

Psychische Belastung optimieren Rechtssicherheit herstellen Mitarbeitermotivation steigern

von Dr. Tilman Günther, Arbeitsmediziner & Ute Liepold, Konfliktberaterin

Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung und dann?

Durch die Erhebung von psychischen Belastung gemäß Arbeitsschutzgesetz kann Beratungsbedarf entstehen, der die Kapazitäten und Kompetenzen von Sifas und Betriebsärzten übersteigt. Dieser Beitrag zeigt, wie sich Arbeitsschutzfachleute und Berater aus dem Feld Führung und Kommunikation ergänzen können, damit aus dem festgestellten Bedarf wirksame Maßnahmen werden?

Vor gut 20 Jahren trat das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) in Kraft. Dieses Gesetz fordert die für alle Arbeitsplätze zu erstellende ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung, auf deren Basis ein zielgerichteter Arbeits- und Gesundheitsschutz erfolgen soll. Da die psychischen Aspekte der betrieblichen Gesundheit weitgehend ausgespart wurden, erfolgte 2015 eine Gesetzesnovelle. Diese enthält die explizite Verpflichtung für Unternehmen, eine Gefährdungsbeurteilung auch der psychischen Belastung durchzuführen. Inzwischen haben zwar schon viele Unternehmen psychischen Belastungen ihrer Mitarbeiter erfasst. Oft mangelt es aber noch an konkreten Maßnahmen zur Verringerung des Risikos.

Methodische Hinweise

Für die Erfassung der Gefährdung der psychischen Belastung gibt es unterschiedliche Möglichkeiten:

- Schriftliche anonyme Mitarbeiterbefragung mit Hilfe von validierten Fragebögen (vgl. Glossar).
- Expertenbeobachtung/Beobachtungsinterviews: Diese Methoden sind nach kurzer Schulung durch Fachleute von den Betrieben eventuell mit externer Unterstützung zügig und einfach durchzuführen, haben allerdings das Risiko einer deutlichen Subjektivierung der Ergebnisse. Wenn die Beschäftigten dabei nicht ausreichend befragt werden – was in der Praxis häufig der Fall ist – bleibt ihre Sichtweise unberücksichtigt und das Ergebnis unvollständig.
- (Extern) moderierter Workshop: Dieser kann nicht nur zur Erfassung der Belastungen, sondern auch zur Erarbeitung konkreter Verbesserungsvorschläge (Maßnahmen) genutzt werden. Allerdings ist die Umsetzung aufwändiger als bei der Mitarbeiterbefragung und setzt voraus, dass die Beschäftigten bereit sind, sich mit Problemstellungen innerhalb dieser Workshops zu „outen“.
- Die standardisierte mündliche Einzelbefragung der Mitarbeiter und Führungskräfte: Sie vereint die Möglichkeiten des Fragebogens mit denen der Workshops, ist allerdings nochmals deutlich aufwändiger in der Durchführung. Im Anschluss an die Erfassung werden die Ergebnisse unter Mitwirkung des Arbeitgebers und/oder seiner Beauftragten gewichtet und priorisiert.

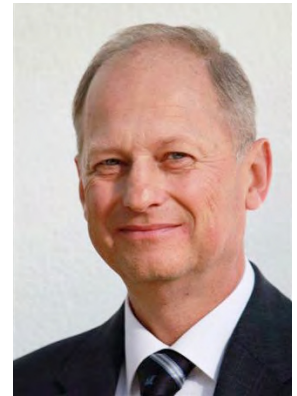
Bedarfsanalyse

Jetzt beginnt die spannendste Phase – Maßnahmen zur gezielten Bearbeitung der Herausforderungen müssen gefunden und beschlossen werden. Die Erfahrungen aus den Betrieben zeigen, dass die meisten psychischen Belastungen aus drei Unternehmensfeldern hervorgehen:

- Führung,
- Kommunikation,
- Organisation.



Ute Liepold
Konfliktberaterin
Dialog@ute-liepold.de



Dr. Tilman Günther
Arbeitsmediziner
Tilman.Guenther@arquade.de

Um diese bearbeiten zu können, braucht es von Beginn an ein klares Bekenntnis des Arbeitgebers, dass psychische Belastungen untersucht werden sollen und dass bei Bedarf auch Maßnahmen zur Führung und Kommunikation in den Blick genommen werden. Unter diesen Voraussetzungen kann sich der Arbeitgeber nicht einfach aus dem Prozess heraushalten, wie es sonst leicht passieren kann. Während viele Unternehmen das Thema Organisation noch aus eigener Kraft stemmen können, fehlen den meisten bei Führung und Kommunikation die entsprechenden Fachleute.

