

Gefahr erkannt, Gefahr gebannt?

Ein Gastbeitrag von
Karsten Steffgen

Wie lassen sich Quellen psychischer Belastung am Arbeitsplatz professionell analysieren? Ein Leitfaden zu Erfolgsfaktoren und Lösungen, um den Prozess so reibungslos wie möglich zu gestalten

Die Anzahl der Fehltage aufgrund psychischer Belastungen hat sich in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt. Jede zweite Frühberentung geht auf das Thema zurück. Für alle Arbeitgeber, vom Kleinstunternehmen bis zum Großkonzern, ist die regelmäßige – nach aktuellem Stand alle zwei Jahre – fachkundige Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GBpsych) gesetzlich verpflichtend. Die Ergebnisse der Wirksamkeitsprüfung werden durch die Aufsichtsbehörden kontrolliert.

Richtig umgesetzt, beinhaltet die GBpsych betriebswirtschaftlich hochrelevante Effekte:

- Sie reduziert Krankheitstage/Fehlzeiten und die Mitarbeiterfluktuation,
- verringert Prozesskosten durch optimale Abläufe und eine effiziente Zusammenarbeit,
- steigert den Ertrag durch die Förderung von Potenzialen, Wissen und Können auf allen Ebenen,
- implementiert starke Führungskräfte und Teams und
- steigert Motivation, Leistungsfähigkeit, Gesundheit sowie Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Personalern bietet sie die Chance, ihre professionelle Arbeit auf eine wissenschaftlich validierte Basis zu stellen und somit ihre zentrale Stellung im Unternehmen nachhaltig zu unterstreichen.

Was sollte das Ziel sein?

Aus der Erfahrung lassen sich vier zentrale Zielgrößen formulieren, die am Ende eines Projekts den Gradmesser für Erfolg darstellen:

- Beteiligungsquote von über 85 Prozent und Einbindung aller Interessengruppen
- Klare wissenschaftlich validierte Ergebnisse
- Gezielte Maßnahmenableitung und -umsetzung
- 100-prozentige Rechts-, Prüf- und Normsicherheit

Was ist Gegenstand der GBpsych?

Die GBpsych blickt auf das gesamte Unternehmen. Sie betrachtet alle Einflüsse, die auf Arbeitsplätze einwirken:

- Arbeitsaufgabe (zum Beispiel das Ausmaß an Verantwortung),
- Arbeitsorganisation (Länge/Lage, Arbeitszeit, Prozessabläufe, Zielkonflikte),
- soziales Umfeld (wie Wertschätzung durch Vorgesetzte, Kollegen, Kunden) und
- Arbeitsbedingungen (wie Klimabedingungen, ergonomische Gestaltung).

Wichtig: Es geht um den Arbeitsplatz, nicht um die Psyche des Einzelnen oder um Belastungen, die aus dem privaten Umfeld entstehen.

Die im Projekt eingesetzten Methoden und Modelle blicken wissenschaftlich gesichert zudem

- gleichermaßen auf Risikofaktoren (was belastet) und Ressourcen (was stark macht),
- auf die organisationale Resilienz (Widerstandskraft und Gesundheitsgefährdungen) sowie
- auf eine gesunde (Selbst-)Führung.

Kosten und Ablauf

Aus den Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) ergeben sich für die GBpsych grundsätzlich sechs Handlungsschritte – begleitet von einer durchgehenden Dokumentation: Festlegen von Tätigkeiten/Bereichen, Ermittlung der psychischen Belastung, Beurteilung der psychischen Belastung, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, Wirksamkeitskontrolle, Aktualisierung/Fortschreibung.

Optimal geplant und gesteuert umfasst das Gesamtprojekt im Kern rund zehn Wochen. Diese gliedern sich wie folgt:

1. Vorgespräche mit Entscheidern/Multiplikatoren, Gremiumssitzung, Informationsschreiben/Workshops für Führungskräfte, Informationsschreiben/Infoveranstaltungen für Mitarbeitende
2. Screening (quantitativer Fragebogen) mit Ergebnisberichten
3. Feinanalyse (qualitative Fokusgruppen) mit Ergebnisberichten
4. Zentrales Coaching der Führungskräfte
5. Maßnahmenableitung mit Best-Practice-Konzepten
6. Wirkungskontrolle und Feinabstimmung

Prozess: Wer trifft die Entscheidungen?

