

Das IGO-Modell zur praktischen Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen

Erstellt von:

Dr. Sabine Rehmer, Institut für Gesundheit in Organisationen, Jena

1. Ausgangslage

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist eine gesetzlich vorgeschriebene präventive Maßnahme des Arbeitsschutzes.

Die Ziele sind:

- » betriebliche Strukturen und Abläufe so zu gestalten, dass Fehlbelastungen vermieden werden und die Gesundheit der Beschäftigten gefördert wird &
- » Personen zu gesundheitsförderlichen Verhalten zu befähigen.

Wie auch bei der Beurteilung anderer Gefährdungsfaktoren läuft die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in verschiedenen Phasen ab, die kontinuierlich durchlaufen werden.

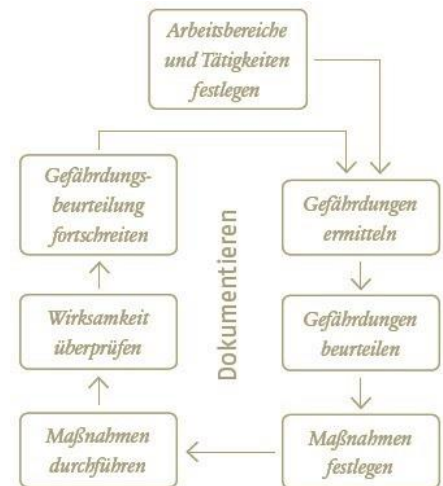


Abb.1 Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung

2. Ablauf der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Einige grundsätzliche Vorbemerkungen:

1. Keine Führungskraft oder außenstehende Person kann „in die Köpfe der Beschäftigten“ hineinschauen! Daher empfehlen wir beim gesamten Ablauf der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung die Beteiligung der Mitarbeiter als Schlüsselement anzusehen.

Die direkte Einbeziehung der Mitarbeiter ermöglicht es:

- » ein Konzept zu entwickeln, das von allen Beschäftigten als zielführend erachtet wird,
 - » förderliche und einschränkende Faktoren der psychischen Gesundheit zu ermitteln und für die Weiterbearbeitung relevante Schwerpunkte zu setzen,
 - » geeignete korrektive und präventive Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen und
 - » am Ende gemeinsam mit den Mitarbeitern einzuschätzen, welche Maßnahmen erfolgreich waren.
2. Die Ermittlung der Gefährdungen, deren Beurteilung und das Erarbeiten und die Umsetzung von Lösungs-/Maßnahmenvorschlägen sollte in der jeweiligen Arbeitsgruppe erfolgen.
 - » Es gibt natürlich abteilungsübergreifende oder organisationsweite Themen in der Reduzierung der Beeinträchtigung durch psychische Gefährdungen, die auch unter diesem Fokus bearbeitet werden sollten.
 - » Der Großteil der psychischen Gefährdungen entsteht jedoch direkt im Arbeitsbereich und kann auch dort am besten verändert werden. Auch sind die inhaltliche Gestaltung eines Gefährdungsfaktors und die damit verbundenen Wünsche in den verschiedenen Arbeitsbereichen oft sehr unterschiedlich.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen jederzeit gern zu Verfügung.

1. Vorphase – Arbeitsbereiche und Tätigkeiten festlegen

(Information, Motivation, Konzepterstellung und Pilotierung)

→ Erst planen – dann handeln!

Bevor mit der praktischen Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung begonnen werden kann, sollten sich alle beteiligten Personengruppen zusammensetzen (gemeinsam mit einer fachlichen Beratung) und überlegen wie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GB+) mit allen Teilschritten in ihrem Unternehmen aussehen soll. Das dabei entstehende Ablaufmodell der GB+ soll sich so eng wie möglich in Ihre bestehenden Strukturen einfügen. Alle Absprachen und Planungen sollten in einem sogenannten Ablaufhandbuch festgehalten werden, um Transparenz, Verbindlichkeit und Handlungssicherheit für die beteiligten Akteure zu erreichen.

