



Psychische Belastungen beurteilen – gesunde Arbeit gestalten

Ein Projekt in einem Kleinbetrieb auf wissenschaftlicher Basis

Von Kristin Kramer und Dr. Bernhard Kirchner

Was hat die Psyche mit der Arbeit zu tun? Diese Frage stellen sich viele Führungskräfte und Beschäftigte in den Betrieben, seit der Gesetzgeber 2013 mit einer Erweiterung des Arbeitsschutzgesetzes die Bedeutung psychischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung besonders herausstellte. Vor allem in Kleinbetrieben wird die Beurteilung arbeitsbedingter psychischer Belastungen oft stiefmütterlich und mit Scheu behandelt.

Aber wie lassen sich psychische Belastungen darstellen? Dazu noch wissenschaftlich fundiert, validiert und im Ergebnis mit nachhaltigem Effekt? Hierfür eine sinnvolle Methode auszuwählen, ist angesichts der Fülle von Empfehlungen, Modellen und Verfahren tatsächlich nicht einfach.

Eine Vorgehensweise, die sich inzwischen vielfach bewährt hat, wurde von einem Beratungsunternehmen in Zusammenarbeit mit der Berufsgenossenschaft Elektro, Textil, Energie, Medienerzeugnisse (BG ETEM), Köln, und der TU Dresden entwickelt. Das Verfahren umfasst zehn psychische Belastungsfaktoren und verschiedene Gesund-

heitsaspekte. Damit können Beschäftigte ihre Arbeitssituation und ihre persönliche Gesundheit bewerten. Es hilft, psychische und physische Gefährdungen frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen für die Gestaltung einer gesunden Arbeit abzuleiten. Es bietet Informationen, Analyse und Handlungsanleitungen und dient als Grundlage für einen unternehmensweiten Dialog. Es ist ein effektives Instrument, Dinge beim Namen zu nennen und auch Stimmungslagen diskutier- und gestaltbar zu machen.

Im ersten Schritt werden mittels zehn verschiedener Checklisten und jeweils entsprechenden Fragen die Einflussfaktoren

der Arbeit beurteilt. Dabei finden folgende Faktoren Berücksichtigung:

- Informationsmanagement
- Organisationsstruktur
- Führungsverhalten
- Teamklima
- Identifikationsbedingungen
- Betriebsorganisation
- Arbeitsprozesse
- Arbeitstätigkeit
- Ausführungsbedingungen
- Rahmenbedingungen

Anschließend geht es um die Folgen psychischer Beanspruchungsfolgen:

- Monotonie und psychische Sättigung

Blick in den Steinbruch der Rump & Salzmann Gipswerk Uehrde GmbH & Co. KG, Osterode.



- Körperlicher und psychischer Stress
- Erschöpfung/Burnout
- Depression
- Angst
- Mobbing
- Work-Life-Balance
- Abhängigkeiten (z. B. Alkohol- oder Tablettenkonsum)
- (De-)Motivation
- Gesundheitsressourcen

„Gesunde Mitarbeiter – gesunder Betrieb“

Die Rump & Salzmänn Gipswerk Uehrde GmbH & Co. KG, ein Kleinbetrieb in Osterode am Harz mit 21 festen Mitarbeitern, entschied sich in Abstimmung mit ihrem Betriebsarzt, dieses Verfahren anzuwenden. Mit Unterstützung einer Kommunikationspsychologin wurde das Projekt gestartet. Ziel war es zunächst, Daten über den Betrieb zu ermitteln. Sie bilden die Grundlage, um Veränderungen in Gang zu setzen und die Gesundheit jedes einzelnen Mitarbeiters, aber auch die Gesundheit des Betriebs als Gesamtheit zu fördern.

Seit 50 Jahren betreibt Rump & Salzmänn Steinbrüche. Betriebsleiter Uwe Schridde hat in den zurückliegenden zehn Jahren den Abbau deutlich erweitert. Schridde steht dem modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz aufgeschlossen gegenüber. Im Rahmen der „Alternativen Betreuung“ nimmt er regelmäßig an Schulungen der BG RCI zum Arbeitsschutz und zur Arbeitssicherheit teil. So wurde sein Betrieb wiederholt mit dem Gütesiegel „Sicher mit System“ ausgezeichnet. Bedeutung und Auswirkungen einer gesundheitsbewussten Führung wurden ihm in einem „Leadership-Seminar“ in vollem Umfang bewusst.

