.
- b) Gefährdungsbeurteilung ist nicht beschränkt auf Analysen, sondern beinhaltet erforderlichenfalls auch das Umgestalten von Arbeitsprozessen, das „Job Redesign“. Das verlangt eine spezifische Beschaffenheit von Verfahren (auch) für Betroffene. Das Umgestalten wird nicht unterstützt durch Abstufungen (Skalierungen) von Belastungsmerkmalen mit sogenannten Likertskalen. Ein Beispiel ist: „Der Schichtplan entspricht den arbeitsmedizinischen Anforderungen an die Schichtrotation gar nicht – kaum – mittel – ziemlich gut – gut –

sehr gut“. Diese formale Stufung unterstützt die Umgestaltung zur Verbesserung nicht. Wenn die Schichtrotation „gar nicht“ den Erfordernissen des Gesundheitsschutzes entspricht, ist der Skala weder zu entnehmen, was dabei falsch ist, noch wie inhaltlich eine bessere Rotationsvariante beschaffen sein müsste.

In Betroffenenverfahren sollte also das jeweilige Fachwissen inhaltlich so konkret wie möglich angeboten werden. Das erfolgt mit inhaltlich gestuften und an der Optimalausprägung eines Arbeitsmerkmals verankerten Skalen (Voskuilj & van Sliedregt 2002). Internationale Standards (bspw. die EN ISO 6385) und gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind für dieser Verankerungen verfügbar. Damit bietet das Verfahren den Betroffenen auch das erwünschte Umgestaltungsziel sowie inhaltlich präzise beschriebene Zwischenstufen auf dem Wege zum Optimalziel an.

Des Weiteren gilt auch bei Verfahren für die Betroffenen - ebenso wie für externe Experten -, die auf verbesserte Arbeitsgestaltung zielen und nicht nur Arbeitssituationen beschreiben sollen, eine Besonderheit: Für das Gestalten nützen faktorenanalytisch zusammengefasste Oberbegriffe (Faktoren) über mehrere Einzelmerkmale nichts. Gestaltbar sind nur konkrete einzelne Merkmale der Arbeitssituation, nicht aber abstrakte Oberbegriffe, z.B. „Ressourcen“ oder „Stressoren“.

- c) Für eine ggf. gefährdende Arbeitsbelastung kann derzeit kein wissenschaftlich gesicherter Gesamtbelastungswert angegeben werden. Dafür fehlen belastbare Erkenntnisse darüber, wie die vielfältigen Aspekte oder Komponenten der Einwirkungen von außen auf arbeitende Menschen beim Integrieren gewichtet werden müssten. Ist bspw. Zeitmangel für eine qualitätsgerechte Ausführung einer verantwortungsvollen Teiltätigkeit gleich wichtig wie erforderliche Doppeltätigkeiten? Können sich beeinträchtigende und förderliche Belastungskomponenten wechselseitig kompensieren und welche Komponenten können das auf welche Weise?

Diese Situation spricht für das Angeben von Profilen mit den einzelnen Belastungsaspekten bzw. Belastungskomponenten anstelle eines Gesamtwertes. Sofern an der optimalen Merkmalsausprägung verankerte Skalen genutzt werden, ist für jedes Merkmal anschaulich der Abstand zum optimalen Gestaltungsziel erkennbar.

Bei der Wiederholung der Gefährdungsbeurteilung zeigt das jeweils neue Profil anschaulich erzielte Gestaltungsfortschritte und verbleibende Defizite. Daher sind diese Profile auch einfache Kontrollhilfen der Fortschritte im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

## **5. Wozu kooperative Gefährdungsbeurteilung mit Betroffenen auch beim Einsatz von Verfahren mit ausreichenden Gütekriterien?**

Gesetzt, Führungskräfte und Mitarbeiter als Betroffene führen den Analyseteil der Gefährdungsbeurteilung mithilfe von Verfahren durch, welche die üblichen Hauptgütekriterien gut erfüllen – ist auch dann ein kooperatives Vorgehen im dargestellten Sinne nützlich?

Das kooperative Vorgehen kann nützlich sein, auch wenn Verfahren mit ausreichender Objektivität (Urteilerunabhängigkeit), Reliabilität (Wiederholungsstabilität und Konsistenz) sowie Validität (Erfassen des angezielten Untersuchungsinhalts) eingesetzt werden. Dieser mögliche Zusatznutzen hat mehrere Gründe. Gemeinsam

ist ihnen, dass einige Gütekriterien nicht für den Einsatz durch Betroffene für ihre eigene Arbeitstätigkeit/ Führungstätigkeit ermittelt wurden, sondern für andere, neutrale Untersucher und andere Fragen.

