

Drei Kernfragen zum Umgang mit psychischen Belastungen in Gefährdungsbeurteilungen von Sylvia de Vries / Alexandra Gerstner

Seit 1996 sind Unternehmen und Organisationen durch das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, körperliche wie auch psychische Arbeitsbelastung am Arbeitsplatz im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung zu ermitteln und Beanspruchungen so gering wie möglich zu halten. Obwohl beispielsweise Berufsgenossenschaften oder die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin vielfältige Informationen und Handlungshilfen zur Planung und Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen bereithalten, scheuen viele Unternehmen insbesondere die Analyse der psychischen Belastungen ihrer Arbeitsplätze. Im Rahmen des „European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks“ (ESENER) gaben die befragten 1510 deutschen Führungskräften zum Umgang mit psychosozialen Risiken mit 59 % am häufigsten an, dass „die Brisanz des Themas“ den Umgang mit psychosozialen Risiken besonders erschwere.

Auch die in Organisationen an der Gefährdungsbeurteilung Beteiligten spüren häufig, dass Fragen nach psychischen Belastungsfaktoren wie Passung von Arbeitsplatz und persönlichen Fähigkeiten, Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, häufige Unterbrechungen im Arbeitsfluss aber besonders auch das Vorgesetztenverhalten oder das soziale Klima im Team weniger sachlich zu messen und distanziert zu beurteilen sind als Fragen nach Lärm, Raumklima und Ergonomie. Laut Arbeitsschutzgesetz geht es in der Gefährdungsbeurteilung ja darum, die Gefährdungen des jeweiligen **Arbeitsplatzes** zu beurteilen und nicht um das Verhalten einzelner Individuen, wie z.B. des Vorgesetzten. Hier werden also zwei sehr unterschiedliche Perspektiven vermischt und zu Recht scheuen sich die Verantwortlichen aus unserer Sicht davor, unreflektiert eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, die einer verkappten Beurteilung der Führungskräfte durch ihre Mitarbeiter gleichkommen könnte.

Sollte man also lieber den Komplex „Psychische Belastungen“ ganz aus der Gefährdungsbeurteilung herauslassen? Wenn man das Arbeitsschutzgesetz ernst nimmt, sollte man nicht auf diesen Aspekt verzichten, denn psychische Erkrankungen nehmen laut Krankheitsstatistiken in ihrer Bedeutung ja eindeutig zu.

Es sollten unserer Erfahrung nach allerdings wichtige Fragen in diesem Zusammenhang im Vorfeld der Gefährdungs-beurteilung geklärt werden um herauszuarbeiten, wie der Beurteilungs-Prozess für das jeweilige Unternehmen sinnvoll gestaltet werden kann.

1. Was ist das Ziel der Gefährdungsbeurteilung?

In einigen Unternehmen geht es wohl noch hauptsächlich darum, mit der Gefährdungsbeurteilung die gesetzlichen Auflagen zu erfüllen. Ganz ehrlich: In diesem Fall sollte auf die Analyse psychischer Belastungsfaktoren vielleicht eher verzichtet werden. Die Erwartungshaltung der Befragten, dass Maßnahmen zur psychischen Entlastung aus einer solchen Analyse erfolgen ist natürlich gegeben und verständlich. Enttäuschungen und Frustration sind vorprogrammiert wenn dann anschließend nichts passiert. Diese Entscheidung ist natürlich weder gesetzeskonform, noch halten wir sie für den besten Weg. Sie stellt aus unserer Sicht aber einen nicht zu leugnenden Teil der Praxis dar und die Beteiligten sollten sich einmal ehrlich mit der Frage beschäftigen, wie die Haltung dazu in ihrer Organisation ist.

Vielleicht geht es Ihnen aber tatsächlich darum, die verstärkt auftretenden psychischen Belastungen im Unternehmen zu erkennen und anschließend Maßnahmen zur Entlastung umzusetzen? Dann kann dies entweder im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung oder aber auch in einem ganz anderen Rahmen, beispielsweise einem kulturellen Veränderungsprozess geschehen.

2. Wer sind die Beteiligten? Wer treibt den Prozess eigentlich an?

Im betrieblichen Arbeitsschutzausschuss sitzen Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsräte und Betriebsarzt, Sicherheitsbeauftragte und Vertreter des Arbeitgebers, um Inhalte und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung und anschließender Verbesserungsmaßnahmen gemeinsam zu planen. Die eigentliche organisatorische Durchführung der Gefährdungsbeurteilung liegt dann oft in der Hand der Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Unserer Meinung nach bedarf es für das Thema „Psychische Belastungen“ einer breiteren Allianz und Zusammenarbeit: die sensiblen und emotional besetzten Themen „soziales Miteinander“ und „Vorgesetztenverhalten“ werden klassisch vom HR-Bereich der

Unternehmen bespielt. Aufgrund dieser Erfahrungen sollte HR gemeinsam mit den Fachkräften für Arbeitssicherheit eine gewichtige Rolle in der Prozessgestaltung und -umsetzung spielen.

