Psychische Belastungen messen

Praxisfahrplan für die Pflicht

Foto: spacejunkie/Photocase

Riesen-Aufgabenberge, immenser Zeitdruck, permanente Unterbrechungen – was Mitarbeitern bei der Arbeit auf die Psyche geht und ihre Gesundheit gefährdet, darf nicht sein. So will es das Gesetz: Es verpflichtet Unternehmen gegenzusteuern. Nur: Wie gelingt das?

Preview

- **Keine Durchleuchtung:** Warum Arbeitsbedingungen betrachtet werden – und nicht das subjektive Stressempfinden
- **Der Weg der Analyse:** Drei Methoden und ihre Merkmale
- **Die Tiefe der Prüfung:** Was verschiedene Screenings bewirken
- **Workshop für den Change:** Wie Maßnahmen abgeleitet werden
- **Beispiele aus der Praxis:** Kleine Mittel – große Wirkung

Arbeit darf nicht krank machen. Das gilt im Zuge der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes in ausnahmslos allen Unternehmen und Verwaltungen nicht nur für körperliche Gesundheitsgefahren. Auch psychische Belastungen, die so weit gehen, dass sie die Gesundheit – und damit auch Leistungsfähigkeit – gefährden, dürfen nicht sein. Seit Januar 2014 ist nun jedes Unternehmen – auch wenn es nur einen einzigen Mitarbeiter beschäftigt – verpflichtet, Gefährdungen zu ermitteln und zu dokumentieren, die durch Einwirkungen auf die Psyche der Mitarbeiter zustande kommen. So steht es in Paragraph 5 III Nr. 6 des Gesetzes.

Die meisten wissen das. Weit weniger aber wissen: Auf welche Weise ist die verlangte Gefährdungsbeurteilung eigentlich vorzunehmen? Wie erhebt man psychische Belastungen? Und wie werden daran anschließend sinnvolle Schutzmaßnahmen erzielt – so, wie es das Gesetz erfordert?

Die Unsicherheit ist groß: Viele Führungskräfte haben die Befürchtung, sie müssten sich jetzt möglicherweise als eine Art Seelsorger um psychisch erkrankte Beschäftigte kümmern. Doch darum geht es nicht. Vielmehr geht es darum, dort, wo es nötig ist, die Arbeitsbedingungen zu verbessern – um auf diese Weise die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern und nebenbei dem Unternehmen Nutzen zu bringen. Denn selbst wenn es nur scheinbar kleine psychische Belastungen bei der Arbeit sind, die abgestellt werden, verbessert sich die Qualität der Arbeit oft signifikant. Das alles ist kein Selbstläufer, sondern bedarf Planung und Projektmanagement.

Die Mitarbeiter werden nicht durchleuchtet

Der erste Schritt ist, sich klarzumachen: Was genau haben wir zu untersuchen – worauf ist das Augenmerk zu richten?

In punkto „psychische Belastung“ gilt: Unternehmen müssen nicht prüfen, ob sich einzelne Mitarbeiter *innerlich* belastet *fühlen*. Beobachtet werden lediglich *äußere* Faktoren, die auf die Psyche *einwirken* (aber einzelne Mitarbeiter nicht notwendig tatsächlich auch stören).

Das heißt: Inwieweit der eine oder andere beispielsweise durch von außen auf ihn einwirkende Arbeitsunterbrechungen genervt ist, ist unerheblich. Erheblich ist, ob die Unterbrechungen so geballt auftreten, dass von ihnen per se eine Gefährdung ausgehen kann. Eine Störung pro Stunde ist sicher objektiv unkritisch, bei einer Störung pro Minute kann davon ausgegangen werden, dass allgemein die Konzentration empfindlich beeinträchtigt ist. Bei der *inneren Reaktion* spricht man von *„psychischer Beanspruchung“* – die *äußeren Merkmale,* die im Rahmen der Arbeit auftreten und auf die Gedanken und Gefühle mehr oder weniger stark einwirken, sind die *„psychische Belastung“*, wobei „Belastung“ als neutraler Begriff zu verstehen ist.