Der Erfolg des Projekts basiert in allen Phasen auf einer vorausschauenden Planung und effizienten Steuerung durch einen Prozessmanager. Sind die benötigten Kompetenzen im Projekt- und Changemanagement, Fachkompetenz im Thema und in einer zielgerichteten Kommunikation intern vorhanden oder durch einen externen Anbieter mit der nachgewiesenen langjährigen Erfahrung gegeben, können Sie fundiert starten. Schaffen Sie bereits im Vorfeld Ver-

ständnis, Transparenz und Handlungsfähigkeit mit Strukturen, die das Projekt unterstützen. Dazu gehört ein Steuerungsgremium aus Geschäftsführung, Personalleitung, Interessenvertretung und allen, die zum Erfolg des Projekts beitragen können. Das können zum Beispiel auch langjährige Mitarbeiter sein, die als Multiplikator aufgrund ihres Ansehens in der Organisation eine wichtige Rolle spielen.

Geschäftsführung: Wie sage ich es meinem Chef?

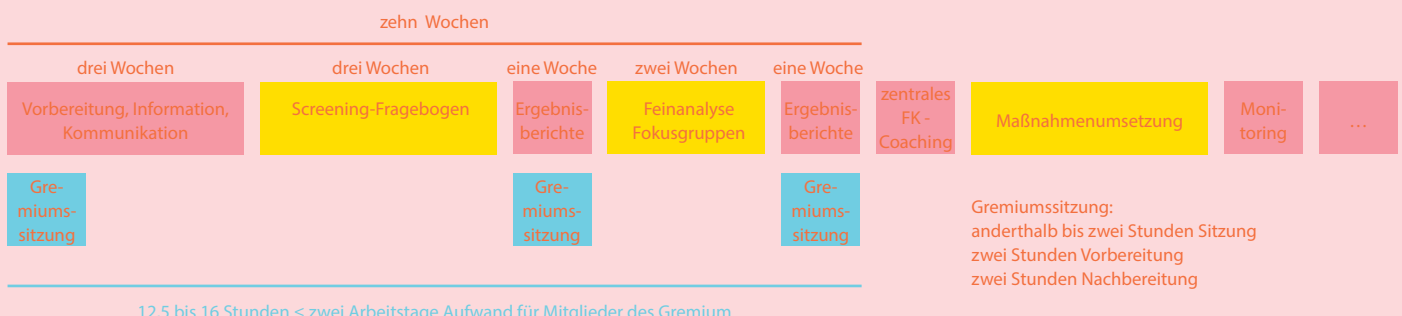
Die rechtliche Verantwortung zur Umsetzung der GBpsych liegt aufseiten des Arbeitgebers, sprich bei der Geschäftsführung. Sie als rechtliche Pflichtveranstaltung zu sehen widerspricht dem Grundverständnis des Unternehmertums, denn die betriebswirtschaftlichen Mehrwerte lassen sich anhand von Vergleichsdaten eindeutig belegen. Qualifizierte, motivierte und gesunde Mitarbeiter sind die zentrale strategische Ressource eines Unternehmens.

Dienstleister: Know-how einkaufen?

Kompetente Beratung und ein effektives Projektmanagement sind entscheidend für eine fundierte Lösung. Im noch jungen Markt haben sich allerdings noch keine eindeutigen Standards etabliert. Bevor Sie in puncto GBpsych einen Dienstleister an Bord holen, sollten Sie folgende Aspekte überprüfen:

- Begleitet mich der Anbieter fundiert durch den Prozess?
- Erreicht er eine hohe Beteiligungsquote?
- Werden alle Stakeholder von Anfang an eingebunden?
- Ist das Modell wissenschaftlich validiert sowie evidenzbasiert und für alle Analyseformen geeignet?

Zehnwöchiger Kernprozess mit zeitlichem internen Gesamtaufwand (hier: Gremium)



Grafik: youCcom 2019

- Läuft die Befragung anonym und ist ein 100-prozentiger Datenschutz (Serverstrukturen, Sicherheitszertifikate et cetera) gewährleistet; haben die Mitarbeiter absolutes Vertrauen und antworten offen und ehrlich?
- Ist die Analyse (Fragebogen) schnell und effizient online am PC oder Smartphone und in Papierform oder alternativ/ergänzend die Durchführung im moderierten Workshopformat/als Beobachtungsinterview möglich, und zwar so, dass alle Daten konsistent zusammengeführt werden können?
- Stehen qualifizierte (wissenschaftlich gesicherte) Ergebnisse zur Verfügung, die eine direkte Maßnahmenumsetzung ermöglichen?
- Habe ich vollständige Rechts-, Prüf- und Normsicherheit?
- Kann ich Controlling-Kennzahlen zur Wirkungskontrolle und OE-/PE-/BGM-Steuerung nutzen?

