

Partizipative Auseinandersetzung mit psychosozialen Risiken im Unternehmen: Analyse, Workshops und ein Train-the-Trainer-Konzept als Beitrag zur gesundheitsförderlichen Organisationsentwicklung

Martial Berset, Andrea Deufel, Cosima Dorsemagen und Andreas Krause

Zusammenfassung

Wir stellen ein Vorgehen vor, das von Unternehmen dazu verwendet werden kann, a) Arbeitsbedingungen hinsichtlich psychosozialer Risiken zu analysieren und b) Maßnahmen abzuleiten, um diesen Risiken zu begegnen und sie zu minimieren. Gleichzeitig trägt das Vorgehen durch die Kombination mit einem Train-the-Trainer-Ansatz zur Qualifizierung interner Moderatoren bei und stellt, indem dauerhafte Prozesse und Strukturen zur Bearbeitung psychosozialer Risiken implementiert werden, auch einen Beitrag zur Organisationsentwicklung dar. Diese Prozesse und Strukturen sind ein Frühwarnsystem, welches den Akteuren in Unternehmen erlaubt rechtzeitig ungünstige Entwicklungen zu erkennen und darauf zu reagieren. Der Ansatz kann in dieser oder abgewandelter Form von jedem Unternehmen verwendet werden, welches die Bearbeitung psychosozialer Risiken in den betrieblichen Gesundheitsschutz integrieren möchte. Das Verfahren ist auch für eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in Deutschland sehr gut geeignet.

M. Berset (✉) · A. Deufel · C. Dorsemagen · A. Krause
Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten,
Switzerland

E-Mail: martial.berset@fhnw.ch

A. Deufel

E-Mail: andrea.deufel@fhnw.ch

C. Dorsemagen

E-Mail: cosima.dorsemagen@fhnw.ch

A. Krause

E-Mail: andreas.krause@fhnw.ch

Inhaltsverzeichnis

7.1	Psychosoziale Risiken	92
7.2	Von der Analyse der Arbeitssituation bis zur Evaluation.....	93
7.3	Train-the-Trainer: Die Qualifizierung interner Moderatoren.....	103
7.4	Ein Fallbeispiel	105
7.5	Abschließende Bemerkungen	106
	Literatur.....	108
	Über die Autoren.....	109

7.1 Psychosoziale Risiken

Unter psychosozialen Risiken versteht das schweizerische Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) ungünstige Merkmale der Arbeits- und Organisationsgestaltung, wie z. B. Zeitdruck oder viele Arbeitsunterbrechungen, welche von außen auf die menschliche Psyche einwirken (SECO 2015). Im Folgenden wird ein Verfahren erläutert, wie Unternehmen Arbeitsbedingungen hinsichtlich psychosozialer Risiken analysieren können, um danach Maßnahmen zur Reduktion dieser Risiken abzuleiten. Das Verfahren wird mit einem Train-the-Trainer-Ansatz kombiniert, was das Unternehmen unterstützen soll, sich in Richtung einer gesundheitsfreundlichen Organisation zu entwickeln. Das Verfahren ist damit im Schnittbereich zwischen betrieblichem Gesundheitsmanagement, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung anzusiedeln.

Bei Entscheidungsträgern in Unternehmen lösen Begriffe wie psychosoziale Risiken und Gefährdungen vielfach Skepsis aus. Beispielsweise wird von Geschäftsleitungen befürchtet, dass die Aufmerksamkeit zu einseitig auf negative Ereignisse im Arbeitsalltag gelenkt wird. Präferiert werden Ansätze, die etwa Engagement, Glück, Inspiration oder Flow-Erleben hervorheben. Tatsächlich erfüllt Erwerbsarbeit viele positive Funktionen und Erwerbstätige sind gesünder als Nicht-Erwerbstätige (Moreau-Gruet 2014): Erwerbsarbeit ermöglicht uns unsere Qualifikationen weiterzuentwickeln und unsere Identität zu formen und strukturiert unsere Zeit. Erwerbsarbeit ist auch ein Ort der sozialen Kontakte und bietet die Möglichkeit der sozialen Anerkennung (Semmer und Meier 2014). Gleichzeitig sind die negativen Effekte ungünstiger Arbeitsbedingungen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit gut belegt (Rau und Buyken 2015; Zapf und Semmer 2004). Es finden sich z. B. Zusammenhänge mit der Schlafqualität (Berset et al. 2011), Burn-out (Lee und Ashforth 1996) und langfristig sogar mit dem Tod durch kardiovaskuläre Krankheiten (Kivimäki et al. 2015). Ungünstige Arbeitsbedingungen und die damit einhergehenden negativen Konsequenzen für die Gesundheit von Arbeitnehmenden bedeuten zudem negative Konsequenzen für das Unternehmen: mehr Absenzen (Schaufeli, Bakker und van Rhenen 2009), höhere Kündigungsabsicht (Bowling et al. 2015) und weniger Engagement (Hakanen et al. 2008). Insofern scheint es naheliegend, wenn nicht beinahe zwingend, dass ein erfolgreiches Unternehmen darum bemüht sein sollte, seine Arbeitsbedingungen so wenig gesundheitsschädigend wie möglich oder sogar

gesundheitsförderlich zu gestalten. Hinzu kommt, dass Unternehmen in der EU, also beispielsweise in Deutschland (Arbeitsschutzgesetz; § 5 ArbSchG) von Gesetzes wegen verpflichtet sind, psychische Belastungen im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen zu erfassen und vorbeugende Maßnahmen zu entwickeln (European Agency for Safety and Health at Work 2015; Lenhardt und Beck 2016).

7.2 Von der Analyse der Arbeitssituation bis zur Evaluation

Wir stellen eine systematische Herangehensweise für Unternehmen vor, um das Reduzieren psychosozialer Risiken und Stärken psychosozialer Ressourcen als gemeinsame Herausforderung auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens zu verankern. Dabei geht es auch um die Enttabuisierung psychischer Belastungen und Beanspruchungen: Das Ansprechen etwa individueller Überlastsituationen ist mit Selbstzweifeln verbunden und wird in Unternehmen vielfach sanktioniert („Ist diese Person etwa nicht die Richtige für die Stelle?“, „Love it, change it or leave it“). Das zentrale Anliegen des Verfahrens besteht darin, diese Tabuisierung und Vereinzelung zu durchkreuzen und Orte zum vertrauensvollen Austausch im Arbeitsalltag zu schaffen, in denen die Arbeitssituation individuell und gemeinsam reflektiert und konkrete Verbesserungen in Gang gesetzt werden können. Angestrebt werden Verbesserungen, die nicht allein der Erhöhung von Effektivität dienen, sondern spürbare positive Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben. Wir sind davon überzeugt, dass bei psychischen Belastungen gleichzeitig mehrere Akteure aktiv werden sollten. Erstens sind Mitarbeitende selbst gefordert (z. B. keine Emails vor dem Schlafengehen lesen). Zweitens können Teams gemeinsam handeln (z. B. sich gegenseitig entlasten oder gemeinsam Prioritäten setzen). Drittens sind Führungskräfte gefordert ihr Führungsverhalten weiterzuentwickeln (z. B. sich angesichts zunehmend mobil-flexiblen Arbeitens alle zwei Wochen einen Überblick zur Auslastung der einzelnen Mitarbeitenden machen). Viertens müssen organisationale Unterstützungssysteme aktiv werden, zu denen wir auch die Geschäftsleitung zählen (z. B. ausreichend Besprechungs- wie auch Erholungsräume bereitstellen oder bei sozialen Konflikten neutrale Moderatoren vermitteln).

