Lizenziert für Dorothee Giffey.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

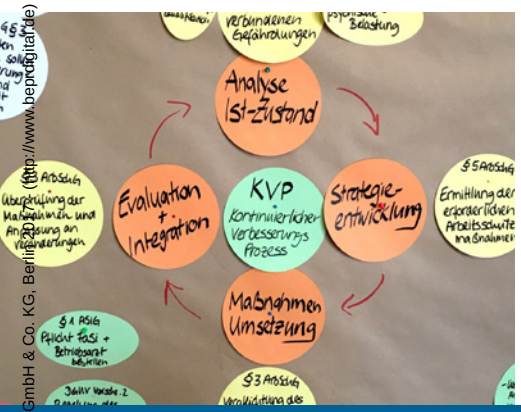
12.16

Betriebliche Prävention

128. Jahrgang
Dezember 2016
Seiten 493–548
A 8833

www.BEPRdigital.de

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung



Schwerpunkt
Betriebliches Gesundheitsmanagement

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin (http://www.bepr digital.de) 11.01.2017 - 11:39
5870130538/9

Lizenziert für Dorothee Giffey.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Dorothee Giffey und Dorit Hülse

Ein pragmatischer Ansatz zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung

Spätestens seit der expliziten Nennung im Arbeitsschutzgesetz 2013 sollte jedem Unternehmen in Deutschland seine Pflicht bekannt sein, die Gefährdung der Mitarbeiter durch psychische Belastungen mit Hilfe der Gefährdungsbeurteilung zu untersuchen.
Die Umsetzung in den Unternehmen erfolgt jedoch eher zögerlich. Wir haben uns gefragt: Woran mag das liegen? Welche Vorbehalte haben Unternehmer gegen dieses Instrument? Was ist ihre Sorge?

Foto: fotolia.com/©Stefan Müller

Im Gespräch wird schnell deutlich: die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung erschient als eine Art „Büchse der Pandora“ und Verantwortliche fragen sich: Wollen wir tatsächlich „alle Übel“ aufdecken? Was kommt da auf uns zu? Wie viele Ressourcen werden dadurch gebunden?

Ein Missverständnis besteht z.B. darin, dass Unternehmer befürchten, mit der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung würden quasi Befindlichkeiten abgefragt. Es geht aber nicht um die subjektive Beurteilung der psychischen Verfassung der Beschäftigten, sondern um objektive Belastungen aus der Arbeit. Wir fragen z.B., ob jemand seine Arbeit selbstständig einteilen kann und NICHT, wie es ihm gefällt. Wir fragen, wie oft eine Mitarbeiterin bei der Arbeit unterbrochen wird und nicht, ob es sie stört.

Bedenken auf beiden Seiten

Die Bedenken auf Seiten der Unternehmen sind verständlich und nachvollziehbar, denn es gibt eine unüberschaubare Vielzahl an Verfahren und nur unkonkrete Anhaltspunkte, wie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in der Praxis umgesetzt werden soll. Eins aber steht fest: Der Gesetzgeber schreibt die Durchführung zwingend vor.

Nicht alle Unternehmer können sich ein Bild machen, wie eine Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung abläuft, welche Auswirkungen sie auf den Betrieb hat und welchen Nutzen sie bringt.

Aber auch auf Seiten der Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen-Vertretungen gibt es Befürchtungen. Hier ist die Angst vor der „Durchleuchtung“ der Mitarbeiter/innen und damit einhergehender arbeitsrechtlichen Konsequenzen groß.

Dabei wird leicht übersehen, dass durch die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung auch betriebswirtschaftliche Vorteile entstehen können. Denn nicht nur die Anzahl der Fehltage wirkt sich auf den Unternehmenserfolg aus. Auch Ursachen für erhöhte Fehlerquoten, Reklamationen, Qualitätsmängel oder Fluktuation können durch die Gefährdungsbeurteilung entdeckt werden.

