

Gesunde Psyche als Standard

ANLEITUNG. Gesundheitsfördernde Leitprinzipien helfen, psychische Gefährdungsbeurteilungen professionell und erfolgreich durchzuführen und Mehrwert zu schaffen.



© CONTRASTWERKSTATT / ADOBESTOCK.COM

geschrieben. Wird die GBpsych als partizipatives Change-Projekt verstanden, bietet sie die Chance, nicht nur Gefährdungen durch psychische Belastung zu reduzieren, sondern Arbeit gemeinsam mit den Beschäftigten gesundheits- und leistungsförderlich zu gestalten.

Doch trotz gesetzlicher Verankerung, verstärktem Fokus der Aufsichtsbehörden und einem – eigentlich selbstverständlichen – Eigeninteresse der Betriebe an einer nachhaltigen Umsetzung, stellt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in ihrer Standortbestimmung „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ immer noch erhebliche Gestaltungs- und Umsetzungsdefizite auf der betrieblichen Ebene und einen unverändert großen Handlungsbedarf fest. In der Praxis zeigen sich mehrere Faktoren, die die Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen blockieren können.

Von **Conny Antoni, Stefan Eberz, Karsten Steffgen** und **Björn Bücks**

Der Wandel in Arbeit und Gesellschaft rückt psychische Belastungen und deren Folgen für die Arbeitsfähigkeit stärker in den Vordergrund. Seit 2013 ist psychische Belastung als Gefährdung der psychischen Gesundheit im Arbeitsschutzgesetz explizit verankert – angesichts der steigenden Zahl von Krankheitsausfällen oder Frühverrentungen aufgrund psychischer Ursachen hatte der Gesetzgeber reagiert. Nach

den neuen Regelungen ist psychische Belastung durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes möglichst zu vermeiden beziehungsweise gering zu halten (§4 ArbSchG) und bei Gefährdungsbeurteilungen zu beachten (§5 ArbSchG). Für alle Arbeitgeber – vom Großkonzern, über Mittelständler, bis zum Kleinbetrieb – ist somit die regelmäßige fachkundige Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GBpsych) mit der Ableitung und nachhaltigen Umsetzung gezielter Maßnahmen sowie der Prüfung ihrer Wirksamkeit und der Dokumentation des Prozesses verpflichtend festge-

Was die Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung erschwert

Ein wesentliches Hindernis ist die Befürchtung seitens der Unternehmen, dass die Beurteilung psychischer Gefährdungen mit konfliktbeladenen Diskussionen und nur schwer zu erfüllenden Forderungen einhergeht – man quasi die Büchse der Pandora öffnet. Man fürchtet, die Kontrolle über den Prozess zu verlieren. Experten mit den erforderlichen Prozess- und Steuerungskompetenzen, die die GBpsych als Change-Projekt erfolgreich gestalten könnten, sind nicht vorhanden. Andere

laufende Projekte und kurzfristige betriebswirtschaftliche Ziele kollidieren vermeintlich mit dem GBpsych-Projekt. Nicht nur deshalb fehlt es daher vielfach an einer systematischen Planung und Umsetzung verschiedener Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen und einer strategischen Verzahnung etwa im Rahmen eines strategischen betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Anstelle von Synergieeffekten überwiegen Risiken und Nebenwirkungen.

Beurteilung der Belastungen erfordert fachübergreifendes Know-how

Viele Verantwortliche in Unternehmen sind schlichtweg überfordert. Dafür gibt es gute Gründe: Psychische Belastungen entziehen sich einer einfachen Messbarkeit. Arbeitsbedingte Belastungen treten meist zusammen mit anderen Belastungen auf. Die Wechselwirkung dieser Belastungen, individueller und situativer Schutzfaktoren führen zu einem sehr heterogenen Gesundheitsrisiko der Mitarbeiter.

Allgemeingültige oder einfach zu interpretierende Grenzwerte für einzelne

Belastungsfaktoren zu bestimmen, kann daher sehr schwierig sein, insbesondere auch deshalb, weil es sich bei den im Rahmen einer GBpsych erfassten Belastungen und Beanspruchungen in der Regel um Querschnittsdaten handelt. Einfache Ursache-Wirkungs-Beziehungen gibt es selten. Eine „kochrezeptartige“ Datenerhebung und -interpretation und eine darauf basierende Umsetzung von Standardmaßnahmen verspricht kaum Erfolg. Trotzdem müssen die Akteure vor Ort Kriterien festlegen, ab wann Handlungsbedarf besteht.

