



Foto: Techniker Krankenkasse

Was einen Menschen anspricht kann einen anderen stören. Kritisch wird es, wenn sich Belastungen negativ auf das Wohlbefinden und die Gesundheit auswirken.

Psychische Belastungen

Ermittlungsansätze

Astrid Herbst, Hamburg

Trotz umfangreicher Literatur zum Thema „Ermittlung Psychische Belastungen“ sind Unternehmen häufig unsicher, wie sie hier einen Anfang finden sollen. Die Möglichkeiten des Herangehens scheinen nicht nur endlos – sie sind es auch nahezu.

In der letzten Zeit kristallisieren sich dabei einige Vorgehensweisen heraus, die in diesem Artikel dargestellt werden. Jedoch geht es nicht um Methoden, die Rechtssicherheit schaffen oder auf rein wissenschaftlichen Grundlagen aufbauen. Wozu das alles? Wer die Frage nach dem Ziel stellt, wird schnell erkennen, dass es darum geht, die für die Beschäftigten belastenden Situationen zu reduzieren. Daher ist fast jeder Ansatz gut, sofern er umgesetzt wird. Wenn vielleicht auch nicht gleich perfekt, absolut wissenschaftlich basiert oder 100 prozentig rechtssicher.

Was sind Psychische Belastungen?

Psychische Belastungen sind auf die Beschäftigten wirkenden Situationen des Arbeitsalltags. Unser Arbeitsalltag wird im Wesentlichen davon bestimmt

- was wir tun,
- wann, wie lange und wie wir arbeiten,

- mit wem wir zusammenarbeiten
- wo wir arbeiten.

Eine in der Literatur gängige Gliederung unterscheidet somit nach den Themenbereichen Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen und Arbeitsumgebung. Psychische Belastungen können in allen Bereichen auftreten und wirken auf alle Beschäftigten gleich ein. Doch nicht jeder kann mit den verschiedenen Belastungen gleich gut umgehen. Was einen Menschen anspricht kann einen anderen stören. Die negative Wirkung auf den Einzelnen nennt man Beanspruchung.

Was ist eine Psychische Beanspruchung?

Eine Beanspruchung liegt dann vor, wenn sich die Situationen der Belastungen negativ auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten auswirken. Eine Beanspruchung ist keine

Krankheit, kann sich aber im schlimmsten Fall dahin entwickeln. Statistisch gesehen tritt dies aber sehr selten auf. Verbreitete Phänomene wie Erschöpfung, Demotivation, Enttäuschung, Wut/Ärger, Unsicherheit/Ängste leiten sich jedoch aus Beanspruchungen ab, wie erste Ergebnisse eines Projekts „Relevanz psychischer Belastungen als Gegenstand betrieblicher Praxis“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua) zeigen. Diese Phänomene kommen den Unternehmen teuer zu statten!

Wer muss psychische Belastung erkennen können?

Wenn beispielsweise Vorgesetzte, Betriebsarzt oder Sicherheitsfachkräfte erkennen können, ob Beschäftigte Beanspruchungen unterliegen, dann ist das erfreulich und zielführend. Doch die Wahrnehmung und Sensibilität für den anderen ist bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt. In sozialen Berufen darf das Empfinden dafür eher erwartet werden als in den technischen Berufen. Und nicht jeder Vorgesetzte hat aus sich heraus das Gespür, ob es einem oder mehreren Beschäftigten schlecht geht.

Doch das Erkennen wäre wichtig, denn die Folgephänomene sind – wie bereits erwähnt - beträchtlich. Daher gilt es für eine systematische Beurteilung der Bedingungen die Aspekte zu finden, die die Beschäftigten in eine Beanspruchung bringen.

Veranlassung

Ob Psychische Belastungen im Betrieb beurteilt werden sollen oder nicht, entscheidet der Unternehmer. Häufig rückt das Thema erst dann in den Focus betrieblichen Handelns, wenn Betriebsärzte, Sicherheitsfachkräfte, Personalabteilungen, Vertrauenspersonen oder Betriebsräte darauf dringen oder die Aufsichtspersonen der Berufsgenossenschaften und der staatlichen Behörden, derzeit vereint mit der GDA-Aktion (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie) verstärkt drängeln.

Wer macht was?