Das Verfahren lässt sich in fünf Etappen unterteilen (vgl. Abb. 7.1):

- Fragebogenerhebung zur Analyse der psychosozialen Arbeitssituation (Grobanalyse)
- Ergebnismeldung
- Workshops zur Bestimmung einer Hauptgefährdung und zur Entwicklung von Maßnahmenideen (Feinanalyse)
- Umsetzen von Maßnahmen und Integration in den Arbeitsalltag
- Evaluation (Wirksamkeitskontrolle)

In einer ersten Etappe (1) wird mit einem Fragebogen, welcher von der Belegschaft ausgefüllt wird, die subjektive Einschätzung der Arbeitsbedingungen erhoben. Die

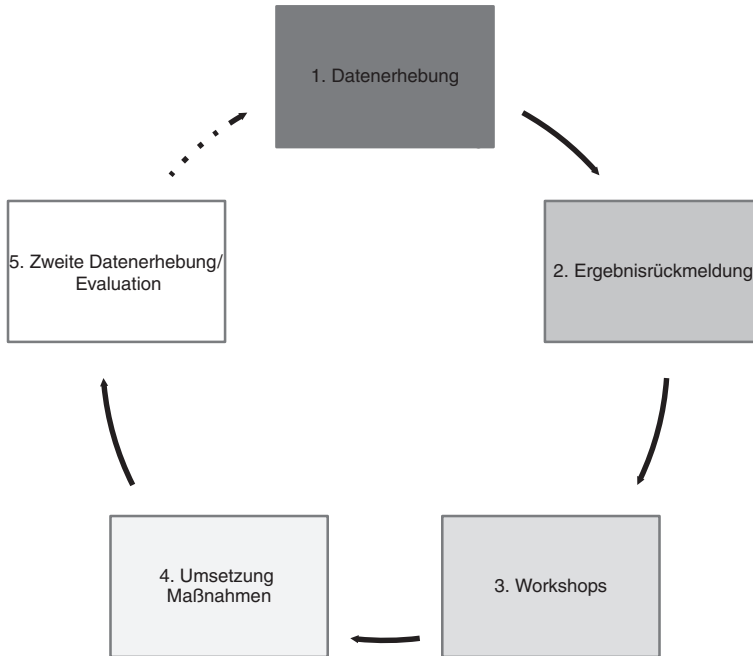


Abb. 7.1 Zyklus zur kontinuierlichen Analyse und Bearbeitung psychosozialer Risiken. (Quelle: Eigene Darstellung 2016)

Gesamtergebnisse der Befragung werden in der zweiten Etappe (2) den Mitarbeitenden und Führungskräften präsentiert. In der dritten Etappe (3) werden in einzelnen Organisationseinheiten Workshops durchgeführt mit dem Ziel, die für das jeweilige Team spezifischen Befunde aus der Fragebogenerhebung zu vertiefen und zu validieren, die Risiken in den Arbeitsbedingungen zu priorisieren und Maßnahmenideen zu entwickeln. Die Maßnahmen sollen dann im Anschluss an die Workshops umgesetzt und ihre Wirksamkeit erprobt werden (Etappe 4). Ob tatsächlich Maßnahmen umgesetzt wurden und ob diese auch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen erbracht haben, wird in der fünften Etappe (5) evaluiert. Die Evaluation kann gleichzeitig auch wieder der Start eines neuen Zyklus darstellen. Im Folgenden gehen wir detailliert auf die einzelnen Etappen ein.

Etappe 1: Fragebogenerhebung

Erstellen des Fragebogens: Eine schriftliche Befragung der Mitarbeitenden eignet sich – sofern bestimmte Voraussetzungen wie etwa eine ausreichend große Gruppe gegeben sind – gut zur Grobanalyse der Arbeitssituation, wenn psychosoziale Risiken

ermittelt werden sollen (Krause und Deufel 2014). Bevor eine schriftliche Befragung durchgeführt werden kann, muss jedoch geklärt werden, welche Belastungen der Fragebogen konkret erfassen soll, wobei insbesondere „Anforderungen“ und „Ressourcen“ fokussiert werden. Anforderungen wie z. B. Zeitdruck und Rollenunklarheit erfordern Aufwand, um sie zu bewältigen und bedingen entsprechende physische und psychische Kosten (Bakker und Demerouti 2007). Diese Anforderungen können zu einer „Stressreaktion“ führen (u. a. negative Gefühle, körperliche Erregung; vgl. Zapf und Semmer 2004). Ressourcen hingegen, z. B. Handlungsspielraum oder soziale Unterstützung, sind grundsätzlich positiv zu bewerten, da sie bei der Zielerreichung unterstützend wirken und die negativen Auswirkungen der Anforderungen reduzieren (Bakker und Demerouti 2007). Hoch ausgeprägte Anforderungen und geringe Ressourcen können als psychosoziale Risiken betrachtet werden. Ein Fragebogen zur Erhebung psychosozialer Risiken in der Arbeitssituation sollte sowohl Anforderungen als auch Ressourcen erfassen, da deren Zusammenspiel wichtig ist, um Probleme in der Arbeitssituation verstehen und wirksam verändern zu können (Ilgic et al. 2015).

Anforderungen und Ressourcen können in verschiedenen Bereichen der Arbeitssituation identifiziert werden: Sie können in der Aufgabe selbst liegen (z. B. zu komplexe Aufgaben), in der Organisation der Arbeit wurzeln (z. B. Rollenunklarheit), aus den physischen Bedingungen resultieren (z. B. Lärm), aus den sozialen Bedingungen entstehen (z. B. Konflikte oder soziale Unterstützung) oder auf den organisatorischen Rahmenbedingungen beruhen (z. B. Lohnpolitik; vgl. Semmer und Meier 2014). Eine gute Orientierung bietet die Broschüre „Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz“ vom schweizerischen Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO 2015) oder die „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie 2016; vgl. auch Morschhäuser et al. 2014).

Ein Fragebogen zur Analyse psychosozialer Risiken sollte auch Zufriedenheit, Motivation und Wohlbefinden der Mitarbeitenden erfassen („Beanspruchung“). Dies ist im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen zwar nicht vorgeschrieben, ist jedoch sehr zu empfehlen, um Arbeitsmerkmale zu eruieren, die besonders relevant für die Gesundheit sind.

Zwei Ansätze zur Generierung eines Fragebogens können empfohlen werden: Die Wahl eines bestehenden Instrumentes oder das Zusammenstellen verschiedener Skalen zu einem neuen, maßgeschneiderten Instrument. Die Zusammenstellung verschiedener Skalen bietet große Gestaltungsspielräume, kann doch ein Fragebogen so genau diejenigen Aspekte abdecken, die das Unternehmen erfassen möchte (ein Beispiel für eine Skala zur Messung von Zeitdruck findet sich in Tab. 7.1). Dies ist aber auch eine anspruchsvolle Herangehensweise, weil sie eine genaue Kenntnis der entsprechenden Messinstrumente und deren Urheberrechte bedingt und dadurch sehr aufwendig ist (Krause und Deufel 2014). Der zweite Ansatz ist die Verwendung bestehender Fragebogeninstrumente. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) bietet auf ihrer Webseite beispielsweise eine „Toolbox“ an, die bei der Suche nach geeigneten

Tab. 7.1 Beispiel einer Skala zur Messung von Zeitdruck (gekürzte Variante aus dem COPSOQ). (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nübling et al. 2005)

Frage	Skalierung
1. Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	Nie/fast nie, selten, manchmal, oft, immer
2. Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, sodass sie sich auftürmt?	Nie/fast nie, selten, manchmal, oft, immer
3. Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	Nie/fast nie, selten, manchmal, oft, immer
4. Müssen Sie Überstunden machen?	Nie/fast nie, selten, manchmal, oft, immer

Fragebögen sehr hilfreich sein kann. In der Schweiz ist das S-Tool ein verbreitetes Instrument zur Erfassung der Arbeitsbedingungen (Igic et al. 2015). In der Praxis kommt häufig eine Mischform zum Zug: Es werden bestehende Fragebögen als Basis genommen, die dann den eigenen Bedürfnissen und Schwerpunkten entsprechend angepasst und ggf. ergänzt werden. Nicht zu empfehlen sind reine Eigenkonstruktionen von Fragebögen, die von betrieblichen Praktikern erstellt werden, da oftmals das benötigte Expertenwissen zur Güte von Analyseinstrumenten fehlt und die Aussagekraft der Analyseergebnisse unter Umständen nicht gewährleistet ist.

