

Es knirscht im System Belegschaft – Komplexität, Überforderung und ungünstige Bedingungen machen Arbeit ineffizient. Ansatzpunkte, um hier entgegenzusteuern, kann die psychische Gefährdungsbeurteilung liefern. Voraussetzung: Sie wird als transparenter Prozess etabliert.

Den Sand aus dem Getriebe holen

Von Petra Kastenholz und Annegret Küppers

● Seit 2013 ist die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung, kurz: GBpsych, für jeden Arbeitgeber im Rahmen des Arbeitsschutzes verpflichtend. Damit trägt der Gesetzgeber den sich verändernden Arbeitsbedingungen und Krankenständen in einer dynamischen Arbeitswelt Rechnung. Für Personaler kann eine richtig angewandte Gefährdungsbeurteilung in Verbindung mit einem transparenten Controlling jedoch noch wesentlich mehr Effekte entfalten:

- Erhöhte Transparenz, um den immer komplexeren Arbeitsstrukturen gerecht zu werden und um fundierte Entscheidungen zu treffen
- Identifikation versteckter Faktoren, die zu Fluktuation, Krankenständen und Produktivitätsverlusten führen
- Objektivierung und Argumentation auf Basis valider Informationen

Die ersten Schritte einer GBpsych

Die ersten Schritte der GBpsych sind vergleichbar mit denen einer Mitarbeiterbefragung. Bei der GBpsych verlangt der Gesetzgeber jedoch explizit, dass im Bedarfsfall entsprechende Maßnahmen entwickelt, umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden müssen. Die Messwerte der GBpsych sind die Ausgangsbasis, um zeitgemäß steuern zu können. Der Fokus liegt da, wo viele Mitarbeiterbefragungen bereits abgeschlossen sind: in der Umsetzung von zielführenden Maßnahmen und der Überprüfung ihrer Wirksamkeit.

Niemand würde ein Unternehmen ohne Kennzahlen oder eine technische Anlage ohne entsprechende Kontroll- und Steuerungssysteme betreiben. Allein die durchdachte Steuerung der „Wirkungsmöglichkeit der Belegschaft“ steckt noch in den

Kinderschuh. Der Begriff „Wirkungsmöglichkeit des Systems Belegschaft“ nimmt dabei nicht die Belastbarkeit einzelner Personen, sondern die Rahmenbedingungen des Systems in den Fokus: Die Frage ist, ob Personen, die grundsätzlich ihren Arbeitsbereich qualifiziert beherrschen, in dem gegebenen Rahmen die Möglichkeit haben, ihr Wissen und Können optimal einzubringen oder ob im konkreten Fall die Gegebenheiten eine optimale Ressourcennutzung verhindern oder erschweren.

Ein Beispiel sind veraltete oder nicht ausreichend abgestimmte Prozesse, aus denen sich Reibungsverluste ergeben. Wie im Controlling und bei technischen Steuerungssystemen ist es für die erfolgreiche Durchführung der GBpsych von entscheidender Bedeutung, dass

- die Rückmeldungen zur Optimierung des Systems genutzt werden,
- ein kontinuierlicher, effektiver und transparenter Prozess etabliert wird,
- die Ergebnisse der Messungen zeitnah und mit geringem Aufwand zur Verfügung stehen,
- relevante Kennzahlen mit einer hohen Aussagekraft ermittelt werden und
- die Rückmeldungen in einer objektiven Darstellung zur Verfügung stehen.

Verbindung von GBpsych und Controlling

Ein von uns immer wieder propagierter Ansatz ist die Verbindung von GBpsych und Controlling. Wir empfehlen, den Prozess der GBpsych in die Planungsprozesse des Unternehmens zu integrieren. Die Ergebnisse geben wichtige Hinweise zur Budget- und Personalplanung. Das Budget für Trainings,

Schulungen, Weiterbildungen und Coachings kann gezielter geplant werden. Fach- und Führungslaufbahnen können in Bezug auf die Wirkungsmöglichkeit für das System Belegschaft betrachtet werden. Nicht zuletzt können Maßnahmen im Bereich des Gesundheitsmanagements auf Basis der GBpsych gezielt erarbeitet und eingesetzt werden: Weg von der Gießkanne hin zu einer gezielten Unterstützung von Bereichen oder Schwerpunktthemen. Auf Basis der Kennzahlen lässt sich überprüfen, ob die Maßnahmen die gewünschte Wirkung erzielen. Somit lässt sich ein qualitativ hochwertiges HR-Controlling entwickeln, welches die Wirkungsmöglichkeit des Systems Belegschaft im Fokus hat.

Für Personalverantwortliche bedeutet dies eine starke Argumentationsbasis und damit eine verstärkte Einflussmöglichkeit in Verhandlungen mit den Fachabteilungen. Und diese wird gerade in Zeiten des Fachkräftemangels dringend benötigt.