Wie die notwendigen Aufgaben verteilt werden, ergibt sich aus der Struktur des Unternehmens. Die Geschäftsleitung muss Budget und Zeit zur Verfügung stellen und kann delegieren. Idealerweise

weise plant und realisiert ein kleines schlagfertiges Team (maximal drei bis fünf Personen) das Projekt, stimmt mit einer größeren Organisationseinheit die Eckdaten ab und berichtet an diese. Wie die Details aussehen, hängt völlig vom Unternehmen ab und ist individuell auf Grund:

- der Erfahrungswerte des Unternehmens und der Beteiligten, z.B. welche Methoden schon „verbrannt“ sind;
- wie groß das Unternehmen ist;
- welcher Zeitrahmen zur Verfügung steht;
- ob es dringend vorzuziehende Organisationseinheiten gibt
- welches Budget zur Verfügung steht
- und weitere unternehmensspezifische Gegebenheiten.

Praktizierte Herangehensweisen

Gemäß der Forschung der baw werden derzeit in den Unternehmen methodisch Fragebögen und Workshop sehr häufig eingesetzt. Als Ergänzung seien die Mitarbeitergespräche genannt, die leider nur selten bewusst als ein Teil der Ermittlung Psychischer Belastungen genutzt werden.

Mitarbeitergespräche

- + Hohe Flexibilität
- + Keine externen Kosten
- + Individuelle Beanspruchungen können herausgefunden werden
- Schulung der Führungskräfte zur Führung der Gespräche ist Voraussetzung
- Führungskräfte müssen auch handlungsfähig und in der Lage sein, die Themen der Mitarbeiter aufzugreifen;
- führen die Gespräche mehrere Verantwortliche sind die Daten je nach Qualität schlecht vergleichbar.

In Gesprächen mit Mitarbeitern kann ermittelt werden, ob sich Belastungen positiv oder negativ auf Beschäftigte auswirken und somit als Beanspruchung wahrgenommen werden. Entscheidend für die Qualität der Gespräche sind die Empathie des Gesprächsführers und das Vertrauen, das er bei den Beschäftigten hat. Es bietet sich an, Gesprächsleitfäden einzusetzen.

Fragebögen

- + Anonym
- + Kann eine Übersicht schaffen

- aufwändig
- selten eine 100%ige Beteiligung der Beschäftigten
- Ängste der Beschäftigten vor Verlust der Anonymität
- kann bei Beschäftigten Begehrlichkeiten wecken, die nicht immer zu stillen sind
- Einbindung Dritter zur Analyse

Fragebögen werden häufig in großen Unternehmen eingesetzt, um Themen zu analysieren und Unternehmensbereiche zu ermitteln, in denen begonnen werden soll. Auch zur Ermittlung von Kennzahlen sind sie sinnvoll. Doch Vorsicht: Allgemein die Themen zu kennen reicht nicht aus. Kenntnisse sind noch lange keine ergriffenen Maßnahmen! Auch können Fragebögen leicht das Begehren nach Veränderung wecken, das dann auch zu stillen ist. Sonst geht die Spirale der Demotivation nach unten. Die Hauptarbeit beginnt nach der Fragebogenaktion. Nämlich dann, wenn die gewonnen Erkenntnisse mit dem Ziel, die Belastungen der Mitarbeiter zu reduzieren, umzusetzen sind. Bei umfangreichen Analysen sollte allein schon wegen der statistischen Auswertung ein Arbeitspsychologe beteiligt sein.

Der Königsweg: Moderierte Workshops

- + Schnelles und präzises Finden der Problemthemen und möglicher Lösungen
- + Anregung der Beschäftigten zur Entwicklung von Ideen und Lösungen
- + Individuelle Beanspruchungen können herausgefunden werden
- Aufwändig für große Unternehmen – nicht alle Beschäftigten können eingebunden werden
- es müssen mehrere Beschäftigte zur gleichen Zeit am Workshop teilnehmen – kann für kleine Unternehmen kritisch sein

Mit moderierten Workshops (z.B. Arbeitssituationsanalyse nach Nieder¹⁾, Problemlöse-Workshop der BG RCI) ist es möglich, sehr schnell die drückenden Themen zu analysieren. Sie werden mit maximal acht bis zehn Vertretern aus den Abteilungen oder ganzen Abteilungen veranstaltet. Je nach Unternehmensgröße sind mehrere Workshops notwendig.