Im Klartext: Zu erfassen sind die äußeren Faktoren der konkreten Arbeitsbedingung. Solche Faktoren können z.B. sein: fehlende oder widersprüchliche Informationen, unklare Verantwortlichkeiten, hohe Arbeitsmenge, häufige Unterbrechungen – aber auch Dinge wie: Konflikte im Team, unzureichende Einarbeitung und fehlende

Einfach zu schauen, ob Störungen vorhanden sind oder nicht, greift zu kurz.

fachliche Unterstützung. Orientierung bietet die Initiative „Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie“. Sie hat Checklisten entwickelt, in der konkrete Belastungsfaktoren aufgeführt sind, u.a. bezogen auf die vier Kategorien: Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung (vgl. Servicekasten, unten).

Zu erfassen sind äußere Störfaktoren

Dinge wie Hitze, Lärm und Beleuchtung – also Elemente aus der Arbeitsumgebung – wirken sowohl auf den Körper als auch auf die Psyche ein und können auf klassische, gewohnte Weise des Arbeitsschutzes erfasst werden. Für die Beurteilung der Qualität von Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und soziale Beziehungen bedarf es jedoch eines speziellen Verfahrens. Einfach danach zu schauen, ob „Störungen vorhanden/nicht vorhanden“ sind, greift zu kurz. Erfasst werden muss die Art der Störung und die Stärke der hierdurch verursachten Belastung.

Das wird erreicht, indem inhaltlich zusammengehörige Fragen bzw. Aussagen, die für unterschiedliche Aspekte stehen, zu einem Block zusammengefasst werden. Die Aussagen werden versehen mit Antwortmöglichkeiten wie „eher ja/„eher nein“ oder detaillierter mit: „immer/oft/manchmal/nie“. Ein Beispiel geben diese drei Items, die alle die Kategorie Arbeitsorganisation betreffen und sich auf Störungen im Arbeitsablauf beziehen – aber jeweils auf etwas anderes zielen:

- Aufgrund von ungeplanten Ereignissen entsteht bei der Tätigkeit *Zeitdruck.*
- Bei der Arbeit treten Nachfragen auf, die den Arbeitsablauf *unterbrechen.*
- Bei der Arbeit führen Fehler zu *Nacharbeit, Sachschäden oder Überstunden.*

Das Thema Kommunikation kann beispielsweise mit den folgenden Punkten abgebildet werden:

- Der Beschäftigte erhält Anweisungen von unterschiedlichen Personen, die sich widersprechen.
- Die Abstimmung mit Kollegen innerhalb und/oder außerhalb der Gruppe ist schwierig.
- Es gibt unzureichende Rückmeldungen über Arbeitsergebnisse.

All diese Fragen zielen auf qualitative Aspekte und können die Produktivität der Mitarbeiter und deren Wohlbefinden massiv beeinträchtigen. Sie zeigen: Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung geht es tatsächlich um Fragen der Arbeitsgestaltung – und die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ist eine Chance zur Evaluierung und Verbesserung des Istzustands für Mitarbeiter und Organisation.

Mit anderen Worten: Wer, wie es das Gesetz erfordert, auf die äußere (neutrale) Belastung schaut und nicht auf die innere individuelle Beanspruchung, erfasst verschiedene Merkmale der Tätigkeit, um diese Tätigkeit im Anschluss so gut wie möglich gestaltbar zu machen. Er durchleuchtet

Webtipps

www.gda-psyche.de
Webportal der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) mit Überblick verschaffenden Info-Skripts, Leitfäden, Checklisten und einem kurzen Film zur Einführung ins Thema.

http://bit.ly/2c010lP
Das hier hinterlegte PDF der GDA listet ab S. 21 eine Übersicht möglicher psychischer Belastungsfaktoren.

http://bit.ly/1kALzwk
Eine Anleitung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren – zusammengefasst von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung.

www.baua.de/toolbox
Die Bundesanstalt für Abeitsschutz und Arbeitsmedizin stellt 92 Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen vor und erklärt Vor- und Nachteile.

Lesetipps

Ralf Neuner: Psychische Gesundheit bei der Arbeit.
2. Auflage, Wiesbaden 2015, 24,99 Euro.
Gut verständlich und kompakt auf 125 Seiten beschreibt der Autor Handlungsstrategien für das betriebliche Gesundheitsmanagement – mit Schwerpunkt auf der Erkennung und Vermeidung psychischer Belastungsfaktoren bei der Arbeit.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg): Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung – Erfahrungen und Empfehlungen.
Erich Schmidt, Berlin 2013, 39,90 Euro.
Von der Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastung bis zur Entwicklung und Wirksamkeitskontrolle von Maßnahmen – auf Basis eines Forschungsprojekts liefert dieses Fachbuch eine umfangreiche Vorstellung der verschiedenen Vorgehensweisen.

jedoch nicht psychologisch den Mitarbeiter und erfasst nicht dessen Leistungsfähigkeit. Dies sollten die mit der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung verantwortlichen Führungskräfte den Mitarbeitern im Vorfeld klarmachen, denn es nimmt Vorbehalte und Ängste.