Generell gilt: Die Auswahl eines zum Unternehmen und zu den Tätigkeiten passenden Fragebogens und das Sicherstellen einer guten methodischen Qualität sind die ersten zentralen Schritte auf dem Weg zu einem guten Verfahren. Es lohnt sich, diese Wahl entsprechend sorgfältig vorzunehmen und allenfalls auch professionelle Hilfe beizuziehen.

Bestimmen der Auswertungseinheiten: Vor Beginn der Datenerhebung ist ferner zu klären, für welche Mitarbeitendengruppen separate Auswertungen vorgenommen werden sollen. Zunächst ist dabei die Frage entscheidend, für welche organisationalen Einheiten eine separate Ergebnisauswertung von Interesse sein wird. Im Idealfall wären alle Teams als eigene Auswertungseinheit anzusetzen – jedoch sind diese Einheiten aus Datenschutzperspektive häufig nicht groß genug. Es stellt sich in der Praxis also häufig die Frage, welche organisationalen Einheiten sinnvoll gemeinsam betrachtet werden können. Dabei empfehlen wir die organisationale und räumliche Nähe sowie die Ähnlichkeiten der Tätigkeiten als Entscheidungskriterien heranzuziehen. Für die definierten Befragungseinheiten werden separate Ergebnisberichte erstellt, die wiederum die Grundlage für die weitere Arbeit in den Workshops sind. Generell ist wichtig, die Zusammensetzung der Workshops bei der Definition der Auswertungseinheiten bereits mit im Blick zu haben. Ideal ist es, wenn für jeden Bereich, für den ein Workshop durchgeführt wird, eine eigene Auswertung der Fragebogenerhebung vorliegt.

Praktische Umsetzung der Erhebung: Eine Datenerhebung online durchzuführen ist meist die ökonomisch sinnvollste Variante. Dies ist aber nicht immer vollumfänglich möglich, da möglicherweise nicht alle der Befragten überhaupt Zugriff auf einen

Computer bei der Arbeit haben. Entsprechend kann es wichtig sein, gleichzeitig die Möglichkeit eines Papierfragebogens anzubieten, um alle Beschäftigten zu erreichen. Ebenfalls zu berücksichtigen ist, ob die Fragebögen in unterschiedlichen Sprachen angeboten werden sollten. Sind die Daten gesammelt, müssen sie aufbereitet und analysiert werden. Dabei werden für alle vorab definierten Befragungseinheiten Ergebnisberichte erstellt. Bereits im Vorfeld sollten Mitarbeitende transparent über die Rahmenbedingungen der Befragung informiert werden, um mögliche Bedenken hinsichtlich Anonymität und Datenschutz zu reduzieren. Sinnvoll an dieser Stelle ist ein externer Partner, der die ausgefüllten Fragebögen auswertet und alle Rohdaten verwaltet, um klar kommunizieren zu können, dass die Originalfragebögen der Personen innerbetrieblich nicht im Umlauf sein werden.

Etappe 2: Ergebnismrückmeldung

Gegenstand der zweiten Etappe ist die Rückmeldung der Befragungsergebnisse an die Führungskräfte und Mitarbeitenden aller befragten Organisationseinheiten. Ziel dieser Etappe ist es, alle Beteiligten weiterhin am Prozess teilnehmen zu lassen und sie über die Ergebnisse der Erhebung zu informieren. Während bei den nachfolgenden Workshops die spezifischen Ergebnisse der einzelnen Befragungseinheiten im Vordergrund stehen, werden hier zunächst die Gesamtergebnisse – je nach Größe der Befragung also des gesamten Unternehmens oder einer gesamten Organisationseinheit – fokussiert. Entsprechend können diese Veranstaltungen auch in einem größeren Rahmen abgehalten werden. In diesem Zusammenhang ist es – ähnlich wie bereits zum Projektstart, der hier nicht weiter behandelt wird – von zentraler Bedeutung den Mitarbeitenden einen Überblick über das Projekt zu geben und dessen Ziele, sowie die Erwartungen an die Belegschaft klar zu formulieren. Gleichzeitig sollte auch ein klares Bekenntnis der Unternehmensspitze erfolgen, aktiv werden zu wollen. Ziele sind das Herstellen von Transparenz, realistische Erwartungen an den Folgeprozess zu ermöglichen und eventuelle Bedenken in der Belegschaft abzubauen. Gleichzeitig wird es bei der Präsentation der Gesamtergebnisse vorkommen, dass einzelne Teams den Eindruck haben, dass ihre spezifische Situation zu wenig deutlich geworden ist. Somit kann die Veranstaltung auch genutzt werden, Interesse an den folgenden Workshops zu wecken, wo die Ergebnisse der einzelnen Teams betrachtet und konkrete, für die jeweilige Arbeitssituation passende Maßnahmenideen abgeleitet werden.

Damit die Ergebnismrückmeldung gut gelingt, müssen die Daten in eine Form gebracht werden, welche sie interpretierbar macht und sich didaktisch gut vermitteln lässt. Eine speziell für Praktiker wichtige Frage bei der Darstellung und Interpretation der Daten ist jene nach den Grenzwerten, d. h. ab wann eine bestimmte Ausprägung in den Resultaten als normal, hoch oder tief bezeichnet werden kann bzw. ab wann ein Wert als „auffällig“ gilt. Objektive Grenzwerte sind bei psychosozialen Risiken jedoch selten verfügbar oder als eher willkürlich einzuordnen, zumindest beim Einsatz von Fragebögen (Krause und Deufel 2014). Um dennoch sinnvoll Orientierung geben zu können, können zwei Ansätze unterschieden werden, um „auffällige“ Skalen identifizierbar machen. Der

erste Ansatz ist relational: Die Ergebnisse der Befragung werden mit Vergleichswerten in Beziehung gesetzt. Zum Beispiel ermöglichen manche Fragebogeninstrumente, den Wert eines Unternehmens mit einem durchschnittlichen Wert der ganzen Branche zu vergleichen (z. B. COPSOQ; Nübling et al. 2005). Auch können Werte einzelner Einheiten mit dem Durchschnittswert des Gesamtunternehmens verglichen werden. Eine statistisch definierte hohe Abweichung von diesem Vergleichswert wird dann als auffällig betrachtet.

Dieser Ansatz birgt jedoch die Schwierigkeit, dass eine hohe Abweichung noch nichts darüber aussagt, ob sich ein Wert tatsächlich schon im problematischen Bereich befindet – oder inwieweit sogar der Vergleichswert als kritisch zu bewerten ist. Hier kann der zweite Ansatz unterstützend wirken, bei dem absolute Häufigkeiten betrachtet werden. Es wird also z. B. betrachtet, wie viele Personen die Frage „Müssen Sie sehr schnell arbeiten?“ (vgl. Tab. 7.1) mit „immer“ oder „oft“ beantworten und ab einem bestimmten Anteil, z. B. einem Drittel, wird dies als auffällig betrachtet. Die Definition sinnvoller Grenzen erfordert Erfahrung und Expertenwissen; so kann es beispielsweise sinnvoll sein, bei sozialen Stressoren bereits einen geringeren Anteil kritischer Werte als auffällig zu definieren.