Betriebsrat: Warum geht ohne ihn nichts?

Der Betriebsrat spielt eine entscheidende Rolle im Projekt. Sein umfassendes Mitbestimmungsrecht beinhaltet auch ein Initiativrecht. Der Betriebsrat hat ebenfalls ein Unterrichts- und Beratungsrecht. Eine offene, transparente und konstruktive Zusammenarbeit aller Beteiligten ist unabdingbar. Er ist ein fester Bestandteil des Gremiums.

Führungskräfte: Wie einbinden?

Die Akzeptanz der Führungskräfte spielt für den nachhaltigen Erfolg einer GBpsych eine zentrale Rolle. Binden Sie die Führungskräfte von Anfang an aktiv in den Prozess ein. In der täglichen Arbeit erleben wir oft, dass diese im Vorfeld befürchten, die Beurteilung psychischer Gefährdungen könne mit konfliktbeladenen Diskussionen und schwer zu erfüllenden Forderungen einhergehen. Fragen und mögliche Bedenken sind zu diesem Zeitpunkt vollkommen normal, denn das Thema ist für alle Beteiligten neu. Im Verlauf werden Sie feststellen, dass sich hinter dem Begriff „GBpsych“ nichts verbirgt, was Sie nicht bereits aus Ihrer täglichen Arbeit als Führungskraft kennen, denn es geht um Prozesse, Schnittstellen, soziale Interaktion und Arbeitsinhalte.

Mitarbeiter: Ängsten begegnen

Informationsschreiben und -veranstaltungen sind essentiell, um deutlich zu machen, dass die GBpsych nicht einfach „die nächste Mitarbeiterbefragung, aus der mal wieder

nichts wird“ ist. Der Fokus liegt auf der Maßnahmenumsetzung. Eine klare und vor allem glaubhafte Kommunikationsstrategie auf Augenhöhe führt zu Beteiligungsquoten von mindestens 85 Prozent. Auch der spätere Prozess wird so von allen mitgetragen.

Analyse: Welche Methode passt?

Methodisch stehen Ihnen drei Optionen zur Verfügung. Option eins umfasst ein Screening (Fragebogen) in Kombination mit einer qualifizierenden Feinanalyse, in der Mitarbeiter Lösungsvorschläge erarbeiten. Option zwei ist ein Workshopformat, in dem die Mitarbeiter im geschützten Rahmen über einen moderierten Dialog an Lösungen mitarbeiten. Option drei sind Beobachtungsinterviews, die methodisch eine besondere Herausforderung darstellen. Wichtig ist, dass alle drei Methoden auf demselben wissenschaftlichen Modell basieren, so dass alle Ergebnisse konsistent zusammengeführt werden können und Sie somit die freie Wahl haben.

Wählen Sie die Methode, die am besten zu Ihrem Unternehmen oder dem jeweiligen Untersuchungsbereich passt. Ein Workshopformat für den Vertriebsbereich im Rahmen einer Tagung, eine Online-Befragung im Verwaltungsbereich und eine Paper-Pencil-Klassenraumbefragung im Produktionsbereich können zielführende Optionen sein. Aus der Praxis empfiehlt sich die folgende Kombination:

Screening: Mehr als ein paar Fragen

Ein Screening sollte sowohl online am PC oder Smartphone als auch im Paper-Pencil-Format angeboten werden. Es muss praxisnah und wissenschaftlich abgesichert sein – das sind die Grundprämissen für ein gutes Tool. Die Aufgabenstellung besteht nicht darin, Fragen zu stellen, sondern eine Analyse durchzuführen, die mir klar und eindeutig aufzeigt, was wirklich wichtig ist. Die Inhalte und die Länge des Fragebogens und die Verständlichkeit der Fragen entscheiden über die Akzeptanz der Mitarbeiter.

Bitte keine Kompromisse: Das eingesetzte Tool muss absolute Datensicherheit und Anonymität gewährleisten, Rückschlüsse auf die Mitarbeiter können somit technisch ausgeschlossen werden.

Fokusgruppen: Worauf kommt es den Mitarbeitern an?