Folgende Teilschritte leiten das Vorgehen:

- » Vorgespräche mit der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat, der Arbeitssicherheit, der Betriebsärztlichen Betreuung und der Personalabteilung
- » Bestandsaufnahme (Sichtung der vorhandenen Daten und bisher erfolgten Maßnahmen)
- » Bildung einer Steuergruppe (z.B. Arbeitsschutzausschuss mit Nennung eines Koordinators)
- » Entwicklung eines Konzepts (Bestandsaufnahme, Information und gemeinsame Abstimmung der Schritte und Inhalte)
 - Erstellung eines Ablaufhandbuches in welchem die Prozesse, Vorgehensroutinen, Checklisten usw. zusammengestellt sind
 - Erstellung von Dateivorlagen für die Dokumentation der GB+ durch die Führungskraft
- » Qualifizierung aller am Prozess beteiligten betrieblichen Akteure
 - Ableitung des Weiterbildungsbedarfs für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung in Ihrem Unternehmen
 - Bekanntmachung des Projektes bei Führungskräften – Motivation zur Teilnahme
 - Qualifizierung der Führungskräfte und der zentralen an der GB+ beteiligten Personen
- » !! Die Handlungssicherheit der Führungskräfte bezüglich des Prozesses ist maßgeblich für das Gelingen der Integration der GB+ in die betrieblichen Routinen

Ziele: „Gemeinsame Sprache sprechen“, Abstimmung der Ziele, Entwicklung passgenauer Abläufe, Erhöhung der Beteiligungs- und Einsatzbereitschaft der betrieblichen Akteure

Testung des Konzeptes in Pilotbereichen

→ Bitte testen Sie das Ablaufmodell der GB+ in einem oder am besten in zwei Pilotbereichen, bevor es auf das Gesamtunternehmen ausgeweitet wird!

2. Ermittlung der Gefährdungen

→ die erste Stufe der Analyse – die Situationsdiagnostik

Egal welches Analyseverfahren Sie verwenden: Resultat soll ein Profil für das Unternehmen und für die einzelnen Tätigkeitsgruppen mit folgenden Aussagen sein:

- » Stärke der Beeinträchtigung durch psychische Belastungen
- » existierende Fehlbelastungsfaktoren, die eine gesundheitsschädigende Wirkung haben können
- » existierende Ressourcenfaktoren, die noch ausgebaut werden können

!! WICHTIG !! In diesem Schritt erhält das Unternehmen eine Aussage darüber, wie hoch die Gefährdung insgesamt ist und welche Faktoren (Fehlbelastungen und Ressourcen) vorhanden sind. Die Erfassung der

spezifischen Beeinträchtigung- oder Unterstützungswirkung der einzelnen Faktoren und damit die Schwerpunktsetzung für die weitere Bearbeitung erfolgt im nächsten Schritt.

Ziele: Gewinnung von Informationen über relevante betriebsspezifische gesundheitsförderliche und gesundheitseinschränkende Faktoren

Die Ermittlung der Gefährdung kann auf verschiedenen Wegen erfolgen, die dann jeweils den nächsten Schritt beeinflussen:

Weg 1	Weg 2	Weg 3	Weg 4	Weg 5
Detaillierter Fragebogen	Kurzfragebogen	Kombination aus Weg 1 & 2	Analyseworkshop	Begehung mit Interview
Sie erhalten detaillierte Ergebnisse	Sie erhalten eine Orientierung in welchen Problemfeldern Detailanalysen notwendig sind	Sie erhalten detaillierte Ergebnisse in den im Kurzfragebogen identifizierten Problemfeldern	Wird extern moderiert. Sie erhalten eine Orientierung und Detailanalysen in den relevanten Problemfeldern.	Interviewanteil bei der Begehung. Begeachtet werden sollten mindestens 10% gleichwertiger Arbeitsplätze.
Mögliche Instrumente, die wir verwenden:				
» SFG-WORK Langversion	» SFG-WORK Kurzversion	» SFG-WORK Mixed Fragebogen	» SFG-Work-Leitfaden Analyseworkshop	» SFG-Work-Interviewleitfaden Begehung
Bitte beachten Sie, dass im Ablaufhandbuch definiert werden muss, wie zusätzliche oder aktuelle Themen in den Prozess einbezogen werden!				

3. Beurteilung der Gefährdungen

→ die zweite Stufe der Analyse – Ableitung von Schwerpunktthemen

Nachdem bei der **Ermittlung der Gefährdungen** ein Überblick erlangt wurde wie stark die Beeinträchtigung durch psychische Belastungen ist und welche Faktoren (Fehlbelastungen und Ressourcen) vorhanden sind, ist es das Ziel dieser Phase, Schwerpunktthemen für die weitere Bearbeitung abzuleiten und eine Priorisierung der Themen vorzunehmen.

