

INHALT**3****Organisation**
Ein „gesundes
Unternehmen“
schaffen**4****Beratung**
Psychische Gefähr-
dungen beurteilen**6****Beteiligung von
Mitarbeitenden**
Partizipation mit
dem Reflecting-Team**8****Arbeitsmedizin**
Soziale Beziehungen
verbessern**PSYCHISCHE GESUNDHEIT**

Resilienz als Prävention

Resilienz ist die Fähigkeit von Menschen, auch während oder nach stressvollen Ereignissen psychisch gesund zu bleiben oder die psychische Gesundheit rasch wiederzuerlangen. Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz wirken deshalb präventiv gegen psychische Gefährdungen und Erkrankungen. Im Berufsleben wirken auch Prozesse und Strukturen auf die Resilienz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein.



© Fotolia – Piotr Marcinski

Der Begriff Resilienz kommt aus dem Lateinischen und heißt so viel wie „zurückspringen“ oder „abprallen“, bezeichnet mithin die Eigenschaft, nach einer psychischen Belastung wieder in den Ursprungszustand zurückzukehren. Psychische Resilienz meint die Fähigkeit, sich von stressigen Situationen schnell wieder zu erholen. Unter diesem Blickwinkel können psychische Probleme als Unfähigkeit gesehen werden, nach einer Stressphase wieder in einen gesunden Normalzustand zu gelangen. Mit Blick auf die Resilienz lassen sich einzelne Beschäftigte, aber auch Strukturen und Prozesse betrachten.

Mehr als Widerstandskraft

Einzelpersonen verfügen nicht deshalb über Resilienz, weil sie problematische Situationen fernhalten oder davor geschützt sind. Vielmehr besitzen sie Bewältigungsstrategien und verhalten sich so, dass stressige Phasen schnell und zielführend abgeschlossen werden können. Zudem erholen sich Menschen mit einer hohen Resilienz schneller von belastenden Situationen

als Personen mit geringerer Resilienz. Entsprechend wird bei der Resilienz zwischen resilientem Verhalten und personalen Eigenschaften unterschieden.

– **Personale Eigenschaften:** Dabei handelt es sich beispielsweise um Eigenschaften wie eine optimistische Einstellung oder eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung, die situationsübergreifend helfen, Probleme und schwierige Situationen auszuhalten und zu lösen.

– **Resilientes Verhalten:** Basierend auf den personalen Eigenschaften lässt sich resilientes Verhalten in die Schritte der emotionalen Bewältigung, der positiven Umdeutung, der umfassenden Planung und der fokussierten Umsetzung unterscheiden.

Diese Differenzierung in Resilienzeigenschaften und Resilienzverhalten zeigt, dass sich pauschal nicht ableiten lässt, wie betriebliche Situationen auf Einzelpersonen wirken. Gleichzeitig wird klar, dass Resilienz keine feststehende Größe ist: Insbesondere resilientes Verhalten lässt sich trainieren, indem Copingstrategien erlernt werden. Auch resiliente Eigenschaften lassen sich durch die Vermittlung von Emotionssteu-

**KOSTENFREI!**Nutzen Sie Ihren
Login unterwww.arbeitsschutz-aktuell.com**Liebe Leserin, lieber Leser,**die Erhaltung der psychischen
Gesundheit führt in vielen
Unternehmen immer noch ein

Schattendasein. Mit dieser Sonderausgabe haben wir es uns zur Aufgabe gemacht zu zeigen, dass das Thema sehr viele interessante Facetten hat und operational durchaus gut zu fassen ist. Wir beginnen mit der Resilienz und der Frage, wie sie hilft, die psychische Gesundheit zu bewahren. Dann widmen wir uns verschiedenen Perspektiven des Themas und natürlich der Gefährdungsbeurteilung.

Doch war uns auch wichtig, konkrete Hinweise für gute Führung zu geben, die Sie den Führungskräften in Schulungen vermitteln können. Oder hätten Sie gewusst, was ein „Reflecting-Team“ ist? Lesen Sie dazu auf Seite 6.

Dipl. Ing. (BA) Markus Horn (VDSI) ist seit vielen Jahren als selbstständiger Sicherheitsingenieur auf den Gebieten Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz sowie als Dozent für die BG HM und die BG ETEM tätig.

erung, Impulskontrolle und Analysefähigkeit verbessern.