Zwei Beispiele aus unserer Praxis

In einem großen Ingenieur- und Planungsbüro wurde im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung festgestellt, dass einige Arbeiten in einem Projekt doppelt gemacht werden bzw. überflüssigerweise erfolgen

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2017 - (http://www.beprdigital.de) 11.01.2017 - 11:39

Lizenziert für Dorothee Giffey.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Die Autorinnen

Dorothee Giffey ist Betriebspsychologin und Fachkraft für Arbeitssicherheit. Mit ihrem Unternehmen BGM konkret berät sie Unternehmen und Institutionen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung und zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Dorit Hülse ist Personalentwicklerin und Organisationsberaterin. Ihr Schwerpunkt bei BGM konkret ist die Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der Teamentwicklung sowie Klärungshilfe bei Konflikten. Sie ist außerdem als Coach tätig.

und dass die Schnittstellen nicht gut funktionieren. Als Belastung wurden fehlende Informationen und mangelnde Arbeitsplanung empfunden, außerdem kam es regelmäßig zu Überstunden. In der Anfangszeit des Unternehmens schien eine Ablauforganisation überflüssig. „Alles hat immer irgendwie gepasst", alle haben mitgedacht und die Bereitschaft einander zu unterstützen war immer groß. Durch ein erhebliches Wachstum in den letzten 10 Jahren waren diese Strukturen offenbar nicht mehr erfolgreich. Mit der Gefährdungsbeurteilung wurden die Belastungen im Unternehmen aufgedeckt, die Teams konnten gemeinsam Lösungsansätze entwickeln und umsetzen. Es wurden regelmäßige, strukturierte Teambesprechungen eingeführt, Vertretungsregelungen geschaffen, eine rechtzeitige und verbindliche Urlaubsplanung eingeführt. Überlastungen durch ungeplante Vertretungen bzw. Chaos durch „Wer macht was? Und ich helfe natürlich aus!" sind nun Geschichte und der Informationsverlauf – auch für die Vertretung – ist durch regelmäßige und strukturierte Besprechungen gesichert und für alle Beteiligten transparent. Diese Maßnahmen haben am Ende für weniger Frustration und größere Motivation sowie für einen bemerkenswerten Rückgang der Überstunden gesorgt. Gleichzeitig ist die Kundenzufriedenheit gestiegen, weil verspätete Abgaben und Fehler nun der Vergangenheit angehören.

Im Produktionsbereich beobachten wir häufig, dass mangelnde Konzentration auf die Aufgabe bzw. mangelndes Interesse an der Arbeit oder dem Unternehmen hohe Kosten verursacht. Bei einem unserer Kunden kam es häufiger zu Produktionsausfällen und Maschinenstillstand aufgrund falscher Maschineneinrichtung. Ursächlich war zum einen fehlerhafte Informationsweitergabe aus dem Innendienst (Vertrieb), andererseits eine gewisse Gleichgültigkeit in der Produktion: „Das müssen wir nicht prüfen, das ist nicht unsere Aufgabe." Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung wurden die betrieblichen Abläufe unter die Lupe genommen und es wurde deutlich, wo die Ursachen lagen. Eine Überprüfung und Verbesserung der Software sowie ein Workshop über die Zusammenarbeit an der Schnittstelle und die Sensibilisierung aller Mitarbeiter für eine wertschätzende und aufmerksame Zusammenarbeit haben diese sehr teuren Fehler nahezu behoben.

So haben unsere Kunden ihre gesetzlichen Unternehmerpflichten erfüllt. Als Zusatznutzen konnte im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung außerdem der betriebswirtschaftlich sinnvolle Organisationsentwicklungsprozess vorangetrieben werden.

Voraussetzung für einen gelingenden Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung sind unserer Erfahrung nach die Auswahl eines passsenden Instrumentes und ein gutes „Marketing" innerhalb der Organisation. Mit welchen Methoden kommen wir zu aussagekräftigen Ergebnissen? Wie gut gelingt es, Befürchtungen auszuräumen und die Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren?

