

„Viel Frust bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungsfaktoren“

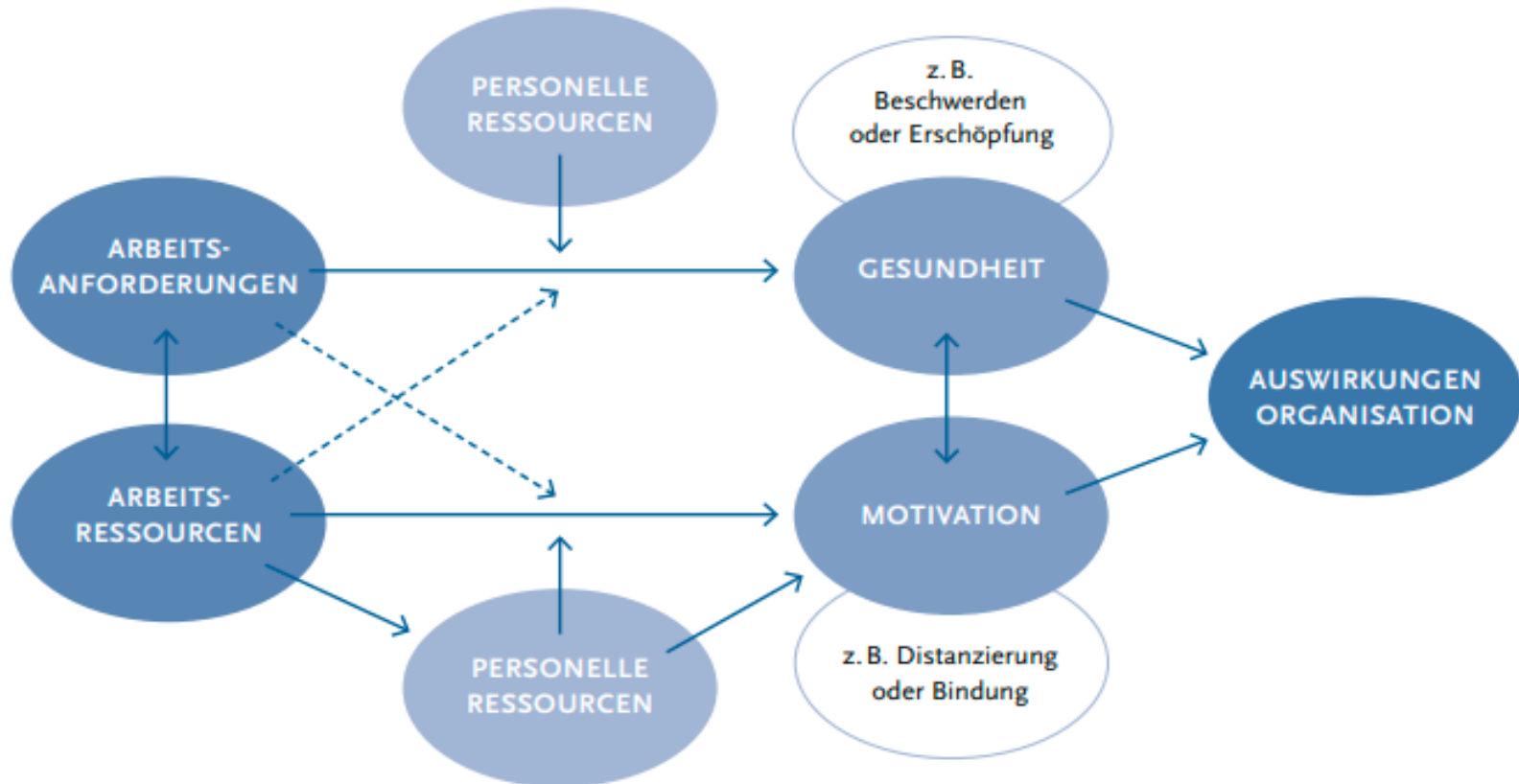


Prof. Dr. Silke Surma
GKM-Institut für Gesundheitspsychologie
www.gkm-institut.de
info@gkm-institut.de

Seit Ende 2013 fordert das Arbeitsschutzgesetz explizit die Berücksichtigung der psychischen Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung.