In der Praxis versuchen wir in der Regel beide Ansätze zu kombinieren. In Abb. 7.2 ist ein Beispiel auf Basis der in Tab. 7.1 enthaltenen Skala zu Zeitdruck ersichtlich. Die Breite und die Schattierung der Balken gibt an, wie häufig eine Antwortalternative gewählt wurde (je breiter der Balken, desto häufiger die Antwort) und ob die inhaltliche

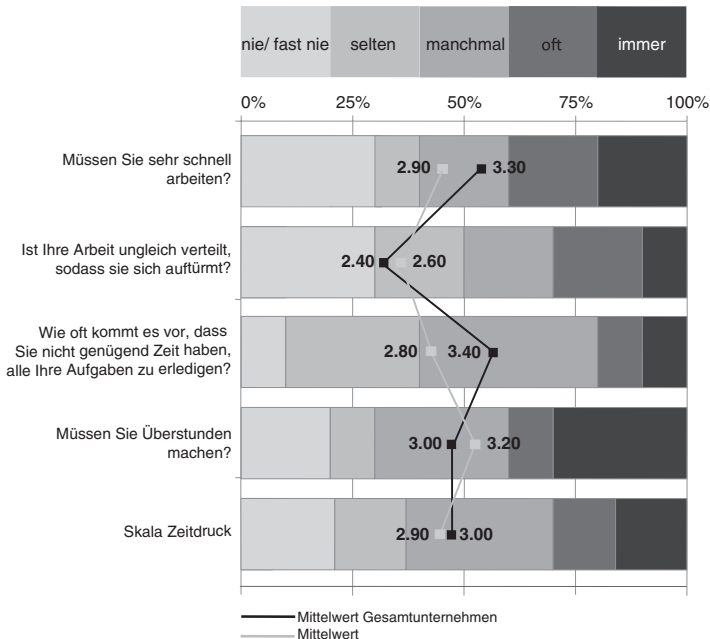


Abb. 7.2 Beispiel einer möglichen Darstellung der Resultate. (Quelle: Eigene Darstellung 2016)

Aussage der Antwort eher negativ (dunkel) oder positiv (hell) zu interpretieren ist – je heller, desto besser. Basierend auf den Anteilen können dann Grenzwerte definiert werden. Gleichzeitig stellen die beiden Punkte in der Mitte Mittelwerte dar: einerseits jener von einem spezifischen Team (weiß) und andererseits jener des ganzen Unternehmens (schwarz) (üblicherweise verwenden wir statt Schwarz und Weiß die Farben Rot und Grün). Der Vergleich der beiden Mittelwerte ermöglicht es auffällige Abweichungen zu entdecken.

Etappe 3: Workshops

Die Workshops erlauben es, die Anonymität der schriftlichen Befragung zu verlassen und in einem geschützten und begleiteten Rahmen in den persönlichen Austausch über die vorliegenden Ergebnisse der jeweiligen Befragungseinheit zu kommen. Es ist sinnvoll, zum Einstieg fokussiert auf die besonders auffälligen Ergebnisse einzugehen. Die Workshops setzen sich entweder aus einem kompletten Team zusammen oder es werden Delegierte entsandt. Besteht eine spezifische Organisationseinheit aus verschiedenen Untergruppen (z. B. Mitarbeitende mit sehr unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen oder verschiedene Teams), ist es sinnvoll, dass diese Untergruppen adäquat repräsentiert sind. Das Verfahren erlaubt es auch mit größerer Heterogenität bezüglich der Arbeitstätigkeiten in der Gruppe umzugehen, die Moderation der Workshops wird aber dadurch anspruchsvoller. Es hat sich zudem bewährt, die Workshops getrennt für Mitarbeitende mit und ohne Führungsfunktion durchzuführen. Ratsam ist es, in den Workshops für Mitarbeitende die direkte Führungskraft zum Abschluss hinzuzuziehen, um eine gemeinsame Sichtweise zur Arbeits- und Belastungssituation im Team und eine gute gemeinsame Weiterbearbeitung zu ermöglichen. Insgesamt ist es sinnvoll, dass die Workshops so zeitnah wie möglich an der Datenerhebung liegen, damit die Ergebnisse noch aktuell und gültig sind.

Die Workshops haben primär zwei Ziele: 1. Das aus Sicht der Mitarbeitenden wichtigste psychosoziale Risiko (die sogenannte „Hauptgefährdung“) verständlich zu benennen und sicherzustellen, dass die Führungskraft diese Sichtweise versteht und akzeptiert. 2. Die Entwicklung von Maßnahmenideen, um diese Hauptgefährdung zu verringern.

Der Workshop als Interventionsform bietet zudem die Möglichkeit zur Validierung der Ergebnisse aus dem Fragebogen, bindet die Belegschaft mit ein (Partizipation), fördert die Enttabuisierung psychosozialer Risiken und unterstützt die Teams einen gemeinschaftlichen Ansatz im Umgang mit diesen Risiken zu finden (Krause und Deufel 2014).

Der Workshop kann in fünf Schritte unterteilt werden (vgl. Tab. 7.2). In einem ersten Schritt (1) werden die Ergebnisse aus dem spezifischen Bereich den Workshop-Teilnehmenden präsentiert. Bereits im Vorfeld des Workshops wird vom Moderator eine Zusammenfassung der für den Bereich relevanten psychosozialen Risiken erstellt (besonders hoch ausgeprägte Anforderungen und besonders niedrig ausgeprägte Ressourcen). Ausgehend von dieser Zusammenstellung soll im zweiten Schritt (2) von den Workshop-Teilnehmenden gemeinsam geprüft werden, welcher dieser Aspekte aktuell die eigene Gesundheit am stärksten beeinträchtigt. Im weiteren Verlauf des Workshops

Tab. 7.2 Überblick über den Ablauf eines Workshops

Schritt	Thema präzisiert
1. Ergebnismrückmeldung	Die Befragungsergebnisse der spezifischen Organisationseinheit werden rückgemeldet, dabei wird auf besonders auffällige Ergebnisse fokussiert. Die Teilnehmenden können Rückmeldung geben, wie gut diese Ergebnisse ihren tatsächlichen Arbeitsalltag widerspiegeln
2. Priorisieren der psychosozialen Risiken und Definition der Hauptgefährdung	Die Teilnehmenden schätzen die Bedeutung der psychosozialen Risiken für die eigene Gesundheit ein: zunächst individuell, was danach auf ein Poster übertragen wird, wo dann ein Gruppenbild entsteht. Das Ergebnis ist eine Priorisierung der psychosozialen Risiken in dem Team und die Identifikation des wichtigsten Themas („Hauptgefährdung“)
3. Konkretisieren der Hauptgefährdung	Die Hauptgefährdung wird auf den Alltag heruntergebrochen und mit konkreten Beispielen illustriert. Wurde z. B. Zeitdruck in Schritt 2 als Hauptgefährdung identifiziert, gilt es zu klären, in welchen Situationen denn dieser Zeitdruck ganz konkret auftritt. Das Ergebnis ist ein gemeinsames Verständnis dafür, wie sich in dieser spezifischen Organisationseinheit „Zeitdruck“ genau ausdrückt
4. Sammeln von Maßnahmenideen	Es werden Ideen für Maßnahmen gesucht, welche das psychosoziale Risiko reduzieren. Hilfreich ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Ansatzebenen: die Teilnehmenden machen sich Gedanken dazu, was sie als Individuen zu einer Verbesserung beitragen können, sie können sich überlegen, was sie gemeinsam als Team unternehmen wollen und was ihre Führungskräfte oder die Unterstützungssysteme in der Organisation (inkl. Personalabteilung und Unterstützungssysteme) beitragen könnten. Besonders vielversprechend ist es bei psychosozialen Risiken, wenn es gelingt, auf allen Ebenen gleichzeitig aktiv zu werden
5. Übergabe und weitere Planung	Der direkten Führungskraft werden die Ergebnisse des Workshops vorgestellt. Die Führungskraft hat die Möglichkeit Fragen zu stellen. Ziel ist ein gemeinsames Verständnis der Workshopergebnisse bei Mitarbeitenden und Führungskraft. Wichtig ist in dieser Phase auch, dass bestimmt wird, wie das weitere Vorgehen aussehen wird

