



Was psychische Gefährdungsbeurteilung leisten kann

Gesündere Teams und ein besseres Miteinander

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Arbeitgeber zur Sorgfalts- und Fürsorgepflicht. Damit sind regelmäßige Begutachtungen von allen möglicherweise auftretenden Gefährdungen gemeint. Eine wichtige Sache, zumal eine Entwicklung bedenklich stimmt: Arbeitsplatzbedingte psychische Belastungen steigen. Neben Atemwegs- sowie Muskel-/Skelett-Leiden verursachen sie die meisten Fehlzeiten und bedingen oft körperliche Folgeschäden. Diplom-Psychologe Hans-Joachim Steiner beschreibt im zweiten Teil seines Artikels wie eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nach §5 Arbeitsschutzgesetz abläuft und was sie bewirken kann.

In den letzten Jahren sind durch Corona-Folgen auch die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, für die es bereits seit 2013 rechtliche Regularien gab, in den Blick gerückt.

Burnout hat um 20 bis 30 Prozent zugenommen, nicht nur bei älteren Personen, sondern auch bei jüngeren. Ein Ausfall durch Burnout kann das Unternehmen Unsummen kosten – nicht nur, dass der Mitarbeitende ausfällt, es muss für die Ausfallzeit Ersatz gefunden werden, dieser muss sich einarbeiten, und es stellt sich die Frage, ob er oder sie im Unternehmen bleiben kann, wenn das andere Teammitglied wiedereingegliedert wird.

Der vielbeklagte Mangel an Fachkräften verschlimmert dieses Problem. Daher ist es nicht nur aus gesetzlicher Vorschrift wichtig, die Gefährdungen im Betrieb frühzeitig zu erkennen und ihnen gegenzusteuern, sondern immer mehr muss auf eine gute Resilienz geachtet werden – dies kann den betrieblichen Fortgang positiv wie negativ erheblich beeinflussen. Viele Kleinunternehmer scheuen die vermeintlich hohen Ausgaben einer regelmäßigen Überprüfung der psychischen Arbeitssicherheit, aber dies ist am falschen Platz gespart.

Ein externer Auditor geht ohne Betriebsblindheit auf die Aufgabe zu. Zwar kann der Arbeitgeber bei Sachkunde die Gefährdungsbeurteilung selbst durchführen und dokumentieren, in der Praxis zeigt sich aber, dass neben den täglichen Aufgaben keine ausreichende Zeit besteht und dadurch weiterhin psychische Belastungen erheblich unterschätzt und leider gerne vernachlässigt werden. Dass dies fatale betriebliche Folgen haben kann, ist vielfach belegt.

Der Blick von außen

Ein externer Auditor wird auch im vertraulichen Gespräch mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin eher auf problematische Aspekte hinweisen, als dies der Mitarbeitende gegenüber dem oder der Chefin offenbaren würde, weil Nachteile befürchtet werden, wenn man sich „in die Seele“ schauen lässt.

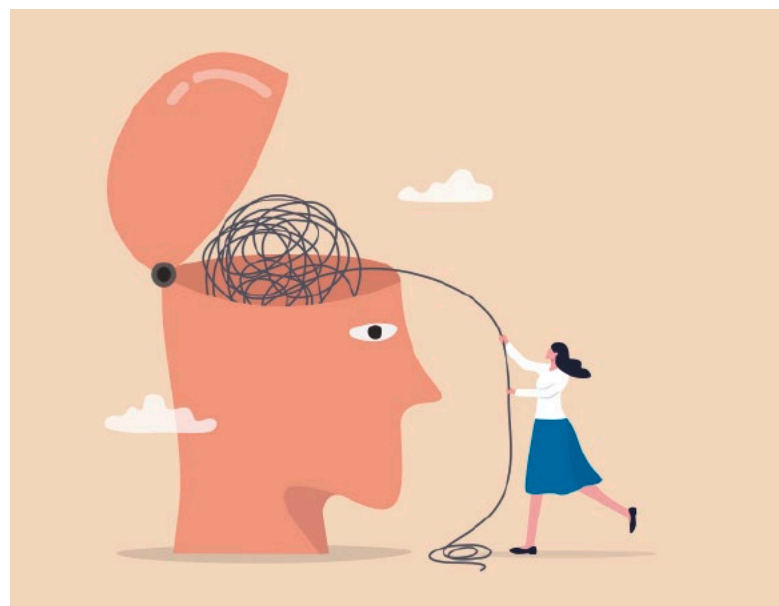
Häufig sind es vermeintlich unwichtige Dinge, die von Menschen unterschiedlich bewertet werden – da sitzt ein Kollege im selben Raum, der stark schwitzt und dadurch einen starken Körpergeruch hat – die Kolleginnen und Kollegen trauen sich nicht, ihn darauf anzusprechen oder gar den Vorgesetzten um Intervention zu bitten. Dadurch entsteht ein belastetes Miteinander und das kann im Extremfall dazu führen, dass gekündigt wird.

