



(Foto: Photographee.eu)

Psychische Belastungen in KMUs

Strukturen gesundheitsfördernd und effizienter gestalten

2013 fanden neben der Betrachtung der physischen auch die psychischen Belastungen als wörtliche Benennung Einzug in das Arbeitsschutzgesetz in § 4 Nr. 1 und 5 Abs. III Nr. 6 ArbSchG. Die Relevanz ist aktueller denn je, so waren die Ausfalltage wegen psychischer Erkrankungen 2015 auf einem Rekordhoch (DAK 2016).

Nach DIN EN ISO 10075-1 umfasst „psychische Belastung“ die Gesamtheit aller Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken (wertneutral). Die „psychische Beanspruchung“ wird nach besagter DIN als die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand beschrieben. Diese Differenzierung macht deutlich, dass eine bedingungsbezogene Beurteilung im Vordergrund steht und keine individualbezogene. Es sind Merkmale der Arbeitsaufgabe, der Arbeitszeit, der organisatorischen und der Arbeitsumgebungsbedingungen, wie zum Beispiel Lärm oder Hitze zu betrachten sowie die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und zukünftige

Arbeitsformen. Die große Frage ist immer das „Wie“. Wie ist es umzusetzen, um auch reale Erkenntnisse zu gewinnen und folgerichtig reagieren zu können? Es gibt nicht die eine Vorgehensweise. Was Sinn macht ist individuell verschieden, richtet sich nach Größe, Unternehmenskultur, Branche et cetera.

Zwei Beispiele aus dem KMU-Bereich

Das erste Beispiel ist ein zertifiziertes Industrie-Unternehmen mit rund 150 Mitarbeitern, Betriebsrat und -arzt (regelmäßig vor Ort) und einer externen Fachkraft für Arbeitssicherheit. Die Mitarbeiter haben es alle nicht weit zur Arbeit (maximal fünf Kilometer) und es gibt in der Nähe wenig vergleichbare Tätigkeiten. Das Unternehmen wurde saniert, dementsprechend war die Stimmung schlecht und Vertrauen in die

neue Führung noch nicht gegeben, zumal ein stetiger Wechsel die letzten Jahre kennzeichnete.

Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsverbesserung

Bereits das erste Gespräch mit dem Geschäftsführer machte deutlich: Die Vorbereitung war maßgeblich, um die Voraussetzung für valide Ergebnisse zu schaffen. Die betrieblichen Akteure wurden sofort ins Projekt integriert. Der Betriebsrat schilderte offen, wie unsicher die Menschen in dem Betrieb waren. Zwar wurde viel, aber nicht effizient kommuniziert und die Kommunikation wurde als nicht authentisch empfunden. Um den Nutzen für die Geschäftsführung und vor allem für die Mitarbeiter zu optimieren, sollten alle Beschäftigten eingebunden und eine Mitarbeiterumfrage durch-

geführt werden. Zusammen mit dem Betriebsrat wurde der Betrieb besichtigt und die Verantwortlichen für das Projekt vorgestellt; ein erster Meinungsaustausch fand statt. Kurz darauf wurde das online-basierte Umfragetool in den Abteilungen vorgestellt: Die Auswertung erfolge anonym, es müsse je definierter Gruppe, zum Beispiel einer Abteilung oder einem Projektteam mindestens drei Teilnehmer geben, um überhaupt einen Bericht zu erhalten. Die Teilnahme sei vertraulich und die durchführende Organisation zum Datenschutz verpflichtet. Zudem messe das System auch, was die Mitarbeiterzufriedenheit und die Leistungsverbesserung erhöhen würde. Das gibt der Geschäftsleitung sowie den Mitarbeitern Sicherheit, dass die relevanten Punkte auch umgesetzt werden. Die umfangreichen Vorarbeiten hatten sich gelohnt: In den einzelnen Abteilungen nahm zwischen 65 und 80 Prozent der Mitarbeiter teil. Die aussagekräftigen Ergebnisse zeigten dem Unternehmen genau an, wo Handlungsbedarf bestand.

Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen

Das Ergebnis zeigte beispielsweise auf, dass die Mitarbeiter zu wenig in die ihre Arbeit betreffenden Entscheidungen eingebunden wurden, es zu wenig Handlungsspielraum gab. Der neue Geschäftsführer konnte die Ergebnisse in den geplanten Change-Prozess einbinden. Nach der Umfrage hatten Mitarbeiter die Gelegenheit sich bei Workshops einzubringen. Dort wurde besprochen, wie die Prozesse und Strukturen besser gestaltet werden können, sodass sie gesundheitsfördernd und effizienter sind. Die Ergebnisse samt Maßnahmen wurden protokolliert, das Risiko bewertet und ein langfristiger Aktionsplan mit

Verantwortlichen und Terminen erstellt. Es konnte ein Momentum erzeugt werden. Nach kurzer Zeit war spürbar, dass die Mitarbeiter wieder mehr Zuversicht bekamen. Die Wirksamkeitskontrolle erfolgt unter anderem über eine erneute Umfrage und Benchmarks bezüglich vorheriger Umfragen.

Man muss miteinander reden

Das zweite Beispiel ist ein kleiner Betrieb aus der Gesundheitsbranche mit acht Mitarbeitern. Er besteht aus einem Chef und ein Team mit unterschiedlichen Funktionen/Tätigkeiten samt Teamchef. Ein erstes Gespräch machte klar, dass untereinander ein vertrauensvolles Miteinander und eine offene Gesprächskultur herrschen. Gegenüber dem Chef war das Verhalten recht steif. Mit dem Chef wurde eine moderierte Arbeitssituationsanalyse diskutiert. Dieses Vorgehen begrüßten auch die Mitarbeiter, sofern der Chef nicht dabei ist. In dem Workshop konnte schnell auf den Punkt gebracht werden welche konkreten Belastungssituationen existieren. Die Erarbeitung anderer Gestaltungsmöglichkeiten geschah unmittelbar, wurde als Vorschlag schriftlich fixiert und anschließend mit dem Chef durchgegangen. Im Mittelpunkt standen unter anderem die Arbeitsumgebung und das distanzierte Verhalten des Chefs, dessen sich der Chef nicht bewusst war und sich schnell beheben ließ. Die zum Teil veraltete Einrichtung und die zu hohe Temperatur im Raum wirkten nicht nur körperlich belastend. Die Dokumentation erfolgte analog zum ersten Beispiel. Eine erste Wirksamkeitskontrolle erfolgte nach einem Monat per Anruf beim Teamchef, der freudig berichtete, dass es neue Möbel und Angebote für eine Klimaanlage gäbe und auch die Kommunikation mit dem Chef besser sei. „Man müsse ja nur miteinander reden.“

*Text: Petra Zander,
Leitung VDSI-Fachbereich Psyche
Dipl. Volkswirtin, examinierte Krankenschwester, Heilpraktikerin
Psychotherapie, Business und
Master-Gesundheits-Coach (ECA)*

Petra Zander hat als examinierte Krankenschwester langjährige Erfahrung im psychotherapeutischen Bereich. (Foto: VDSI)



Eine Huldigung an Heldinnen

PLANAM Highline Damen



Weitere Informationen zu den PLANAM Kollektionen finden Sie unter www.planam.de

PLANAM Arbeitsschutz Vertriebs GmbH
Letter Straße 50 | 33442 Herzebrock-Clarholz
Fon: +49 5245 8606-0 | Fax: +49 5245 8606-22