wird dann, im Sinne einer Priorisierung, auf das für die Mehrheit bedeutsamste psychosoziale Risiko fokussiert, das wir auch als Hauptgefährdung bezeichnen. Damit die Entwicklung von Maßnahmenideen in einem vierten Schritt (4) gut gelingt, ist im dritten Schritt (3) eine Konkretisierung der Hauptgefährdung notwendig. Mit „Konkretisierung“ meinen wir das Herunterbrechen eines abstrakten Begriffs wie z. B. „Zeitdruck“ auf den betrieblichen Alltag der Workshop-Teilnehmenden. Denn ist einmal klar wie, wann und warum Zeitdruck entsteht, sind die Voraussetzungen gegeben, um Ideen zu entwickeln, wie mit Zeitdruck künftig umgegangen oder wie er reduziert werden kann. Bei mehreren gleichermaßen relevanten psychosozialen Risiken oder aber bei einer großen, ggf. auch heterogenen Workshopgruppe, kann es sinnvoll sein, in dieser Phase in mehreren Kleingruppen zu arbeiten. Werden die Workshops mit Führungskräften zur eigenen Arbeitssituation durchgeführt, kann es sinnvoll sein, verschiedene Hierarchieebenen phasenweise getrennt arbeiten zu lassen.

Im fünften und letzten Schritt (5) des Workshops werden die erarbeiteten Inhalte mit der direkten Führungskraft besprochen, welche für den letzten Teil des Workshops hinkommt. Ziel dabei ist es, der Führungskraft die erarbeiteten Ergebnisse vorzustellen, ihr die Möglichkeit zu geben Fragen zu stellen und allenfalls Stellung zu beziehen. Meistens müssen die Ideen im Nachgang noch einmal konkretisiert und besprochen werden, es müssen Abklärungen getroffen werden et cetera. Der Workshop dient jedoch als Initialzündung für das gemeinsame Auseinandersetzen mit psychischen Risiken im Team. Damit dieser Startschuss nicht ungehört verhallt, ist es ganz zentral, zum Schluss des Workshops ein konkretes weiteres Vorgehen zu vereinbaren. Dies kann unterstützt werden, indem die nächsten Schritte (inkl. Verantwortlichkeiten) bestimmt werden (z. B. wird vereinbart, dass jemand eine bestimmte Information einholt oder zu einer Folgesitzung einlädt).

Ein guter Zeitrahmen für einen Workshop dieser Art sind rund 4 h. Während dies auch ausgedehnt werden kann, ist eine Verkürzung nicht zu empfehlen ohne dass klare Qualitätseinbußen zu befürchten wären.

Etappe 4: Umsetzung von Maßnahmen

Die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen ist schlussendlich das entscheidende Element zur Entwicklung einer gesundheitsförderlichen Organisation. Wichtig ist zunächst, dass der Schwung, der in den Workshops entstanden ist, aufgenommen wird und nicht versandet. Die in den Workshops beschlossenen „nächsten Schritte“ sollten möglichst zeitnah weiter bearbeitet und umgesetzt werden.

Auf Basis unserer Erfahrungen aus verschiedenen Projekten können verschiedene Erfolgsfaktoren für diese Etappe benannt werden:

- Verschiedene miteinander verzahnte Maßnahmen: Für einige Risiken kann es gelingen, bereits mit einer einzigen Maßnahme Verbesserungen zu erzielen, gerade wenn es um physische Gefährdungen geht (z. B. Vorrichtungen gegen Zugluft montieren,

Hebehilfe anschaffen). Bei den psychosozialen Risiken hingegen braucht es häufig mehrere Maßnahmen, die auf die spezifische Situation der jeweiligen Organisationseinheit zugeschnitten sind und die auf verschiedenen Ebenen (bei jedem einzelnen Beschäftigten, im Team, in der gesamten Organisation) ansetzen, um die Risiken mittel- bis langfristig erfolgreich reduzieren zu können. Zudem braucht es oft Ausdauer: Es kann einige Zeit dauern, bis die tatsächliche Wirkung von Maßnahmen auch spürbar ist, etwa weil sich neue Prozesse oder Vorgehensweisen erst etablieren müssen, bis sie als erfolgreiche Routine betrachtet werden können. Gleichwohl lohnt es sich, im Rahmen der Maßnahmenumsetzung auch immer wieder zu prüfen, welche „Quick Wins“ erreichbar sind, um die Motivation und Geduld für den mittelfristigen Entwicklungsprozess aufrecht zu erhalten.

- Realistische Erwartungen: Die vollständige Beseitigung von Gefährdungen ist in den meisten Fällen utopisch. Realistisch ist jedoch eine Reduktion der psychosozialen Risiken. Es ist wichtig, dass sich alle Beteiligten über die realistisch zu erreichenden Ergebnisse im Klaren sind.
- Partizipation und Dezentralisierung der Verantwortung: Wichtig für die Umsetzung von Maßnahmen ist auch eine Dezentralisierung der Verantwortung. Während häufig die Funktion eines Gesundheitsreferenten o. ä. in den Zentralbereichen des Unternehmens angesiedelt ist, ist es wichtig den Teammitgliedern bereits im Workshop klar zu kommunizieren, dass auch sie in der Pflicht stehen aktiv zu werden. In unseren Projekten hat sich gezeigt, dass es hilfreich ist einzelne Mitarbeitende zu bestimmen, welche sich dem Thema „Arbeit und Gesundheit“ etwas intensiver annehmen bzw. sich darum kümmern („Kümmerer“, „Gesundheitslotse“ o. ä.). Die Aufgabe dieser Personen ist es, ein besonderes Augenmerk auf dieses Thema zu richten, dafür zu sorgen, dass es an Teammeetings regelmäßig auf die Agenda aufgenommen wird und diesbezüglich mit der Führungskraft und den Verantwortlichen in den Zentralbereichen (z. B. mit dem Leiter des betrieblichen Gesundheitsmanagements) im Austausch zu bleiben.
- Unterstützungsfunktionen einbeziehen: Insbesondere bei psychosozialen Risiken, welche von den betroffenen Teams und ihren Führungskräften direkt nicht beeinflussbar sind, ist es wichtig, dass Möglichkeiten bestehen Unterstützung hinzuzuziehen. Hier kann eine zentral verantwortliche Funktion im Unternehmen, etwa eine Gesundheitsreferentin, als entscheidende Schnittstelle von besonderer Bedeutung sein und die Kommunikation zum Top-Management sicherstellen. So kann es möglich werden, dass das Unternehmen als Resultat von Ideen und Vorstößen aus den Teams Projekte veranlasst, welche die entsprechenden Ideen für das ganze Unternehmen umsetzen.
- Führungskräfte als Schlüsselpersonen für eine erfolgreiche Umsetzung: Unsere Erfahrungen zeigen, dass die hierarchisch wichtigste Führungskraft der spezifischen Organisationseinheit entscheidend dazu beiträgt, ob die Umsetzung von Maßnahmen nachhaltig gelingt oder nicht. Sie sollte sich mindestens ein bis zweimal im Jahr aktiv dem Thema annehmen, auch in enger Kollaboration mit den „Kümmerern“,

und damit auch signalisieren, dass Initiativen vonseiten der Mitarbeitenden in diesem Bereich erwünscht sind und unterstützt werden.