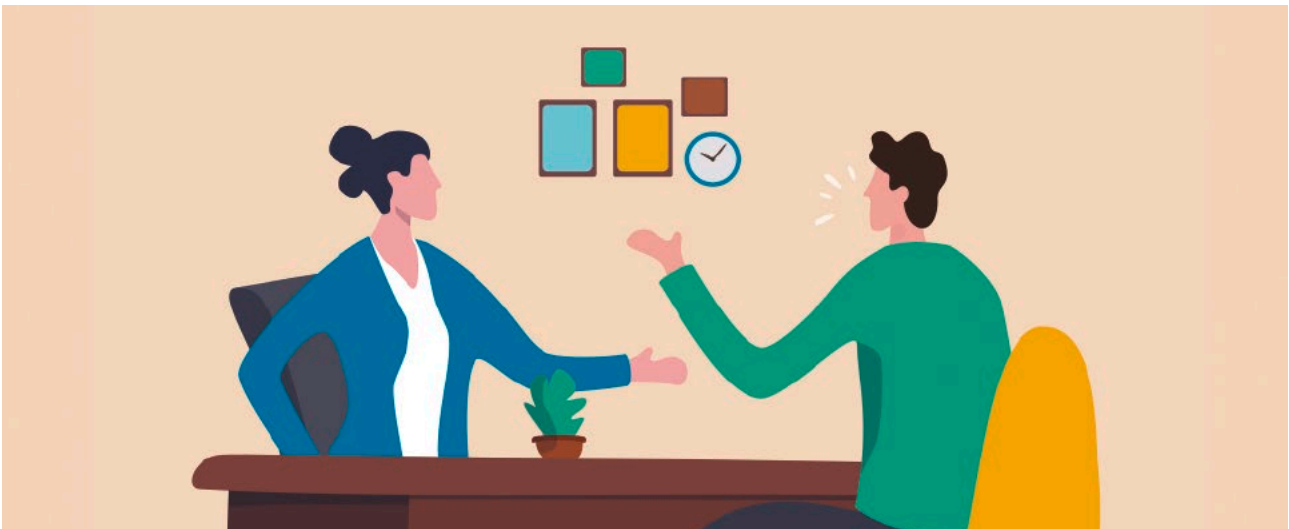
Ein wichtiger Aspekt ist: Wie beurteilt die Belegschaft die Perspektive des Unternehmens? Sieht sich das Personal gut aufgehoben und abgesichert oder auf dem „Schleudersitz“. Bei Übernahmen habe ich oft eine erhebliche Verunsicherung bei Belegschaften festgestellt, häufig berechtigt. Diese kann auch bei den verbleibenden Mitarbeitenden zu Stress und Jobwechsellendenzen führen, nach dem Motto: Bevor die Firma insolvent ist oder ich rausfliege, suche ich mir einen neuen, besseren Job ...

Gerade bei der aktuellen Tendenz zu Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund stellen sich weitere Fragen der Integration, sprachlichen Verständigung, Ressentiments der Kollegenschaft usw. All dies belastet sowohl das bestehende Belegschaftsgefüge als auch die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein weiteres wichtiges Thema in der psychischen Gefährdungsbeurteilung ist die Analyse des Krankenstandes und der Krankheitsursachen.

