

Herausforderung Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBpsych)

Wie Gesundheitsmanager helfen können, psychische Gefährdungsbeurteilungen professionell und erfolgreich durchzuführen und unternehmerische Mehrwerte zu schaffen

Von 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 die psychische Belastung als Gefährdung der psychischen Gesundheit im Arbeitsschutzgesetz explizit verankert. Angesichts der alarmierenden Statistiken der Versicherungsträger mit Blick auf die steigenden Zahlen von Krankheitsausfällen und Frühverrentungen aufgrund psychischer Ursachen hatte der Gesetzgeber endlich reagiert.

Trotz gesetzlicher Verankerung und dem verstärkten Fokus der Aufsichtsbehörden stellt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) immer noch erhebliche Gestaltungs- und Umsetzungsdefizite auf der betrieblichen Ebene und einen unverändert großen Handlungsbedarf fest. Das unternehmerische Bewusstsein mit Blick auf die betriebswirtschaftlichen Mehrwerte einer nachhaltigen Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GBpsych) zur Gewinnung, Bindung und dem Erhalt qualifizierter, motivierter und gesunder Mitarbeiter wächst. Die GBpsych kann als par-



Psychische Probleme im Beruf nehmen zu.

© dima_sidelnikov/Stock/Thinkstock/Getty Images.

tizipatives BGM-Projekt verstanden werden. Es bietet somit die Chance, nicht nur Gefährdungen durch psychische Belastung zu reduzieren, sondern Arbeit gemeinsam mit den Beschäftigten gesundheits- und leistungsförderlich zu gestalten.

Erfolgsfaktoren für die wirksame Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Die GBpsych kann einen sehr bedeutenden Beitrag für ein nachhaltig wirksames BGM leisten. Sie stärkt sowohl ►

die Gesundheit der Mitarbeiter als auch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Dies gilt allerdings nur, wenn der Prozess professionell geplant und durchgeführt wird. Die dabei zu lösenden Herausforderungen sind keineswegs trivial. Ein reines Abarbeiten einer GBpsych unter der Prämisse einer minimalistischen und kostengünstigen Erfüllung der gesetzlichen Mindestforderungen birgt hohe Risiken. Einen Orientierungsrahmen und Unterstützung im Prozess der GBpsych bieten die im Folgenden dargestellten Erfahrungen zahlreicher Projekte.

Gemeinsames Verständnis für die GBpsych als Entwicklungsprozess schaffen

Gemeinsam meint zunächst, dass ein steuerndes Gremium etabliert werden sollte, um unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen nutzbar zu machen. Regelmäßige Treffen gewährleisten, dass die Möglichkeiten und Grenzen der GBpsych unter Einbeziehung aller Verantwortlichen, Interessengruppen und Multiplikatoren offen diskutiert werden. Unterschiedliche Haltungen und Erwartungen in Gesundheitsthemen sollten im Interesse des Prozesses nutzbar gemacht werden.

Den gesamten Prozess dialogorientiert am Unternehmenskontext ausrichten

Im nächsten Schritt ist zu überlegen, wie eine Einbeziehung der Beschäftigten effektiv gestaltet werden kann. Da jeder Unternehmenskontext anders ist, lassen sich

hierbei nur schwerlich Pauschalrezepte formulieren. Eine konsequente Orientierung an den Beteiligungs- und Informationsbedürfnissen der Zielgruppe für die späteren Maßnahmen ist empfehlenswert. Hierdurch werden die Beschäftigten aktiv beteiligt und somit zu Experten ihrer eigenen Verbesserungsvorschläge. Das gilt für alle Prozessphasen von den Informationsveranstaltungen bis zur Wirkungskontrolle.

Gemeinsame Verantwortung für eine gesundheitsförderliche Organisationsentwicklung

Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen und Mitarbeitende sollten sich für die gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung gemeinsam verantwortlich fühlen. Gerade die Führungskräfte spielen für den nachhaltigen Erfolg einer GBpsych als unterstützender Multiplikator eine zentrale Rolle. Die Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen steht und fällt mit der Akzeptanz und der aktiven Mitgestaltung durch die Führungskräfte. Eine verbindliche und faire Aufgabenverteilung, klare Priorisierung, realistische Zeitplanung, rollenklare Verantwortlichkeiten und transparente Kommunikation sind essenziell.