Ein erster Schritt dieses Duos muss der Gang zur Geschäftsleitung sein, um eine Werteentscheidung herbeizuführen: Die Leitung muss sich bewusst sein, welche unternehmenskulturellen Auswirkungen die Analyse der psychischen Belastungen haben kann und sollte ein ehrliches Interesse an den Ergebnissen und entlastenden Maßnahmen haben. Die Chance auf echtes Interesse ist leider umso größer, je akuter das Problem im Unternehmen auftritt: Wenn es bereits Krankheitsfälle aufgrund psychischer Belastungen gab, sind alle Beteiligten in der Regel hoch sensibilisiert und bereit das Thema intensiver zu behandeln. Die Geschäftsleitungs-Entscheidung für eine umfassende Beschäftigung mit psychischen Belastungen in der Organisation kann dann ein erster wichtiger Schritt in Richtung zukünftiger Prävention sein.

Sofern die Entscheidung für die Analyse psychischer Belastungsfaktoren gefallen ist, sollten sich die Verantwortlichen für die Gefährdungsbeurteilung intensiv und in ergebnisoffener Atmosphäre mit Fragen der Prozessgestaltung befassen:

Planen wir gleich eine Vollbefragung oder starten wir einen Piloten, um wichtige Erfahrungen zu sammeln? Wie gestalten wir den begleitenden internen Kommunikationsprozess erfolgreich, welche Antworten haben wir dabei auf Fragen nach Anonymität, Umgang mit den Ergebnissen und weiteren Schritten nach der Auswertung?

Welche Aspekte psychischer Belastungen betreffen unsere Organisation und machen in der Befragung Sinn? Nutzen wir ein bereits entwickeltes Instrument der Analyse (eine umfangreiche Übersicht dazu in der „Toolbox“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) oder entwickeln wir gemeinsam ein für unser Unternehmen besser passendes Instrument?

In welcher Tiefe sollen die Ergebnisse ausgewertet und präsentiert werden? Wem werden sie wann präsentiert? Wie sichern wir die Nachhaltigkeit der Gefährdungsbeurteilung: Wie leiten wir verbessernde Maßnahmen ab und wie sichern und evaluieren wir diese?

Während dieser Diskussion der Prozessgestaltung kommt es häufig zu einer weiteren wichtigen Grundsatz- und Handlungsfrage:

3. Welche Rolle spielen eigentlich die Führungskräfte des Unternehmens bei der Analyse psychischer Belastungen?

Der Aspekt „psychische Belastungen“ in der Gefährdungsbeurteilung weckt bei Führungskräften häufig ambivalente Gefühle:

Einerseits können sich die Führungskräfte entlastet fühlen, weil die von vielen selbst erlebten und erfahrenen psychischen Belastungen “endlich einmal“ in der Organisation thematisiert werden. Dies kann die Führungskräfte in ihrer Auseinandersetzung und für Diskussionen mit Kollegen und eigenen Vorgesetzten stärken und zwar erstens unter dem Aspekt persönlicher Betroffenheit und zweitens in der Verantwortung als Dilemma-Manager beidem gerecht zu werden: dem Leistungsanspruch des Unternehmens und dem Anspruch nach Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Genau daraus resultieren dann auch die beschriebenen Ambivalenzen: da sich die Führungskräfte verantwortlich für das soziale Klima in ihrem Bereich fühlen, sehen sie sich durch die Gefährdungsbeurteilung persönlich in ihren sozialen Fähigkeiten analysiert. Faktisch ist es so, dass in vielen Fragebögen zur psychischen Gefährdungsbeurteilung explizit nach Wertschätzung und Führung durch den jeweiligen Vorgesetzten gefragt wird und auch die Auswertung auf Abteilungs- oder Bereichsebene erfolgt. Die Ergebnisse werden also individualisiert!

Anerkanntermaßen beinhaltet das Vorgesetzten-Verhalten Faktoren, die psychisch belastend oder auch entlastend wirken können. Allerdings ist fraglich, ob diese individuelle Beurteilung und Offenlegung im Arbeitsschutzgesetz gewollt ist oder ob überspitzt gesagt, die psychische Belastung der Führungskräfte selbst durch diese Vorgehensweise erhöht wird. Dieser Brisanz sollten sich alle am Prozess Beteiligten klar sein und die zu betrachtenden Felder der Analyse psychischer Belastungsfaktoren gezielt auswählen: Welche Fragen führen eher zu individualisierenden Antworten, welche eher zu einer Beurteilung des Arbeitsplatzes an sich?

Und: Führungskräfte werden ganz sicher gesundheitsförderndes Führungsverhalten nicht allein aufgrund negativer Analyseergebnisse einer Gefährdungsbeurteilung entwickeln. Dazu braucht es unserer Meinung nach einen unternehmenskulturellen Diskurs und ganzheitlichen Ansatz zur Entwicklung dieser Kompetenzen. Ob dies im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung zu leisten ist, bleibt zumindest fraglich.