Durch die direkte Einbindung der Beschäftigten können Themen priorisiert und durch anschließend festzulegende

Tipps zur Planung

1. Nicht das ganze Unternehmen muss auf einmal analysiert werden, es können Teile des Unternehmens herausgesucht oder mit Pilotprojekten begonnen werden.
2. Dringendste Bereiche können anhand von gehäuften Ausfallzeiten der Beschäftigten oder auf Grund von Fluktuationen erkannt werden. Oder es gibt bereits Beschwerden, die es zu verfolgen gilt.
3. Es können mehrere Methoden kombiniert werden.
4. Fast in jeder Firma werden in der Beurteilung psychischer Belastungen auch Führungskräfte als belastend identifiziert. Für die Geschäftsführung ist das die Gretchen-Frage: Wie stark ist der Wille, als belastend erkannte Situationen wirklich auch zu verändern? Was geschieht mit den Führungskräften, die das Unternehmen nicht durch die Führung der Beschäftigten vorwärts bringen, sondern deren Kompetenzen ausschließlich woanders zu finden sind? Können aus ihnen beispielsweise Spezialisten ohne Personalverantwortung entwickelt werden? Fragen wie diese sollten vorher bewusst aufgegriffen, diskutiert und geregelt werden.

Teams Lösungsvorschläge ausgearbeitet werden. Wichtig ist, dass die Workshops eine fundierte Herangehensweise haben und die Moderatoren dafür qualifiziert sind.

Sonderfall Kleinbetriebe

In Kleinbetrieben (bis zu 15 Beschäftigte) sind häufig die Unternehmer vor Ort und haben „das Ohr an der Belegschaft“. Private und unternehmerische Themen werden nebenbei mit geregelt. Hier macht es Vielen viel Arbeit und bringt wenig Gewinn, wenn diese Unternehmer mit den beschriebenen klassischen Methoden arbeiten. Stattdessen bietet sich an, was im Einzelnen tagtäglich im Kleinen geschieht, zu dokumentieren. So wird diesen Betrieben beispielsweise in Bayern empfohlen, die [„Musterdokumentationshilfe für die betriebliche Gefährdungsbeurteilung](#)

psychischer Belastungen“ zu nutzen. Sie ist im Internet bei der Bayerischen Gewerbeaufsicht zu finden.

Dokumentation und Nachsorge

Die Form der Dokumentation ist nicht vorgeschrieben, sollte aber mindestens gemäß einem Protokoll folgende Aspekte enthalten:

- Datum und Beteiligte
- Ergebnisse
- Ermittelte Aufgaben
- Zeitrahmen
- Verantwortliche

Anhand der Protokolle sind die Termine durch die benannten Verantwortlichen einzuhalten. Die Prüfung obliegt der Unternehmensführung. Die umgesetzten Maßnahmen sind anschließend auf ihre Wirksamkeit zu prüfen – etwa anhand einer Wiederholung der Beurteilung oder Befragung der Mitarbeiter.

Gesundheitstag

Um irgendetwas zu tun, wird häufig auf einen Gesundheitstag zurückgegriffen. Den kann man sicherlich in einem Gesamtsystem gut gestalten und nutzen, doch als Ersatzhandlungen „für die Schublade“ kann man sich den Aufwand sparen.

Zusammenfassung

Der Gewinn durch eine Ermittlung psychischer Belastungen liegt nicht in der Erfüllung rechtlicher Vorgaben und Umgehung von Ärger mit Behörden, sondern in der Entwicklung des Unternehmens und Gesunderhaltung der Beschäftigten. Daraus ergibt sich: Nicht eine Einmalaktion ist zielführend, sondern der kontinuierliche Prozess als Dauerschleife! Es geht also nicht dar-

Drei Beispiele aus der betrieblichen Praxis

Konfliktmanagement

In einem Unternehmen mit einem allgemein sehr freundlichen Umgangston, der auch vom Management gefördert und gefordert wurde, schienen Konflikte nicht vorhanden zu sein. Doch in der Analyse wurde klar, dass es sehr wohl zum Teil heftige Konflikte gab, von denen die Geschäftsführung nichts erfuhr.