Das wirtschaftliche Potenzial ist enorm. Ein Beispiel aus dem Bereich des Konfliktkostenmanagements zeigt, welche Hebelwirkung sich ergeben kann: Nach einer Studie von KPMG sind 20 Prozent der Arbeitszeit durch Konflikte gebunden. In einem Unternehmen mit 500 Mitarbeitern und durchschnittlichen jährlichen Personalkosten von 60.000 Euro pro Mitarbeiter ergibt sich theoretisch ein Potenzial von sechs Millionen Euro. Gelingt es, die Konfliktzeiten um 10 Prozent zu reduzieren, hat das einen Effekt von 600 000 Euro jährlich. Dabei wurde konservativ gerechnet. Eine Reduktion um 50 Prozent ergäbe einen Effekt von drei Millionen Euro pro Jahr.

Konflikte und Konfliktkosten stellen nur die Spitze des Eisberges dar. Welches Potenzial könnten Unternehmen ausschöpfen, wenn bereits frühzeitig die Ursachen für Konflikte erkannt und aufgelöst würden? Über-, Unter- oder Falschregulierungen, veraltete oder schwerfällige Prozesse, Informationsdefizite oder eine unkontrollierte Informationsflut sind einige Beispiele. Zusätzlich entfällt der Aufwand, das Ergebnis ineffektiver Arbeit wiedergutzumachen. Das sind beispielsweise Kosten für Kundenakquise, Fachkräftesuche und Imageaufbau. Bildlich gesprochen: In einer Zeit, in der es immer schwieriger wird, die gewünschten Arbeitskräfte zu halten beziehungsweise zu ersetzen, lohnt es sich, den Sand aus dem Getriebe zu entfernen, anstatt zum wiederholten Male abgeschliffene Zahnräder austauschen zu müssen.

Psychische Gefährdungsbeurteilung in der Vuca-Welt

Traditionelle Organisationssysteme bringen in einer Vuca-Welt, also unserer aktuellen Arbeitswelt, die vor allem durch Unbeständigkeit (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity) geprägt ist, nicht mehr den gewünschten Erfolg. Sie sind zu langsam und unflexibel. Hinzu kommt, dass gerade in Unternehmen mit hierarchischen Strukturen die Know-how-Träger ihre Erfahrungen und ihr Wissen kaum noch einbringen können. Gleichzeitig brauchen Unternehmen Organisationsstrukturen, die auf vorhersehbare und immer wichtiger auch auf unvorhersehbare Einflüsse flexibel reagieren können.

Immer mehr Unternehmen beschäftigen sich deshalb mit der Idee des agilen Arbeitens als einer Antwort auf die Vuca-Welt. Agiles Arbeiten bedeutet, die Informationsflüsse so zu gestalten, dass schnell reagiert werden kann: „fail fast, learn fast“. Ein weiterer Aspekt ist ein fortlaufender Prozess, der durch die vier



PETRA KASTENHOLTZ arbeitet als Prozessmanagerin Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach und Scrum Master in der Perspektivwerkstatt.



ANNEGRET KÜPPERS arbeitet als Prozessmanagerin Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung, Controllerin, Wirtschaftsmediatorin und Unternehmensberaterin in der Perspektivwerkstatt.

Phasen: Planen, Umsetzen, Auswerten / Messen und Lernen gekennzeichnet ist. Vom Grundsatz her entspricht dieses Vorgehen dem Regelkreismodell, welches seit Langem für die Steuerung von Unternehmen und technischen Anlagen angewandt wird.

Eine verantwortlich durchgeführte GBpsych entspricht diesem erprobten und anpassungsfähigen Vorgehensmodell. Die Wirkungsmöglichkeit des Systems Belegschaft wird ermittelt und ausgewertet. Auf Basis der Ergebnisse werden Optimierungen evaluiert und eingeführt. Die Umsetzung wird wiederum auf ihr Gelingen beziehungsweise auf weitere Verbesserungsnotwendigkeiten hin überprüft.

Ist der Prozess der GBpsych erst einmal effizient etabliert, ergeben sich vielfältige Nutzungsmöglichkeiten:

- Identifikation von Best-Practice-Ansätzen,
- Messungen in großen Arbeitseinheiten, um unkompliziert die Erfahrungen der beteiligten Know-how-Träger zu ermitteln und Optimierungsmöglichkeiten zu evaluieren,
- Begleitung von großen, komplexen oder kritischen Prozessen, um zeitnah Abweichung vom gewünschten Sollprozess zu ermitteln und
- Messungen vor und nach System- oder Organisationsumstellungen, unter Berücksichtigung des Expertenwissens der Know-how-Träger, um notwendigen Schulungs- oder Nachsteuerbedarf zu erkennen.

Fazit: Die GBpsych als Basis für Verhandlungen auf Augenhöhe

Personalverantwortliche erhalten über die GBpsych die notwendige Transparenz, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Zum anderen wird die „Welt der weichen Faktoren“ in Zahlen übersetzt und somit für zahlenorientierte Gesprächspartner verständlicher. Eine effektiv durchgeführte GBpsych in Verbindung mit einem transparenten HR-Controlling liefert so die notwendigen Informationen und bildet die Basis für Verhandlungen auf Augenhöhe zwischen Fachabteilungen und Personalverantwortlichen. ■■■