Arbeitsschutzfachleute und ergänzende Berater sollten sich nicht als Konkurrenten sehen, sondern lösungsorientiert zusammenwirken

Auch die, durch das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) vorgeschriebenen fachlichen Berater – also Sifas und Betriebsärzte – kommen hier unterschiedlich schnell an ihre Grenzen. Gefragt sind dann Fachleute, die sich mit der menschlichen Psyche, mit Fragen von Führung und Kommunikation sowie Moderation und Mediation beschäftigen. Im Gegensatz zu Betriebsärzten und Sifas gibt es allerdings keine gesetzlichen Grundlagen, die deren Einsatz in Unternehmen regeln. Das bedeutet, dass alle beteiligten Personen aktiv aufeinander zugehen müssen. Die Betriebe und ihre Fachleute müssen sich Unterstützung bei Experten anderer Fachrichtungen holen. Diese müssen ihre Produkte auf den betrieblichen Bedarf ausrichten und dort anbieten. Abbildung 1 zeigt, an welchen Stellen Berater für Kommunikation und Führung die Betriebe sinnvoll unterstützen können. Eine Chance liegt in fachgebietsübergreifenden Netzwerken: Hier können die Themen aus den unterschiedlichen Blickwinkeln diskutiert werden und bislang noch bestehende Berührungspunkte abgebaut werden. So ist beispielsweise die Öffnung des Verbandes für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit (VDSI) eine Chance, sie sollte allerdings noch deutlicher nach außen gelebt werden.

Phase	Ergänzende Dienstleistung	Nutzen für den Kunden
Analysephase/ Feinanalyse	Moderation von Workshops	Förderung des Gesprächs über heikle Themen; strukturierte Gesprächsführung und Aufbereitung
Ableitung von Maßnahmen	Maßnahmenberatung	Expertise zu Führung und Kommunikation sowie ggf. externer Blick können früher einfließen – höhere Wirksamkeit der Maßnahmen
Durchführung von Maßnahmen	Moderation, Coaching, Teamentwicklung, Mediation	höhere Compliance der Mitarbeiter durch externe (unabhängige) Moderatoren
Wirksamkeitskontrolle	Moderation von Workshops	strukturierte Gesprächsführung und Aufbereitung; Förderung einer konstruktiv-kritischen Sichtweise

Interne und externe Rollen

Werden Externe als ergänzende Berater eingebunden, so hat dies einige Vorteile. Sie werden leichter als neutral und unparteiisch wahrgenommen, was Akzeptanz und Offenheit gerade bei kritischen Themen erhöht. Sie lernen die Organisation und die handelnden Personen unvoreingenommen kennen und sehen dadurch Zusammenhänge, die den Betriebsinternen nicht mehr auffallen. Vor allem aber: Sie sind unabhängig und können aus ihrer Rolle heraus – den entsprechenden Auftrag und eine gute Arbeitsbeziehung vorausgesetzt – unbequeme Wahrheiten zumuten, was gerade bei Führungs- und Kommunikationsthemen unverzichtbar ist. Umgekehrt sind die Externen gut beraten, mit den internen Fachleuten zu kooperieren und deren spezifische Kenntnisse zu nutzen: zum Beispiel ihr Verständnis der Abläufe und Themen, ihre Erfahrung mit der Unternehmenskultur, ihr Netzwerk und gutes Ansehen in der Organisation.

Was ist wichtig in der Zusammenarbeit?

Arbeitsschutzprozesse gehören oft nicht zu den populärsten Themen in Organisationen. Ein gut abgestimmtes Team aus Arbeitsschutzexperten und Beratern anderer Fachrichtungen kann hier die Schlagkraft deutlich erhöhen:

- Ergänzende Berater steigen in der Regel in den schon laufenden Prozess ein (z. B. für die Durchführung eines Führungscoachings). Hier ist wichtig, dass sie einerseits die Ergebnisse der anlassgebenden Analyse kennenlernen können, andererseits genug Gestaltungsspielraum haben, um Maßnahmen ihrer Expertise entsprechend zu gestalten. Dies kann zum Beispiel erreicht werden, indem der Gesamtbericht zu den festgestellten Handlungsfeldern Ziele benennt, aber noch kein Vorgehen festlegt.
- Das Beraterteam klärt miteinander: In welchen Rollen arbeiten wir zusammen? Wer übernimmt welche Teile des folgenden Beratungsprozesses? Wie und mit wem wird dafür der Auftrag geklärt? Welche Abstimmungspunkte gibt es? Wie wird überprüft, ob die Ziele erreicht wurden (z. B. in einem gemeinsamen Rückkopplungsgespräch)?
- Die Sifa kann viel dafür tun, dass auch der ergänzende Berater das Vertrauen des Arbeitgebers gewinnt, indem er ihn gut integriert. Gegebenenfalls sind hinsichtlich der einzelnen Maßnahmen weitere Verantwortliche mit einzu beziehen (zum Beispiel die Führungskraft eines Teams, in dem es Konflikte gibt). Es hängt viel davon ab, dass auch zu ihnen eine gute Arbeitsbeziehung entsteht und sie schnell aus der Defensive in eine aktiv gestaltende und verantwortliche Position kommen. Dies gilt umso mehr in Fällen, in denen diese Personen selbst in der Kritik stehen.