Abgestimmte Verfahren und validierte Messungen

Daten zur Belastungs- und Beanspruchungssituation können mithilfe von Mitarbeiterbefragungen, Beob-

achtungen oder Workshops erhoben werden. Wissenschaftlich validierte Messinstrumente ermöglichen Wirkungszusammenhänge aufzudecken und zuverlässige Schlussfolgerungen für zielführende Maßnahmen zu ziehen. Sie sollten dialogorientierte Methoden umfassen. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung, empfiehlt es sich, neben den gewonnenen neuen Daten – falls vorliegend – Informationen aus früheren Untersuchungen oder Prozessbeschreibungen des Qualitätsmanagements zu nutzen. Die Qualität der Analyse und damit die Effizienz der Maßnahmen stehen und fallen mit der Zusammenführung der Ergebnisse und ihrer Darstellung in aussagekräftigen Ergebnisberichten.

Berücksichtigung von verhaltens- und verhältnisorientierten Aspekten

Zunächst sollten die von der GDA (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – Initiative von Bund, Ländern und der gesetzlichen Unfallversicherung) definierten Merkmalsbereichen Arbeitsinhalte/-aufgaben, Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebungsbedingungen abgebildet werden. Um die GBpsych und darauf basierende Entwicklungskonzepte ganzheitlicher ausrichten zu können ist auch das soziale Umfeld mit in die Analyse einzubeziehen. Hier stehen gesundheitsrelevante Interaktionsmuster und die sie verursachenden und aufrechterhaltenden Faktoren im Fokus. Idealerweise wird zudem die persönliche arbeitsbezogene Widerstandskraft der einzelnen Mitarbeiter in der Analyse berücksichtigt, da sie eine wertvolle Aussage über die aktuelle Gesundheitssituation in der ▶

Organisation ermöglichen. Das Thema gesunde Führung greift weitere zentrale Elemente auf.

Kompetenzentwicklung für Gesundheitsmanager – Verständnis und Handlungssicherheit

Die wirkungsvolle und reibungsarme Umsetzung einer GBpsych ist kein Selbstläufer. Der Erfolg hängt sehr stark mit der Erfahrung der handelnden Personen zusammen. Er erfordert mehr, als Checklisten auszufüllen und abzuhäften. Durch die zahlreichen Bezüge zu anderen unternehmerisch relevanten Themen braucht es Kompetenzen zum Steuern komplexer Prozesse. Kenntnisse über die Möglichkeiten und Grenzen der zahlreich verfügbaren Analyseinstrumente sind notwendig. Darüber hinaus sind Kenntnisse über die Kriterien gut gestalteter Arbeit erforderlich, da die Analyse zu praxistauglichen Maßnahmen für den Betriebsalltag führen soll. Um den Dokumentationsanforderungen zu entsprechen sowie zukünftige Analysen fortschreiben und miteinander vergleichen zu können, ist Evaluationskompetenz erforderlich. Erst die regelmäßige und systematische Aufbereitung der Analysedaten ermöglicht es, Entwicklungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz sichtbar zu machen und nachhaltig zu beeinflussen.

Die dargestellten Aspekte stellen besondere Anforderungen an die Qualifikation der handelnden Personen. Aktuell gibt es zwar eine Vielzahl an Informations- und Weiterbildungsangeboten zum Thema „Psychische Belastungen“. Umfang und leider auch die Qualität der Forma-

te sind jedoch höchst unterschiedlich. Gütekriterium eines jeden Formates muss es sein, neben fachlichem Verständnis insbesondere Handlungssicherheit sicherzustellen, das heißt, fit zu machen für eine rechtskonforme und praxistaugliche Planung und Umsetzung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Optimal ist es, wenn die Struktur und die zeitliche Abfolge eines Lehrgangs es den Teilnehmern ermöglichen, ihr Wissen Schritt für Schritt direkt im Unternehmen umzusetzen. Um eine nachhaltige und prüfsichere Umsetzung der GBpsych zu gewährleisten, sollten die Interessierten jedoch bereits innerhalb der Weiterbildung an eigenen Praxisprojekten arbeiten können, um die notwendigen Kompetenzen für den Betriebsalltag entwickeln zu können. ◀

Karsten Steffgen und Björn Bücks sind freie Autoren.



Karsten Steffgen



Björn Bücks