Weil Konflikte nicht in die (gewünschte) Unternehmenswelt passten, wurden sie seitens der Vorgesetzten abgeblockt.

Lösung: Es wurde ein Konfliktmanagementsystem eingeführt, um Konflikte nicht zu unterdrücken, sondern diese qualifiziert zu klären.

Werkzeugprüfung

In einem Unternehmen hatten Service-Mitarbeiter beim Kunden häufig defektes Werkzeug mit zum Einsatz, was vor Ort Stress verursachte. Die Mitarbeiter bedienten sich am Werkzeug selber, weil diese auch rund um die Uhr ihren Einsatz fanden und nah-

men teilweise schon doppelte Ausrüstung mit, damit der Arbeitsauftrag ausgeführt werden konnte.

Lösung: Es wurde ein System installiert, dass das zurückkehrende Werkzeug intern geprüft und nur völlig intakt dem Kundendienst wieder zur Verfügung gestellt wird. Die Mitarbeiter konnten daraufhin entspannt das Werkzeug einpacken und sich beim Kunden auf dessen Funktionalität verlassen

Trennwände

Die Mitarbeiter eines großen Teambüros waren immer auf dem Laufenden, mit welchen Kundenfragen sich ihre acht Kollegen auseinander setzen mussten. Einerseits waren zwar alle sofort informiert, andererseits strengte es an, die Telefonate und Gespräche der Kolleginnen und Kollegen mit anzuhören und sich dabei auf die eigenen Aufgaben zu konzentrieren.

Lösung: Es wurden flexible Trenn- und Schallwände aufgestellt, die den Geräuschpegel dezimieren.

um, eine perfekte Beurteilung Psychischer Belastungen zu erstellen, sondern die aktuellen Störfelder zu ermitteln und diese gemeinsam mit den Beschäftigten zu beseitigen. Dieser Prozess ist regelmäßig zu wiederholen, so wie es bei jeder Gefährdungsbeurteilung im Rahmen des Arbeitsschutzes auch üblich ist. Wer mehr nachlesen möchte, dem sei die „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ unter www.gda-portal.de empfohlen.

¹⁾ Nieder, Peter (2005): Anpacken wo der Schuh drückt. Das Instrument Arbeitssituationsanalyse, Organisationsentwicklung 4/05, S. 54-61



Dipl. Ing. Astrid Herbst,
Experte für Mediation in der
Wirtschaftswelt und selbständige
Unternehmensberaterin
www.con-wins.de

Die Vision einer Welt ohne tödliche Arbeitsunfälle

Berufsgenossenschaften und Unfallkassen begrüßen den Beschluss der G7, einen Fonds für mehr Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit weltweit zu schaffen. „Auf dem Weltkongress für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit im vergangenen Jahr haben wir zusammen mit der Internationalen Arbeitsorganisation und der Internationalen Vereinigung für soziale Sicherheit die Vision einer Welt ohne tödliche Arbeitsunfälle vorgestellt“, sagt Dr. Joachim Breuer, Hauptgeschäftsführer der Deutschen Gesetzlichen Unfallversi-

cherung (DGUV). „Es freut uns sehr, dass diese Vision Zero nun zu konkreten politischen Maßnahmen führt.“ An der Entwicklung des Vision Zero Fund habe sich die gesetzliche Unfallversicherung mit konkreten Vorschlägen und Ideen beteiligt. Die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung bringen sich bereits seit Jahrzehnten in der Entwicklungszusammenarbeit ein. So beraten Berufsgenossenschaften und Unfallkassen Länder wie China, Indien und seit kurzem auch Bangladesch beim Aufbau von Institutionen, die

Menschen gegen die Folgen von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten versichern und die Unternehmen im Arbeitsschutz unterstützen. „Aus diesen Kontakten wissen wir, dass noch viel zu tun ist, um menschenwürdige Arbeit für alle Menschen zu verwirklichen“, sagt Dr. Walter Eichendorf, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der DGUV. „Wir wissen aber auch, dass konkrete Verbesserungen möglich sind.“

Ein Überblick zu den [Beratungsprojekten der gesetzlichen Unfallversicherung](#) findet sich auf der Internetseite der DGUV.