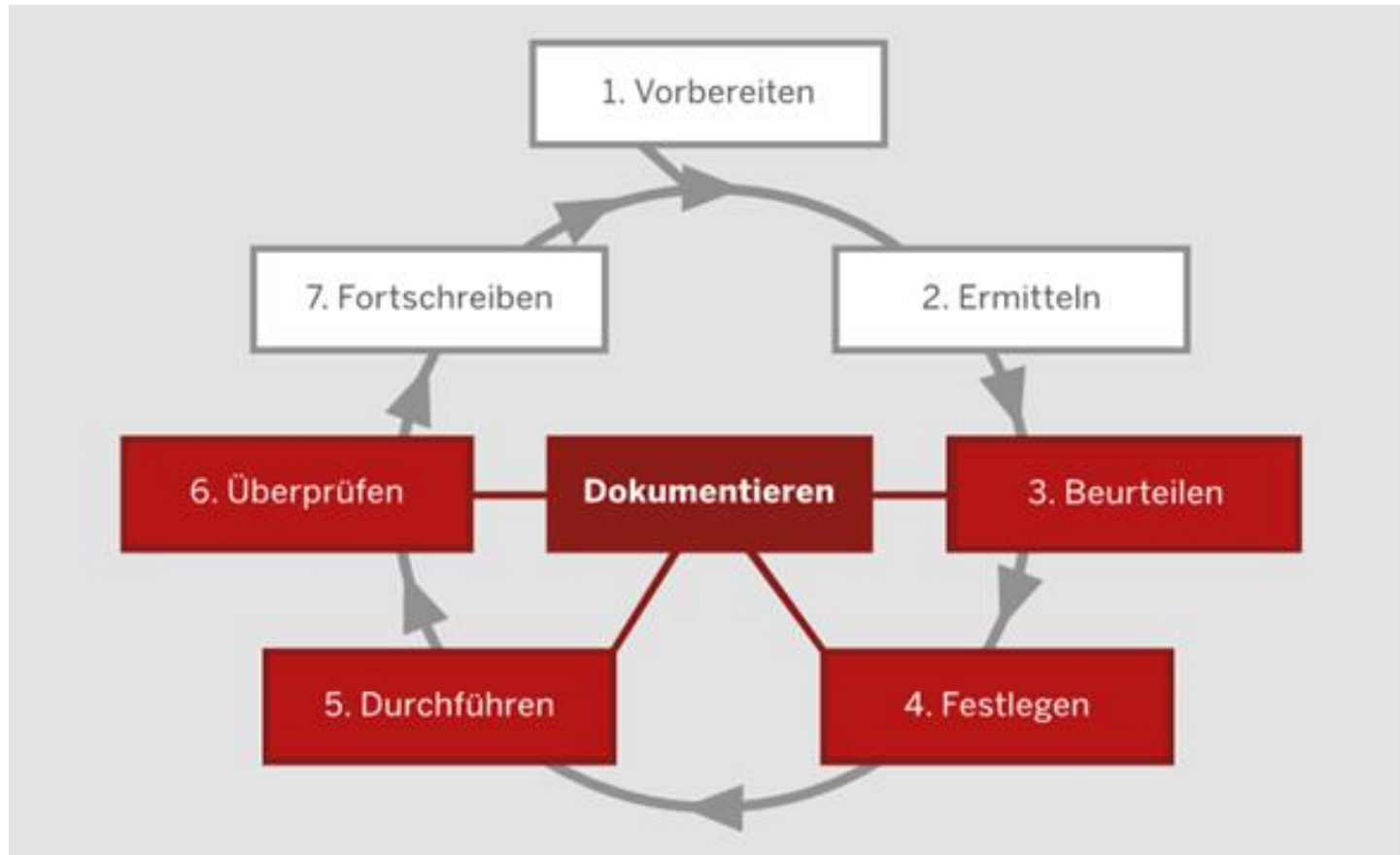
Wirkung von Stressoren und Ressourcen



Quelle: Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A. & Formazin, M. (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

- ▶ Informationsfahrtstuhl in die Chefetage
- ▶ macht Konflikte transparent
- ▶ Verbesserung der Prozesse > Arbeiten wird effektiver, Reduzierung der Fehlerquote
- ▶ Partizipation/Voice > erhöht das affektive Commitment und die Motivation
- ▶ Partizipation/Voice > Reduzierung der Fluktuationsneigung (Wettbewerbsvorteil!)
- ▶ Kulturreflexion: Wie kommunizieren wir und worüber? Wie lernen wir eigentlich?
- ▶ Wenn es gut läuft, etabliert sich die Gefährdungsbeurteilung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses





Die Vorbereitungsphase – hier entscheidet sich schon viel

Der Erfolg hinsichtlich der Umsetzung aller Stufen der Gefährdungsanalyse hängt im Wesentlichen von der Vorbereitungsphase ab!

Sie dient nicht nur der Organisation der nachfolgenden Prozesse und inhaltlichen Umsetzung, sondern sie **beeinflusst insbesondere die „Stimmung“** gegenüber dem Verfahren im Unternehmen.

Häufiges Problem: Fokussierung darauf, wie die Daten ermittelt werden.

Ängste des Managements/der Unternehmensleitung u. a. vor:

- den Ergebnissen
- **unangemessenen Erwartungshaltungen der MA**
- Unruhe in der Organisation
- Kosten
- persönliche Schuldzuweisungen

Ängste der Führungskräfte u.a. davor:

- bewertet zu werden (Machtasymmetrien)
- schlecht bewertet zu werden
- persönliche Schuldzuweisungen
- Mehrarbeit

Ängste und Frust bei den Mitarbeitenden

- Fehlende Anonymität
- **Sanktionen**
- **Frust: Es passiert sowieso nichts**
- Keine Zeit dafür
- Geht mich nichts an

Macht- und Statuskämpfe in der Organisation insb. Management versus Betriebsrat

Viele Fragen müssen geklärt werden...