Objektivität und Reliabilität, die bei neutralen Untersuchern ermittelt wurden, müssen nicht auch bei Betroffenen in gleichem Maße gelten.

Im Einzelnen:

Urteilerunabhängigkeit (Objektivität) und Wiederholungsstabilität (Reliabilität) von Verfahren zur Ermittlung von Arbeitsbelastung werden üblicherweise für externe, neutrale Untersucher ermittelt, die nicht die Qualität ihrer eigenen Arbeits-/ Führungstätigkeit im Betrieb untersuchen, sondern die Ergebnisse von Tätigkeiten anderer, und die während der Ermittlung möglicher Gefährdungen den untersuchten Arbeitsprozess nicht verändern wollen.

Ob ein dabei als untersucherunabhängig bewertetes Verfahren beim Einsatz durch die Führungskräfte, welche die Qualität ihrer eigenen arbeitsgestalterischen Fürsorge für ihre Mitarbeiter beurteilen sollen, und ggf. dabei Material für das Festlegen ihrer Boni oder ihrer Karriere liefern, auch urteilerunabhängig sind, wäre zu sichern. Erwünschtheits- und Selbstbewertungseinflüsse – etwa bei Entscheidungen zwischen benachbarten Skalenstufen – dürften wirksam sein.

In einem heterogen hybriden Gruppenprozess könnten interessenbedingte, untersucherabhängige Urteilsverzerrungen aufgedeckt und korrigiert werden.

Das Konzept der Wiederholungsstabilität soll sichern, dass identische Zustände zu verschiedenen Zeitpunkten von gleichen oder auch von anderen Untersuchern identisch beurteilt werden. Zum Prüfen dieses Sachverhalts dürfen also keine zwischenzeitlichen Veränderungen der Situation erfolgt sein. Daher gibt der neutrale Untersucher den Arbeitenden auch bei der Erstmessung keine Rückmeldung über ermittelte Zustände, um Veränderungsschritte bis zu seiner Wiederholungsmessung möglichst zu verhindern.

Dieses einsichtige Konzept ist schon für neutrale Untersucher der Arbeitsbelastung in Betrieben irrelevant, weil die unveränderten Arbeitssituationen kaum zu garantieren sind. Allein eine Untersuchung durch Externe löst bei betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern auch ohne förmliche Rückmeldung Reflexionen über die Messzwecke und ihre möglichen Ergebnisse aus, die engagierte Betroffene zu Aktivitäten veranlassen können, die für Zweitmessungen veränderte Bedingungen und veränderte Messwerte erzeugen (mere measurement effect (Morwitz et al. 1993)). Beim Durchführen der Untersuchung durch betroffene Führungskräfte oder Mitarbeiter selbst ist das Konzept des Messens ohne Rückmeldung an Betroffene vollends irrelevant. Sie sind die Betroffenen. Bei einer Zweitmessung, ob durch den gleichen Untersucher oder einen anderen, würden auch die Folgen der Erstmessung ermittelt.

Für Betroffene im Arbeitsprozess ist also die Wiederholungsstabilität von Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung schwerlich zu sichern, es sei denn, das Untersuchungskonzept wird verändert. Die Verfahren müssten bei veränderten Bedingungen veränderte Messergebnisse zeigen. Dieses Konzept kann in einem Gruppenprozess realisiert werden, der Wirkungen der Erstmessung auf das Verhalten und auf die Arbeitssituation der betroffenen Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter ermittelt und in der Bewertung der Zweitmessung berücksichtigt.

Aus pragmatischer Sicht mag hier ein Scheinproblem vorliegen. Die Hauptsache ist aus dieser Sicht, dass eine Untersuchung auch erforderliche Verbesserungen

auslöst. Dieser Einwand ist zwar überzeugend, beachtet aber nicht die mögliche Forderung von Methodenexperten, zunächst müsse die Wiederholungszuverlässigkeit einer Messung auch bei Betroffenenbeteiligung gesichert sein, bevor von belastbaren Messwerten, die mögliche Verbesserungen anzeigen könnten, gesprochen werden könne.

Ähnlich wenig passend für Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung im Arbeitsprozess durch Betroffene ist das konventionelle Gütemerkmal der inneren Konsistenz, das als die Korrelation von Einzelmerkmalen mit dem Gesamtwert der Merkmale vorzustellen ist. Warum?