Für die Analyse und Beurteilung der Schutz- und Gefährdungspotentiale empfiehlt der PASiG e.V. eine partizipative Diagnostikintervention mit Ergebnisvorstellung und Ableitung von Schwerpunktthemen für die Erarbeiten von Lösungs-/Maßnahmenvorschlägen in weiterführenden Workshops (Zirkeln).

Die Schwerpunktsetzung sollte auf allen Hierarchieebenen stattfinden:

- » auf Gesamtunternehmensebene (bspw. in der Steuergruppe)
- » speziell für Führungskräfte zu spezifischen Beanspruchungen der Führungskräfte
- » im Team in sog. Maßnahmen und Umsetzungszirkeln (MUZ)
- » für Einzelfälle (Coachinggespräch): Für besonders belastete Beschäftigte kann ein Angebot zur „Notfallhilfe“ gemacht werden; Erarbeiten von individuellen Lösungs-/ Maßnahmenvorschlägen

Ziele: subjektive Faktoren im Zusammenhang mit objektiven Belastungen erkennen, Diversität der psychischen Belastungen und Beanspruchungsverlaufsphasen erkennen und berücksichtigen

Wie die Schwerpunktsetzung ganz praktisch erfolgen kann orientiert sich an dem Weg, der in Phase 2 (**Ermittlung der Gefährdungen**) gewählt wurde. Je nachdem wie detailliert die Ergebnisse von Phase 2 sind wird das folgende Vorgehen empfohlen:

Weg 1	Weg 2	Weg 3	Weg 4	Weg 5
Detaillierter Fragebogen	Kurzfragebogen	Kombination aus Weg 1 & 2	Analyseworkshop	Begehung mit Interview
Schwerpunktsetzung erfolgt angeleitet durch die FK in MUZ	Vertiefungsworkshop und Schwerpunktsetzung mit externer Unterstützung	Schwerpunktsetzung erfolgt angeleitet durch die FK in MUZ	Vertiefungsworkshop und Schwerpunktsetzung mit externer Unterstützung	Vertiefungsworkshop und Schwerpunktsetzung mit externer Unterstützung

4. & 5. Maßnahmenentwicklung und -umsetzung

→ *das Kernstück der Gefährdungsbeurteilung*

(70-80% der Intensität sollten in diesen Prozessschritten fließen)

Unabhängig davon welcher Weg bei der Analyse gewählt wurde, die Weiterbearbeitung der Schwerpunkte (Fehlbelastungsfaktoren und nicht genutzte Ressourcen) erfolgt unter Anleitung der mit dem Prozess und in der Verwendung der Dokumentationsvorlagen geschulten Führungskräfte.

Es führt die Führungskraft (FK) die Maßnahmen und Umsetzungszirkel (MUZ) durch, welche die Mitarbeiter/innen operativ führt. Der Abstand zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern/innen sollte so niederschwellig wie möglich sein, um die Vorteile horizontaler Zirkel so gut es geht nutzen zu können. Wenn der Abstand der FK zu den Mitarbeitenden zu groß ist, so dass keine relevanten Inhalte in den MUZ zur Sprache kommen, oder die Themen das Verhalten der FK betreffen oder andere sensible Inhalte, sollte eine externe Unterstützung dazu geholt werden.

» Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

- in den Maßnahmen und Umsetzungszirkeln (MUZ) in den verschiedenen Tätigkeitsgruppen (im Team)
- in den Führungskräfte-MUZ
- Steuergruppe = vertikaler Entscheidungszirkel: Beschluss zur Durchführung von Maßnahmen, die nicht mit teaminternen Ressourcen umgesetzt werden können, in Bezug auf die Fragen: Ob, Wann, mit Wem und Wie
- Information und Motivierung der Beteiligten zur Mitarbeit bei der Umsetzung der Maßnahmen

Mit den MUZ wird ein kontinuierlicher Veränderungs- und Verbesserungsprozess angestoßen, der sich in die betrieblichen Routinen einfügen soll. Unterstützt werden sollte diese Phase mit genauen Vorgaben wie bei der Umsetzung der Maßnahmen vorgegangen wird, unter Anwendung von Checklisten und Bearbeitungsprotokollen, die eine nachhaltige Umsetzung befördern und gleichzeitig die gesetzlich vorgeschriebene Dokumentation erfüllen.