Etappe 5: Evaluation

Ein Unternehmen, das Geld für die Bearbeitung psychosozialer Risiken in die Hand nimmt, wird wissen wollen, ob seine Investitionen von Erfolg gekrönt sind: Wurden Maßnahmen umgesetzt? Haben sich die Arbeitsbedingungen verbessert? Geht es den Mitarbeitenden besser? Zur Beantwortung dieser Fragen sollte das Projekt evaluiert werden. Hierfür gibt es verschiedene Ansatzpunkte:

In einem ersten Schritt kann geprüft werden, ob der Prozess in einer guten Qualität durchgeführt wurde. Hierfür können bereits die Workshop-Teilnehmenden im Anschluss an die Workshops befragt werden. Eine gute Qualität der Workshops ist eine wichtige Voraussetzung, aber noch kein hinreichender Indikator dafür, ob tatsächlich auch Maßnahmen umgesetzt wurden und ob sich die Arbeitsbedingungen verbessert haben. Die Evaluation der umgesetzten Maßnahmen erfolgt etwas nachgelagert und kann zweistufig ablaufen. Einerseits kann, nach etwa 6–12 Monaten, direkt in den Teams nachgefragt werden, welche Maßnahmen konkret umgesetzt wurden. Sodann stellt sich die Frage, ob ein positiver Einfluss auf die Arbeitsbedingungen erkennbar wird. Zusätzlich empfiehlt sich eine weitere Erhebung zu einem späteren Zeitpunkt, z. B. 2 Jahre später, mit dem gleichen Fragebogen, der bereits in der Etappe 1 verwendet wurde. Mit dem Vergleich zwischen zwei Zeitpunkten kann geprüft werden, ob sich die Arbeitsbedingungen zwischenzeitlich verbessert haben. Diese zweite Erhebung kann dann wiederum als Ausgangspunkt für einen neuen Projektzyklus betrachtet werden, was dann den Einstieg in eine kontinuierliche Entwicklung der Organisation in Richtung eines gesundheitsförderlichen Unternehmens bedeutet.

7.3 Train-the-Trainer: Die Qualifizierung interner Moderatoren

Eine Herausforderung des im vorangehenden Kapitel dargestellten Konzeptes liegt in der Menge an durchzuführenden Workshops. Je nach Größe des Unternehmens kann diese schnell im mittleren zweistelligen Bereich liegen (Daumenregel: MA-Anzahl/33, wenn eine flächendeckende Umsetzung angestrebt wird). Da die Workshops relativ zeitnah zur Datenerhebung durchgeführt werden sollten, damit die Resultate aus der Befragung noch aktuell und gültig sind, entsteht ein hoher Bedarf an Moderatoren, welche die Workshops durchführen. Um eine ökonomische Umsetzung zu fördern, haben wir ein „Train-the-Trainer“-Konzept entwickelt: ein Konzept zur Schulung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus dem Unternehmen, um diese zu befähigen, die oben skizzierten Workshops selbst durchzuführen. Sowohl in der Privatwirtschaft wie auch im öffentlichen Sektor konnten wir dieses Konzept bereits erfolgreich erproben. Die betriebsinternen Moderatoren sollten mit Fingerspitzengefühl ausgewählt werden, insbesondere sollte ihnen dort,

wo sie zum Einsatz kommen, Neutralität zugesprochen werden können. Falls Fragebogenergebnisse auf erhebliche soziale Konflikte in einzelnen Organisationseinheiten hinweisen, sollte für solche Teams eine externe Moderation beigezogen werden.

Um als interner Moderator für die Workshops qualifiziert werden zu können, sollten die infrage kommenden Personen bereits Vorerfahrung in der Moderation von Gruppen vorweisen können. Grundwissen zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit ist hilfreich, aber nicht zwingend, mindestens sollte Sensibilität und Interesse für dieses Thema vorhanden sein. Sind die Voraussetzungen gegeben, kann es mit der Ausbildung losgehen, welche folgende Elemente enthält:

- Eine erste Schulung von vier Stunden
- Vorbereitungsaufgaben auf die zweite Schulung
- Eine zweite Schulung von vier Stunden
- Hospitationen
- Kollegiale Beratung

In den beiden Schulungen, die ca. 2–4 Wochen auseinander liegen sollten, sind die beiden primären Ziele einerseits theoretische Inhalte zu vermitteln und andererseits ein erstes Übungsfeld zu bieten. An theoretischen Grundlagen stehen zuerst die Wirkungszusammenhänge von Arbeitsbedingungen und Gesundheit an. Danach werden der Ablauf und die Logik des Workshops in den Vordergrund gestellt. So viele Elemente aus dem Workshop wie möglich sollen in den beiden Schulungen auch praktisch geübt und ausprobiert werden. Es wird z. B. gelehrt und geübt, wie die Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung gedeutet und didaktisch sinnvoll vermittelt werden können. Der Umgang mit den in den Workshops verwendeten Hilfsmitteln (Karten und Poster) wird dargestellt und ausprobiert. Es werden aber auch Handlungsmöglichkeiten bei allfälligen „unerwarteten Situationen“ aufgezeigt und diskutiert. Besonders wichtig ist die erfolgreiche Integration der für die letzte Stunde hinzugekommenen Führungskraft in den Prozess. Zudem geht es um die Vermittlung von Tipps und Tricks, auch zur Vermeidung von Fallstricken. Um die Zeit zwischen den beiden Schulungen optimal nutzen zu können und den zweiten Termin so effizient wie möglich zu gestalten, wird den Schulungsteilnehmenden ein „Arbeitsheft“ mitgegeben, welches ihnen erlaubt, das Gelernte Revue passieren zu lassen, Fragen zu notieren und sich gut auf den nächsten Termin vorzubereiten.

Nach der Durchführung der Schulungen wird den internen Moderatoren die Möglichkeit geboten ein- bis zweimal einem Workshop, der von einem erfahrenen Moderator durchgeführt wird, beizuwohnen bzw. dort zu hospitieren. Je nach Bedürfnis und Kompetenz des zu schulenden Moderators kann dieser bereits am ersten Termin mehr oder weniger aktiv eingebunden werden, z. B. indem gewisse Schritte zu zweit moderiert werden und indem der externe Moderator sich Stück für Stück zurückzieht. So kann ein individuell abgestimmtes Heranführen an die Workshop-Durchführung gewährleistet werden.

Um auch nach erfolgreichem Einstieg in die Workshop-Moderation den Austausch zwischen den Moderatoren und die gegenseitige Hilfestellung zu fördern, ist die Umsetzung einer kollegialen Beratung hilfreich. Die Moderatoren beraten sich gegenseitig zu schwierigen Situationen in der Workshop-Moderation. Ein erster Termin sollte dabei unter der Leitung einer mit dieser Methode vertrauten Person durchgeführt werden. Weitere Termine können dann von den internen Moderatoren selbst durchgeführt werden.

Mit diesem Konzept wird das wichtigste Know-how zur Durchführung der Workshops in das Unternehmen integriert. Dies stellt einen Wissenszuwachs für die Organisation dar und reduziert den Bedarf an externen Moderatoren.

7.4 Ein Fallbeispiel

Die Verwaltung eines Landkreises in Deutschland begleiteten wir in den Jahren 2014 und 2015. Das Amt hatte rund 1100 Mitarbeitende in sehr unterschiedlichen Berufen und war über mehrere Häuser und Außenstellen verteilt.

Es wurde analog den im vorangehenden Abschnitt dargestellten Etappen vorgegangen. Die Datenerhebung fand in Zusammenarbeit mit der Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin (FFAS) statt und als Fragebogen wurde der COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire; vgl. Nübling et al. 2005) eingesetzt, der um einige psychosoziale Risiken ergänzt wurde, um die Bedürfnisse der Organisation noch besser abzudecken. Das Ausfüllen des Fragebogens konnte entweder online oder auf Papier ausgefüllt werden.