Resiliente Strukturen und Prozesse

Förderliche Strukturen und Prozesse stellen den Beschäftigten das Umfeld und das Handwerkszeug zur Verfügung, damit diese schwierige Situationen bewältigen können:

- **Bereitstellung von Ressourcen:** Unterpersonalisierung und Unterfinanzierung können Beschäftigte unter Dauerstress setzen, weil die erforderlichen Ressourcen zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben nicht verfügbar sind. Gesundheitsbewusste Unternehmen stellen deshalb ausreichend Ressourcen zur Verfügung.
- **Gewährung von Handlungsspielräumen:** Wenn Beschäftigte ihre Arbeitsaufgaben hinsichtlich der Arbeitsdichte und der zeitlichen Abfolge möglichst frei gestalten können, sind sie in der Lage, Bewältigungsstrategien erfolgreich einzusetzen.
- **Kommunikation:** Mitarbeitende werden über ihre individuellen Aufgabenbereiche hinaus über relevante Entwicklungen im Unternehmen informiert. Dadurch können sie Ereignisse besser vorhersehen, einordnen und bewältigen. Dazu gehört etwa eine positive Teamkultur, in der sich die Teammitglieder gegenseitig aktiv zu Vorgängen benachrichtigen.
- **Soziale Unterstützung:** Die gegenseitige Unterstützung von Beschäftigten untereinander kann durch eine entsprechende Teamführung, die solches Verhalten aktiv wertschätzt und Rückmeldung dazu gibt, gestärkt werden. Und natürlich stehen auch Führungskräfte in der Verantwortung, den Beschäftigten soziale Unterstützung zukommen zu lassen.

So betrachtet ist die Resilienz eines Unternehmens dessen Fähigkeit, den Beschäftigten die Arbeitsumgebung zur Verfügung zu stellen, in der sie ihre Resilienzeigenschaften und ihr resilientes Verhalten zur Entfaltung bringen können. Aber Resilienz bedeutet für Unternehmen auch insgesamt die Fähigkeit, auf Krisen (z. B. Großaufträge, die schnell abgearbeitet werden müssen, oder Engpässe in der Beschaffung) adäquat zu reagieren. Damit ist die Resilienz der Beschäftigten ein Teilfaktor der Resilienz des ganzen Unternehmens.

Resiliente Führung

Führungskräften kommt bei der Stärkung der Resilienz von Beschäftigten eine zentrale Rolle zu. Sie kennen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten und können die Arbeitssituation, in der sich diese befinden, gut einschätzen. Deshalb sollten Führungskräfte darin unterwiesen werden, die Resilienz der Beschäftigten zu fördern.

- **Orientierung geben:** Damit Beschäftigte ein Gefühl der Selbstwirksamkeit bekommen, sollten Führungskräfte regelmäßig Orientierung über anstehende Arbeitsaufgaben und relevante Entwicklungen weitergeben. So können Mitar-

beitende ihrerseits Handlungsspielräume zur Bewältigung einsetzen.

- **Förderung sozialer Unterstützung:** Beschäftigte sollen ermutigt werden, in stressigen Arbeitsphasen Unterstützung einzufordern und wertzuschätzen, wenn diese von Kolleginnen und Kollegen gewährt wird.
- **Vorbild sein:** Viele Beschäftigte kopieren das Verhalten von Führungskräften. Insofern sollten Vorgesetzte in stressigen Arbeitsphasen ebenfalls um Unterstützung bitten, ihre Pausen nehmen und die Zahl der Überstunden begrenzen.
- **Partizipieren lassen:** Eine Stärkung der Selbstwirksamkeit kann durch die Beteiligung an Entscheidungen erfolgen: Beschäftigte haben so die Möglichkeit, mitzuwirken (siehe dazu auch den Beitrag auf Seite 6 dieser Ausgabe).
- **Resilientes Verhalten einfordern:** Manche Beschäftigte verfügen über Handlungsspielräume, nutzen sie aber nicht. Führungskräfte sollen hier Mitarbeitende immer wieder auffordern, Entscheidungen selbst zu treffen oder Vorschläge für Entscheidungen zu entwickeln.

Eine Führungskraft muss eingreifen, wenn Beschäftigte sich gegenüber Stressoren nicht selbst schützen können. ■

HINWEIS

Vertiefende Informationen zum Thema Resilienz finden Sie auf der Website des Leibniz-Instituts für Resilienzforschung (LIR): <https://lir-mainz.de/resilienz>

DOWNLOAD

Den nebenstehenden Resilienz-Check finden Sie exklusiv für Sie als Abonnent auf der Website von Arbeitsschutz-Profi Aktuell. Die Zugangsdaten stehen auf Seite 1 dieser Ausgabe.

Resilienz-Check

Beschäftigte und Führungskräfte können mit diesem einfachen Test ihre eigene Resilienz grob einschätzen.

Faktoren	Eher ja	Eher nein
Ich habe in meinem Arbeitsumfeld soziale Beziehungen aufgebaut.		
Krisen sind für mich von der grundsätzlichen Einstellung her zunächst einmal lösbar.		
Veränderungen sind für mich Teil des normalen Arbeitsalltags und lösen keinen Stress aus.		
Ich setze mir realistische Arbeitsziele und versuche sie zu erreichen.		
Wenn eine Arbeitsmaßnahme festgelegt ist, bin ich entschlossen, sie umzusetzen.		
Ich sehe für mich im Unternehmen eine Entwicklungsperspektive.		
Ich Sorge auch in stressigen Phasen für mich selbst (Pausen, Ernährung).		
Meine Haltung ist, dass kritische Situationen für mich gut ausgehen.		
Ich erkenne Handlungsspielräume und setze sie in stressigen Situationen ein.		
Ich sehe mich grundsätzlich selbst positiv.		

