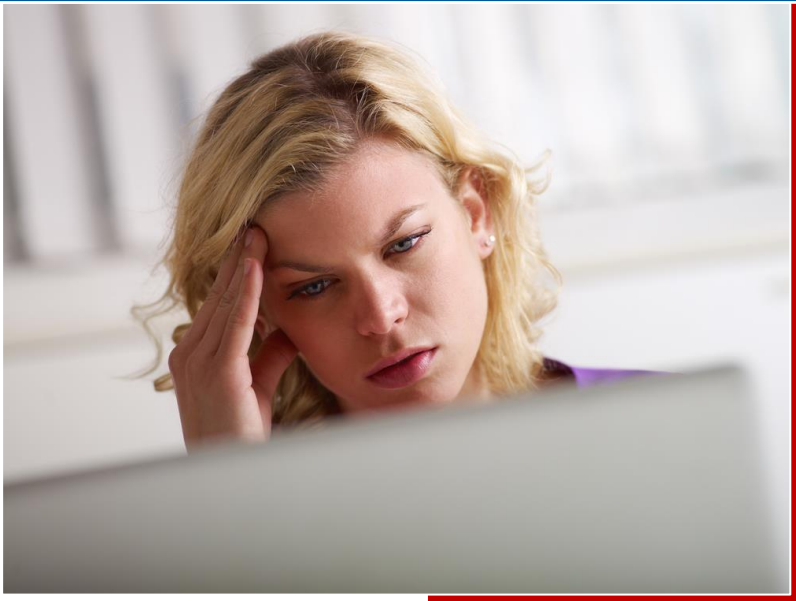
Gesunde Unternehmen
GMS Institut®

Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastungen am Arbeitsplatz



Ulrich Hößler
Diplom-Psychologe

Martin Simmel
Diplom-Psychologe
Geschäftsführung

Professor Wühr und Simmel
Gesundheits MANAGEMENT Systeme

Bajuwarenstraße 2e
93053 Regensburg
Tel. 0941-28094340
E-Mail: info@gms-institut.de

www.gms-institut.de
www.gesunde-unternehmen.expert

Erfindergeist und psychisches Wohlbefinden – ziemlich beste Freunde: Wie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz als Instrument des Innovationsmanagements genutzt werden kann

Die ruhigen alten Zeiten sind vorbei, da sind sich eigentlich alle einig. Globalisierung, Fachkräftemangel, die neuen Medien etc. zwingen Mittelständler, ihre Unternehmensstrukturen flexibel und dynamisch anzupassen, um den Erfordernissen einer zunehmend unberechenbar werdenden Wirtschaft gerecht zu werden. Seit Jahrzehnten, nicht selten über mehrere Eigentümergenerationen hinweg langsam, stetig und stabil gewachsene Firmen sind heutzutage einem massiven und andauernden Veränderungsdruck ausgesetzt. Unter diesem Druck droht das verloren zu gehen, was den deutschen Mittelstand bislang so erfolgreich macht: Die Leidenschaft für umsetzbare Lösungen unter Beachtung technischer Präzision und Wahrung höchster Qualitätsansprüche. Dieser Erfindergeist, häufig verbunden mit einer guten Portion Pragmatismus und Menschenkenntnis durch die Gründerpersönlichkeit verkörpert, erhielt in früheren Zeiten quasi nebenbei genügend Zeit und Raum, sich im Unternehmen zu entfalten. Heutzutage verengen die durch die erhöhte Schlagzahl notwendigen professionalisierten Strukturen mit klar definierten Zuständigkeiten, standardisierten Abläufen, erhöhtem Dokumentationsaufwand usw. die Freiräume für Kreativität, Austausch und Tüftelei immer mehr. Dieser Missstand und die dahinterstehende, geradezu existenzielle Bedrohung wurden mittlerweile aber vielfach erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen, paradoxer- oder womöglich gar konsequenterweise wieder durch die Schaffung und Anpassung von Strukturen: Dort wo früher der Erfindergeist frei und ungesteuert waberte, wird heute systematisches Innovationsmanagement betrieben.

Doch der Erfindergeist ist nicht der einzige, der unter der wachsenden Dynamik leidet. Auch die Beschäftigten selbst werden durch steigenden Termin- und Leistungsdruck, ständige Erreichbarkeit, Informationsüberschuss etc. zunehmenden überfordert, was sich u.a. in gestiegenen Burnout-Zahlen und erhöhten Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen äußert. An dieser Stelle hat der Gesetzgeber neue Strukturen geschaffen, indem er 2013 psychische Belastung bei der Arbeit ausdrücklich in das Arbeitsschutzgesetz aufgenommen hat. In der Folge sind Arbeitgeber dazu verpflichtet, eine regelmäßige Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren vorzunehmen und entsprechende Maßnahmen des Arbeitsschutzes daraus abzuleiten. Bewährte Methoden der Gefährdungsbeurteilung greifen hier nicht mehr. Physische Gefahrenquellen wie das Bedienen von Maschinen, der Umgang mit gefährlichen Substanzen, belastende Körperhaltung oder schweres Heben und Tragen können durch Arbeitssicherheitsbeauftragte anhand objektiver Checklisten zuverlässig erfasst und beurteilt werden. Psychisch reagieren Beschäftigte jedoch sehr unterschiedlich

Seit 2013 gesetzliche Verpflichtung zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

