

Spektrum der

Mediation

Herausgegeben vom
Bundesverband Mediation e. V.
www.bmev.de

Schwerpunkt

Das Gespenst der Zukunft

Was uns bewegt

»Macht endlich mit!«

Plädoyer für eine
zukunftsfähige
Demokratie

Mediatives Handeln

Antworten auf die
Zeichen der Zeit

Chancen der Beratung

Mit Kreativität
ins Ungewisse





Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung – und dann?

Chancen für MediatorInnen im modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz

Ute Liepold und Tilman Günther

Seit 2015 enthält das Arbeitsschutzgesetz die Verpflichtung, eine Gefährdungsbeurteilung auch der psychischen Belastung durchzuführen. Dadurch entsteht nicht selten ein Beratungsbedarf, der über die Kapazitäten und Kompetenzen der Arbeitsschutzexperten hinausgeht. Wie können ArbeitsschutzexpertInnen und BeraterInnen im Feld Führung und Kommunikation sich ergänzen, damit aus dem festgestellten Bedarf auch wirksame Maßnahmen werden? Hintergrundinformationen und ein Praxisbeispiel.

Vor gut 20 Jahren beschloss die EU eine Vereinheitlichung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in den Mitgliedsländern. In Deutschland wurde diese Vorgabe im neuen Arbeitsschutzgesetz umgesetzt, das 1996 in Kraft trat.

Kern dieses Gesetzes ist die für alle Arbeitsplätze zu erstellende Gefährdungsbeurteilung (GB). Schon 1996

sollte sie alle Aspekte der menschlichen Gesundheit erfassen. Mangels konkreter Vorgaben und geeigneter Werkzeuge wurde dieses Thema jedoch zunächst fast vollständig ausgespart.

Daher wurde 2015 das Gesetz konkretisiert und enthält nun die explizite Verpflichtung für Unternehmen, eine Gefährdungsbeurteilung auch der psychischen Belastung durchzuführen.

Dabei werden Belastungsfaktoren erfasst und hinsichtlich ihres Risikopotenzials, akute oder chronische Gesundheitsschäden zu verursachen, bewertet. Dann müssen Maßnahmen zur Verringerung dieser Risiken beschlossen, umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Es handelt sich bei der Gefährdungsbeurteilung also um einen geschlossenen

PDCA-Zyklus (*plan – do – check – act*).¹ Nach derzeitigem Stand haben zwar schon viele Unternehmen die Erfassung der psychischen Belastungen durchgeführt, oft mangelt es aber an konkreten Maßnahmen zur Verringerung des Risikos.

Erfassung ist Routine – Umsetzung in Maßnahmen nicht

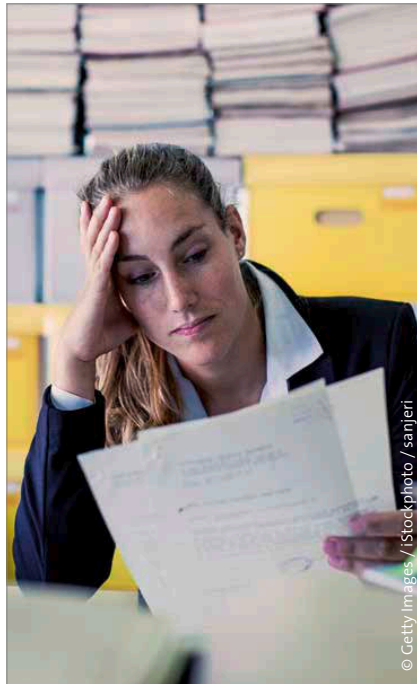
Für die Erfassung der psychischen Belastungen gibt es verschiedene, gut erprobte Instrumente. Je nach Instrument sind die Ergebnisse jedoch unterschiedlich umfangreich, konkret und aussagekräftig (siehe Schema auf Seite 46). Nach der Erfassung werden die Ergebnisse unter Mitwirkung des Arbeitgebers und/oder seiner Beauftragten gewichtet und priorisiert.