Die Resultate aus der Fragebogenbefragung wurden den Mitarbeitenden und Führungskräften in großen Informationsveranstaltungen präsentiert. Die beiden Schulungen zur Ausbildung der internen Moderatoren fanden vor dem Start der Workshops statt, sodass beim ersten, von unserer Arbeitsgruppe durchgeführten Workshop, bereits eine interne Moderatorin hospitieren konnte. Bei jedem von uns durchgeführten Workshop hospitierten ein bis zwei interne Moderatoren, sodass nach und nach immer mehr Workshops durch die internen Moderatoren ausgerichtet werden konnten. Insgesamt wurden 28 Workshops durchgeführt, davon 23 für Mitarbeitende und fünf für Führungskräfte. Die Hälfte der Mitarbeitendenworkshops konnte von den intern ausgebildeten Moderatoren durchgeführt werden. Alles in allem fanden die Workshops über ein knappes Jahr verteilt statt.

Die Umsetzung von Maßnahmen ist zur Zeit des Verfassens dieses Beitrags in Gange. Erste Feedbacks aus den Einheiten deuten darauf hin, dass in vielen Organisationseinheiten Prozesse angestoßen werden konnten. Das Amt plant drei Jahre nach der ersten Datenerhebung wiederum eine Datenerhebung vorzunehmen, was einen Vergleich der Ergebnisse vor und nach der Umsetzung von Maßnahmen ermöglichen wird.

Evaluation des Verfahrens

Um sich frühzeitig ein Bild zu machen, ob der Prozess in der gewünschten Qualität durchgeführt werden konnte, hat unsere Arbeitsgruppe eine Evaluation des Verfahrens durchgeführt. Dabei standen drei Fragestellungen im Vordergrund:

1. Lässt sich mit diesem Vorgehen das (für die jeweilige Organisationseinheit) wichtigste psychosoziale Risiko identifizieren?
2. Lassen sich gute Maßnahmenideen ableiten, um dieses psychosoziale Risiko zu reduzieren?
3. Gelingt die Qualifizierung der internen Moderatoren?

Zur Beantwortung der ersten beiden Fragestellungen haben wir die Evaluationsbögen herangezogen, die nach jedem Workshop von den Teilnehmenden ausgefüllt wurden (N = 232). Die Frage, ob im Workshop tatsächlich die wichtigste Gefährdung identifiziert werden konnte, wurde von 92 % aller Workshop-Teilnehmenden mit „ja“ (56 %) oder „eher ja“ (36 %) beantwortet. Das Vorgehen scheint sich also bewährt zu haben. Leicht kritischer, aber doch noch zufriedenstellend, sind die Antworten bei der Frage, ob sinnvolle Maßnahmen abgeleitet werden konnten: 84 % haben mit „ja“ (25 %) oder „eher ja“ (59 %) geantwortet.

Zur Beantwortung der dritten Fragestellung haben wir die Bewertung der externen Moderatoren aus unserer Arbeitsgruppe mit den Bewertungen der neun internen Moderatoren aus dem Amt verglichen. Die Qualifizierung konnte als gelungen betrachtet werden, da die internen Moderatoren sehr positiv bewertet wurden und die Workshops aus Sicht der Teilnehmenden in der nahezu gleichen Qualität durchführen konnten wie die externen, erfahrenen Moderatoren aus unserer Arbeitsgruppe. Weitere Hinweise auf eine gelungene Qualifikation kamen aus einer schriftlichen Befragung der internen Moderatoren. Auf die Frage, ob die Ziele in den Workshops erreicht werden konnten, antworteten drei Moderatoren mit „eher ja“ und fünf mit „ja“. Jedoch wurde die Frage, ob bereits der erste Workshop in guter Qualität durchgeführt werden konnte von zwei Moderatoren mit „eher nein“ beantwortet (bei zwei Moderatoren „eher ja“ und bei fünf Moderatoren „ja“). Dies deutet darauf hin, dass grundsätzlich die Qualifikation erfolgreich war, evtl. aber einzelne Personen von einer Zusatzveranstaltung profitiert hätten. Acht von neun Moderatoren haben zudem den Eindruck, dank diesem Projekt zu einem besseren Moderator geworden zu sein. Es ist also anzunehmen, dass die Qualifizierung der Moderatoren auch über dieses spezifische Projekt hinaus positive Effekte für das Amt haben wird.

7.5 Abschließende Bemerkungen

Nachdem wir in den Abschnitten 2 und 3 ein prototypisches Verfahren skizziert haben, wie ein Prozess zur Analyse von psychosozialen Risiken und Maßnahmenentwicklung aussehen könnte und in Kap. 4 ein Fallbeispiel zur Illustration beschrieben haben,

möchten wir zum Abschluss auf ein paar Punkte aufmerksam machen, die es zu berücksichtigen lohnt.

Eine strukturelle Frage

Häufig ist die Projektleitung für ein Projekt dieser Art in den Zentralbereichen der Unternehmung angesiedelt, also z. B. beim Gesundheitsmanagement, der Arbeitssicherheit, dem Personalwesen o. ä. Es ist also ein Projekt, dass, insbesondere aus der Perspektive der Linie, „von oben“ organisiert und durchgeführt wird. Im Verlaufe des Prozesses, mit dem Workshop als zentralem Scharnier, soll jedoch ein Gefühl der Eigenverantwortung in die Linie transportiert werden: Die Teams sollen die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen auch selbst an die Hand nehmen. Das bedeutet, dass eine Verschiebung und Dezentralisierung der Verantwortung von den Zentralbereichen in die Linie hinaus stattfindet. Führungskräfte, welche sich dazu bekennen, unterstützend wirken und Ressourcen bereitstellen, sind für den Erfolg dieser Verantwortungsübernahme sehr entscheidend. Wünschenswert ist es, in den Teams niederschwellige Strukturen zu schaffen, z. B. mit einem „Kümmerer“ und periodischen Meetings zum Besprechen und Reduzieren alltäglicher Belastungen, sodass der wichtigste Teil der Auseinandersetzung „lokal“, also im Team vor Ort, stattfindet. Ein Gesundheitsreferent im Zentralbereich hat dann für das Team eine eher beratende und unterstützende Funktion, insbesondere um die Kommunikation mit der Geschäftsführung sicherzustellen oder um Koordinationsaufgaben über verschiedene Teams hinweg zu unterstützen.

Organisationsentwicklung und Installierung permanenter Strukturen

Die Errichtung „niederschwelliger Strukturen“ ist nicht nur hilfreich zur Förderung der Eigeninitiative, sondern ist auch ein zentrales Element, um ein zeitlich begrenztes Projekt in eine nachhaltige Entwicklung der Organisation zu überführen. Damit kann eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen erreicht und damit auch die Attraktivität als Arbeitgeber gestärkt werden.

Schon kleine Maßnahmen können hierbei einen bedeutsamen Effekt haben, wenn z. B. einzelne Mitarbeitende und/oder Führungskräfte definiert werden, die sich etwa der Reduktion von Arbeitsunterbrechungen vertiefter annehmen und das Thema regelmäßig bei Teammeetings auf die Agenda setzen, ein „Einschlafen“ verhindern und auch auf erreichte Erfolge hinweisen. Das hier dargestellte Verfahren kann in Zyklen wiederkehrend durchgeführt werden. Die Art und Weise der Durchführung der Gruppendiskussionen im Alltag hängt stark davon ab, wie weit die Selbstorganisation in den Teams ist. Können die Teams diese Art von Veranstaltungen selbst durchführen und werden spürbar von ihren direkten Führungskräften unterstützt, wird die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs vergrößert.