Wie wird der Prozess für die Mitarbeiter transparent gemacht?

Wie werden die Vorgesetzten eingebunden?

Welches Verfahren wird zur Erfassung der psychischen Belastungen verwendet?

Wer wertet aus?

Wer bekommt welche Ergebnisse? Wenn Sie einzelne Abteilungen auswerten: Bekommt jede Abteilung nur die eigenen Daten oder auch die Ergebnisse der anderen Abteilungen? Bekommen Unternehmensleitung und Betriebsrat die Ergebnisse zur selben Zeit? Werden die Ergebnisse per Mail an die Beschäftigten verschickt oder gibt es hierzu eine Versammlung, auf der alle über die Gesamtergebnisse informiert werden oder sind die jeweiligen Vorgesetzten dafür verantwortlich, die Ergebnisse zurückzumelden?

Wie werden Maßnahmen abgeleitet?

Wie überprüft man die Wirksamkeit der Maßnahmen?

.....

.....

Quelle: DGUV Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg

Wer muss eingebunden werden?

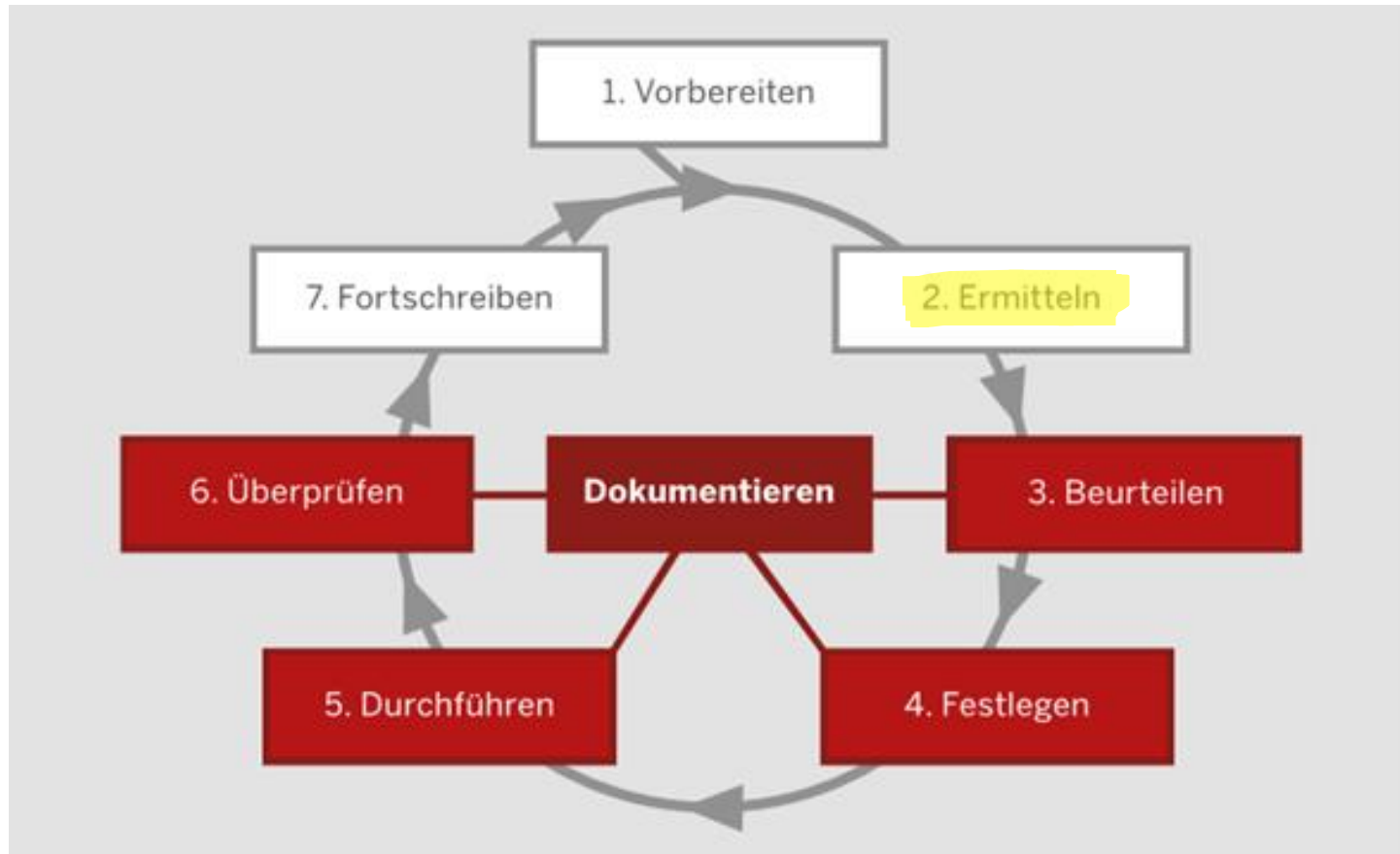
Steuerkreis / möglichst bestehende Strukturen nutzen:

Geschäftsleitung, Betriebsrat, Personalabteilung, SiFA, Betriebsärzt*In, gate-keeper z. B. „wichtige“ Mitarbeiter*Innen, Führungskräfte, Gesundheitszirkel

Was muss beachtet werden? Wovon hängt der Erfolg ab?

- ▶ Vertrauen in die Maßnahme (Informations- und Erwartungsmanagement, Anonymität, Transparenz des gesamten Prozesses)
- ▶ Stimmungsmanagement für die Maßnahme (Betriebsrat, einflussreiche Mitarbeitende etc.)
- ▶ **Zeitliche** und finanzielle Ressourcen: Ohne die Unterstützung der Geschäftsführung geht es nicht!





“ Die Gefährdungsbeurteilung ist die systematische Ermittlung und Bewertung **relevanter Gefährdungen** der Beschäftigten mit dem Ziel, die erforderlichen Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit festzulegen. (GDA-Leitlinien Dokumentation, S. 10) ”



Messen wir das Richtige?



Belastungsfaktoren
der Arbeitssituation



Psychische
Fehlbeanspruchung



Hier setzt die
Gefährdungsbeurteilung an.



Weitere
Einflussfaktoren



Das empfinden die MA

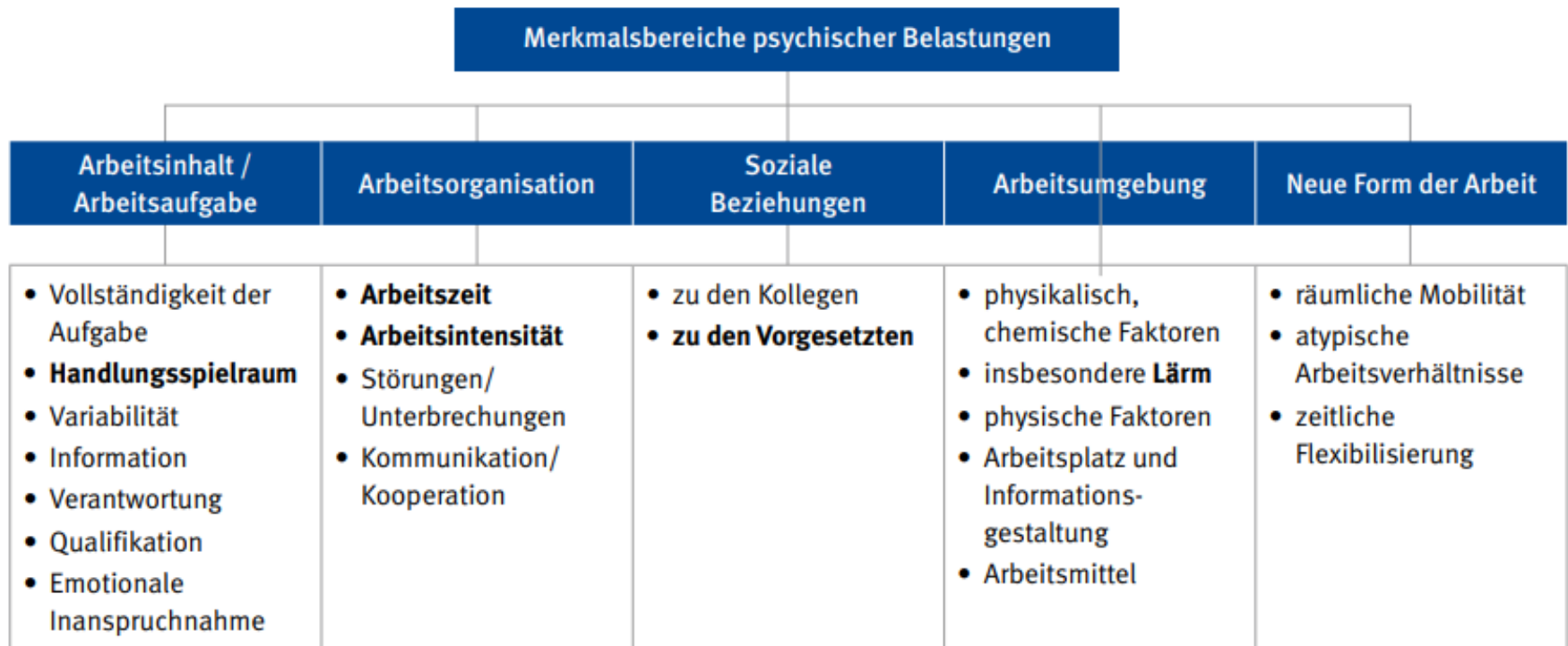


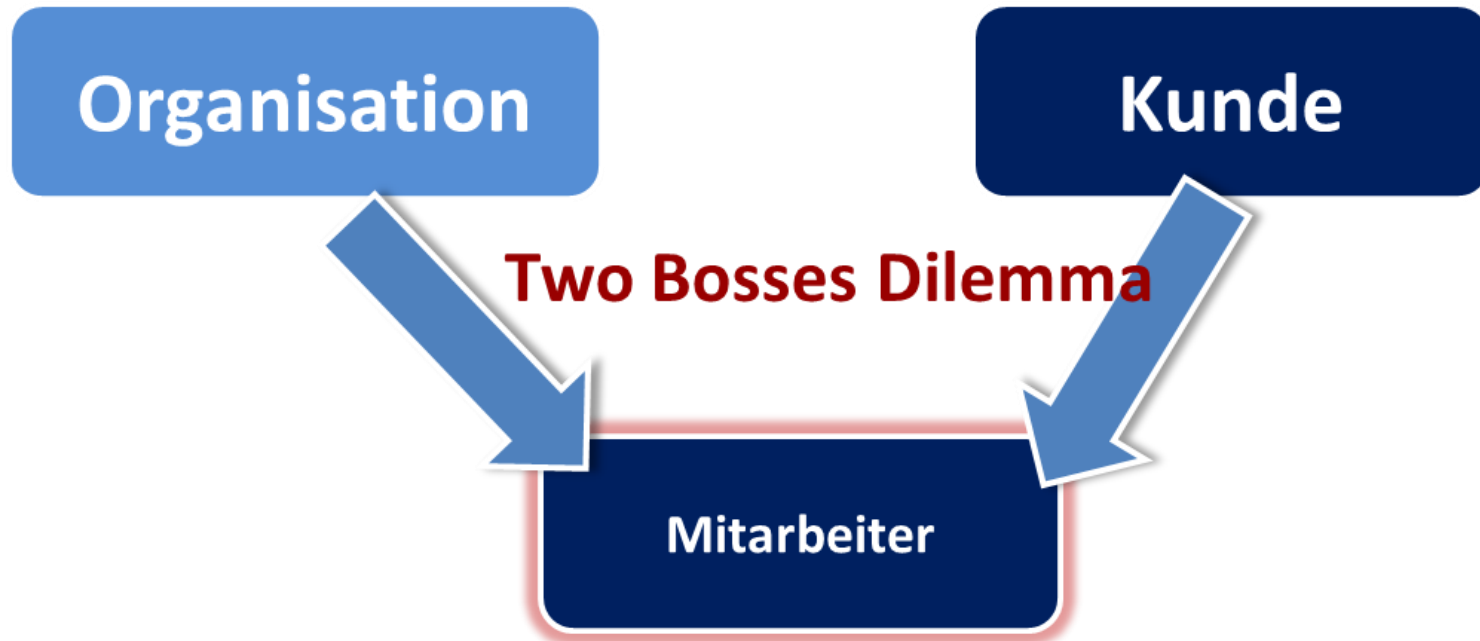