»Belastungen resultieren meist aus den Feldern Führung, Kommunikation und Organisation.«

Jetzt beginnt die spannendste Phase – Maßnahmen zur gezielten Bearbeitung der Herausforderungen müssen gefunden werden. Die Erfahrungen aus den Betrieben zeigen, dass die meisten

¹ Der PDCA-Zyklus beschreibt einen vierstufigen Regelkreis zur Realisierung von Verbesserungen. Die vier Schritte sind Planen (Ausgangssituation erfassen, Ziele und Maßnahmen beschreiben), Umsetzen (Maßnahmen durchführen), Überprüfen (Wirkung der Maßnahmen überprüfen) und Anwenden (Standards für das künftige Vorgehen ableiten).

Belastungen der Psyche aus den Feldern FÜHRUNG, KOMMUNIKATION und ORGANISATION hervorgehen. Um auch diese bearbeiten zu können, braucht es von Beginn an ein klares Bekenntnis des Arbeitgebers: »Ja, wir untersuchen die Belastung und ja, wir nehmen bei Bedarf auch Maßnahmen zur Führung und Kommunikation in den Blick.«



Belastungsfaktoren Führung und Kommunikation: Und jetzt?

Das Thema Organisation mögen viele Unternehmen noch aus eigener Kraft stemmen können, aber spätestens bei Führung und Kommunikation fehlt

den meisten Unternehmen die entsprechende Expertise. Auch die durch das Arbeitssicherheitsgesetz vorgeschriebenen fachlichen BeraterInnen – Sicherheitskraft und Betriebsärztin, die häufig als Externe tätig sind – kommen hier unterschiedlich schnell an ihre Grenzen.

»Die Akteure müssen aufeinander zugehen und den Einsatz der Experten für Führung und Kommunikation definieren.«

Es sind dann ExpertInnen gefragt, die sich mit der Psyche beschäftigen, mit Führung und Kommunikation, mit Moderation und Mediation. Im Gegensatz zu Betriebsärzten und Sicherheitsfachleuten gibt es allerdings keine gesetzlichen Grundlagen, die deren Einsatz regeln. Das bedeutet, dass die Akteure vorhandene Berührungspunkte überwinden, aktiv aufeinander zugehen und die Form ihrer Zusammenarbeit von Fall zu Fall definieren müssen. Die Tabelle zeigt, an welchen Stellen im PDCA-Zyklus ergänzende Dienstleistungen sinnvoll nutzbar sind.

Was ist wichtig in der Zusammenarbeit?

Arbeitsschutzprozesse gehören nicht zu den populärsten Themen in Organisationen. Ein gut abgestimmtes Team aus Arbeitsschutzfachkräften und BeraterInnen anderer Fachrichtungen kann hier die Schlagkraft deutlich erhöhen. Aus unserer Erfahrung sind

Phase	Ergänzende Dienstleistung	Nutzen für den Kunden
Analysephase / Feinanalyse	Moderation von Workshops, Durchführung von Interviews	Förderung des Gesprächs über heikle Themen; strukturierte Gesprächsführung und Aufbereitung
Ableitung von Maßnahmen	Maßnahmenberatung	Expertise zu Führung und Kommunikation und externer Blick können früh einfließen – höhere Wirksamkeit der Maßnahmen
Durchführung von Maßnahmen	Coaching, Teamentwicklung, Mediation	Mit fachkundiger Begleitung den Stier bei den Hörnern packen – die Belastungen ergründen, gemeinsam Lösungen finden
Wirksamkeitskontrolle	Moderation von Workshops	Strukturierte Gesprächsführung und Aufbereitung; Förderung einer konstruktiv-kritischen Sichtweise

Instrument	Vorteil	Nachteil
Schriftliche anonyme Mitarbeiterbefragung mit validierten Fragebögen	Schnell und einfach auch in größeren Unternehmen durchzuführen	Nachteile der Anonymisierung: <ul style="list-style-type: none"> • Vorhandensein einer Belastung ist bekannt, aber nicht der konkrete Ort – ohne weitere Analyse lassen sich keine gezielten Maßnahmen ableiten • Intransparenz und Misstrauens-Potenzial
Expertenbeobachtung / Beobachtungsinterviews	Zügig und einfach durchzuführen auch ohne umfangreiche Expertise	Risiko einer deutlichen Subjektivierung der Ergebnisse – insbesondere, wenn die MitarbeiterInnen (was häufig der Fall ist) nicht befragt werden und ihre Sichtweise unberücksichtigt bleibt
(Extern) moderierte Workshops	Nutzbar nicht nur zur Erfassung der Belastungen, sondern auch zur Erarbeitung konkreter Verbesserungsvorschläge (Maßnahmen)	Umsetzung aufwändiger als bei der Mitarbeiterbefragung
Standardisierte mündliche Einzelbefragung	Vereint die Möglichkeiten des Fragebogens mit denen der Workshops	Nochmals deutlich aufwändiger in der Durchführung

