

GAME CHANGING IDEAS

Gefährdungsanalysen psychischer Belastungen



Game Changing Ideas

für

Gefährdungsanalysen Psychischer Belastungen

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Autors, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung "Impressumservice", Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Deutschland.

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:
tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Germany

© 2022 Dr. Stefan Eberz, Benedikt Graf, Markus Hünting

ISBN: 978-3-347-62460-3

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Vorwort von Prof. Dr. Conny H. Antoni

Vorwort der Autoren

Anmerkungen vorab

Danksagung

1. Das „**Weder-Zeit-noch-Lust**“-Problem
2. Das „**Schwarze Peter**“-Spiel
3. Sinn und Unsinn bei der Zusammenstellung von Gruppen
4. Der „**Viel-hilft-viel**“-Fragebogen
5. „**Malen-nach-Zahlen**“ – die tiefe Sehnsucht nach messbaren Wahrheiten
6. Schützen und unterstützen
7. Maßnahmen - Just do anything!?
8. Eine gute Dokumentation: Lästig, aber oho...!

9. **Warum man eine GpB nicht mit einem Heimwerker-Projekt verwechseln sollte.**

10. **Abschluss**

11. **Literaturverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kosten psychischer Erkrankungen (Darstellung modifiziert nach Destatis, 2017; Baua, 2014)

Abbildung 2: Auftragsklärung (eigene Darstellung)

Abbildung 3: Tätigkeitsanalyse (eigene Darstellung)

Abbildung 4: Belastungs-Beanspruchungs-Modell (vereinfachte Darstellung)

Abbildung 5: Ablauf der GpB (eigene Darstellung)

Abbildung 6: Teufelskreis des Personalausfalls (eigene Darstellung)

Abbildung 7: Analysen der GpB (eigene Darstellung)

Abbildung 8: Aufwand einer „Projektleitung“ der GpB (eigene Darstellung)

Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
Baua	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire
GDA	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
GpB	Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen
Ggf.	gegebenenfalls
Kap.	Kapitel
KTT	Klassische Testtheorie
SCL-90-R	Symptom-Checklist-90
SKID-II	Strukturiertes Klinisches Interview nach dem Diagnostic and Statistical Manual of Disorders (Klassifizierung psychischer Störungen)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Programm zur statistischen Analyse von Daten)
SSOA	Systemisch Salutogene Organisations-Analyse
WLB	Work-Life-Balance

Vorwort von Prof. Dr. Conny H. Antoni

Arbeitgeber haben die Arbeit so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst geringgehalten wird, so sagt es § 4 (1) des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG). Damit geht die Pflicht einher, die mit der Arbeit verbundenen Gefährdungen zu beurteilen, um für jede Tätigkeit zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.

Obwohl diese gesetzliche Pflicht besteht, kommen ihr insbesondere viele kleine und mittlere Unternehmen gar nicht oder nur unvollständig nach und lassen insbesondere Gefährdungen durch psychische Belastungen außer Acht. Das mag zum einen daran liegen, dass viele Betriebe Gefährdungsbeurteilungen eher als lästige Pflicht denn als Chance begreifen, um in Zeiten des Fachkräftemangels als Arbeitgeber attraktiver zu werden, die Verfügbarkeit knapper Personalressourcen zu erhöhen und damit auch betriebliche Effizienzverluste zu vermeiden. Zum anderen mögen es auch Unsicherheiten sein, wie man Gefährdungsbeurteilungen, insbesondere auch von psychischen Belastungen, durchführen und wirkungsvolle Maßnahmen ableiten und umsetzen kann, ohne den Betrieb und alle beteiligten Personengruppen zu überfordern.

Beide Aspekte greifen die Autoren dieses Buches auf. Sie schildern zum einen die Chancen positiver und nachhaltiger Veränderungsprozesse, die mit Gefährdungsbeurteilungen angestoßen werden können. Zum anderen

liefern Sie vielfältige Denkanstöße, wie Gefährdungsbeurteilungen gut vorbereitet durchgeführt und ihre Wirksamkeit kontrolliert werden kann. Zugleich machen Sie auf unterhaltsame Weise auf mögliche Stolpersteine, die Gefährdungsbeurteilungen be- oder verhindern können, aufmerksam und geben Tipps, wie sich diese vermeiden oder verhindern lassen. Auf diese Weise entsteht eine informative und doch vergnügliche Lektüre.