Fokusgruppen zur qualitativen Feinanalyse sollten in der Regel maximal 90 Minuten dauern. Mit entsprechender Anbieterqualifikation werden betriebliche Abläufe so nur

minimal beansprucht. Praktiker richten die Konzepte für Fokusgruppen konsequent an der betrieblichen Realität aus. Zu den grundsätzlichen Vorteilen der Fokusgruppen zählen die direkte Beteiligung der Beschäftigten aus den Organisationsbereichen und deren konkrete Lösungsvorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation. Sie schaffen eine optimale Entscheidungsgrundlage für die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen.

Ergebnisbericht als Entscheidungsgrundlage

Ein optimales Berichtssystem aggregiert die einzelnen Aussagen zu einer eindeutigen Entscheidungsbasis. Berichte müssen grafisch wie inhaltlich optimal aufbereitet sein. Eine aussagekräftige Aufbereitung liefert allen Adressaten nicht nur einen direkten Einblick, sondern macht sie eindeutig handlungsfähig.

Maßnahmen: Zielorientierte Umsetzung

Der Fokus des Prozesses liegt auf der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen. Fachlich mit Hand-

lungsempfehlungen aus der Praxis leitet das Gremium einen Maßnahmenkatalog nach dem klassischen TOP-Prinzip ab. Bedenken Sie: Das Rad muss nicht neu erfunden werden. Aus Ihrer bisherigen Arbeit gibt es sicherlich viele wertvolle Maßnahmen, die laufen oder bereits abgeschlossen sind. Die GBpsych hilft, diese Maßnahmen zielorientiert auf Basis der Ergebnisse zu betrachten und mit neuen Schritten zu kombinieren. Optimal ist es, wenn die Analyse und die Umsetzung aus einer Hand erfolgen, um Informationsverluste und Inkonsistenzen zu vermeiden.



Karsten Steffen ist Geschäftsführer von Youccom. Auf der Basis von über 50 GBpsych-Projekten in 2018 betreut Youccom Kunden von kleinen Unternehmen mit bis zu 60 Mitarbeitern über marktführende Mittelständler verschiedener Branchen sowie Kliniken, die mit über 6.000 Mitarbeitern Spitzenleistung bieten, bis hin zu Großkonzernen mit mehr als 60.000 Mitarbeitern.

ANZEIGE



Besonders gut gefallen mir auf der herCAREER die Vielfalt an Karrierethemen, die großartigen Unternehmen, die sich hier präsentieren, und die tollen Vorträge und Diskussionen. Eigentlich müsste jedes Unternehmen auf der herCAREER präsent sein.

Heidi Stopper

Topmanagement-Coach & Beraterin, ehem. Vorstand im MDAX, Autorin und mehrfache Beirätin sowie Speaker & Table Captain der herCAREER@Night



10. - 11. Oktober 2019

MTC, München

Die Karriere Messe für Studierende, Absolventinnen, Frauen in Fach- & Führungspositionen und Existenzgründerinnen
www.her-CAREER.com // #herCAREER



SPEAKER & TABLE CAPTAIN

Elke Benning-Rohnke
 Unternehmerin, ehem. Vorstand der Wella AG, Aufsichtsratsmitglied der Daiichi Sankyo Europe, Aufsichtsratsvorsitzende h&Z Management Consulting



SPEAKER

Valerie Holsboer
 Die erste Frau im Vorstand der Bundesagentur für Arbeit und verantwortlich für mehr als 100.000 Mitarbeiter*innen



SPEAKER

Wolf Lotter
 Wirtschaftspublizist und Mitbegründer des Wirtschafts magazins brand eins. Autor, u. a. von „INNOVATION – Streitschrift für barrierefreies Denken“



SPEAKER & TABLE CAPTAIN

Nancy Nemes
 Founder & Chief Enthusiasm Officer Ms. AI @ Nemes Ventures, ehem. Managerin bei Google und Microsoft



TABLE CAPTAIN

Vera Schnevoigt
 Chief Digital Officer, Bosch Building Technologies & ehem. Geschäftsführerin, Fujitsu Technology Solutions GmbH, berät Politiker zur Digitalisierung

JETZT AUSSTELLER WERDEN!

Für weitere Infos melden Sie sich unter ausstellen@her-career.com oder +49 89 124 146 3-0

Ausstellerspektrum:

Arbeitgeber // Headhunting // Geld & Finanzen // Vereinbarkeit // Netzwerke // Weiterbildungsangebote

mit Themenreihe

„From HR to HR“ – zum Erfahrungsaustausch

Sponsor

Deutsche Hochschulwerbung

Hauptmedienpartner

emotion

Uniglobale®

Startup Valley news