Schema: Instrumente für die Erhebung der psychischen Belastung – welche Ausgangssituation finden wir für unsere Beratung vor?

im Zusammenspiel folgende Punkte zu beachten:

- Ergänzende BeraterInnen steigen meist in den schon laufenden Prozess ein (z. B. für die Durchführung eines Führungscoachings). Hier ist wichtig, dass sie einerseits die Ergebnisse der anlassgebenden Analyse kennenlernen können, andererseits genug Gestaltungsspielraum haben, um Maßnahmen ihrer Expertise entsprechend zu gestalten. Dies kann z. B. erreicht werden, indem der Gesamtbericht zu den festgestellten Handlungsfeldern Ziele benennt, aber noch kein Vorgehen festlegt.
- Das Beraterteam klärt miteinander: In welchen Rollen arbeiten wir zusammen? Wer übernimmt welche Teile des folgenden Beratungsprozesses? Wie und mit wem wird dafür der Auftrag geklärt? Welche Abstimmungspunkte gibt es? Wie wird überprüft, ob die Ziele erreicht wurden (z. B. in einem gemeinsamen Rückkopplungsgespräch)?
- Der Arbeitsschutzexperte kann viel dafür tun, dass auch die ergänzende Beraterin das Vertrauen des Arbeitgebers gewinnt, indem er sie gut integriert. Gegebenenfalls sind für die einzelnen Maßnahmen weitere Verantwortliche miteinzubeziehen (z. B. die Führungskraft eines Teams, in dem es Konflikte gibt). Es hängt viel

davon ab, dass auch zu ihnen eine gute Arbeitsbeziehung entsteht und sie schnell aus der Defensive in eine aktiv gestaltende Position kommen – vor allem, wenn sie selbst in der Kritik stehen.

Das Fallbeispiel

In der Folge beschreiben wir unsere Erfahrungen aus einer Kooperation als außerbetrieblicher Arbeitsmediziner und freiberuflicher Konfliktberaterin.

Die Interviews des Mediziners ergaben eine erhöhte Belastung in der Entwicklungsabteilung eines Unternehmens. Konkret benannten die Teammitglieder den Führungsstil des Abteilungsleiters, Konflikte innerhalb des Teams und arbeitsorganisatorische Probleme. Der Arbeitsmediziner empfahl der gesamtverantwortlichen Geschäftsführerin den Einsatz einer Konfliktberaterin aus seinem Netzwerk. In zwei Gesprächen mit der Geschäftsführerin, dem Arbeitsmediziner und der Beraterin wurden Ausgangssituation, Ziele und Maßnahmen besprochen; im zweiten Gespräch kam der Abteilungsleiter (AL) dazu.

Die Beraterin begleitete dann folgende Maßnahmen:

- In einem ersten **Führungscoaching** reflektierte der AL seine Rolle und

mögliche Entwicklungsfelder, auch um vorbereitet zu sein auf ...

- ... einen **ersten Klärungsworkshop mit dem Team**, in dem die Teammitglieder dem AL direkt Feedback gaben. Damit wurden die Rückmeldungen aus dem Analysebericht entanonymisiert und konkretisiert, sodass der AL ...
- ... unterstützt durch weiteres **Coaching** konkrete Verbesserungen und Entwicklungen initiieren konnte. Außerdem wurde in diesem Coaching ...
- ... ein **zweiter Klärungsworkshop** vorbereitet, in dem dann Vorwürfe unter den Teammitgliedern besprochen und Vereinbarungen dazu getroffen wurden.