Durch die komplexen Verknüpfungen erfordern die Beurteilung der psychischen Belastungen, die Interpretation sowie die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung fachübergreifendes und mehrperspektivisches Know-how. Der umfassende Blick auf Arbeitsbedingungen geht weit über den klassischen und eher technisch verstandenen Arbeitsschutz hinaus. Gerade kleine und mittlere Unternehmen verfügen in der Regel nicht über die internen Ressourcen zur Umsetzung sowie arbeitspsychologisches Wissen und Erfahrung.

Internes Know-how muss aufgebaut und ausgewiesene Experten in den Prozess eingebunden und bei Bedarf durch externe Experten ergänzt werden.

Jedes Verfahren, das im Rahmen einer GBpsych typischerweise zum Einsatz kommt, wie Mitarbeiterbefragung, Beobachtungsinterview und Analyseworkshop, stellt spezifische Anforderungen, die, wenn sie nicht beachtet werden, eine Messung erheblich verfälschen können. So ist bei einer Mitarbeiterbefragung zu beachten, dass die gewonnene Stichprobe repräsentativ und die Auswertung für sinnvolle Einheiten möglich ist, also Beschäftigte mit möglichst ähnlichen Tätigkeiten zusammengefasst werden, um Aussagen über Belastungen und Ressourcen einer Berufs-/Tätigkeitsgruppe zu erhalten. Hierzu sollte geprüft werden, inwieweit Beschäftigte in ihren Urteilen übereinstimmen, wenn sie dieselben oder weitgehend ähnliche Tätigkeiten ausführen und ob verzerrende Antworttendenzen erkennbar sind.

Bei Beobachtungen ist zu klären, ob prototypische Belastungssituationen in dem begrenzten Beobachtungszeitraum



www.ePension.de

INNOVATION FÜR ARBEITGEBER

**ePension – Das digitale
bAV-Verwaltungsportal 4.0**

Rundumdienstleistung für Ihre bAV



Sie wünschen sich **Qualität, Transparenz, Sicherheit und Effizienz** für Ihre bAV? Mit dem E&P-Konzept zum Dreisprung in der bAV optimieren Sie im Ergebnis:

- die Rechtssicherheit Ihres bAV-Managements
- hohe Zuspruchsquoten Ihrer Mitarbeiter
- bAV 4.0: Digitale Verwaltung Ihrer kompletten bAV-Welt

Für die bAV-Verwaltung setzen wir ePension ein, das **innovativste Service-Portal für Arbeitgeber:**

- Digitales Rundum-Management Ihres gesamten bAV-Bestands
- Abbildung der Workflows zwischen Arbeitgeber, Berater und Versicherern
- Plug & Play – schnelle Installation, sofortige intuitive Bedienbarkeit
- Mitarbeiter-App

www.EundP.de

ORIENTIERUNGSRAHMEN

Salutogene Leitprinzipien helfen bei der Durchführung

Fünf gesundheitsförderliche Prinzipien helfen, die psychische Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen von Anfang an richtig einzuführen und dauerhaft von einem gesunden Arbeitsklima zu profitieren.

Basis der Leitlinien ist das Verständnis der psychischen Gefährdungsbeurteilung als Kommunikationsprozess, dessen Erfolg auf der Einbeziehung aller Verantwortlichen, Interessengruppen und Multiplikatoren fußt. Effektiv umgesetzt erlaubt die psychische Gefährdungsbeurteilung mit einem fundierten Prozessmanagement, dem Einsatz valider Analyse-, Monitoring- & Controlling-Tools die nachhaltige Optimierung aller Interaktions-, Kommunikations-, Entwicklungsprozesse und -maßnahmen sowohl auf Organisations-, Team- als auch Individual-ebene. Die nachfolgenden Prinzipien bilden in diesem Sinne den Rahmen für die Vorgehensweise.