Gefährdungsbeurteilung verhindert Störungen des Betriebsablaufs

Mit einer Gefährdungsbeurteilung kann man psychische Belastung, Stress, persönliche Probleme, Burnout oder Bo-reout erkennen und latente Gefährdungen rechtzeitig bekämpfen. Zu beachten sind ebenfalls indirekte Symptome mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit für psychische Ursachen, die durch starken Stress ausgelöst und verstärkt werden: Bandscheibenvorfall, Herzinfarkt, Magengeschwür, Schlaganfall, körperliche Beschwerden durch falsche Ernährung und Alkohol, unterschätzte psychische und/oder körperliche Überlastung.





Psychische Beschwerden treten keineswegs nur in den unteren Belegschaftsebenen auf, sondern sind gerade bei Führungskräften festzustellen. Aus eigener therapeutischer Praxis weiß ich, dass viele Eheprobleme und Familienkonflikte ihre Ursache im betrieblichen Stress haben und sich dann wechselseitig verstärken – der Arbeitsstress schafft Spannungen und Streit zu Hause, die ehelichen Probleme führen zu Ablenkungsverhalten und Leistungsschwäche. Die Belastungen verringern die Bereitschaft und Möglichkeiten zur Empathie, und es kommt zu verminderter Wertschätzung der Untergebenen. Die Kommunikation ist nicht mehr offen und aufmerksam, sondern wird zunehmend fordernd und vorwurfsvoll, oft auch ungerecht, was wiederum bei den Kolleg*innen zur Abwendung führt.

Als Auditor für psychische Gefährdungsbeurteilung führe ich Einzel- und (Klein-)Gruppengespräche mittels eines branchenspezifisch individualisierten oder ergänzten Gesprächsleitfadens. Immer fließen auch „on the fly“ gewonnene Fragestellungen in die weiteren Gespräche mit ein. Es

erfolgt eine systematische Soll-Ist-Analyse der natürlich anonymisierten Statements und Dokumentation und Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen durch und für die Mitarbeitenden.

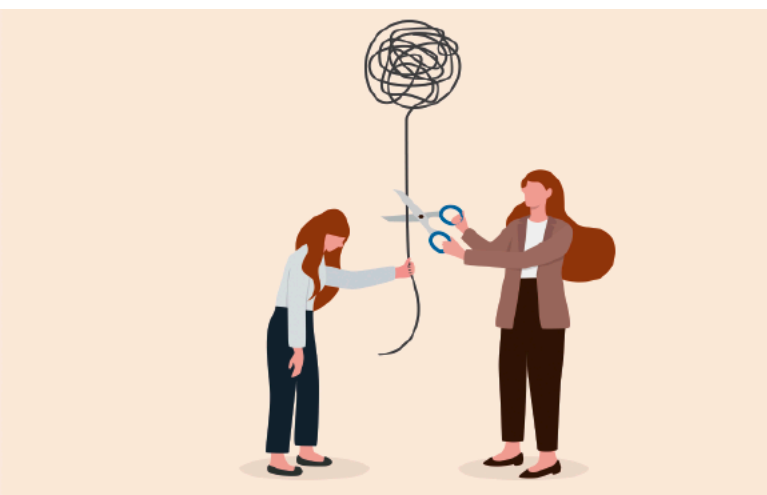
Den Mitarbeitenden zeigen sich bereits in den Erstgesprächen als „Veränderungsbedarf“ subjektiv auf den Nägeln brennende Handlungsoptionen. Manche sind realisierbar, andere nicht. Oft entstehen auch in einem Analyse-Workshop völlig neue Optionen. Allein, dass Vorschläge ernst genommen werden, und dass auch ernsthafte Überlegungen für eine mögliche Umsetzung stattfinden, führt zu einer positiven Wahrnehmung durch die Mitarbeitenden. Soweit vorgeschlagene Verbesserungen umgesetzt werden können und sollen, erfolgt in kontinuierlichen Feedback-Gesprächen eine passgenaue Optimierung und Abfrage, ob die gewünschten Effekte auch wahrgenommen werden und positive Ergebnisse erlauben.