Für die Analyse gibt es drei Wege

Für die verschiedenen Themen, die das Unternehmen betrachten möchte, wird also eine Fragenliste erstellt. Um Antworten zu den Fragen zu erhalten, können prinzipiell drei geeignete Methoden gewählt oder auch miteinander kombiniert werden – mit je eigenen Vor- und Nachteilen (vgl. Übersicht, S. 12):

1. Anonyme Mitarbeiterbefragung

Eine Möglichkeit besteht darin, die Beschäftigten standardisiert und schriftlich zu befragen. Dieses Vorgehen ist gut geeignet, um sich einen Überblick darüber zu verschaffen, ob und welche Belastungsschwerpunkte es gibt. Die Methode hat den Vorteil, dass – abteilungsbezogen oder alle auf einmal – alle Mitarbeiter einbezogen werden können und bei entsprechendem Rücklauf ein repräsentatives Meinungsbild geliefert wird.

2. Begehungen mit Beobachtungsinterviews.

Bei dieser Vorgehensweise ermitteln fachkundige Personen (z.B. geschulte Führungskräfte, Betriebsräte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte, externe Experten) die psychische Belastung anhand von Beobachtungen der jeweiligen Tätigkeit, in der Regel ergänzt um Interviews mit den dortigen Mitarbeitern zu Merkmalen ihrer Arbeit.

Solche Beobachtungen haben den Vorteil, die Arbeitsituation unabhängig von dem subjektiven Erleben der Mitarbeiter zu erfassen. Die gemeinsame Durchführung im Team bewirkt mit dem richtigen Werkzeug neben der Konsensfindung auch einen Verstärkereffekt, weil die Teilnehmer sich intensiv mit den qualitativen Aspekten der Arbeitsgestaltung auseinandersetzen. Ein geschultes Expertenteam garantiert Objektivität und Qualität, bedeutet aber auch einen höheren internen Aufwand. Insgesamt gilt: Pro Tätigkeit, die unter die Lupe genommen wird, ist mit einem zeitlichen Aufwand von einer Stunde zu rechnen.

3. Analyse-Workshops

Im Rahmen von Analyse-Workshops – auch unter der Bezeichnung Arbeitssituationsanalyse bekannt – erarbeiten sich die Teilnehmer, angeleitet durch einen Moderator, ein vertieftes Verständnis zu arbeitsbedingten Stressoren. Gemeinsam werden bereits erste Ideen für verbessernde Maßnahmen gesammelt. Empfehlenswert sind solche Workshops in kleinen Gruppen, also in kleineren Betrieben und in einzelnen Organisationseinheiten mit 10 bis 15 Mitarbeitern. Voraussetzung sind eine offene Gesprächskultur und eine vertrauensvolle Atmosphäre. Der Preis für den hohen Detailgrad der Betrachtung ist ein hoher Aufwand – nicht zuletzt in Form von Arbeitszeit der Teilnehmer. Sinnvoll ist es, Workshops nur mit einer Hierarchieebene – also Mitarbeiter und Führungskräfte getrennt – durchzuführen.

Foto: Ralf Neuner

Der Autor: **Ralf Neuner** berät mit seinem Unternehmen „gesunde strukturen" zu den Themen psychische Gesundheit und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Zuvor arbeitete der promovierte Biologe sowie Soziologe wissenschaftlich mit Schwerpunkt medizinische Psychologie und Soziologie. Kontakt: r.neuner@gesunde-strukturen.de

Bei der Arbeitssituationsanalyse werden erste Ideen für verbessernde Maßnahmen gesammelt.

Vorher überlegen: Wie tief soll die Analyse gehen?