Je öfter die Nutzer des Resilienz-Checks „Eher ja“ ankreuzen konnten, desto resilienter sind sie.

Ein „gesundes Unternehmen“ schaffen

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Unternehmen nutzt wie bei allen Belastungen die Gefährdungsbeurteilung, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten. Doch gibt es neben diesem Instrument weitere Ansätze, dieses Ziel zu erreichen. Dabei spielt der strategische Aufbau von gesunden Prozessen und Strukturen eine ebenso wichtige Rolle wie die angemessene operative Führung von Mitarbeitenden.

Die Pflicht zur Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen umfasst auch die Beurteilung von psychischen Belastungen und die Entwicklung von Maßnahmen, um erkannte Gefährdungen wirksam zu reduzieren. Doch können noch weitere Ansätze wirksam dazu beitragen, ein „gesundes Unternehmen“ zu werden:

- **Strukturen und Prozesse:** Das Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es, Strukturen und Prozesse systematisch im Sinne der Erhaltung und Verbesserung der Gesundheit zu planen und zu entwickeln.
- **Gute Führung:** Wie Führungskräfte mit Beschäftigten umgehen, ob sie ihnen konstruktive Rückmeldung und Wertschätzung zuteilwerden lassen, hat wesentlichen Einfluss auf deren psychische Gesundheit. Damit dies gelingt, muss eine gute Führung von betrieblichen Strukturen getragen werden.
- **Gefahren wahrnehmen:** In gesunden Unternehmen werden Gefahren systematisch wahrgenommen, Informationen zusammengetragen und verarbeitet und an die zuständigen Gesundheitsakteure übermittelt. Dazu gehört es u. a., Software zu nutzen, mit deren Hilfe Informationen über Gefahren strukturiert erfasst werden, sodass Beschäftigte und Führungskräfte Gefährdungsbeurteilungen und Betriebsanweisungen direkt an den Arbeitsplätzen erstellen bzw. einsehen können.
- **Notsituationen bewältigen:** Unfälle, akute Erkrankungen und Gewalterfahrungen am Arbeitsplatz können bei Betroffenen und bei Zeugen psychische Erkrankungen – insbesondere Traumata und Angststörungen – auslösen. Je nach Gefährdungsbeurteilung können Beschäftigte für solche Notsituationen Unterweisung zur Prävention und sicherem Verhalten sowie psychosoziale Angebote zur Bewältigung dieser Erfahrungen erhalten.
- **Psychische Erkrankungen:** Sie sind mit die häufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit. Wie für die meisten Erkrankungen gilt auch hier, dass die Genesung umso günstiger verläuft, je früher die Krankheit erkannt wird. So lassen sich in Unterweisungen, an Gesundheitstagen



© unsplash – Brett Jordan

und bei Schulungen präventive Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz vermitteln.

Wissensmanagement by Software

Eine softwaregestützte Dokumentation erfüllt nicht nur die gesetzlichen Vorgaben, sondern stellt die Grundlage des Wissensmanagements als Teilbereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements dar.

BGM einführen und umsetzen

Soll der Arbeits- und Gesundheitsschutz auf eine höhere Ebene gebracht werden, muss das betriebliche Gesundheitsmanagement in die Strukturen und Prozesse des ganzen Unternehmens integriert werden:

- **Strukturen schaffen:** Zunächst wird ein Steuerkreis gebildet, in dem nach Möglichkeit die Geschäftsführung repräsentiert ist. Dieser plant und beschafft notwendige Ressourcen und verankert den Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Leitlinien des Unternehmens.
- **Ist-Analyse:** Mittels quantitativer und qualitativer Verfahren wird bestimmt, an welchem Punkt das Unternehmen in Sachen Gesundheitsschutz steht.
- **Ziele ableiten:** Auf der Basis der erstellten Analysen werden Ziele mit kurz- und langfristigem Horizont festgelegt.
- **Umsetzung:** Erste Maßnahmen werden umgesetzt, evaluiert und in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess überführt. ■

! HINWEIS

Wenn Sie neue Ansätze verfolgen, planen Sie von vornherein nach dem Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses „plan - do - check - act“ eine ständige Optimierung ein.

BERATUNG

Psychische Gefährdungen beurteilen

Da psychische Erkrankungen zu den häufigsten Ursachen für Arbeitsunfähigkeit gehören, wächst das Interesse daran, diesen vorzubeugen. Um psychische Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung zu integrieren, bedarf es jedoch eines vertieften Verständnisses dafür, was konkret darunter zu verstehen ist.