© www.gms-institut.de

auf ähnliche Belastungssituationen: wo die eine Mitarbeiterin zur Hochform aufläuft, ist die andere bereits maximal gestresst. Zudem mildern persönliche und soziale Ressourcen wie Gelassenheit oder ein gut funktionierendes Team die subjektiven Reaktionen auf psychische Belastung ab. Darüber hinaus können Belastungsreaktionen am Arbeitsplatz (der berüchtigte „Stress") auch durch Faktoren außerhalb der Arbeit herbeigeführt werden wie die Pflege eines Familienangehörigen oder Beziehungsprobleme. Letztlich führt für eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren inklusive subjektiver Aspekte kein Weg an der Einbindung und Befragung der Belegschaft vorbei. Auch wenn dies zunächst auf viele Unternehmen wie eine weitere Beeinträchtigung durch lästige gesetzliche Auflagen wirkt, eröffnen sich daraus doch Chancen der Organisationsentwicklung, die schließlich auch der Innovationsfähigkeit zugutekommen.

Praktische Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung

Die Professor Wühr und Simmel Gesundheits MANAGEMENT Systeme GbR, kurz GMS Institut, hat seit 2013 eine Reihe von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung für mittelständische Unternehmen durchgeführt. Dabei wurden mittels des theoretisch fundierten und empirisch erprobten Instruments PsyBELA folgende Daten in definierten Beschäftigtengruppen erhoben und miteinander in Beziehung gesetzt:

- Allgemeine und tätigkeitsspezifische Belastungsfaktoren (Termin- und Leistungsdruck, fehlende Informationen, Lärmbelästigung etc.)
- Individuelle Belastungsreaktionen (Niedergeschlagenheit, Schlafstörungen, Magen-/Darmbeschwerden etc.)
- Ressourcen (Selbstwirksamkeit, klarer Auftrag, Anerkennung etc.)
- Ursachenzuschreibungen (Belastung aufgrund von Tätigkeit, Führungskraft, privater Ursachen etc.)

Die Ergebnisse wurden in moderierten Workshops den jeweiligen Befragtengruppen und deren Führungskräften präsentiert und mit ihnen diskutiert, um Schwerpunkte und vernachlässigbare Themen zu identifizieren sowie gemeinsam geeignete Maßnahmen zu erarbeiten.

Erkenntnisse

Die bislang gewonnenen Erkenntnisse deuten darauf hin, dass der entscheidende Faktor für eine geringe psychische Belastung am Arbeitsplatz eine wertebasierte Organisationskultur ist, die individuelle Bedürfnisse berücksichtigt, tolerant gegenüber Fehlern ist, transparente Strukturen und Zuständigkeiten aufweist, Freiräume für Austausch und Kooperation bietet, den Beschäftigten Weiterentwicklung ermöglicht und gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung fördert. Fehlertoleranz, Raum für Individualität, Vertrauen, Kooperation, Vernetzung, Ausprobieren können, Wissenserwerb und -weitergabe sowie ein wertschätzender, produktiver Umgang mit Konflikten sind auch alles Elemente einer gelungenen Innovationskultur. Tabus, nicht hinterfragte Konventionen, starre Strukturen, übermäßige Sanktionen, fehlende Wertschätzung und ausgeprägter Autoritätsglaube hingegen behindern Innovation – und belasten die Psyche der Beschäftigten. Psychische

© www.gms-institut.de

Belastungsfaktoren sind innovationshemmende Faktoren und umgekehrt. Innovation braucht Raum, Zeit, Austausch und Schutz vor Negativurteilen. Dies trifft auch auf die menschliche Psyche zu. Und wer psychisch belastet ist, hat damit zu tun, über die Runden zu kommen und verfügt weder über Energie noch Zeit, innovativ zu sein.

Maßnahmen

Die in den moderierten Ergebnis-Workshops erarbeiteten Maßnahmen beziehen sich weitgehend auf Themen der Kooperation und Führung: Trainings zu wertschätzender Kommunikation, Interviews zur Erarbeitung von Führungsleitlinien, Teamentwicklungsmaßnahmen oder Workshops zu werteorientierter Führung. Die Führungskräfte erwiesen sich als die entscheidenden Akteure, sowohl um psychische Belastung am Arbeitsplatz zu moderieren und zu reduzieren als auch um Innovation zu ermöglichen. Sie sind das Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft. Eine systematische und gesteuerte Kulturentwicklung im oben beschriebenen Sinne kann nur über sie stattfinden. Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz kann hierfür der ideale Anfangsimpuls sein, indem Missstände angesprochen, Ressourcen identifiziert und entsprechende Interventionen gemeinsam abgestimmt und angestoßen werden. Dadurch wird nicht nur der gesetzliche Auftrag erfüllt, sondern auch aktives Change Management und gezielte Organisationsentwicklung betrieben, die mit einem systematischen Innovationsmanagement und/oder auch betrieblichen Gesundheitsmanagement integriert werden kann. Und das erhöht langfristig das psychische Wohlbefinden aller und stärkt den Erfindergeist!

Kontakt

Noch Fragen?
Dann kontaktieren Sie uns bitte:

Ulrich Hößler
Diplom-Psychologe

Martin Simmel
Diplom-Psychologe
Geschäftsführung

GMS Institut
Bajuwarenstraße 2e
93053 Regensburg
Tel. +49 941 28 09 43 40
Fax. +49 941 28 09 43 49
info@gms-institut.de

www.gms-institut.de
www.gesunde-unternehmen.expert

„Die Zukunft wird mit den Menschen gemacht!“

© www.gms-institut.de