Für die genannten Methoden gibt es zahlreiche standardisierte Fragebögen und Tools – die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin listet im Web einen Überblick (vgl. Servicekasten, S. 10). Bezüglich der Frage „Wie detailliert wollen wir messen?" werden drei Stufen der Analysetiefe und Messverfahrensweise unterschieden, die bei der anonymisierten Mitarbeiterbefragung und/oder bei der Begehung zum Zuge kommen können: orientierende Verfahren, Screening-Verfahren, Expertenverfahren. Workshops wiederum sind ein Sonderfall: Wer sich für einen Workshop entscheidet, hat sich per se dafür entschieden, dass einzelne Belastungen in der Gruppe intensiv diskutiert werden, wobei sinnvollerweise

Merkmale der Erhebungsmethoden

Psychische Belastungen können auf drei Wegen erhoben werden. Jedes Verfahren hat seine eigenen Charakteristika und Stärken:

Anonyme Mitarbeiterbefragung	▶ anonym ▶ geeignet für große Gruppen ▶ schnell, viele Informationen
Begehung/Beobachtungsinterview	▶ tätigkeitsbezogen ▶ Konsensfindungsprozess ▶ vertraute Methode
Analyse-Workshops	▶ Detailanalyse ▶ für kleinere Gruppen ▶ Ideenfindung für Maßnahmen

Quelle: Ralf Neuner

Zum Erabreiten von Maßnahmen empfiehlt sich ein moderierter Workshop mit etwa zehn Mitarbeitern.

ein geschulter Moderator hinzugezogen wird. Somit sind Workshops per se ein Expertenverfahren.

▶ Bei *orientierenden Verfahren* gibt es in der Regel bis zu 20 Fragen und zwei Antwortmöglichkeiten, z.B: „eher ja“ und „eher nein“. Sie können prinzipiell von jedwedem Unternehmensangehörigen durchgeführt werden. Die Ergebnisse geben Hinweise auf Belastungsschwerpunkte und identifizieren erste Handlungsfelder, beantworten also die Frage: In welchen Bereichen sollten später noch tiefer gehende Untersuchungen erfolgen?

▶ *Screening-Verfahren* beinhalten mindestens doppelt so viele Fragen mit mehrstufigen Antwortmöglichkeiten. Die Auswertung der Daten sollte von Experten durchgeführt werden. Die Ergebnisse geben Anhaltspunkte für konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

▶ *Expertenverfahren* basieren häufig auf Beobachtungsinterviews und messen sehr detailliert. Die Mitarbeiter werden von Experten – z.B. externen, auf Gefährdungsbeurteilung spezialisierten Beratern – bei ihrer Tätigkeit beobachtet und zielgerichtet befragt. Dieses Vorgehen liefert die genauesten Ergebnisse.

Geschieht per Workshop: Ableiten von Schutzmaßnahmen

Liegen die Ergebnisse auf dem Tisch, geht die eigentliche Arbeit los: Die Daten müssen verstanden und Maßnahmen abgeleitet werden. Nicht zuletzt, weil Paragraph 2 des Arbeitsschutzgesetzes explizit Maßnahmen zur „menschengerechten Gestaltung der Arbeit“ fordert. Am praktikabelsten ist es, die Ergebnisse in einer Matrix darzustellen, geordnet nach Abteilung, Belastungsfaktoren und Belastungsstärke. So wird auf einen Blick klar, wo der größte Handlungsbedarf besteht. Zum Erarbeiten von Maßnahmen empfiehlt sich ein moderierter Workshop mit etwa zehn Mitarbeitern der Organisation. Die Praxis zeigt, dass bereits einfache Maßnahmen zu einer deutlichen Entlastung führen können und in Folge die Qualität der Arbeit steigt.

In einer Müllverbrennungsanlage beispielsweise führten ständige Telefonate zwischen zwei Abteilungen wegen fehlender oder falsch ausgeführter Bestellungen von Ersatzteilen zu Zeitverlust und Frust bei den

Beschäftigten. Im Rahmen einer Begehung wurden die oben genannten Fragen zu „Störungen“ und „Kommunikation“ gestellt, und es zeigte sich: Aufgrund von *ungeplanten Ereignissen* – nämlich dem Ausbleiben der Ersatzteillieferung – kam es zu *Zeitdruck* bei der Instandhaltung. Das wiederum führte zu *Nachfragen* im Planungsbüro, die den Arbeitsablauf *unterbrachen*. Zudem gab es *Abstimmungsprobleme mit Kollegen innerhalb und/oder außerhalb der Gruppe*. All das führte zu einer insgesamt hohen Belastung durch Störungen und Kommunikationsschwächen.

Als Maßnahmen wurden daraufhin die Dokumentationspflichten in ein einheitliches System überführt, und der Bestellvorgang für Ersatzteile wurde effizienter und transparenter gestaltet. Beide Maßnahmen bewirkten eine deutliche Zeitersparnis sowohl für das Planungsbüro als auch für die Abteilung der Instandhaltung. In der Folge entspannte sich das Verhältnis der beiden Abteilungen zueinander.