Bereits 2013 hat der Gesetzgeber festgelegt, dass neben technischen und stofflichen Gefährdungen sowie körperlichen Herausforderungen auch psychische Belastungen zu beurteilen sind. Neben dem Arbeitsschutzgesetz hat diese Forderung in zahlreiche andere Regelwerke wie die Arbeitsstättenverordnung, die Betriebssicherheitsverordnung und die Biostoffverordnung Eingang gefunden. Empfehlungen zu psychischen Belastungen finden sich entsprechend auch in konkretisierenden Veröffentlichungen wie TRBS 1111, TRBA 250 oder ASR V3 sowie in der arbeitsmedizinischen Vorsorge (AMR 3.1 und 3.2). Psychische Belastungen werden nach DIN EN ISO 10075-1 definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf Menschen zukommen und psychisch auf sie einwirken“. Beispiele solcher Belastungen sind Arbeitsanforderungen wie Emotionskontrolle (z. B. im Verkauf) oder Arbeitsbedingungen, u. a. Arbeitszeit oder (mangelnde) Unterstützung durch Führungskräfte oder Kolleginnen und Kollegen. Eine „Belastung“ ist also zunächst eine neutrale Einwirkung, die beispielsweise als negativer Stress, aber auch in positiver Weise als Stimulation und Stabilisierung wirken kann.

Psychische Belastungen sind vielfältig

Eine Gesundheitsgefährdung kann einer psychischen Belastung selbst entspringen, etwa bei Gefühlen ständiger Überforderung durch zu große Arbeitsmengen oder einem Missverhältnis zwischen Qualifikation und Arbeitsaufgabe. In anderen Fällen sind psychische Belastungen eine Folge der Arbeitsbedingungen, beispielsweise bei zu geringen Tätigkeitsspielräumen, zu langen Arbeitszeiten oder ungeeignetem Führungsverhalten. Aber auch körperliche, technische und stoffliche Gefährdungen können psychische Belastungen auslösen: Jede physische Belastung ist immer auch eine psychische Belastung. Für die Beurteilung von psychischen Problemen gibt es mit den „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ ein grundlegendes Verfahren, auf das sich Arbeitgeber, Gewerkschaften, Bund, Länder und Unfallversicherungsträger im Rahmen der Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA-Arbeitsprogramm Psyche) geeinigt haben.



© Fotolia – Magete Picture

Die Wirkung ist individuell

Wie psychische Belastungen auf Beschäftigte wirken, ist nur schwer vorherzusagen. Die Wirkung hängt ab von der Art, der Intensität und der Dauer, aber auch von individuellen Voraussetzungen der Betroffenen. Entsprechend kann eine hohe Belastung auf vulnerable Personen gesundheitlich beeinträchtigend wirken, während die gleiche Arbeitsmenge oder Aufgabe auf die resiliente Kollegin oder den resilienten Kollegen gesundheitlich stabilisierend wirkt, weil z. B. eine als eintönig und unterfordernd empfundene Arbeitsphase unterbrochen wird. Es muss also nicht nur beurteilt werden, welche Belastung wirkt, sondern auch, auf wen sie wirkt.

Mögliche psychische Gefährdungen

Gefährdungen durch psychische Belastungen haben im Wesentlichen diese vier Quellen:

- **Die Arbeitsaufgabe selbst und ihre Umstände:** Einseitige Anforderungen und abwechslungsarme Tätigkeiten mit nur geringen Gestaltungsmöglichkeiten.
- **Traumatisierungen:** Ereignisse wie eigene Unfälle oder Unfälle, die beobachtet werden.
- **Emotionale Dissonanz:** Notwendige Vortäuschung von Emotionen (z. B. im Service und im Verkauf).
- **Dauerhafte Über- oder Unterforderung:** Fehlende Passung zwischen Arbeitsanforderungen und Qualifikation.

- **Fehlende soziale Beziehungen:** Keine Gelegenheiten zu sozialen Kontakten (Einzelarbeit) oder mangelnde Möglichkeit, sich mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen (Außendienst).
- **Destruktive soziale Beziehungen:** Mangelnde soziale Unterstützung, Konflikte, Mobbing, Diskriminierung.
- **Ungleichgewichte:** Nicht austariertes Verhältnis zwischen Arbeitsmenge, Arbeitszeit und der Komplexität der Aufgaben.
- **Ungünstige Arbeitsorganisation:** Häufige Arbeitsunterbrechungen, gestörte Kommunikation, Rollenunklarheiten, unvorhersehbare, unplanbare, überlange oder ungünstig gelegene Arbeitszeiten.
- **Ungünstige Arbeitsumgebung:** Lärm, schlechte Beleuchtungsbedingungen, ungesundes oder als unangenehm empfundenen Raumklima.