Conny Antoni

Vorwort der Autoren

Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen (nachfolgend GpB) stellen eine wichtige Säule eines modernen betrieblichen Arbeitsschutzes und Gesundheitsmanagements dar, die seit Oktober 2013 auch im Arbeitsschutzgesetz fest verankert ist. Schätzungen gehen allerdings davon aus, dass nur ca. 20% der Unternehmen diese Verpflichtung auch umsetzen. Die Ursachen, die diesen Befund erklären, sind vielfältig. Zum einen spielen sicherlich die Vielzahl konkurrierender Aufgaben, Herausforderungen und Verpflichtungen innerhalb der Organisationen, Unsicherheiten und ein mangelndes Know-how eine große Rolle. Zum anderen befürchten viele der für die Durchführung einer GpB (mit-) verantwortlichen Führungskräfte, dass damit die „*Büchse der Pandora*“ geöffnet wird. Dies umschreibt die Sorge, dass im Prozess einer GpB zusätzliche Belastungen entstehen, eine latent vorhandene Unzufriedenheit in Teilen der Belegschaft und Konflikte getriggert sowie verstärkt werden, schwierig zu erfüllende Erwartungen und Veränderungswünsche vor allem in Richtung der Führungskräfte und des Managements adressiert werden und dass letztlich Arbeitsprozesse und der Betriebsfrieden gestört werden könnten. Ist das alles vollkommener Unsinn oder beginnt mit einer GpB tatsächlich die Apokalypse?

Unserer Erfahrung nach stimmt weder das eine noch das andere. Bei einer GpB handelt es sich um ein sehr wirkmächtiges „*Tool*“, mit dem positive und nachhaltige Veränderungsprozesse in einer Organisation angestoßen werden können. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass eine GpB in der Tat ein

sehr komplexes Projekt darstellt, das (wie jedes andere komplexe Projekt) durchaus auch unerwünschte Nebenwirkungen hervorbringen kann. Allerdings lassen sich diese Risiken durch das richtige Mindset und das richtige Know-how minimieren. Aber was ist „*das richtige Mindset*“?

Unter dem „*richtigen Mindset*“ verstehen wir insbesondere die Bereitschaft und die Fähigkeit, in komplexen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen zu denken und entsprechend zu handeln. Versuche, diese vielschichtige organisationale „*Wirklichkeit*“ auf einfache „*Wahrheiten*“ und eindimensionale Erklärungskonzepte zu reduzieren, stellen das Gegenteil von diesem Ansatz dar. Diese einfachen „*Kochrezepte*“ produzieren in den meisten Fällen keinen Mehrwert für die Menschen und die Organisationen, weil wichtige Einflussfaktoren und Wechselwirkungen dabei überhaupt nicht oder nur unzureichend berücksichtigt werden. Unter dem richtigen Know-how für eine GpB lassen sich insbesondere Wissen und praktische Handlungskompetenzen in den Bereichen Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, systemisch-salutogene Konzepte, Moderation/Mediation und Projektmanagement subsumieren. Bringt man das richtige Mindset mit diesem Know-how zusammen, dann lassen sich unserer Erfahrung nach der durch eine GpB generierbare Nutzen in der Praxis maximieren und das Risiko für unerwünschte Nebenwirkungen minimieren.

Dieses Buch möchte vielfältige Denkanstöße für diejenigen liefern, die ihr Mindset und Know-how in diese Richtung weiterentwickeln und sich auf die Komplexität der „*Wirklichkeit*“ einer GpB einlassen wollen. Es ist bewusst nicht als einfache Anleitung zur Durchführung einer GpB oder als Ersatz für fundierte Ausbildungen zur Aneignung der oben beschriebenen Kompetenzen

gedacht. Daher verzichten wir bewusst unter anderem auf Checklisten, obwohl wir das intensiv diskutiert haben. Die Idee ist eher, dass man es sich mit diesem Buch auf der Couch im Winter vor dem Kamin oder unter einem Baum am sonnigen Wochenende gemütlich macht und sich auf eine konstruktiv-kritische Selbstreflexion der eigenen Ideen, Pläne und Erfahrungen rund um das Thema GpB einlässt. Das kann aus unserer Sicht sowohl für Personen mit als auch ohne Vorkenntnisse gewinnbringend sein, wenn man eine GpB nicht (mehr) nur „*abarbeiten*“, sondern damit wirklich auch etwas bewegen will. In diesem Sinne soll es ein Ein- oder ein Umsteigerbuch sein.