Maßnahmen dialogorientiert am Unternehmenskontext ausrichten

Diagnostik und Intervention im Rahmen einer GBpsych sollten sich stark am unternehmensspezifischen Kontext und den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren und unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeitenden und externer Experten durchgeführt werden. Das gilt sowohl für vorbereitende Maßnahmen (Einführungsworkshops und Informationsveranstaltungen, Zusammensetzung des Steuerungsgremiums und entsprechenden Qualifizierungen) als auch für die Festlegung von Tätigkeiten oder Bereichen und der Ableitung von Maßnahmen bis hin zur Wirkungskontrolle.

Gemeinsame Verantwortung für eine salutogene Organisationsentwicklung

Führungskräfte auf sämtlichen Hierarchieebenen und Mitarbeitende sollten sich für die gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung gemeinsam verantwortlich fühlen. Gerade die Führungskräfte spielen für den nachhaltigen Erfolg einer GBpsych nicht nur als unterstützender Multiplikator eine zentrale Rolle. Die Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen steht und fällt mit der Akzeptanz und der aktiven Mitgestaltung durch die Führungskräfte auf allen Ebenen.

Eine verbindliche und faire Aufgabenverteilung, klare Priorisierung, eine realistische Zeitplanung, eine rollenklare Zuweisung der Verantwortlichkeiten und eine transparente Kommunikation dieser Faktoren sind essenziell für das Gelingen.

Abgestimmte Verfahren und validierte Messungen

Für eine vertiefte GBpsych ist ein iterativer und integrativer Analyseprozess unter Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter erforderlich. Hierzu müssen auf Grundlage des einschlägigen Forschungsstandes, Hypothesen zu den Ursache-Wirkungsbeziehungen von Belastungen und Beanspruchungen in den betreffenden Arbeitsbereichen formuliert und mit Daten geprüft werden, die aus möglichst unterschiedlichen Quellen stammen. Daten zur Belastungs- und Beanspruchungssituation können mithilfe von Interviews, Mitarbeiterbefragungen, Beobachtungen oder Workshops neu gewonnen werden. Auch bereits vorliegende Daten aus früheren Untersuchungen oder Prozessbeschreibungen des Qualitätsmanagements können gegebenenfalls genutzt werden. Um Ursache-Wirkungszusammenhänge aufzudecken und zuverlässige Schlussfolgerungen für zielführende Maßnahmen zu ziehen, sollten die genutzten Verfahren aufeinander abgestimmt sein. Sie sollten sowohl wissenschaftlich validierte Messinstrumente als auch dialogorientierte Methoden wie Workshops umfassen. Eine Online-Erhebung, die beispielsweise durch Papierfragebögen für Mitarbeiter ohne PC-Zugang ergänzt wird, und die qualitative Vertiefung dieser Analyse im Rahmen von Fokusgruppen verlangen nach einem fundierten zentralen Ansatz – aus einer Hand. Auch alternative oder ergänzende Analyseworkshops müssen sich nahtlos einfügen. Die Qualität der Analyse und damit die Effizienz der Maßnahmen steht und fällt letztendlich mit der validen

zentralen Zusammenführung der Ergebnisse und ihrer Darstellung in aussagefähigen und sprechenden Ergebnisberichten.

Berücksichtigung von verhaltens- und verhältnisorientierten Aspekten

Die GBpsych und darauf basierende Entwicklungskonzepte sollten ganzheitlich angelegt sein, also systematisch gesundheitsrelevante Interaktionsmuster und die sie verursachenden und aufrechterhaltenden Faktoren in den Blick nehmen. Dabei sollte zum einen die psychische Arbeitsbelastung in den von der GDA (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – eine Initiative von Bund, Ländern und der gesetzlichen Unfallversicherung) definierten Merkmalsbereichen Arbeitsaufgabe (zum Beispiel Ausmaß an Verantwortung), Arbeitsorganisation (Länge oder Lage der Arbeitszeit), soziales Umfeld (zum Beispiel Wertschätzung durch Vorgesetzte, Kollegen, Kunden) und Arbeitsbedingungen (wie etwa Klimabedingungen, ergonomische Gestaltung) abgebildet werden. Zum anderen muss aber auch die persönliche arbeitsbezogene Widerstandskraft der einzelnen Mitarbeiter Berücksichtigung finden. Zur Wirkungskontrolle bietet sich neben Befragungen und der wiederholten Durchführung einer GBpsych der Einsatz entsprechender Monitoring- und Controllingtools als Pulsmesser für das Unternehmen und als Benchmark in der Zeitrumbetrachtung an.

