

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Wie man nach der Analyse erfolgreich die Maßnahmenumsetzung erreicht!

1 Einführung

Die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung ist das Kernstück der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung und die praktische Umsetzung zeigt, dass 70-80% der Intensität in diesen Prozessschritt fließen sollten. Nur ist dies aus praktischen und theoretischen Aspekten heraus nicht einfach umzusetzen.

Von praktischer Seite sind die Unsicherheiten bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Gesamten betrieblich meist so groß, dass die Hauptintensität der Bemühungen auf die Auswahl des Analyseinstrumentes gelegt wird und die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung nicht mitgedacht wird, d.h. viele Unternehmen bleiben nach der Analyse der Gefährdungen einfach „hängen“. Problematisch ist zudem für die Unternehmen, dass viele Anbieter statt einer vollständigen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung nur die Analyse der Gefährdungen anbieten und die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung nicht weiterführend unterstützen. Für diese Phase sollte im Ablauf jedoch ganz genau geplant werden, welche zeitlichen und finanziellen Mittel für die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung zur Verfügung stehen und wie Synergien bei der Umsetzung im Unternehmen gefördert werden können. Sonst wird es am Ende nach der Analyse zu keiner Umsetzung kommen!

Von theoretischer Seite bedingen die spezifischen betrieblichen Vorgaben der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung eine Adaptation der theoretischen Umsetzungsempfehlungen der Zirkelarbeit im Rahmen der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung, vor allem bezüglich der Einbeziehung der Führungskraft. Laut betrieblicher Vorgaben ist die Führungskraft für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung verantwortlich, währenddessen bei der, für die partizipative Ergebnisbearbeitung empfohlenen, horizontalen Zirkelarbeit gemäß der theoretischen Empfehlungen die Führungskraft abwesend sein sollte.

Zur Kompensation dieses Aspektes haben wir ein Konzept entwickelt, bei welchem die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung unter Anleitung der mit dem Prozess und in der Verwendung der Dokumentationsvorlagen geschulten Führungskräfte erfolgt. Die Handlungssicherheit der Führungskraft ist dabei ausschlaggebend für das Gelingen der Umsetzung. Daher sollte die Führungs-

kraft mit genauen Vorgaben dazu wie bei der Umsetzung der Maßnahmen vorgegangen wird und bei der Anwendung von Checklisten und Bearbeitungsprotokollen, die eine nachhaltige Umsetzung befördern und gleichzeitig die gesetzlich vorgeschriebene Dokumentation erfüllen, unterstützt werden.

Es führt die Führungskraft die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung 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 Führungskraft zu den Mitarbeitenden zu groß ist, so dass keine relevanten Inhalte bei der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung zur Sprache kommen, oder die Themen das Verhalten der Führungskraft betreffen oder andere sensible Inhalte, sollte eine externe Unterstützung dazu geholt werden.

Mit diesem Vorgehen kann bei der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung eine sinnvolle Adaptation der theoretischen an die betrieblichen Vorgaben erreicht werden und ein kontinuierlicher Veränderungs- und Verbesserungsprozess angestoßen werden, der sich in die betrieblichen Routinen einfügt und relevante Verbesserungen hervorbringt.

2 Die praktische Durchführung der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung im IGO-Modell der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen

Nachstehend werden die Ansatzpunkte des IGO-Modells vorgestellt, die eine erfolgreiche Maßnahmenentwicklung und -umsetzung befördern.

2.1 Planung der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung bei der Konzeptentwicklung

Das IGO-Modell zur praktischen Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen zielt darauf ab, dass die Gefährdungen durch psychische Belastungen in Unternehmen nachhaltig reduziert werden und dadurch die Leistungsfähigkeit, die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen langfristig erhöht werden. Die Nachhaltigkeit wird vor allem dadurch erreicht, dass wir neben der Analyse der Gefährdungen viel Aufmerksamkeit auf die Entwicklung einer adäquaten Vorgehensweise für die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung und die Verankerung des Prozesses in den vorhandenen betrieblichen Strukturen legen.

Aus diesen Gründen muss die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung bereits im ersten Schritt, bei der Konzeptentwicklung, mitgedacht werden. Die Planung beinhaltet die Beantwortung verschiedener Fragen: Welche strukturell- und tätigkeitsspezifischen Gruppen werden für die Bearbeitung gebildet?

Wer führt die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung praktisch durch? Welche betrieblichen Strukturen bestehen bereits im Unternehmen, an welchen man sich bei der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung andocken kann? Welche zeitlichen und finanziellen Ressourcen werden für die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung vom Unternehmen zur Verfügung gestellt? Wer entscheidet über die Verteilung der Ressourcen? Wie werden die Maßnahmevorschläge an die Entscheider weitergeleitet? Wer koordiniert die ganzen Unterstützungsanfragen und die Weiterleitung an die verantwortlichen Personen oder Abteilungen? Wie werden die durchführenden Personen für die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen qualifiziert? Welche Hilfsmittel stehen den durchführenden Personen für die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen zur Verfügung? Wie werden die durchführenden Personen für die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen unterstützt, bspw. bei schwierigen Themen oder wenn sie einfach nicht weiter kommen? Wer ist Ansprechpartner bei Problemen?