Schrittweises Vorgehen

Im ersten Schritt wird ein Projektteam für die Begleitung der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung eingerichtet, in dem alle betrieblichen Gruppen vertreten sind. In der Praxis hat sich eine Zusammensetzung aus Unternehmensvertretern, Mitarbeitervertretung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Sicherheitsbeauftragten, Interessierten aus unterschiedlichen Bereichen und Ebenen und ggf. Betriebsarzt, Schwerbehindertenvertretung usw. bewährt. In diesen Projektteams nehmen wir – wie im ASIG, DGUV Vorschrift 2 und GDA [1] vorgegeben – als „fachkundige Personen" eine Lotsenfunktion ein, indem wir grundlegend zu psychischer Belastung im betrieblichen Kontext, methodischem Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung, Angemessenheit der Gefährdungsbeurteilung, Präventionsmaßnahmen sowie zu speziellen Themenfeldern (wie Burnout, Mobbing) usw. beraten.

Im nächsten Schritt wird ein geeignetes Verfahren zur Beurteilung der psychischen Belastung im Unternehmen ausgewählt, weiterentwickelt oder erstellt. Das Angebot hier ist unübersichtlich und für die Durchführung gibt es keine Vorschriften. Einen orientierenden Rahmen gibt die GDA [2]. Demnach sollten folgende Merkmalsbereiche unbedingt darin abgebildet sein:

- Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Soziale Beziehungen
- Arbeitsumgebung
- Neue Arbeitsformen

Als Verfahren stehen im Wesentlichen drei Methoden zur Verfügung: Fragebogen, Workshops und Beobachtungsinterviews. Je nach Größe des Unternehmens arbeiten wir häufig mit einer Kombination aus Fragebogen und Workshops bzw. (Beobachtungs-)Interviews. Wir wählen ein für das Unternehmen geeignetes Verfahren aus, passen es, wenn nötig, an die Bedürfnisse an und schlagen es dem Projektteam vor. Sobald über das Verfahren entschieden ist, steht das „Marketing" für die geplante Gefährdungsbeurteilung im Vordergrund.

Der Erfolg oder das Scheitern der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung hängt maßgeblich vom innerbetrieblichen Marketing ab

Wenn der Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung keine Akzeptanz in der Belegschaft findet, wird er auch keine brauchbaren Ergebnisse liefern. Deshalb muss den Beschäftigten das geplante Verfahren, die betriebliche

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2017 - (http://www.beprdigital.de) 11.01.2017 - 11:39

Lizenziert für Dorothee Giffey.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Ausgangslage und das Ziel der Gefährdungsbeurteilung vorgestellt werden. Als eines der größten Hindernisse für die Akzeptanz bei der Belegschaft erweist sich in der Praxis die Frage nach dem Umgang mit den Befragungsergebnissen (Datenschutz) und nach der Wahrung der Anonymität.

Diese und andere Bedenken werden am besten in einer offenen Diskussion auf einer Kick-Off-Veranstaltung ausgeräumt, bei der das Projektteam und wir in unserer „Lotsenfunktion“ Frage und Antwort stehen. Für uns ist jede Frage und jeder Einwand eine Gelegenheit, Widerstände zu verstehen, sie zu überwinden und scheinbar gegensätzliche Interessen zusammen zu führen.

Als Akzeptanz fördernd haben wir auch die Durchführung eines Pilotprojektes im Unternehmen erlebt. Hier können bestimmte Mitarbeiter/innen den Prozess vor allen anderen durchlaufen und ggf. Verbesserungsvorschläge machen. Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass diese Pilotgruppen starke Multiplikatoren sein können und sehr dazu beitragen, Befürchtungen auszuräumen und Einwände zu entkräften.