Praxisbeispiele: Maßnahmen und ihre Wirkung

Weitere Beispiele:

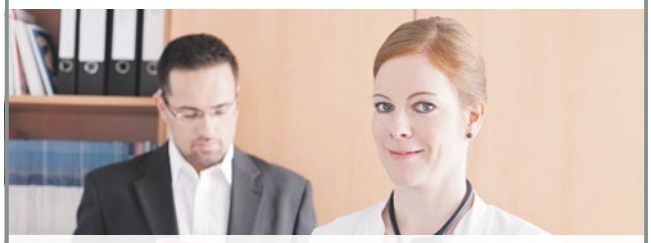
- Aufgrund der psychischen Belastung durch monotone Tätigkeit führte ein Unternehmen Job Rotation ein. Mit dem Nutzen von weniger Fehlern in der Endkontrolle eines Fertigungsprozesses.
- Ein anderes Unternehmen vereinheitlichte in Folge unklarer Arbeitsabläufe die Qualitätssicherung. Die Folge: weniger Ausschuss.
- Woanders gab es schlechte Stimmung und Missgunst unter Mitarbeitern. Nach Änderung der Schichtpläne gab es weniger Konflikte bei der Urlaubsplanung.
- Eine hohe Arbeitsbelastung bei Engpässen fing ein Unternehmen auf, indem es Mitarbeiter für den Engpassbereich schulte. Der Nutzen ist eine insgesamt höhere Flexibilität in der Personalplanung.

Das Ableiten von Maßnahmen kann sehr gut ohne externe Hilfe geschehen – vorausgesetzt, es gibt einen etablierten Steuerkreis. Zu Beginn des gesamten Prozesses jedoch sollte sich das unternehmenseigene Projektteam – zusammengesetzt z.B. aus einem Mitglied des Betriebsrats, der Geschäftsführung, des Arbeitsschutzausschusses und der Personalentwicklung – überlegen, einen externen Experten einzubeziehen. Externe, auf das Thema spezialisierte Berater vermitteln dem internen Projektteam nicht nur das nötige Fachwissen. Sie unterstützen auch bei der Auswahl und Zusammenstellung der Verfahren und begleiten auf Wunsch den Prozess.

Ralf Neuner

SRH FERNHOCHSCHULE
The Mobile University

STAATLICH ANERKANNTE HOCHSCHULE



SORGEN SIE FÜR GESUNDHEIT
BERUFSBEGLEITEND STUDIEREN

Qualifizieren Sie sich für die Herausforderungen im Gesundheitswesen.

Ihre Vorteile:
- Innovative Lehr- und Lernmethoden
- Intensive und persönliche Betreuung
- Praxisnähe und hohe Erfolgsquote

Unser Studienangebot: (Auszug)
- Prävention und Gesundheitspsychologie (B.A. | M.Sc.)
- Gesundheitsmanagement (B.A.)
- Health Care Management (M.A.)

SRH Fernhochschule
Telefon +49 (0) 7371 9315-0
info@mobile-university.de

WR 2010 2020 10 JAHRE

WWW.FLEXIBELSTUDIEREN.DE

DIN SPEC 91020

Betriebliches Gesundheitsmanagement mit Zertifikat

Mit einem Zertifikat nach DIN SPEC 91020 untermauern Sie Ihren Anspruch, professionell auf ein nachhaltig wirkendes Betriebliches Gesundheitsmanagement ausgerichtet zu sein.

Sie haben die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen und Strukturen geschaffen? Als Experte für Managementsysteme und Prozesse begleiten wir Sie auf Ihrem Weg zu einem zertifizierten Gesundheitsmanagementsystem. Als Vorbereitung auf die Zertifizierung ist optional auch ein Prozessaudit möglich, eine erste Bestandsaufnahme, die Ihnen aufzeigt, inwieweit Sie die Anforderungen von DIN SPEC 91020 bereits umgesetzt haben.

Unsere Audits für Ihre Ziele.
Die DQS ist eine der besten Adressen, um die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens zu steigern. Das heißt auch: Wir bieten Ihnen Lösungen an, die Ihrem Managementsystem und Ihrer Organisation angemessen sind – sprechen Sie mit uns.

THE AUDIT COMPANY

DQS GmbH
Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen
Frankfurt am Main – Berlin – Stuttgart

info@dqs.de
www.dqs.de