Die Beantwortung dieser Fragen sollte, wie auch das gesamte Konzept, in einem Ablaufhandbuch festgehalten werden. Dieses Ablaufhandbuch soll jedoch nicht als starres Regelwerk zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im Unternehmen angesehen werden, sondern es gibt allen am Prozess beteiligten Personen eine Orientierung und dient zudem als Nachschlagewerk.

2.2 Qualifizierung der durchführenden Personen und Hilfsmittel

Mit der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung wird ein kontinuierlicher Veränderungs- und Verbesserungsprozess angestoßen, der sich in die betrieblichen Routinen einfügen soll.

Von betrieblicher Seite sind die Führungskräfte für die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung verantwortlich. In der Einführung wurde bereits auf die Auswahl der durchführenden Führungskräfte eingegangen, an dieser Stelle steht die Qualifizierung und Unterstützung der Führungskräfte im Fokus.

Unterstützt werden soll die Arbeit der durchführenden Personen mit genauen Vorgaben, wie bei der Umsetzung der Maßnahmen vorgegangen wird, unter Anwendung von Bearbeitungsprotokollen, die eine nachhaltige Umsetzung befördern und gleichzeitig die gesetzlichen Vorgaben zur schriftlichen Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung erfüllen.

Im ersten Schritt der Qualifizierung ist zunächst von Interesse, dass die Führungskräfte kennenlernen was eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ist und wie das betriebliche Ablaufmodell in ihrem Unternehmen aufgebaut ist (dieses sollte in einem Ablaufhandbuch festgehalten werden, siehe dazu 2.1 Planung der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung bei der Konzeptentwicklung). Zudem wird die Führungskraft für ihre Rolle bei der

Maßnahmenentwicklung und -umsetzung sensibilisiert. Dabei ist von Interesse, wie sie als Führungskräfte sach- und personenorientiert die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter/-innen beeinflussen. Ebenso wird in diesem Zusammenhang auf die Relevanz struktureller Parameter eingegangen.

Im zweiten Schritt lernt die Führungskraft die Checklisten und Bearbeitungsprotokolle sowie den genauen Ablauf der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung kennen. Die Handlungssicherheit der Führungskraft steht dabei an erster Stelle. Für die Durchführung der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung ist es zudem wichtig, die gesetzlichen Forderungen bezüglich der Dokumentation des gesamten Prozesses sowie die verschiedenen Stufen und Möglichkeiten der Wirksamkeitsüberprüfung zu kennen. Der dritte Schritt dient dem Austausch der Führungskräfte, nachdem Sie die ersten Erfahrungen bei der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung gemacht haben.

2.3 Unterstützung der durchführenden Personen

Die Handlungssicherheit der Führungskraft bei der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung sollte auch personell unterstützt werden. Die Arbeit der Führungskraft beginnt nach dem Kennenlernen der Analyseergebnisse mit der Schwerpunktsetzung in ihrem Bereich.

Wir haben gute Erfahrung damit gemacht, dass die zielgruppenspezifische Ergebnisvorstellung durch uns erfolgt. Dabei können alle Teilnehmenden die Fragen stellen, die sie zur Untersuchung haben und auch gegebenenfalls Ängste bzw. Unsicherheiten besprochen und abgebaut werden. Zum weiteren lernen die Teilnehmenden dabei die Arbeitspsychologen/-innen des IGO kennen, die als Ansprechpartner im Allgemeinen und natürlich auch bei der Moderation der Bearbeitung „schwieriger“ Themen, wie bspw. Umgang zwischen Mitarbeitern und Führungskraft, verfügbar sein sollen.

Grundsätzlich möchten wir die Handlungssicherheit aller beteiligten Akteure damit stärken, dass sie um die Verfügbarkeit einer externen Unterstützung bei Bedarf wissen. Diese muss nicht genutzt werden – kann aber bei Bedarf immer hinzugezogen werden. Zudem ist der unternehmensinterne Koordinator der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ein wichtiger Ansprechpartner. An diese Person werden alle Unterstützungsanfragen für die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung gestellt, die nicht mit team- oder tätigkeitsinternen Ressourcen „gestemmt“ werden können. Der Koordinator übernimmt auch die Weiterleitung und Koordination der Unterstützungsanfragen und die unternehmensinterne Kommunikation zum aktuellen Bearbeitungsstand.

Damit hat die Führungskraft zwei unterstützende Parteien, eine unternehmensexterne Fachperson für die Durchführung der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung sowie eine unternehmensinterne Person, die die operative Umsetzung und die Genehmigung der Unterstützung koordiniert.