

Psychische Gesundheit im Betrieb

Folge 5

Einleitung

Die arbeitsmedizinische Empfehlung „Psychische Gesundheit im Betrieb“ des Ausschusses für Arbeitsmedizin des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales nennt Eckdaten zur Psychischen Gesundheit und stellt dabei die Rolle des Betriebsarztes in den Mittelpunkt.

In den Folgen 1 bis 4 wurden die **Grundlagen** vermittelt. Hier findet ein wissenschaftlicher Exkurs zum Bedingungsgefüge von psychischer Gesundheit und Krankheit statt. Dieser hilft, die Komplexität der Interaktion von biologischen und psychischen Prozessen zu verstehen. Die für den Erhalt und die Förderung psychischer Gesundheit in der Arbeit wesentlichen Faktoren werden zusammengefasst und mit den aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt konfrontiert. Gängige wissenschaftliche Hypothesen und Modelle vermitteln mögliche Lösungsoptionen für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen.

In den Folgen 5 und 6 **Perspektiven und Methoden** werden ausgewählte Ansätze und Analyseinstrumente für den Methodenkoffer des Betriebsarztes zur Identifikation von psychischen Belastungen und Ressourcen im Rahmen der Gefährdungsermittlung und -beurteilung ausführlich vorgestellt, auf eine umfassende Darstellung wird aber bewusst verzichtet. Mögliche externe Kooperationspartner werden benannt. Die Rahmenbedingungen in kleinen und mittelgroßen Unternehmen werden stets berücksichtigt. Für die praktische Umsetzung wird ein bewährtes dreistufiges Vorgehen empfohlen.

Die Vorstellung erfolgreicher **betrieblicher Beispiele** in Folge 7, Handlungs-

ansätze und eine Darstellung wesentlicher **Erfolgsfaktoren** in Folge 8 runden die Empfehlung ab.

Perspektiven und Methoden

5.3.1 Beispielhafte, bewährte Analyseinstrumente zu Stufe 2

Als Verfahren haben sich auf betrieblicher Ebene insbesondere moderierte Arbeitssituationsanalysen bewährt, die nach einer Einweisung mit hinreichender Qualität von den betrieblichen Experten, insbesondere dem Betriebsarzt, eingesetzt werden können. Außerdem sind die ausgewählten Methoden insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch vertiefend in Abteilungen großer Unternehmen anwendbar. Der Betriebsarzt ist aufgrund seiner Stellung (Schweigepflicht) prädestiniert, die moderierten Arbeitssituationsanalysen durchzuführen: Verschwiegenheit in persönlichen und Transparenz und Rückmeldung an die Leitung in organisationalen Belangen sind in der Rolle möglich. Als Instrument für eine schriftliche Mitarbeiterbefragung wird beispielhaft der vielfach erprobte SALSA (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse) empfohlen. Als Gruppenmethoden werden Arbeitssituationsanalyse und Soft-Analyse vorgestellt. Beide lassen sich als pragmatische Methoden einfach und schnell einsetzen. Sie ermöglichen den Mitarbeitern die Vergewisserung über gesundheitsförderliche Ressourcen in der Arbeit und die Identifikation von Verbesserungsbedarf, regen zur Lösungsfindung an und beteiligen an der Entwicklung von passenden Maßnahmen. Die Kommunikation untereinander führt zu Orientierung, Entlastung und Aktivierung. Es werden allerdings Erwar-



tungen geweckt! Obwohl es sich bei beiden Verfahren um primär „subjektive“ Ergebnisse handelt, bieten sie doch in der Häufung von Rückmeldungen die Chance, die wichtigsten Veränderungsbedarfe und die Dringlichkeit von Veränderungen einzuschätzen. Die Ergebnisse werden vom Moderator anonymisiert weiter gegeben. Sie sind in der Regel nicht umsetzungsreif. Als nächster Schritt bietet sich die Etablierung eines Gesundheitszirkels zur Klärung der Realisierbarkeit der Maßnahmen und deren Umsetzungsbegeleitung an. Die Entscheidung über die Maßnahmen und deren zeitliche Abfolge treffen die Betriebsleitung und die Personalvertretung. Wichtig ist, dass alle Führungskräfte und Mitarbeiter zeitnah über die Ergebnisse informiert werden.