Gerade psychische Belastungen werden allerdings auch unterschiedlich bewertet. Was jemandem große Beschwerden und Ängste verursacht, ist bei anderen irrelevant, entweder, weil es subjektiv unterschiedliche Einschätzungen gibt oder weil ein Arbeitsbereich dem anderen Bereich inhaltlich fremd ist.

Auch dies ist ein Grund, einen externen Auditor heranzuziehen, da er keine betriebsinternen eigenen Interessenlagen hat, sondern sich auf die objektive Sachlage beziehen kann.

Wer schreibt, bleibt – die unabdinglich rechtssichere Dokumentation

Eine rechtssichere Dokumentation ist, neben den weiterführend zu implementierenden Interventionsvorschlägen



und -aufgaben, elementarer Bestandteil des Nachweises gegenüber den Aufsichtsbehörden (Ordnungsämter) und Berufsgenossenschaften.

Die Interventionsvorschläge sind meist nicht als Einmalaktionen umsetzbar, sondern in kleinen Schritten, die auch im Prozess eine gewisse Flexibilität erfordern. Mit einer klaren Dokumentation können die Geschäftsleitung, aber auch interessierte Mitarbeitende eigene Vorgehensweisen erarbeiten und umsetzen. Eine Maßnahme, die gestern scheinbar offensichtlich war, kann sich im Prozess als undurchführbar erweisen. Hier ist vom Auditor wie von den Teilnehmenden proaktiv-kreatives Mitwirken erwünscht und gefordert, denn Reduktion von Krankenstand und personeller Fluktuation sind ja auch im Interesse der Kollegenschaft. In jedem Fall ist jede Intervention in einem klaren Zeithorizont zu überprüfen und gegebenenfalls nachzujustieren.

Gefährdungsbeurteilung ist ein lebendiger, dynamischer Prozess

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen hat die regelmäßige Überprüfung der psychischen Belastungen viele Vorteile, da die Bindung ans Unternehmen steigert und das Betriebsklima besser wird, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen.

Auch persönliche Belastungen privater Art werden nicht (mehr) durch betrieblichen Stress begünstigt, sondern die psychische Flexibilität, die Resilienz wird gesteigert.

Je nachhaltiger die generelle Zielsetzung von den Betrieben umgesetzt wird, umso geringer und leichter umsetzbar fallen kleine Nachjustierungen aus. Durch regelmäßige Audits bleibt das Thema präsent und lebendig.

Ein Beispiel: Ein Steuerberater mit zwölf Angestellten, der zunächst der Auffassung war „Wir brauchen keine Psychische Gefährdungsbeurteilung“, hat in der Folgezeit eines ausführlichen Audits, welches wegen einer Aufforderung des Ordnungsamtes nicht mehr vermieden werden konnte, eine deutlich verbesserte innerbetriebliche Kommunikation und Kooperation festgestellt. Der Krankenstand ging binnen drei Monaten drastisch zurück. Der Steuerberater hatte erstmals seit Jahren keine Kündigung eines wertvollen Mitarbeiters zu verkraften. Durch regelmäßige Refreshments, bei denen die Mitarbeitenden im Rahmen eines Workshops bei einem Teamausflug am Wochenende betriebliche Belange mit psychosozial-kollegialem Socialising verbinden, ist eine kollegiale Verbundenheit und proaktive Aufgeschlossenheit für die Notwendigkeiten im betrieblichen Ablauf entstanden. Der Klient gestand mir einmal, dass er sehr überrascht war und ist, wie gut die initiierten Maßnahmen positiv auf sein Business und auch auf ihn persönlich wirken.

Er hätte es nicht gedacht – und Sie ...?

[d]

Zum Autor

Ein Schwerpunkt der Tätigkeit von **Hans-J. Steiner** ist die Arbeitspsychologie. Im Sinne optimierter Arbeitsbedingungen bietet er maßgeschneiderte Auditierungen an. Diese umfassen Informations-Workshops inhouse, Befragung und Dokumentation, Besprechung der Ergebnisse et cetera.

Mehr unter www.hans-steiner.de