Abb. 3 Merkmalsbereiche psychischer Belastung und wesentliche psychische Faktoren gemäß GDA-Empfehlungen.

- ▶ Regulationshindernisse (Erschwerung, Unterbrechungen)
- ▶ Regulationsüberforderungen
aufgabenimmanent, z. B. Zeitdruck, Monotonie;
aufgabenunspezifisch, z. B. Lärm, Raumklima



Sinnverlust

- Vom Berater zum Verkäufer? Identitätskrisen
- Wertekonflikte, z. B. medizinische Berufe (Kapitalorientierung versus Berufsethik)
- Vom Experten zum KI-Bediener



+ Organisation macht Kunden versprechen, die gar nicht erfüllt werden können!

Illegitime Aufgaben (Wahrnehmung von Aufgaben als „unnötig“ oder „unzumutbar“, z. B. *Beispiel: „Sekundäraufgaben in der Pflege“*)

Illegitime Stressoren (Attribution auf Intention oder Fahrlässigkeit anderer → Wahrnehmung als vermeidbar, *Beispiel: Maschinen funktionieren nicht, weil das Unternehmen zu wenig investiert; zu wenig Personal, weil Unternehmen an Gewinnmaximierung interessiert ist*)

- ▶ werden als „Geringschätzung“ und als besonders belastend erlebt
- ▶ beeinträchtigen das seelische und körperliche Befinden
- ▶ führen zu Ressentiments („Rachegeleüsten“) gegenüber der Organisation, **Sabotage!**