Für diese Phase sollte im Ablauf ganz genau geplant werden welche zeitlichen und finanziellen Mittel für die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung geplant werden und wie Synergien bei der Umsetzung im Unternehmen gefördert werden können.

Ziele: Maßnahmen passgenau entwerfen und umsetzen, Lösungskompetenz und Entscheidungsmöglichkeiten sowie Transparenz und Einsatzbereitschaft erhöhen

6. & 7. Wirksamkeit überprüfen, Dokumentation und Verstetigung

Der Nachweis der Wirksamkeit einzelner Maßnahmen und die genaue Dokumentation des Vorgehens und der Lösungsansätze werden durch die Verwendung von Bearbeitungsprotokollen schon mit vorbereitet.

Die Wirksamkeit wird:

- » für die einzelnen Maßnahmen bestimmt (Prozessbegleitung der Maßnahmen zur rechtzeitigen Optimierung und Wirkungsmessung der Einzelmaßnahmen – permanent),
- » für die Schwerpunkte in der Bewertung der Beanspruchung (Fehlbelastungsfaktoren und nicht genutzte Ressourcen) (Überprüfen der Schwerpunktsetzung – bspw. jährlich)
- » und prozessbegleitend für die gesamten Ergebnisse der GB+ (erneute Diagnose als Vorher-Nachher-Messung – bspw. alle 2-3 Jahre)

Ziele: Nachweis der Wirksamkeit, frühzeitige Optimierung und Vertiefung, datenbasierte Entscheidungsgrundlage zu den Erfolgen der GB+, Unterstützung einer erfolgreichen Verstetigung

Abschlussbemerkungen:

Erfolgsfaktoren bei der Planung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung:

- » Die Geschäftsleitung steht hinter dem Projekt
- » Erst planen dann handeln! Einsetzen einer Steuerungsgruppe und eines Koordinators
- » Bedarfsweise Experten hinzuziehen oder Bereiche outsourcen
- » Engagement der betrieblichen Interessenvertretungen
- » Abschluss einer Betriebsvereinbarung
- » Gute Zusammenarbeit von Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit
- » Frühzeitige Einbindung der Führungskräfte
- » Umfassende Qualifizierung der Führungskräfte
- » Einbeziehung der gesamten Belegschaft (z.B. durch eine Mitarbeiterbefragung)
- » Die Beteiligung der Mitarbeiter ist der „Motor“ aller betrieblichen Veränderungen!
- » Erprobung des Vorgehens in Pilotbereichen
- » Schnelle Rückmeldung von Analyseergebnissen und rasche Umsetzung von ersten Maßnahmen
- » Kontinuierliches Vorgehen mit Wirksamkeitskontrolle durchgeführter Gestaltungsmaßnahmen.

Die Unterstützung durch externe Berater und Dienstleister bietet sich für folgenden Handlungsfelder an:

- » Fachberatung
 - Mitwirkung an der Vorbereitung, Planung und Durchführung des Projektes
 - Referate und Fachvorträge
 - Weiterbildungen und Schulungen
- » Methodenberatung
 - Beratung bei der Auswahl von Instrumenten
 - Anpassungen von Instrumenten
 - Durchführung der Analysen
 - Datenauswertung und -aufbereitung
 - Erstellen von Methodenberichten und Dokumentationen
- » Prozessberatung
 - Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen
 - Projektmanagement / Moderation
- Vermittlung in Konfliktfällen
- » Operative Umsetzung
 - Infoveranstaltungen für die Beschäftigten
 - Durchführung von Arbeitsplatzbeobachtungen, Arbeitsanalysen und Mitarbeiterbefragungen
 - Begleitung von Workshops für die Weiterbearbeitung von Analyseergebnissen mit den Führungskräften und Beschäftigten
 - Unterstützung der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung auf Basis der Beurteilungsergebnisse
 - Unterstützung bei der Durchführung von Zirkeln und Workshop

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung
der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Ihrem Unternehmen!**

Für Rückfragen stehen wir Ihnen jederzeit gern zu Verfügung.