Verfahren für Betroffene, die nicht hauptberuflich Gefährdungsbeurteilungen ausführen, sollen besonders rationell und aufwandsarm sein, das heißt auch mit einer begrenzten Merkmalsanzahl die verschiedenen Aspekte der aspektreichen Gefährdungsmöglichkeiten erfassen. Das spricht für ein sogenanntes formatives Messmodell mit heterogenen, nicht austauschbaren Merkmalen, die unterschiedliche Arbeitsmerkmale im Interesse der Kürze der Untersuchung mit wenig Redundanz erfassen. Hohe interne Konsistenz wird dagegen erzielt wenn Verfahren einen homogenen Sachverhalt in mehreren gleichbedeutenden (redundanten) Beschreibungen ermitteln.

Zu erwägen wäre, ob eine ungenügende formale interne Konsistenz –sofern man sie überhaupt in Betracht zöge – von rationellen Betroffenenverfahren auf andere Art ausgeglichen werden könnte. Das wäre bspw. möglich durch das Herausarbeiten übereinstimmender Urteile einer heterogenen Gruppe zu den verschiedenen Gefährdungsaspekten ohne redundante Beschreibungen identischer Merkmale, die das Analyseverfahren verlängern.

## 6. Fazit

Es ist möglich, die gesetzlich geforderte Gefährdungsbeurteilung in Betrieben und Einrichtungen auch durch selbst Betroffene oder gemeinsam mit ihnen, also durch auch für den Arbeits- und Gesundheitsschutz verantwortliche Führungskräfte und durch Inhaber der zu beurteilenden Arbeitsplätze, durchführen zu lassen, ohne dass untragbare Urteilsverzerrungen bzgl. der Gefährdungen oder Defizite in ggf. erforderlichen Verbesserungsmaßnahmen entstehen müssen.

Für das Beurteilen von Gefährdungen sollten Verfahren eingesetzt werden, die auch für selbst Betroffene – die keine arbeitsschutz- oder arbeitswissenschaftlichen Experten sind – geeignet sind. Derartige Verfahren müssen mehrere Bedingungen erfüllen, die von der Zerlegung des wertneutralen Belastungsbegriffs, über die Wahl gestaltungsdienlicher Merkmalskalen, die Verankerung an den Forderungen internationaler und nationaler Standards zur Arbeitsgestaltung, bis zu Angeboten solcher Dokumentationshilfen reichen, die Verbesserungsfortschritte der Arbeitsgestaltung und Gefährdungsreduktion augenfällig machen.

Auch beim Einsetzen von Hilfsmitteln, welche die methodischen Gütekriterien zur Urteilerunabhängigkeit und zur Wiederholungsstabilität für neutrale Untersucher erfüllen, ist aus methodischen und inhaltlichen Gründen ein kooperatives Vorgehen nach den Regeln zeitweiliger moderierter hybrider Kleingruppenarbeit (Pietzcker & Looks 2010) empfehlenswert. Damit können nicht nur mögliche interessengeleitete Urteilsverzerrungen Betroffener aufgedeckt und ausgeglichen werden, es wird auch die Zuverlässigkeit der Messung unterstützt. Vor allem kann möglicher Veränderungswiderstand gegen von Prozessfremden ausgelöste Veränderungen vermieden

und vor allem Engagement für selbsterzeugte Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit im Einklang mit wettbewerbsdienlichen Prozessinnovationen angestoßen werden.

Die Experten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gewinnen bei diesem Vorgehen Zeit für das Anleiten und das Kontrollieren sowie für besonders schwierige analyse- und Veränderungsprozesse.

## 7. Literatur

- Hackman JR (1969) Nature of the task as a determiner of job behavior. *Personnel Psychology* 22:435-444.
- Morwitz VG, Johnson E, Schmittlein D (1993) Does measuring intent change behavior?. *Journal of consumer research* (o.J.):46-61.
- Pietzcker F, Looks P (Hrsg.) (2010) *Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch – zeitweilige partizipative Gruppenarbeit zur Problemlösung. Mit besonderem Blick auf Organisationsentwicklung, Wissensmanagement und betriebliche Gesundheitsvorsorge.* Zürich: vdf.
- Voskuil OF, van Sliedregt T (2002) Determinants of interrater reliability of job analysis: A meta-analysis. *European Journal of Psychological Assessment* 18:52.
- Zysno P (1998) Von Seilzug bis Brainstorming: Die Effizienz der Gruppe. In: E. Witte (Hrsg.) *Sozialpsychologie der Gruppenleistung.* Lengerich: Pabst Verlag, 184-210.