Semmer, N.K., Jacobshagen, N., Meier, L.L., & Elfering, A. (2011). Occupational stress research: The „Stress-As-Offense-To-Self“ perspective. In S. McIntyre, & J. Houdmont, (Eds.), Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice, Vol. 2. Maia, Portugal: ISMAI Publishing

= enthalten unausgesprochene Verhaltenserwartungen an Menschen innerhalb einer Gruppe oder einer Gesellschaft.

z. B. hinsichtlich des Arbeitsverhaltens, des Konfliktverhaltens, dem Umgang mit Stressoren)

- heute mehr **indirekte, ergebnisorientierte Steuerungsformen (MbO** „Management by objectives“; RoWE „results only work environment“) ersetzt.
- Beschäftigte erhalten ein hohes Maß an individuellen Handlungsspielräumen bei der Planung, Ausführung und Einteilung der Arbeitsaufgaben (häufig jedoch nicht bei der Festlegung der Arbeitsziele).
- verstärken selbstgefährdendes Arbeits- und Leistungsverhalten (z. B. Pausen durcharbeiten, (zu) hohes Arbeitstempo, Arbeiten in Freizeit, Präsentismus, Medikamente zur Leistungssteigerung).
=> **interessierte Selbstgefährdung (hochmotiviert in den Burnout)**

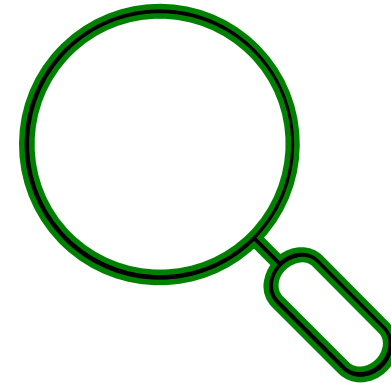
Gesellschaft
(Kultur, ökonomischer Status)



Personenfaktoren
(Persönlichkeit,
Kompetenz, Erfahrung)

Managementsysteme

Mit den richtigen Methoden?





Es gibt **keinen** "allgemein gültigen Weg" für die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung.

Umfang und Methodik der Gefährdungsbeurteilung orientieren sich immer an den konkreten betrieblichen Gegebenheiten.

Standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragungen sind besonders gut geeignet, um sich einen Überblick darüber zu verschaffen, ob und welche Belastungsschwerpunkte es gibt (**orientierende Verfahren**).

Sie ermöglichen es zudem, **alle Beschäftigten** in die Gefährdungsbeurteilung **einzubeziehen**.

Sollten sich aus der Befragung Hinweise auf Gefährdungen ergeben, müssen diese für die Maßnahmenplanung in der Regel konkretisiert werden (zum Beispiel in Workshops oder durch Beobachtungsinterviews).

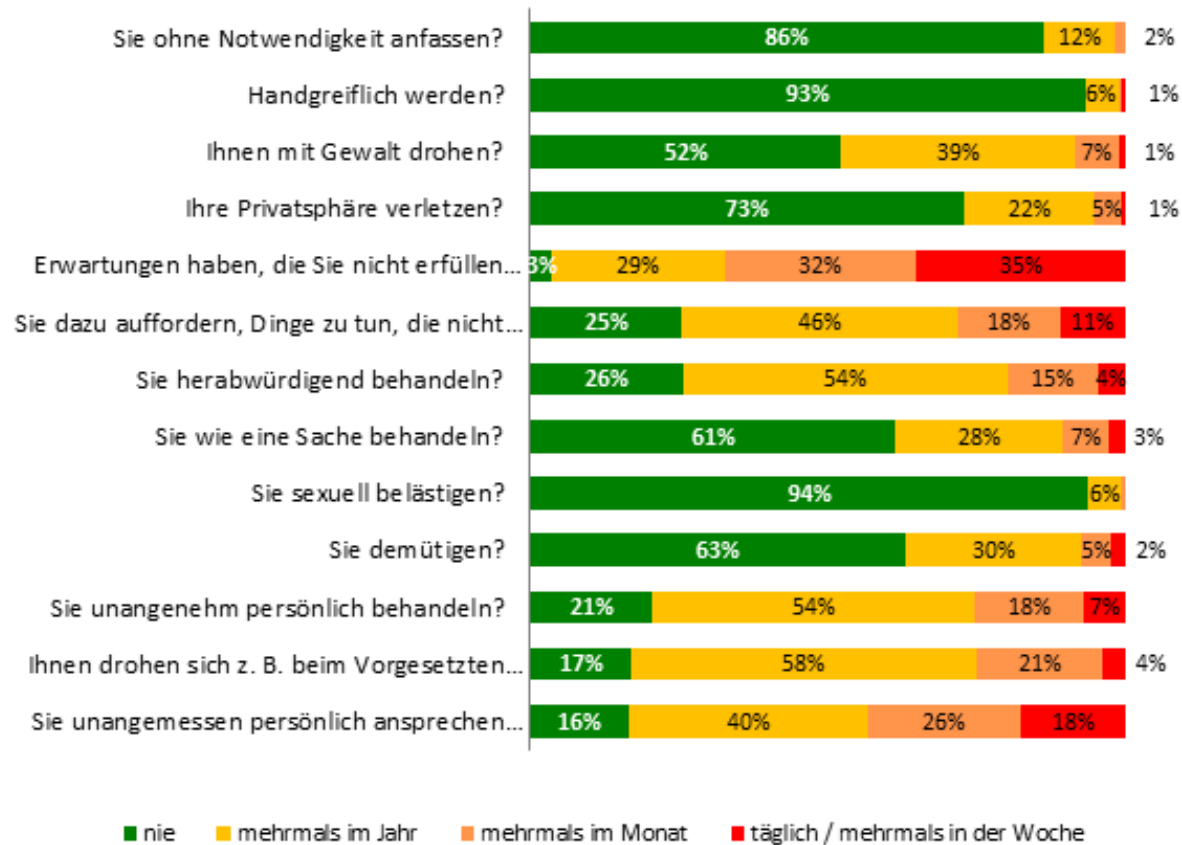
Quelle: GDA (2017). Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