In einem **Abschlussgespräch** zwischen Geschäftsführerin, Arbeitsmediziner, Abteilungsleiter und Beraterin wurden die erreichten Ziele und noch offenen Themen diskutiert. Erfolgsfaktoren in diesem Projekt waren

- das klare Commitment der Geschäftsführerin, nach der Analyse Maßnahmen zu ergreifen und dafür ein Budget zur Verfügung zu stellen;
- dass der Arbeitsmediziner die Führungs- und Konfliktsituation hinreichend beurteilen konnte, um die geeignete Beratung zu empfehlen;

- das Vertrauen der GF in den Arbeitsmediziner, das dann auch schnell auf die Beraterin überging, und deren gute Einführung;
- den kritisierten Abteilungsleiter rasch »ins Boot zu holen«, sodass er schnell die Entwicklungschance für sich sah;
- die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitsmediziner und Beraterin.

Schlussfolgerungen/Fazit

Ohne Zweifel können BeraterInnen im großen Feld *Führung und Zusammenarbeit in Organisationen* mit ihrer Expertise zum PDCA-Zyklus der psychischen Gefährdungsbeurteilung sinn- und wertvoll beitragen. Die Verantwortlichen in den Betrieben – die Arbeitgeber und ihre Vertreter, die Arbeitsschutzexperten – haben diesen Zusammenhang aber nicht ohne Weiteres im Blick.

»Wir sehen große Chancen darin, wenn MediatorInnen auf die Akteure im Gesundheitsschutz zugehen.«

Wir sehen große Chancen darin, wenn MediatorInnen auf die Akteure im Gesundheitsschutz zugehen mit der Botschaft: *»Lasst uns lösungsorientiert zusammen wirken mit dem Ziel, Gesundheit und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen zu erhalten.«*

Mit einem gut durchdachten Vorgehen und der entsprechenden Expertise wird die bisher oft ungeliebte Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung handhabbar. Dies führt zu echten Verbesserungen für Belegschaft und Unternehmen.

Eine Chance sehen wir in interdisziplinären Netzwerken, die sich bereits entwickeln: So hat sich etwa der Verband der Sicherheitsingenieure (VDSI) für andere Akteure im Feld »betriebliche Gesundheit/Arbeitsschutz« geöffnet, und seine Veranstaltungen und Gruppen können Anlaufstelle für BeraterInnen anderer Disziplinen sein. Weitere Plattformen für diese Begegnung können sich in den nächsten Jahren auf Initiative beider Seiten entwickeln.

Mehr Informationen unter:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Prävention und Gesundheitsförderung: Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland
<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aufsaeetze/artikel28.html>

Arbeitgeberverband BDA – Die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz. Besonderer Schwerpunkt: Psychische Belastung
[https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/FC7D5576759C81A9C1257BEF002BD59E/\\$fileBDA-Gefaehrdungsbeurteilung.pdf](https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/FC7D5576759C81A9C1257BEF002BD59E/$fileBDA-Gefaehrdungsbeurteilung.pdf)

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) – Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung
http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/integration-pdf.pdf?__blob=publicationFile



Ute Liepold

Diplom-Wirtschaftsinformatikerin, arbeitet seit 2009 freiberuflich als Führungs- und Konfliktberaterin in Organisationen, Mediatorin BM®, Klärungshelferin IfK®
 E-Mail: dialog@ute-liepold.de



Dr. med. Tilman Günther

Arzt für Arbeitsmedizin, selbstständiger, überbetrieblich tätiger Betriebsarzt mit Schwerpunkt »Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung«; Dozent für Arbeits- und Gesundheitsschutz
 E-Mail: Tilman.guenther@arqua.de

SOUVERÄN & GELASSEN

IN KONFLIKTEN VERMITTELN.



WIR QUALIFIZIEREN SIE:

- **Stärkenorientierte Interventionen für Mediator/innen**
Seminar: 12.-13.07.2019
- **Dynamic Facilitation**
Seminar: 23.-25.10.2019
- **Innere Konflikte lösen mit „the Work“**
Seminar: 29.11.-01.12.2019
- **Klärungshilfe für Mediator/innen**
Seminar: 18.-19.12.2019

Infomaterial kostenlos anfordern:
dialog@zweischt.de
 Tel. +49 761 20 22 200

zweischt.akademie www.zweischt.de