Traumatisierende Ereignisse

Eine Gefährdung kann von potenziell traumatisierenden Erlebnissen ausgehen. Hierfür wird nach DGUV Grundsatz 306-001 ein Notfallplan empfohlen, der die Erhebung und Weitergabe von Informationen, die Erstellung eines Betreuungskonzepts, die betriebliche Erstbetreuung und die nichttherapeutische Beratung der Betroffenen sicherstellt. Alle Maßnahmen sind nach dem üblichen Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen.

Resilienz und Ausgangssituation

Bei psychischen Herausforderungen ist die Frage, ob sie eine Belastung darstellen, keine Belastung oder im Gegenteil sogar eine positive Wirkrichtung besitzen, von verschiedenen Faktoren abhängig:

- **Ausgangssituation vor der Belastung:** Überstunden und Zeitdruck können eine Gefährdung darstellen. Gab es aber zuvor eine Phase der Eintönigkeit und Unterforderung, können diese Faktoren sogar positiv wirken.
- **Betroffene Person:** Faktoren wie Alter, Vulnerabilität durch Vorerkrankungen und die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten machen generalisierte Aussagen über Gefährdungen unmöglich.

So können unsichere Personen Routinetätigkeiten als entlastend empfinden, weil sie nicht überfordert werden und die Aufgaben sicher durchführen können. Für selbstsichere Beschäftigte, die nach Abwechslung und wechselnden Reizen suchen, können dauerhaft eintönige Aufgaben jedoch eine Gefährdung darstellen.

Gefährdungsbeurteilung erstellen

In der Gefährdungsbeurteilung sind die psychischen Gefährdungen wie alle anderen Gefährdungen auch zu ermitteln und durch Maßnahmen zu reduzieren. Folgende Maßnahmen können erforderlich sein, um psychische Belastungsfaktoren zu

reduzieren:

- Arbeitsaufgaben vervollständigen (siehe Seite 7 dieser Ausgabe),
- Expositionszeiten begrenzen, z. B. durch Aufgabenwechsel,
- Kurzpausen mit Rückzugsmöglichkeit organisieren,
- Kontrollmöglichkeiten schaffen (z. B. Pausen frei legen oder Überstunden flexibel „abfeiern“ dürfen),
- kollegialen Austausch über emotional belastende Situationen ermöglichen,
- als Führungskraft ansprechbar sein,
- interne und externe psychosoziale Beratung einrichten,
- Alleinarbeit vermeiden.

Planungsschritte für die Umsetzung

Die Gefährdungsbeurteilungen sind mit folgenden Schritten durchzuführen:

- Bereiche festlegen, für die Gefährdungsbeurteilungen nötig sind,
- psychische Belastungen ermitteln,
- psychische Belastungen beurteilen,
- sofern nötig, Maßnahmen entwickeln und umsetzen,
- Wirksamkeit der Maßnahmen kontrollieren,
- laufende Fortschreibung der Gefährdungsbeurteilung bei neuen Erkenntnissen oder veränderten Gegebenheiten,
- Dokumentation.

Damit folgt die Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen dem üblichen Muster, mit dem ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gebracht werden soll.

Indikatoren nutzen

Dafür, wie psychische Gefährdungen konkret zu beurteilen sind, gibt es keine spezifischen Vorschriften. Allerdings gibt es Indikatoren, die aufzeigen, dass Verbesserungspotenziale vorliegen:

- häufiger Ausfall bzw. Verkürzung von Pausen,
- dauerhafte Mehrarbeit und Überstunden,
- häufige Umgehung von Sicherheitsmaßnahmen,
- Leistungsminderung und Erhöhung der Fehlerquote,
- Klagen über Zeitmangel und Leistungsdruck.

Weisen diese Indikatoren auf eine psychische Gefährdung hin, kann diese Erstinformation etwa mit Analysen, Befragungen und Workshops vertieft werden. Auch Unterweisungen bieten sich an, konkret nach psychischen Belastungen zu fragen. Diese Informationsgewinnung sollte unter Einbeziehung der Führungskräfte erfolgen, um die spätere Umsetzung von Maßnahmen zu erleichtern. Die Fragestellungen sollten handlungsorientiert gewählt werden:

- Wie wirken bereits umgesetzte Maßnahmen?
- Welche von ihnen können entfallen?
- Welche von ihnen sollten verstärkt werden?
- Welche neuen Maßnahmen sind umzusetzen? ■

Partizipation mit dem Reflecting-Team

Beteiligte arbeiten gesünder und engagierter als Betroffene, die nicht eingebunden werden. Das ist seit Langem bekannt. Die nötige Partizipation können Führungskräfte mit dem „Reflecting-Team“ steuern. Hierbei geht es um eine strukturierte Vorgehensweise, mittels derer die Beschäftigten nicht nur beteiligt werden, sondern ihr Wissen auch effektiv genutzt wird.