Die Inhalte dieses Buches sind an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis über mehrere Jahre entstanden und spiegeln unsere Einstellungen, Erfahrungen und beruflichen Hintergründe wider. Einerseits ist das Buch daher bewusst nicht im Stil eines Lehrbuches geschrieben, was den pragmatischen Menschen in unseren

„*inneren Teams*“^{cl} gut gefällt. Andererseits basieren die Inhalte dieses Buches aber auf wissenschaftlichen Grundlagen. Daher finden Sie am Ende eines jeden Kapitels auch Quellen- und Literaturangaben, was den Forschenden unter uns natürlich besonders gut gefällt.

Darüber hinaus werden Sie in diesem Buch die eine oder andere ironische Zuspitzung finden. Ironie ist also von uns als Mittel gedacht, komplizierte und kontroverse Sachverhalte pointiert herauszuarbeiten und kritische Selbstreflexionsprozesse dadurch zu erleichtern. All denjenigen, die einen „*schwarzen Gurt*“ in Kränkbarkeit haben, sei noch Folgendes gesagt: Wir haben in unserem bisherigen Berufsleben vieles richtig, aber auch Fehler

gemacht und suboptimale Ideen entwickelt, das heißt dieses Buch hat definitiv an mehreren Stellen auch einen selbstironischen Charakter und soll uns alle eher zum Schmunzeln als zum Ärgern einladen. Man muss unsere in diesem Buch erörterten Ideen, Positionen und Standpunkte natürlich nicht teilen und darf alles völlig anders sehen.

Wenn Sie dies so kritisch reflektieren, nachdem Sie das Buch gelesen haben, hat es seinen Nutzen erfüllt.

So, genug der Vorrede. Jetzt wünschen wir Ihnen viel Vergnügen, Reflexion und Erkenntnis beim Lesen!

¹ Friedemann Schulz von Thun hat mit dem inneren Team ein Modell entworfen, um die Vielfältigkeit (und auch Widersprüchlichkeit) der menschlichen Persönlichkeit besser zu verstehen. Hierzu nutzt er die Metapher des Teams. Befindet sich beispielsweise eine Arbeitsgruppe in einem Konflikt, gibt es Personen, die sehr durchsetzungsorientiert agieren, während andere eher beschwichtigen, um eine gute Atmosphäre herzustellen, und wiederum andere sehr versachlichend agieren. Im inneren Team „werden“ aus diesen Personen Persönlichkeitsanteile mit ähnlichen Dynamiken, die unterschiedliche Bedürfnisse haben können und verschiedene Aufgaben bearbeiten.¹

Anmerkungen vorab

Im Moment suchen wir nach einem Weg, respektvoll und wertschätzend über und mit Menschen zu sprechen und gleichzeitig unseren Ansprüchen an die Sprachästhetik gerecht zu werden. Auch wenn wir uns als durchaus aufgeschlossene männliche Exemplare betrachten, benötigen wir wohl noch ein paar Jahre, bis wir uns an die Gender-Sterne und -Striche gewöhnt haben, ebenso wie an die Verwendung geschlechtsneutraler Wörter. Daher haben wir aufgrund der besseren Lesbarkeit bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Wörtern in diesem Buch kapitelweise entweder nur die männliche oder nur die weibliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten explizit für alle Geschlechter. Eine Ausnahme machen wir für „Mitarbeitende“, da dieses Wort sehr häufig vorkommt.

Danksagung

Wir bedanken uns bei Corinna Goldbach, Andreas Gehendges und Egon Graf für das Korrekturlesen unseres Buches, die vielen hilfreichen Kommentare und die Mühe und das Engagement. Es hat uns sehr geholfen, manches deutlicher zu fassen und noch einmal nachzudenken.