Commitment und Transparenz

Eine der größten Gefahren, die einem Projekt solcher Art droht, ist das Misstrauen der Belegschaft darin, dass vonseiten der Unternehmensführung ein tatsächliches Interesse an Änderung besteht sowie die Befürchtung, dass die „Übung“ nur „für die Schublade“ ist. Besteht dieses Misstrauen, ist es schwierig, die Mitarbeitenden davon zu überzeugen, sich aktiv und gemeinsam an einer Verbesserung der Situation zu beteiligen. Das Misstrauen kann mit Resignation und Passivität einhergehen. Um dem entgegenzuwirken, muss das Bekenntnis des Top-Managements zum Projekt unmissverständlich sein und klar kommuniziert werden. Ferner muss der Prozess des gesamten Projektes gut geplant und kommuniziert sein. Auf die Frage „Was passiert nach den Workshops mit den Maßnahmenideen?“ müssen klare Antworten gegeben werden können. Die Ankündigung einer bereits geplanten Evaluation zur Überprüfung der umgesetzten Maßnahmen hilft das Commitment des Managements zu unterstreichen.

Wie geht es weiter: Weiterentwicklungen

Insbesondere die Befähigung der Teams in Eigenverantwortung an der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen zu arbeiten, wollen wir in kommenden Projekten weiter fördern. Zum Beispiel werden wir in einem Projekt erprobten Teamsprecher/innen zu qualifizieren, oben dargestellte Workshops in den eigenen Teams durchzuführen. Der Vorteil liegt auf der Hand: Ist das Know-how zur Durchführung solcher Gruppendiskussionen dezentral im Unternehmen direkt in den Teams vorhanden, steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass solche Diskussionen geführt werden. Die Herausforderung besteht darin, ob es Teammitgliedern gelingt den Rollenwechsel zwischen Moderator und Teammitglied erfolgreich vorzunehmen oder ob es allenfalls auch eine Redefinition der Moderatorenrolle benötigt. Dem werden wir in einem kommenden Projekt auf den Grund gehen.

Literatur

- Bakker A, Demerouti E (2007) The job demands-resources model: state of the art. *J Manag Psychol* 22(3):309–328
- Berset M, Elfering A, Lüthy S, Lüthi S, Semmer NK (2011) Work stressors and impaired sleep: rumination as a mediator. *Stress Health* 27(2):e71–e82
- Bowling NA, Alarcon GM, Bragg CB, Hartman MJ (2015) A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work Stress* 29(2):95–113
- European Agency for Safety and Health at Work (2015) Second European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER-2). EU-OSHA, Bilbao
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2016) Arbeitsschutz in der Praxis. Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Nationale Arbeitsschutzkonferenz, Berlin. <http://www.gda-portal.de>
- Hakanen JJ, Schaufeli WB, Ahola K (2008) The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work Stress* 22(3):224–241

- Igic I, Keller A, Luder L, Elfering A, Semmer NK, Brunner B, Wieser S (2015) Job-stress-index 2015. Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. Gesundheitsförderung Schweiz, Bern
- Kivimäki M, Jokela M, Nyberg S, Singh-Manoux A, Fransson E, Alfredsson L, Bjorner J, Borritz M, Burr H, Casini A, Clays E, De Bacquer D, Dragano N, Erbel R, Geuskens G, Hamer M, Hoofman W, Houtman I, Jöckel K, Kittel F, Knutsson A, Koskenvuo M, Lunau T, Madsen I, Nielsen M, Nordin M, Oksanen T, Pejtersen J, Pentti J, Rugulies R, Salo P, Shipley M, Siegrist J, Steptoe A, Suominen S, Theorell T, Vahtera J, Westerholm P, Westerlund H, O'Reilly D, Kumari M, Batty G, Ferrie J, Virtanen M (2015) Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603 838 individual. *Lancet* 386(10005):1739–1746
- Krause A, Deufel A (2014) Kombiniertes Einsatz von Fragebogen, Beobachtung und Gruppendiskussion im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung, Webanhang zu Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua). Schmidt, Berlin
- Lee RT, Ashforth BE (1996) A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *J Appl Psychol* 81(2):123–133
- Lenhardt U, Beck D (2016) Prevalence and quality of workplace risk assessments – findings from a representative company survey in Germany. *Saf Sci* 86:48–56
- Moreau-Gruet F (2014) Monitoring zur psychischen Gesundheit – mit Fokus <Ältere Menschen> und <Stress am Arbeitsplatz>. Arbeitspapier 2, Aktualisierung 2014, Gesundheitsförderung Schweiz, Bern
- Morschhäuser M, Beck D, Lohmann-Haislah A (2014) Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua) (Hrsg) Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Schmidt, Berlin, S 19–44
- Nübling M, Stöbel U, Hasselhorn H-M, Michaelis M, Hofmann F (2005) Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen – Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven
- Rau R, Buyken D (2015) Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen. *Z Arbeits Organ* 59(3):113–129
- SECO (2015) Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz, Informationen für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen. SECO, Bern
- Semmer NK, Meier LL (2014) Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Schuler H, Moser K (Hrsg) Lehrbuch Organisationspsychologie, 5. Aufl. Huber, Bern, S 559–604
- Zapf D, Semmer NK (2004) Stress und Gesundheit in Organisationen. In: Schuler H (Hrsg) Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Bd 3). Hogrefe, Göttingen, S 1007–1112

Über die Autoren

Dr. Martial Berset ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule Nordwestschweiz und ist im Bereich der angewandten Forschung und der akademischen Lehre tätig. Dabei war und ist er in mehreren Projekten zur Analyse von psychosozialen Risiken tätig, sei es als Moderator und/oder als Projektleiter. Er hat an der Universität Bern Arbeits- und Organisationspsychologie studiert und promoviert zum Thema Stress,

Erholung und Gesundheit. Seine Interessen drehen sich ganz grundsätzlich um den Einfluss von Stressoren und Ressourcen auf das Gesundheitsverhalten und die Gesundheit und dabei fokussiert auf den Zusammenhang von Stressoren und Schlafqualität.

Andrea Deufel ist Diplom-Psychologin und Systemische Beraterin (SG). Sie hat an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br. Psychologie studiert und Weiterbildungen zur Systemischen Beraterin sowie Stressverhaltenstrainerin absolviert. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Studiengangleiterin in der Weiterbildung an der Fachhochschule Nordwestschweiz beschäftigt sie sich im Schwerpunkt mit den Themen Arbeit und Gesundheit, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Psychosoziale Gefährdungsbeurteilungen und Stress und begleitet Organisationen bei der Umsetzung von Projekten in diesen Themenfeldern.

Cosima Dorsewagen ist Diplom-Psychologin und Juristin (LL.B.). Sie hat an den Universitäten Freiburg im Breisgau, Bonn und Hagen studiert und arbeitet als Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Studiengangleiterin und Dozentin in der Weiterbildung an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz. In angewandten Forschungs- und Entwicklungsprojekten rund um das Thema Arbeit und Gesundheit beschäftigt sie sich u.a. mit der Frage, wie sich aktuelle Formen der Leistungssteuerung auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten auswirken. Sie unterstützt und begleitet Organisationen bei der Analyse und gesundheitsförderlichen Gestaltung psychosozialer Arbeitsbedingungen.

Prof. Dr. Andreas Krause ist seit 2006 Dozent für Arbeit und Gesundheit an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz und leitet den Studiengang CAS Betriebliches Gesundheitsmanagement. Der Schwerpunkt seines Teams ist innovatives betriebliches Gesundheitsmanagement. In Kooperationsprojekten mit Unternehmen werden neue Wege erprobt, mobil-flexibles Arbeiten auf gesundheitsförderliche Weise umzusetzen. Er hat Psychologie an der Universität Osnabrück studiert. Anschliessend war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Universitäten Flensburg und Freiburg im Breisgau. Seine Forschungs- und Entwicklungsprojekte wurden u.a. gefördert über das Elite-Postdoktoranden-Programm der Landesstiftung Baden-Württemberg, von SNF, DFG und Gesundheitsförderung Schweiz.