HINWEIS

Neben der Beteiligung aller Teammitglieder hat das Reflecting-Team auch den Vorteil, dass das Wissen aller Betroffenen zusammengeführt wird und so die Bereitschaft steigt, später beschlossene Umsetzungen mitzutragen.



PRAXISTIPP

Beim ersten Mal wissen die Teammitglieder nicht, was auf sie zukommt. Deshalb wird sich möglicherweise niemand für das Reflecting-Team melden. Die Führungskraft sollte deshalb beim ersten Versuch vorab geeignet erscheinende Personen bitten, sich zu melden. Wenn das Reflecting-Team eingeübt ist, ist das nicht mehr notwendig.



PRAXISTIPP

Hilfreich ist es, die Zeitvorgaben bei jedem Schritt zu kommunizieren und auf Einhaltung zu achten, damit die Gesamtdauer nicht über 90 Minuten hinausgeht. Erfahrungsgemäß sinken bei längeren Treffen die Konzentrationsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten.

Grundsätzlich positiv wirkt es auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten, wenn sie an Verfahren beteiligt werden und Einflussmöglichkeiten geltend machen können. Ein Verfahren, Teammitglieder an der Arbeitsorganisation strukturiert zu beteiligen, ist das Reflecting-Team, das sich in neun Schritten einrichten lässt.

Schritt 1: Was soll passieren?

Die Führungskraft (z. B. eine Hauptabteilungsleiterin bzw. ein Hauptabteilungsleiter) benennt zu Beginn der Teamsitzung das Thema und stellt ein Teammitglied (z. B. eine Projektleiterin) vor, das vor einem Problem bzw. einer Entscheidung steht. Das Thema sollte möglichst viele der Anwesenden betreffen und von komplexer Natur sein (z. B. Integration eines neuen Kunden in den Auslieferungsprozess). Dauer: etwa zehn Minuten.

Schritt 2: Reflecting-Team zusammenstellen

Die Führungskraft befragt das Gesamtteam, wer spezifisches Wissen oder Kompetenzen zu dem Thema hat, und wählt zwei oder drei Personen aus, die das Reflecting-Team bilden.

- Es sitzen sich dann gegenüber die Projektleiterin und die Führungskraft.
- Außen herum in einem kleinen Stuhlkreis sitzt das Reflecting-Team.
- Alle anderen bleiben, wo sie sind.

Eine Person, die nicht im Reflecting-Team ist, soll das Protokoll führen, damit die gewonnenen Erkenntnisse dokumentiert werden. Dauer: etwa fünf Minuten.

Schritt 3: Das Interview

Die Führungskraft lässt die Projektleiterin erzählen, wie das Problem/Thema aussieht, was schon für Lösungsversuche unternommen wurden, welche Besonderheiten es gibt etc. Ziel dieses ersten Interviews (ca. fünf Minuten) ist es, das Thema zu verdeutlichen und zu konkretisieren, was die interviewte Person (im Beispiel die Projektleitung) benötigt, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Dauer: etwa zehn Minuten.

Schritt 4: Alles verstanden?

Die Führungskraft wendet sich nun an das Reflecting-Team und fragt, ob Fragen bestehen. Wichtig ist, dass die interviewte Person nicht direkt mit dem Reflecting-Team spricht, sondern nur zuhört. Der Hintergrund ist, dass eine objektivierende Draufschau und damit erste neue Erkenntnisse zum Thema entstehen können (andere Blickwinkel auf das Thema). Dauer: etwa zehn Minuten.

Schritt 5: Alles richtig?

Die Führungskraft wendet sich wieder an die interviewte Person und fragt, ob ihr Problem vom Reflecting-Team richtig verstanden wurde. Diese wird nun einige Klarstellungen und Ergänzungen einbringen. Dauer: etwa fünf Minuten.

Schritt 6: Die Diskussion

Das Reflecting-Team diskutiert unter sich mögliche Lösungen und Ideen, macht Vorschläge etc. Dauer: etwa zehn Minuten.

Schritt 7: Bewertung

Die Führungskraft fragt danach die interviewte Person, ob Vorschläge des Reflecting-Teams hilfreich waren. Im Gespräch wird eine Priorisierung vorgenommen, welche davon verfolgt werden sollen. Dauer: etwa fünfzehn Minuten.

Schritt 8: Das Gesamtteam

Nun werden alle Teammitglieder, die den Prozess verfolgt haben, nach ihren Beiträgen gefragt. Diese können aus Beobachtungen bestehen („Mir ist aufgefallen, dass ...“) oder aus eigenen Ideen. Dauer: etwa zehn Minuten.