Die schriftliche bzw. online Erhebung der psychischen Belastung führen wir in der Regel mit dem von uns entwickelten PraxisIndikator°pB durch, der um unternehmensspezifische Fragen ergänzt werden kann. Nach Abschluss und Auswertung der schriftlichen Befragung bewerten wir die Ergebnisse. Zusätzlich berücksichtigen wir weitere be-

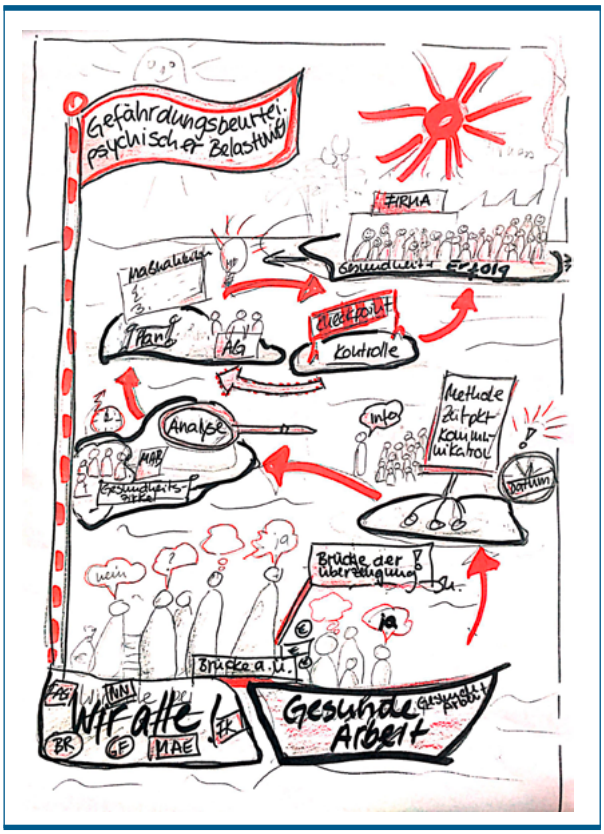


Abb. 1: Flipchart Ablauf Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2017 - (http://www.beprdigital.de) 11.01.2017 - 11:39

Lizenziert für Dorothee Giffey.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

reits vorhandene Daten. Dazu gehören zum Beispiel die Statistik über die Fehltage, demografische Daten (Altersstrukturanalyse), Unfälle und soweit dokumentiert Beinaheunfälle, der Gesundheitsbericht der Krankenkasse usw. Dann benennen wir Belastungsschwerpunkte.

Anschließend konkretisieren wir die Ergebnisse und entwickeln Lösungsansätze und Maßnahmenvorschläge in Ergebnisworkshops oder Interviews.

Unsere Erfahrung zeigt, dass der Erfolg der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung maßgeblich vom „wie" abhängt.

- ► Wie ist die Stimmung im Unternehmen?
- ► Wie arbeiten die betrieblichen Protagonisten zusammen?
- ► Wie wird das Vorhaben kommuniziert?
- ► Wie wird mit den Ergebnissen umgegangen?

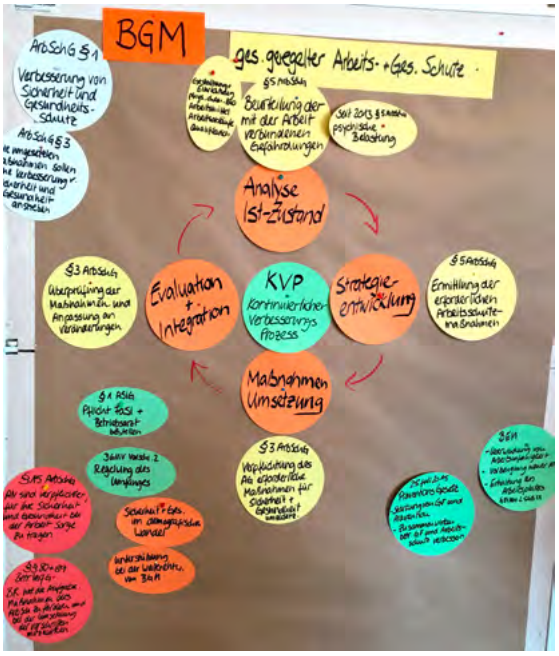


Abb. 2: Gesetzliche Grundlagen und BGM

Je sperriger und umfangreicher das Instrument desto geringer die Bereitschaft zur Teilnahme