In 5 Schritten zum gesunden Arbeitsplatz
Die Gestaltung eines gesundheitsförderlichen Arbeitsplatzes gelingt nur, wenn nicht nur die Personalverantwortlichen, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

selbst einbezogen werden. Rump & Salzmänn entschied sich deshalb zu einer Mitarbeiterbefragung mit anschließenden Auswertungsworkshops. Um bei den Beschäftigten Offenheit und Akzeptanz für das zunächst doch recht kritisch betrachtete Thema zu wecken, wurde ein Vorgehen in folgenden fünf Schritten gewählt:

- **Gemeinsamer Kick-off:** Mit allen Führungskräften des Standorts, dem Betriebsarzt, der Arbeitssicherheitsfachkraft und externen Beratern wurde das Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ausführlich besprochen. Die vorgesehenen Analyseinstrumente wurden ausführlich vorgestellt.
- **Information der Mitarbeiter, Austeilung des Fragebogens:** Im nächsten Schritt wurden alle Beschäftigten in einer zwanzigminütigen Veranstaltung über Ziele, Inhalte und Vorgehen aufgeklärt, Fragen wurden beantwortet. Insgesamt wurden drei Befragungsgruppen gebildet mit

legenheit, anonymisiert und auf freiwilliger Basis den Fragebogen auszufüllen. Wer wollte, konnte das auch zu Hause tun und die Antworten später der externen Beratungsagentur zusenden.

- **Auswertung:** Auch die Auswertung der Fragebögen erfolgte extern.
- **Rückspiegelung ins Unternehmen:** Führungskräften und Betriebsleitern wurde zunächst ein Überblick über die psychischen Belastungsfaktoren im Betrieb präsentiert. Da das Führungsverhalten ein Bestandteil dieser Faktoren ist, gab es für jede Führungskraft zudem ein halbstündiges Führungsfeedback. Anschließend wurden den Teams in zweistündigen Workshops (zunächst ohne Führungskraft) die jeweiligen Gruppenergebnisse vorgestellt. Diese wurden anschließend diskutiert. Das dabei entstandene Protokoll wurde als Grundlage für die Planung von Maßnahmen genutzt. Die drei Workshops wurden von der externen Beraterin und dem Betriebsarzt moderiert.



Kristin Kramer, externe Beraterin, überreicht Betriebsleiter Uwe Schridde von der Rump & Salzmänn Gipswerk Uehrde GmbH & Co. KG, Osterode, zum Abschluss des erfolgreichen Gesundheitsprojekts „Psychische Belastungen“ das Gütesiegel „Vitales Unternehmen“. Die Mitarbeiter und Bruchmeister Sedat Ilhan-Heu Peter Ziemens, Markus Teuber, Frank Dermedde sowie Betriebsarzt Dr. Bernhard Kirchner von der BG RCI sind mit den Ergebnissen des Projekts sichtlich zufrieden (v. r.).
Fotos: Dr. Ulla Nagel GmbH/r

mindestens fünf Teilnehmern je Gruppe: Team „Verwaltung und Führungskräfte“, Team „Steinbruch Uehrde“, Team „Steinbruch Dorste und Logistik“. Anschließend hatten die Mitarbeiter Ge-

- **Maßnahmenumsetzung und Zwischenfazit:** Abschließend wurden alle erarbeiteten Maßnahmen mit allen Beteiligten diskutiert und Möglichkeiten der Umsetzung besprochen.



Uwe Schridde, Betriebsleiter

» Die vielen konstruktiven Vorschläge der Mitarbeiter haben mich überrascht «

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist für kleine Unternehmen eine große Herausforderung. Betriebsleiter Uwe Schridde von der Rump & Salzmänn Gipswerk Uehrde GmbH & Co. KG in Osterode-Dorste schildert dem BG RCI.magazin seine Erfahrungen.

Herr Schridde, wie kam es, dass Sie sich mit den Themen Gefährdungsbeurteilung und psychische Belastungen beschäftigt haben?