Der regelhafte Einsatz einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung unter Einbeziehung der Mitarbeiter mit moderierter Arbeitssituationsanalyse und bereichsbezogenen Gesundheitszirkeln ist ein unverzichtbares Analyse- und Interventionsinstrument, das neben der Generierung von Lösungen auch noch das Potential in sich birgt, das Bewältigungshandeln und Erleben von Bewältigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen zu entwickeln.

Arbeitssituationsanalyse nach Nieder:

Es handelt sich um die mündliche Befragung einer Arbeitsgruppe, eines Teams über die wichtigsten Belastungen. (Nieder, 2005) Vorgehensweise: 10 bis 15 Teilnehmer, 2 bis 3 Stunden bis zu einem halben Tag unter neutraler Moderation durch den Betriebsarzt oder externe Moderatoren, sollte nicht hierarchieübergreifend angewandt werden. Vorbereitung der Leitfragen auf Pinnwand oder Flipchart, Stifte, Moderationskarten und Klebepunkte.

	Gegenwart	Zukunft
+	Satisfaction Was läuft zufriedenstellend (gut)? Worauf können wir uns verlassen? Worauf sind wir stolz?	Opportunities Welche Optimierungschancen und Entwicklungsmöglichkeiten gibt es? Was können wir ausbauen?
-	Faults Wo liegen Unzulänglichkeiten, Schwierigkeiten, Schwachstellen, Fehler?	Threats Wo lauern künftige Gefahren? Was sind unsere Befürchtungen?

Leitfragen:

1. Was finden Sie positiv an Ihrem Arbeitsplatz?
2. Wenn Sie an Ihre Arbeit und Ihren Gesundheitszustand denken: Halten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für – Nicht wichtig – Teilweise wichtig – Sehr wichtig?
3. In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollte am ehesten eine Veränderung erfolgen: Tätigkeit, Organisation, Vorgesetztenverhalten, Arbeitsumgebung, Betriebsklima ...?
4. An welche konkreten Belastungen haben Sie gedacht, als Sie Ihren Bewertungspunkt vergeben haben?
5. Welche Anregungen haben Sie zur Verbesserung der Arbeitssituation?
6. Was könnten Sie als Mitarbeiter tun, was der Betrieb?

SOFT-Analyse:

Die SOFT-Analyse ist eine aus dem englischen Sprachraum stammende Methode. Sie wird in verschiedenen Veröffentlichungen dargestellt¹, ihre Herkunft ist jedoch unklar. Die Buchstabenfolge S-O-F-T steht für die folgenden englischen Begriffe:

- Satisfaction: Zufriedenstellendes (Was läuft gut?)
- Opportunities: Gelegenheiten (Chancen, Herausforderungen, Möglichkeiten)
- Faults: Fehler (Störungen, Schwachstellen, Probleme)
- Threats: Bedrohungen, Befürchtungen (Was könnte schlimmstenfalls passieren?, potentiell gefährliche Aspekte)

Es werden sowohl positive als auch negative und sowohl gegenwarts- als auch zukunftsbezogene Dimensionen erfasst. Die Arbeit mit dieser Struktur erleichtert es, die große Fülle unterschiedlicher Wahrnehmungen und Einschätzungen der Beteiligten nicht nur nachvollziehbar zu machen, sondern nach den vorgegebenen Kriterien zu systematisieren.

¹ Z. B. in: Zielfindung und Zielklärung ein Leitfaden
Materialien zur Qualitätssicherung, QS 21.
Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend 1998, S. 21 ff.

Vorgehensweise:

1. Anwendungsbereich definieren, auf den sich die Analyse beziehen soll (beispielsweise Zusammenarbeit, Kommunikationsklima, Arbeitsorganisation, Zielvereinbarungen).
2. Die vier Fragedimensionen werden von allen Beteiligten individuell bearbeitet. Die Stichworte werden jeweils auf Moderationskarten festgehalten. Je nach Gruppengröße werden pro Teilnehmer die jeweils drei wichtigsten Punkte notiert.
3. Die individuellen Sichtweisen der Beteiligten werden zusammengetragen, auf der Pinwand visualisiert und diskutiert. Das Ziel besteht neben dem Austausch darin, Gewichtungen zu erreichen. So ergibt sich ein Gesamteindruck über die Wahrnehmung der Stärken und Chancen des Teams/ des Betriebes, aber auch der Probleme und Befürchtungen. Es ist sinnvoll und hilfreich, auch die Wechselwirkungen bzw. das Spannungsverhältnis zwischen den Faults und den Opportunities in den Blick zu nehmen.
4. Herausarbeitung von zu bearbeitenden Themen vor dem Hintergrund der Ergebnisse.