Als kurzes und niederschwelliges Verfahren für die Praxis hat BGM konkret den PraxisIndikator°pB entwickelt. Mit nur 23 Fragen deckt er die von der GDA empfohlenen Merkmalsbereiche ab und ist gleichzeitig so kurz gehalten, dass die Bereitschaft zur Teilnahme deutlich größer ist als bei längeren Fragebögen. Wir haben in den PraxisIndikator°pB die aktuellen Herausforderungen einfließen lassen und Aspekte wie mobiles Arbeiten, Digitalisierung und Wertewandel berücksichtigt [3].

Eine möglichst hohe Teilnahme an der Befragung ist nicht nur für die Qualität des Befragungsergebnisses wichtig sondern auch für die Wahrung der individuellen Anonymität: Je geringer die Beteiligung, desto weniger aussagekräftig und anonym das Ergebnis. Mit unserem PraxisIndikator°pB kommen wir zu aussagekräftigen Ergebnissen, die jedoch nicht individualisierbar sind.

Sind die Belastungsschwerpunkte durch die Befragung erst einmal identifiziert, können sie im Anschluss in Workshops oder durch Interviews konkretisiert werden.

Nebenbei legt die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung auch den Grundstein für ein erfolgreiches BGM durch das Motivation, Identifikation, Employer Branding, Gesundheit usw. gestärkt werden.

Die Ergebnisse aus der Befragung können das Fundament für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement legen – denn soweit liegen die gesetzlichen Anforderungen an Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements nämlich gar nicht auseinander!

Durch einige optionale, zusätzliche Fragen, die auf das subjektive Gesundheitsempfinden der Befragten zielen und somit einen Gradmesser für die Beanspruchung des Einzelnen darstellen, können wir einen Gesundheitsindex für ein mögliches BGM erheben.

Die zentrale Botschaft im Betrieblichen Gesundheitsmanagement lautet: Gesundheit fördert Arbeit!

Denn Faktoren wie Führung, Kommunikation, Fehlzeiten, Betriebsklima, soziale Kompetenz, Gestaltung des Arbeitssystems und gesundheitsbewusstes Verhalten haben direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Ziel im Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist, gesunde Arbeit in gesunder Organisation zu schaffen, um Arbeitsleistung und Arbeitsqualität zu erhalten. Identifikation mit der Arbeit und gesundheitsförderliches Verhalten sind dabei wichtige Faktoren. Durch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, die Entwicklung von Lösungsansätzen und die daraus folgende Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsaufgabe, -organisation, sozialem Miteinander, Arbeitsumfeld und die Berücksichtigung neuer Formen der Arbeit sind wesentliche Schritte bereits gegangen!

Kontakt
BGM konkret e.K.
Wiesenstr. 43
20255 Hamburg
Telefon: 040 360 36 660
E-Mail: kontakt@bgm-konkret.de
Web: www.bgm-konkret.de

Anmerkungen

1 *Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, Arbeitsprogramm Psyche, Arbeitsschutz in der Praxis, Empfehlungen zur Qualifizierung betrieblicher Akteure für die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Stand 1. März 2016.*

2 *Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, Arbeitsprogramm Psyche, Arbeitsschutz in der Praxis, Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.*

3 *Vgl. Grünbuch „Arbeit 4.0" BMAS 2016.*

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2017 - (http://www.beprdigital.de) 11.01.2017 - 11:39