Gesundheitsorientierung bei Personalauswahl und Stellenbesetzung

Verhältnis- und verhaltensorientierte Strategien sollten durch eine gesundheitsförderliche Personalauswahl beziehungsweise Stellenbesetzung (Person-Environment-Fit) zur Vermeidung gesundheitsgefährdender Person-Arbeitsplatz-Konstellationen ergänzt werden. Zudem sollte eine prospektive Arbeitsgestaltung bereits bei der Planung von Arbeitssystemen genutzt werden.

auftreten und erfasst werden können (zum Beispiel Zeitdruck) oder einer Beobachtung eingeschränkt zugänglich sind (beispielsweise emotionale Belastungen).

Werden Beobachtungen durch Interviewfragen ergänzt, können in solchen Beobachtungsinterviews die nicht beobachtbaren Aspekte erfragt werden. Interviews erfordern jedoch Gesprächspartner, die in der Lage und willens sind, über Belastungen in ihrem Arbeitsbereich zuverlässige Angaben zu machen. Analyseworkshops, die hilfreiche Informationen generieren sollen, benötigen eine vertrauensvolle und offene Gesprächskultur und eine fachkundige Moderation, die unter anderem ungünstige

Gruppendynamiken und Dominanz einzelner Meinungsführer minimieren und eine Fokussierung auf relevante Inhalte sicherstellen muss.

Offene oder verdeckte Widerstände und Konflikte in der Organisation können im gesamten Prozess einer GBpsych ein großes Problem darstellen. Sind Führungskräfte oder Mitarbeiter nicht von dem Projekt GBpsych überzeugt oder haben sie Angst vor Einfluss-, Image- oder Statusverlust, ist der Erfolg des Projektes gefährdet. Darüber hinaus können auch einseitige oder als unfair erlebte Verantwortungszuschreibungen für Gesundheitsgefährdungen oder -beeinträchtigungen die Akzeptanz der Ergebnisse einer GBpsych reduzieren. Diese



▶ VIDEO

Ein Kurzfilm der GDA in unserer App erläutert die praktische Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung anhand eines Praxisbeispiels.



Besetzen Sie Ihre offenen Stellen mit dem führenden Stellenmarkt für Fachkräfte

Mit einer Stellenanzeige bei meinstadt.de erreichen Sie gezielt und regional Ihren nächsten Mitarbeiter. Die Nutzerzahlen sprechen für sich: 85% der Jobsuchenden bei meinstadt.de sind Fachkräfte.

CHANGE MANAGEMENT

Die GBpsych als Start zur Veränderung

Eine psychische Gefährdungsbeurteilung ermöglicht den fundierten Einstieg in ein professionelles Change Management zur Umsetzung gesundheitsförderlicher neuer Strategien, Strukturen, Prozesse oder Verhaltensweisen.

Viele Veränderungsprojekte bleiben hinter den anfangs formulierten Erwartungen zurück, weil die psychologischen Voraussetzungen nicht angemessen berücksichtigt wurden. Widerstände können entstehen, wenn sich die Beschäftigten nicht ausreichend in den Prozess einbezogen fühlen oder ihre Rolle innerhalb des Gesamtvorhabens unklar ist. Darüber hinaus führt jede Veränderungsmaßnahme im Betrieb zwangsläufig zu einer veränderten Wahrnehmung von belastenden Faktoren innerhalb der betroffenen Bereiche. Auch verdeckte Konflikte können die Umsetzung erschweren.

Die Aufgabe heißt, vorhandene Ängste und Vorbehalte aller Beteiligten bereits im Vorfeld in den Blick zu nehmen und, falls möglich, zu reduzieren. Regelmäßig eingesetzt kann die GBpsych wie ein vorsorgliches und begleitendes „Konfliktkostenradar“ wirksam werden. Hierdurch können in allen Phasen Schwierigkeiten frühzeitig erkannt und im Sinne der Zielerreichung beeinflusst werden. Es kann im Prozess notwendig sein, vorhandene Konflikte zwischen den betrieblichen Akteuren bereits im Rahmen der Vorbereitung zumindest soweit zu bearbeiten, dass eine konstruktive Debatte über Gesundheitsgefährdungen und Veränderungsmöglichkeiten überhaupt möglich wird. Durch den strukturierten und systematischen Aufbau des GBpsych-Prozesses kann, neben der Erfüllung gesetzlicher Erfordernisse, insbesondere auch die Erreichung von Teilzielen bei Maßnahmen überprüft werden. Dies liefert im Zusammenhang mit einer konsequenten Dokumentation auch wertvolle Unterstützung für spätere Veränderungsvorhaben.