Das Fallbeispiel

In einem Unternehmen ergaben die Interviews des Betriebsarztes eine erhöhte Belastung in der Entwicklungsabteilung eines Unternehmens. Konkret benannten die Teammitglieder den Führungsstil des Abteilungsleiters, Konflikte innerhalb des Teams und arbeitsorganisatorische Probleme. Der Arbeitsmediziner empfahl der gesamtverantwortlichen Geschäftsführerin den Einsatz einer freiberuflichen Konfliktberaterin. In zwei Gesprächen mit der Geschäftsführerin, dem Arbeitsmediziner und der Beraterin wurden Ausgangssituation, Ziele und Maßnahmen besprochen. Im zweiten Gespräch kam die betroffene Führungskraft dazu. Die Beraterin begleitete im Anschluss eine Reihe von Maßnahmen:

1. In einem ersten **Führungscoaching** reflektierte die Führungskraft ihre Rolle und mögliche Entwicklungsfelder, auch um vorbereitet zu sein auf ...
2. ... einen **ersten Klärungsworkshop mit dem Team**, in dem die Teammitglieder ihrer Führungskraft direktes Feedback gaben. Damit wurden die Rückmeldungen aus dem Analysebericht entanonymisiert und konkretisiert, so dass die Führungskraft ...
3. ... unterstützt durch weiteres **Coaching** konkrete Verbesserungen und Entwicklungen initiieren konnte. Außerdem wurde in diesem Coaching ...
4. ... ein **zweiter Klärungsworkshop** vorbereitet, in dem dann Vorwürfe unter den Teammitgliedern besprochen und Vereinbarungen dazu getroffen wurden.

In einem **Abschlussgespräch** zwischen Geschäftsführerin, Arbeitsmediziner, Führungskraft und Beraterin wurden die erreichten Ziele und die noch offenen Themen diskutiert.

Erfolgsfaktoren in diesem Projekt waren

- das klare Bekenntnis der Geschäftsführerin, nach der Analyse auch Maßnahmen zu ergreifen und dafür ein Budget zur Verfügung zu stellen;
- dass der Arbeitsmediziner die Führungs- und Konfliktsituation hinreichend beurteilen konnte, um die geeignete Beratung zu empfehlen
- das Vertrauen der GF in den Arbeitsmediziner, das auch auf die Beraterin überging, und deren gute Einführung; die Entscheidung, dass die kritisierte Führungskraft schnell „ins Boot geholt wurde“, so dass sie schnell die Entwicklungschance für sich sah;
- die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitsmediziner und Beraterin;
- die betriebsinterne Fachkraft für Arbeitssicherheit (nebenamtlich im Arbeitsschutz) gab dem etwa sechsmal im Jahr anwesenden Betriebsarzt erste Hinweise auf Problemfelder.

Schlussfolgerungen/Fazit

Es ist zielführend, wenn Sifa und Betriebsarzt wirksam zusammenarbeiten und auch das Thema psychische Belastung zur Bearbeitung annehmen. Gut ist es außerdem, wenn sich Arbeitsschutzfachleute und ergänzende Berater nicht als Konkurrenten sehen, sondern lösungsorientiert zusammenwirken mit dem Ziel, Gesundheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten. Mit einem gut durchdachten Vorgehen und der entsprechenden Expertise wird die bisher oft ungeliebte Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen handhabbar und führt zu echten Verbesserungen für Mitarbeiter und Unternehmen.

Chancen bieten interdisziplinäre Netzwerke: So hat sich etwa der VDSI für andere Akteure im Feld „betriebliche Gesundheit und Arbeitsschutz“ geöffnet. Seine Veranstaltungen und Gruppen können Anlaufstelle für Berater anderer Disziplinen sein. Weitere Plattformen für diese Begegnung können sich in den nächsten Jahren auf Initiative beider Seiten entwickeln.

Linktipps:

- Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (Download unter www.gda-psyche.de > Handlungshilfen > Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen)
- DGUV Vorschrift 2 (Download unter www.dguv.de, Webcode d1181370)

Glossar:

Als validierte Fragebögen bei schriftlichen anonymen Mitarbeiterbefragungen werden häufig der „Copenhagen Psychosocial Questionnaire“ (COPSOQ) oder der „Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse“ (KFZA) eingesetzt. Der COPSOQ ist ein sehr breit angelegtes Screening-Instrument zur Erfassung psychischer Faktoren (vgl. unter www.copsoq.de).

Der KFZA ist ein Instrument zur Erfassung psychischer Belastungen in der Arbeitssituation, das von einigen Berufsgenossenschaften für ihre Mitgliedsunternehmen bereitgestellt und anonymisiert ausgewertet wird.



www.gda-psyche.de



www.dguv.de



www.copsoq.de