Idee und Anregung kamen von unserem Betriebsarzt von der BG RCI. Ungefähr zur gleichen Zeit habe ich bei einem anderen Unternehmen an einem Leadership-Seminar teilgenommen, bei dem es um diese Themen ging.

Wie hat die Belegschaft auf das Projekt reagiert? Gab es Widerstand?

Die Belegschaft war anfangs irritiert. Was soll das jetzt, haben sie gefragt. Aber Widerstand im eigentlichen Sinne gab es nicht. Im Gegenteil, alle haben dann gern mitgemacht.

Wie hoch sind denn die zusätzlichen Belastungen durch ein solches Gesundheitsprojekt?

Die zusätzliche zeitliche Belastung ist stellenweise sehr hoch, aber der Aufwand lohnt sich. Uns war zum Beispiel wichtig, dass die Workshops an einem Samstag stattfinden, damit alle unabhängig vom Tagesgeschäft teilnehmen können und ihre Ideen einbringen können.

Was waren die interessantesten Erfahrungen? Was hat Sie überrascht?

Die vielen konstruktiven Vorschläge der Mitarbeiter haben mich positiv überrascht. Die Ergebnisse auf viele persönliche Fragen hatte ich so nicht erwartet. Insgesamt hatten wir eine Beteiligung von 100 Prozent.

Welchen Nutzen hat das Gesundheitsprojekt für den Betrieb gebracht?

Das Betriebsklima und die Form der Zusammenarbeit haben sich spürbar verbessert.

Was würden Sie im Wiederholungsfall anders machen?

Nichts.

Worauf sollte man bei der Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen und Empfehlungen achten?

Die Maßnahmen müssen zeitnah und konsequent umgesetzt werden, sonst leidet die Glaubwürdigkeit. Das Projekt darf kein Strohfeder sein, sondern muss langfristig weiterverfolgt werden.

Wie wird es präventiv in Ihrem Unternehmen weitergehen?


Wir werden das Projekt und die Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen weiterverfolgen und einen erneuten Termin im Frühjahr 2018 ansetzen. Sehr wahrscheinlich werden wir in etwa drei Jahren eine erneute Befragung durchführen.



Frank Darnedde, Mitarbeiter im Steinbruch Uehrde, zieht stellvertretend für viele Bilanz: „Nachdem ich anfangs dem Projekt skeptisch gegenüberstand, war ich positiv überrascht, wie tief wir in die Arbeitsabläufe hineingeschaut haben. Und dass wir letztlich wirklich die Themen diskutiert haben, die uns tatsächlich bewegen.“

Insgesamt gab es zahlreiche „unbezahlbare“ Erkenntnisse. So konnte die Lehrlingsausbildung an entscheidenden Punkten neu strukturiert werden. Die Führungskräfte wurden sich ihrer Verantwortung gerade auch in dieser Hinsicht stärker bewusst. Damit verbunden war ein „motivierender Ruck“ für den derzeitigen Auszubildenden, aber auch für das gesamte Team.

Neu gestaltet wurden in der Folge die Kommunikationsstrukturen innerhalb des Unternehmens sowie die Pausenregelung. Im IT-Bereich, der dem Unternehmen bislang Sorgen bereitete, wurden neue, wichtige Impulse gesetzt und dadurch bestehende Ängste vermindert. Die Rückmeldungen an die Führungskräfte empfanden einige von ihnen als ungemein entlastend und sorgten mitunter wieder für einen gesunden Schlaf. Auch Hygienemaßnahmen wurden in Angriff genommen.

Die erfolgreiche Durchführung des Projekts bei Rump & Salzmänn zeigt, dass auch in einem Kleinbetrieb psychische Belastungen im Sinne einer Gefährdungsbeurteilung dargestellt werden können. Damit hat das Unternehmen einen Grundstein gelegt für eine effektive und nachhaltige innerbetriebliche Prävention. Sie trägt dazu bei, steigenden Kosten aufgrund psychischer Belastungen, beispielsweise wegen zunehmender Krankheitstage oder häufigerer Frühverrentungen, wirkungsvoll zu begegnen. Und viele Beschäftigte fühlen sich nach einer solchen Maßnahme in ihrem Betrieb einfach wohler. 

Kristin Kramer, Dr. Ulla Nagel GmbH, Dresden
Dr. Bernhard Kirchner, BG RCI, Langenhagen