Zeitaufwand: Je nach Umfang des Themas, Größe der Gruppe und Intensität der Bearbeitung einen halben bis zu einem Tag.

Schriftliche Mitarbeiterbefragung:

beispielsweise SALSA –

Salutogenetische

Subjektive Arbeitsanalyse

Soll in größeren Betrieben das Screening der Stufe 2 mittels eines schriftlichen Fragebogens erfolgen, empfiehlt sich beispielsweise der SALSA (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse). Bei dem Fragebogen SALSA handelt es sich um ein anwendungserprobtes und wissenschaftlich anerkanntes Verfahren, mit dem Ziel, die subjektiv wahrgenommene Arbeitssituation zuverlässig und gültig zu erfassen. Das Verfahren wurde

an der ETH Zürich entwickelt, um die innerbetrieblichen, im Bereich der Humanressourcen liegenden Entwicklungspotentiale zu identifizieren und deren Möglichkeiten zu entfalten.

Erfasst werden die Schlüsselmerkmale psychischer und sozialer Befindlichkeit, wie quantitative sowie qualitative Über- und Unterforderung, soziale Unterstützung, Betriebsklima, Handlungskompetenz und -spielraum, Transparenz und Potentiale der Selbstregulation. Abweichend von der klassischen Sicht, die die krankmachenden Bedingungen der Arbeitswelt (Fehlbeanspruchung, Stress) in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken, zielt der SALSA Fragebogen auf die Bedingungen und Schutzfaktoren, die zur Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung einer gesundheitlichen Gesamtbilanz beitragen. Gesundheit wird dabei positiv im systemtheoretischen Sinne als dynamisches Gleichgewicht innerhalb der Person sowie zwischen der Person und ihrer Umwelt verstanden. SALSA folgt dem Gesundheitsbegriff von Antonovsky.

Die SALSA Methode ist in der BAuA Toolbox gelistet:

(www.baua.de/de/informationen-fuer-die-praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Verfahren/SALSA.html).

Das Verfahren wird auch von der DGUV empfohlen:

(www.dguv.de/inhalt/medien/bestellung/fach/documents/betriebaerzte.pdf).

Gesundheitszirkel:

Leitidee des Gesundheitszirkels ist die aktive Beteiligung der Beschäftigten an der Planung und Umsetzung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Die Beschäftigten werden als Experten für ihre Arbeitssituation gesehen. Ihr Wissen über die Arbeitsabläufe, die Belastungen und Umgebungsbedingungen sind die Grundlage für die Verbesserungsvorschläge.

Voraussetzung für die Arbeit im Gesundheitszirkel ist ein Überblick über die Belastungssituation im Unternehmen. Der Gesundheitsbericht, die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und/oder moderierter Arbeitssituationsanalysen lassen erkennen, wo im Unternehmen Handlungsbedarf besteht. In diesen Bereichen sollte ein Gesundheitszirkel zeitlich befristet eingesetzt werden. Nach dem von den Krankenkassen praktizierten Konzept gehören dem Zirkel fünf bis sieben Beschäftigte, der unmittelbare Vorgesetzte, die Sicherheitsfachkraft, der Betriebsarzt, Vertreter von Betriebs- bzw. Personalrat und ein Moderator an. Der Gesundheitszirkel kann bei Bedarf durch weitere Experten beispielsweise der Unfallversicherung erweitert werden. Ein Vertreter der Geschäftsführung wird häufig zu Beginn und zum Ende der Zirkelsitzungen eingeladen. Ein anderes Modell sieht als Teilnehmer nur Beschäftigte und einen Moderator vor. Der Vorteil wird in einer eher offenen und vertrauten Gesprächsatmosphäre gesehen. In der Praxis treten beide Formen, aber auch Mischformen nebeneinander auf.