Schritt 9: Weitere Vorgehensweise

Das Reflecting-Team wird aufgelöst; die Führungskraft und die Betroffene diskutieren mit dem Gesamtteam, wie weiter vorgegangen werden soll. Dauer: etwa zehn Minuten. ■

Monotonie in Teams bekämpfen

Der Fokus vieler betrieblicher Gesundheitsakteure liegt auf Stress durch inhaltliche oder mengenmäßige Überforderung. Doch können Monotonie und Unterforderung ebenfalls zu einer psychischen Gesundheitsgefährdung führen. Dem lässt sich mit der Vervollständigung von Arbeitsaufgaben und der Erweiterung von Tätigkeitsspielräumen entgegenwirken. Wichtig sind dabei die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten.

Beschäftigte erleben Monotonie als einen Zustand von Müdigkeit, Schläfrigkeit und gebremster Aktivität. Diese Wirkung tritt vor allem bei kommunikationsarmen und gleichförmigen Tätigkeiten ein, die über Stunden durchgeführt werden müssen. Verschärft wird dieses negative Erleben durch das Erfordernis eines hohen Aufmerksamkeitsgrades, eingeschränkten Bewegungsradius und eingeschränkte Möglichkeiten zur Haltungsänderung. Monotonie kann den gleichen schädlichen Stresslevel erzeugen wie ständige Überforderung und sollte deshalb bei der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung vermieden werden. Damit eine Balance zwischen Unter- und Überforderung gewährleistet ist, sind die Aspekte Stress und Monotonie in der Gefährdungsbeurteilung gleichermaßen zu berücksichtigen.

Arbeitsaufgaben vervollständigen

Monotonie und Unterforderung bei Aufgaben bestehen häufig darin, dass umfassende Tätigkeiten (z. B. die Buchung von Vorgängen oder die Bearbeitung eines Werkstücks) in Teiltätigkeiten aufgliedert sind:

- Teiltätigkeiten Buchungen: Sammeln, Sortieren, Vorkontieren, Buchen, Endkontrolle;
- Teiltätigkeiten Lackieren eines Werkstücks: Arbeitsvorbereitung, Reinigen, Schleifen, Vorlackieren, Lackieren, Trocknen, Feinarbeiten und Weitergeben.

Durch Monotonie können die Konzentration, aber auch die Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse nachlassen. Psychisch erzeugt monotones Arbeiten ein gereiztes Befinden. Wenn diese Teiltätigkeiten wieder zu ganzheitlichen Aufgaben zusammengefasst sind, werden die Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe vielfältiger und für die Beschäftigten interessanter. In den beiden Beispielen würden die Beschäftigten für den gesamten Prozess der Buchung bzw. der Lackierung des Werkstücks die Verantwortung übernehmen. Neben der vermiedenen Monotonie erschließt sich den Mitarbeitenden auch die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit und sie erhalten das Gefühl, mehr als ein „Rad im Getriebe“ zu sein. Der Sinn hinter den Tätigkeiten erschließt sich leichter, wenn die Aufgaben ganzheitlich wahrgenommen werden. Das führt zu einem besseren Wohlbefinden.



© Fotolia - Michael Schindler

Effizienzverlust versus Monotonie

Führungskräfte befürchten häufig einen geringeren Arbeitsoutput, wenn Aufgaben angereichert werden. Das muss aber nicht sein. Denn zwar bringt die Durchführung der stets gleichen Teiltätigkeit Zeitgewinne; diese werden jedoch durch die Übergabe bzw. Übernahme der Arbeitsergebnisse häufig wieder kompensiert.

Tätigkeitsspielräume erweitern

Ergänzend zu den vervollständigten Arbeitsaufgaben müssen Tätigkeitsspielräume gewährt werden, damit Beschäftigte sich mit selbst gewählten Arbeits- und Pausenzeiten, der Wahl der Arbeitsmittel, der Arbeitsabläufe und der Arbeitsziele sowie des Arbeitstempos selbst organisieren können.

- Insbesondere der Wechsel der Arbeitsmittel (z. B. Tätigkeiten mit und ohne Bildschirm) kann die Entstehung von Monotonie verhindern.
- Ein regelmäßiger Wechsel des Arbeitsortes (z. B. im Verkauf Kasse, Waren einräumen, Lagertätigkeiten) bringt Abwechslung.
- Unterschiedliche Arbeitsintensität (wenn weniger Aufgaben zu erledigen sind, kann auch langsamer gearbeitet werden) ist hilfreich.

Monotonie typbezogen sehen

Führungskräfte sollten nicht generell davon ausgehen, dass Monotonie für alle Beschäftigten eine psychische Gefährdung darstellt. Gerade bei geringer Qualifikation sollte der Wunsch nach zuverlässigen, routinierten Abläufen respektiert werden. Günstig ist es, wenn alle Beschäftigten die Rolle einnehmen können, die sie sich wünschen. ■



PRAXISTIPP

Beschäftigte klagen selten über Langeweile oder Unterforderung, da sie Unverständnis und Nachteile befürchten. Führungskräfte sind deshalb aufgefordert, bei dauerhaft eintönigen Aufgaben das Gespräch zu suchen, Wünsche nach Veränderung zu erfragen und die Bedürfnisse (z. B. soziale Bedürfnisse, Kontrollbedürfnisse) und Fähigkeiten mit den Arbeitsanforderungen in Einklang bringen.