Faktoren können dazu führen, dass sich bei der Feststellung psychischer Belastungen sowie bei der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen zu deren Reduktion zu viele Mitarbeiter und Führungskräfte nicht hinreichend beteiligen.

Leitprinzipien für eine psychische Gefährdungsbeurteilung

Es zeigt sich, dass die GBpsych einen sehr bedeutenden Beitrag für ein nachhaltig wirksames BGM leisten kann und damit sowohl die Gesundheit der Mitarbeiter als auch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen schützen, beziehungsweise stärken kann.

Dies gilt allerdings nur, wenn der Prozess von Anfang an professionell geplant und durchgeführt wird. Die auf diesem

Weg zu lösenden Herausforderungen sind dabei keineswegs trivial oder einfach zu bewältigen.

Ein reines „Abarbeiten“ einer GBpsych unter der Prämisse einer möglichst minimalistischen und kostengünstigen Erfüllung der gesetzlichen Mindestforderungen birgt ein hohes Risiko für diagnostische Fehlschlüsse, die Implementierung unwirksamer Interventionskonzepte und in der Folge unter anderem ein erhöhtes Risiko für kostenintensive Gesundheitsbeeinträchtigungen und Motivationsverluste aufseiten der Mitarbeiter sowie Konflikteskalationen.

Einen Orientierungsrahmen und Unterstützung im Prozess der psychischen Gefährdungsbeurteilung bieten gesundheitsförderliche (salutogene) Leitprinzipien (siehe Kasten Seite 42). Diese

Prinzipien stellen ein strategisches Investment in gesunde, leistungsfähige und motivierte Mitarbeitende und damit letztlich auch in die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens dar.

Fazit und Aufruf: Psychische Gefährdungsbeurteilung als Standard

Der Gesetzgeber hat mit der psychischen Gefährdungsbeurteilung und damit der Schaffung gesetzlicher Mindeststandards einen wertvollen Handlauf für alle zentralen Themen im Bereich der Organisationsentwicklung und des Personalmanagements geschaffen. Alle aktuellen Statistiken belegen, wie essenziell dieser Schritt für unsere Volkswirtschaft und jedes einzelne Unternehmen ist. Egal ob unter dem Aspekt der Arbeitgeberattraktivität, mit Blick auf die Krankheits- und Fehlzeiten oder jedem anderen verantwortungsvollen Blick auf unsere Unternehmen: nachhaltige betriebswirtschaftliche Mehrwerte und ebensolche Synergien sind nicht nur aus Controllingsicht belegbar. Wir sollten die psychische Gefährdungsbeurteilung als Standard begreifen, für den alle organisationalen Akteure eine gemeinsame Verantwortung tragen – ein Standard, den man auch über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus sinnvoll, aktiv und gewinnbringend für alle gestalten kann. ■

PROF. DR. CONNY H. ANTONI ist Professor für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Universität Trier und begleitet youccom wissenschaftlich.

STEFAN EBERZ ist stellvertretender Leiter des Fortbildungsgebiets Führung und Zusammenarbeit an der Hochschule der Polizei Rheinland-Pfalz.

KARSTEN STEFFGEN ist Geschäftsführer der Firma youccom einem Dienstleistungssystem im Gesundheits-, Konflikt- und Potenzialmanagement.

BJÖRN BÜCKS leitet bei youccom die Bereiche Gesundheitsmanagement und Arbeitspsychologie.



Gesundheit
Betriebliche Krankenversicherung

Viel erwarten. Mehr bieten.

Martins Firma boomt. Seine
Devisen: Mach, was du gut kannst –
und mach es besser als die an-
deren. Aber für Spitzenqualität
braucht man auch Top-Leute.
Und wie bekommt man die?

Mit der **BETRIEBLICHEN
KRANKENVERSICHERUNG VON
AXA** können Sie die Attraktivität
Ihres Unternehmens für Fach-
kräfte steigern. Weil die – genau
wie Sie – nur das Beste wollen!

Mehr Infos unter
www.AXA.de/bkv
oder unter 0221 148-06031.