1. Organisation der Arbeit

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft voll zu
	1	2	3	4	5
Ich arbeite häufig unter Zeitdruck.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe häufig zu viele Aufgaben zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner Arbeit werde ich häufig unterbrochen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Verantwortlichkeiten sind bei meinen Arbeitstätigkeiten klar definiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Aufgabenbereich ist klar definiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner Arbeit muss ich zeitlich kurze Tätigkeiten ausführen, die sich ständig wiederholen (hohe Taktbindung).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeitsaufgaben sind oft unklar oder widersprüchlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Screeningskalen zur psychologischen Gefährdungsbeurteilung (Surma, 2018)

Wie häufig kommt es vor das Kunden...



- es werden nicht wissenschaftlich evaluierte Verfahren verwendet
- die Fragebögen erfassen nicht die relevanten Belastungsfaktoren
- die Rücklaufquote ist gering (Teilnehmer: Selektionseffekt!)
- die Auswertungsgruppen sind zu unspezifisch (Arbeitsplätze unterscheiden sich stark)
- Statistische Kennwerte (Mittelwerte versus Häufigkeiten)
- Die Bewertung der Ergebnisse erfolgt isoliert

Workshops



Vorteile:

- Analyse, Bewertung, Intervention > alles in einem
- Gerade in kleinen Unternehmen die Methode der Wahl mit großem Motivierungspotential!
- Partizipation steigert das affektive Commitment
- Konflikte, Normen, Erwartungshaltungen können gleich „mitbearbeitet“ werden
- Sehr hohe Verbindlichkeit!

Nachteile:

- Selektionseffekte (Wer nimmt teil?)
- Zusammenstellung der Gruppen (mit/ohne FK, tätigkeitsübergreifend)
- **Qualität sehr abhängig von der arbeitspsychologischen Kompetenz des Moderators/der Moderatorin**

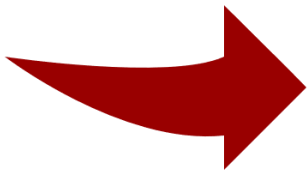
- ▶ Gespräche mit Mitarbeiter*innen, die ich sonst nicht erreiche
- ▶ Beobachtungsinterviews ermöglichen es u.a. die Arbeitssituation unabhängig von der subjektiven Wahrnehmung der Beschäftigten zu erfassen.
 - Habituation/Gewöhnung
 - Blinde Flecke, z. B. interessierte Selbstgefährdung
 - Kontext, in dem gearbeitet wird > systemische Betrachtung
 - Implizite Normen

>>> Informationsgehalt sehr stark abhängig von den Fach- und Kommunikationskompetenzen des Interviewers/des Interviewten



- ▶ Kein Verfahren von der Stange!
- ▶ Nicht nur Abhaken von Merkmalen in Checklisten
- ▶ Dahinterliegende „Bewertungsmuster“ hinterfragen
- ▶ Commitment für die Maßnahme erhöht die Rücklaufquote
- ▶ Methodenmix erhöht die Aussagekraft / Rücklaufquote

Werden zielführende Maßnahmen abgeleitet?



*Es geht **nicht** darum, die Arbeit möglichst beanspruchungsarm zu gestalten.*

*Ziel sollte vielmehr die beanspruchungs**optimale** Gestaltung der Arbeit sein.*

- > Die Datengrundlage ist wenig aussagekräftig (siehe Datenerhebung).
- > Es fehlt arbeitspsychologisches Wissen über die Wechselwirkungen von Fehlbeanspruchungsursachen.