Soziale Beziehungen verbessern

Positiv empfundene soziale Beziehungen sind für Beschäftigte eine wichtige Ressource, auf die sie in belastenden Situationen zurückgreifen. Mehr noch kann die Erfahrung, bei starken Belastungen von Führungskräften sowie Kolleginnen und Kollegen unterstützt zu werden, für eine grundlegende psychische Stabilität sorgen. Doch gute soziale Beziehungen entstehen nicht von allein, sie müssen insbesondere von den Führungskräften gefördert werden.

Der vorherrschende Führungsstil und die damit zusammenhängende Organisation haben großen Einfluss auf das Arbeitsklima und somit die psychische Gesundheit von Beschäftigten. Wesentliches Merkmal eines gesunden Arbeitsklimas sind die sozialen Beziehungen: Wo ein reger Austausch und eine starke Interaktion stattfinden und die Beschäftigten und Führungskräfte konstruktiv miteinander kooperieren, werden Gefährdungen frühzeitig erkannt bzw. schon in der Entstehung (z. B. durch gegenseitige Unterstützung bei Arbeitsspitzen) verhindert. Zudem können positive Beziehungen Bedürfnisse nach sozialer Akzeptanz und Zugehörigkeit befriedigen und stellen damit einen Puffer gegenüber Stressoren dar.

Gerechtigkeit und Mitgefühl

Neben der Beziehung zu Führungskräften sowie Kolleginnen und Kollegen ist das subjektiv empfundene Gerechtigkeitsgefühl für die psychische Stabilität der Beschäftigten sehr wichtig. Wenn die Arbeitsaufgaben aus ihrer Sicht ungerecht verteilt sind und die eigene Arbeitsleistung wenig Anerkennung erfährt, sind negative Auswirkungen zu erwarten. Die Akteure des Gesundheitsschutzes können sich dafür einsetzen, dass als ungerecht empfundene Strukturen verändert werden. Da dies in vielen Fällen nur langfristig passiert, können insbesondere die Führungskräfte versuchen, diese Belastung zu verringern:

- **Leistung würdigen:** „Ich weiß, dass wir ohne Ihr großes Engagement diese Ergebnisse niemals schaffen würden.“
- **Probleme zum Thema machen:** „Mir ist klar, dass euch die Softwareumstellung bei der Arbeit sehr behindert.“



© Fotolia - Gajus

– **Haltung teilen:** „Dass ihr nicht in die höhere Gehaltsgruppe eingestuft werdet, ist wirklich ungerecht.“

Wichtig ist dabei, dass die Führungskraft glaubwürdig spricht und handelt. Wenn Beschäftigte vermuten, dass die Führungskraft die Situation nicht verändert, obwohl sie es könnte, wird das Mitgefühl keine Wirkung zeigen.

Regeln für Gerechtigkeit

„Gerecht“ werden Regeln empfunden, die eine Leistung nachvollziehbar mit einer Begünstigung verbinden. Dafür gibt es häufig ungeschriebene Regeln, z. B. für Beförderungen (nach Dienstzeit) oder die Befreiung von Wochenenddiensten (für Eltern und pflegende Angehörige). Werden diese Regeln gebrochen (eine relativ neue Kollegin wird befördert oder einem pflegenden Beschäftigten wird die Befreiung von Wochenenddiensten verweigert), wird das Gerechtigkeitsgefühl massiv verletzt. Die Führungskraft muss erklären, aus welchem Grund von den Regeln abgewichen wird. Wichtig ist zudem, nachvollziehbar zu loben. Wenn Führungskräfte ein Lob vor Dritten erteilen, obwohl die zugrundeliegende Leistung von allen erbracht wird, ist dies eine ungerechte Bevorzugung.

HINWEIS

Eine wesentliche Intervention zur Stabilisierung der psychischen Gesundheit von Beschäftigten ist eine durchgängig wertschätzende Haltung der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

IMPRESSUM

WEKA Media GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23-4000, Fax: 08233 23-7400
E-Mail: service@weka.de
Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin:

WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:

Jochen Hortschansky, Kurt Skupin

Chefredakteur:

Diplom-Volkswirt Martin Buttenmüller, München (V.i.S.d.P.)

Objektleitung: Kristina Wanner

Druck: Printed in Germany

Satz: Streifenschnitt, Andreas Pietsch

Erscheinungsweise: monatlich

Alle Angaben im „Arbeitschutz-Profi-Aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.

ISSN: 1862-8931