Einfluss	Beispiele	Hinweis auf Beanspruchung
Unterforderung	quantitativ: - wenig zu tun	Monotonie
	qualitativ: - zu einfache Anforderungen - Fähigkeiten, Qualifikationen werden nicht genutzt	Monotonie psychische Sättigung
Überforderung	quantitativ: - große Arbeitsmenge - Zeitdruck	psychische Ermüdung
	qualitativ: - unklare Aufgaben - zu komplizierte Aufgaben	psychische Ermüdung psychische Sättigung

Tab. 3.1 Differenzierungsmerkmale unterschiedlicher Formen kurzzeitig beeinträchtigender Folgen psychischer Belastung (PLATH; RICHTER, 1984)

Kriterium	Stress	Psychische Ermüdung	Monotonie	Psychische Sättigung
Konfigurationen auslösender Leitmerkmale	Überforderung ohne Ausweichmöglichkeit und/oder durch Erleben der Überforderung ausgelöste negative Emotionen; Vereitelung von Zielen	zeitlich anhaltende Forderungen der LV; beschleunigt bei Ausschöpfung, Überforderung der LV	Unterforderung der LV als Zuwendungsnotwendigkeit bei eingegrenztem Beachtungsumfang	erlebte fehlende Sinnhaftigkeit bei Bereitschaft zur Aufgabenrealisierung
Phänomene (Erlebens-) Leitmerkmale	erregt-geängstigte Gespanntheit, Unruhe, Sorge um Erfüllbarkeit der Aufgabe	Erschöpfung, Müdigkeit ohne Langeweile	Langeweile mit Müdigkeit	unlustbetonte Gereiztheit, Widerwillen
Zeitliche Beziehung zur Tätigkeit	auch vorwiegend während der Tätigkeit möglich	nach längerer Tätigkeitsdauer auftretend; stetiger Verlauf	nach längerer Tätigkeitsdauer auftretend; wellenförmiger Verlauf	auch vorwiegend während der Tätigkeit möglich
Auswirkungen eines Tätigkeitswechsels	nachhaltige Leistungsminderung wahrscheinlich	gering	Leistungsverbesserung	?
Ausmaß der Abhängigkeit von Bewertungen	hoch	gering	gering	hoch
Aktivierung	erhöht	anfangs kompensatorisch erhöht, später gesenkt	gesenkt	erhöht

Hacker & Richter
(2013, S. 22)

Quelle: Hacker, W., & Richter, P. (2013). *Psychische Fehlbeanspruchung: Psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Stress* (Vol. 2). Springer-Verlag. Die Folien unterliegen dem Urheberrecht.

Was ist unser Ziel? Was wollen wir erreichen?

Individuum → Was kann ich tun?

Team → Was können wir tun?

Organisation → Wo brauchen wir Unterstützung?

Belastungsfaktor:	Ziel:	Maßnahmen:	Verantwortlich:	Wirksamkeitskontrolle:
Störungen und Unterbrechungen	Reduzierung unnötiger Unterbrechungen	<p>Fürsorgekultur: Jeder Mitarbeiter hinterfragt ab sofort seine Anliegen auf Dringlichkeit, bevor eine Störung der Kollegen erfolgt.</p> <p>Nicht dringliche Anliegen werden gesammelt. Nicht dringlich einzulesende CDs werden an der Anmeldung gesammelt.</p>	das gesamte Praxisteam	nächste Teamsitzung /fortlaufend
Fehlende Angaben in den Bestrahlungsplänen führen zu Unterbrechungen im Arbeitsablauf der MTRAs	Reduzierung der Nachfragen	<p>Verbesserung des Informationsaustausches MTRA <-> Ärzte/Physiker</p> <p>Mehr Aufmerksamkeit auf die Vollständigkeit bei der Arbeitserledigung</p> <p>Bewusste Perspektivenübernahme „Was braucht meine Kollegin, mein Kollege für Informationen?“</p>	Physikerinnen, Ärzte, MTRAs	nächste Teamsitzung /fortlaufend

Wirksamkeit spielt häufig keine Rolle, sondern es werden Maßnahmen gewählt:

- die den Arbeitsalltag nicht beeinträchtigen (Hauptsache, alles bleibt, wie es ist)
- die niemandem weh tun (Hauptsache, es gibt keine Konflikte)
- die ohne viel Regulationsaufwand zu realisieren sind (Machbarkeit vor Wirksamkeit)

1. Schaffen eines gemeinsamen MINDSETS
 - Worum geht es? Worum geht es nicht?
 - Erwartungshaltungen klären
 - Lösungsorientierung **anstatt** Problemorientierung
2. Kein Verfahren von der „Stange“!
Was erhoben wird und wie sollte auf die Organisation und Tätigkeitbereiche angepasst werden.
3. Vollständige Transparenz von der Erhebung bis zur Ergebnisrückmeldung.
4. Partizipation!



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Interesse an den Folien?

Bitte schreiben Sie mir eine E-Mail an info@gkm-institut.de

Prof. Dr. Silke Surma
GKM-Institut für Gesundheitspsychologie
www.gkm-institut.de
info@gkm-institut.de