Allen Modellen liegt eine gemeinsame Vorgehensweise zu Grunde: Ausgehend von den Ergebnissen der Bedarfsanalyse sollen die ersten Sitzungstermine dafür verwendet werden, die aufgeführten Belastungen und Beschwerden zu diskutieren. Die Beschäftigten als Experten in eigener Sache tragen dazu ihre Erfahrungen mit den Belastungsfaktoren zusammen. Die Fachleute ergänzen dieses durch ihr Expertenwissen. Als zweiter Schritt ist vorgesehen, für die besonders belastenden und gesundheitlich beanspruchenden Arbeits- oder Umgebungsbedingungen geeignete Lösungsvorschläge zu benennen. Den Abschluss bildet die Festlegung der Zuständigkeit für die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge und die Aufstellung eines Zeitplanes. Über die Arbeit des Gesundheitszirkels sollten die Beschäftigten im Unternehmen während der ganzen Laufzeit informiert werden. Über die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge berät beispielsweise ein Arbeitskreis Gesundheit oder der Arbeitsschutzausschuss. Das Gremium setzt Prioritäten, steuert die Maßnahmen und bewertet die erzielten Ergebnisse. □

*Der Beitrag wird fortgesetzt.
Die Redaktion dankt Dr. A. Schoeller für die redaktionelle Aufbereitung des Textes.*

Literatur:

- GDA-Portal (2008), *Dokumente, Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation*. online (Zugriff am 15. 04. 2011)
- Holm, M., Geray, M. (2008), *Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung*; www.inqa.de
- Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union 2010. www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Luxemburger_Deklarationjuli2010.pdf (Zugriff am 15. 04. 2011)
- Nieder, P. (2005). *Anpacken wo der Schuh drückt. Das Instrument Arbeitssituationsanalyse, Organisationsentwicklung 4 / 05, S. 54–61*
- Praxishilfe1 *Gesundheit mit System. Printversion und Internet, Einrichtung eines Gesundheitsmanagementsystems mit Stressmodulen, VBG*
- Richter, G., Friesenbichler, H., Vanis, M., *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz Teil 4: Psychische Belastungen Checklisten für den Einstieg; Bochum 2006*

BAuA veröffentlicht und bewertet gesammelte Meldungen

Fakten: Bericht über gefährliche Produkte

Von unsicheren Produkten gehen hohe Risiken für die Gesundheit aus. Das Produktsicherheitsgesetz beauftragt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), über die Sicherheit von Gebrauchsgegenständen und Arbeitsmitteln zu informieren. In der Reihe „Gefährliche Produkte – Informationen zur Produktsicherheit“ veröffentlicht die BAuA jährlich eine Auswertung der vorliegenden Meldungen über gefährliche technische Produkte. Kürzlich ist die aktuelle Ausgabe 2012 mit der Analyse der Daten aus dem Jahr 2011 erschienen.

Für den Bericht ausgewertet werden neben der deutschen Tagespresse und den Meldungen über tödliche Arbeitsunfälle auch die nationalen RAPEX-Meldungen. RAPEX steht für „Rapid Exchange of Information System“ und ist das Schnellwarnsystem der Europäischen Kommission zu gefährlichen Produkten. Im Jahr 2011 gab es insgesamt 158 RAPEX-Meldungen aus Deutschland. Dabei wurden Produkte aus allen Kategorien berücksichtigt.

Bei allen beanstandeten Geräten, die der Maschinenrichtlinie unterliegen, bestand beispielsweise die Gefahr, sich zu schneiden oder durch umher fliegende Teile getroffen zu werden. Im Bereich Kosmetik konnte in einer Körperlotion ein nicht zugelassener Konservierungsstoff nachgewiesen werden. Insgesamt gab es aus Deutschland 28 Meldungen über kosmetische Mittel. Ein Modell-Hubschrauber fiel negativ auf, weil die Gefahr bestand, durch rotierende Teile, die nicht richtig befestigt waren, verletzt zu werden. National wurden acht Produkte gemeldet, die gegen die Spielzeugrichtlinie verstießen.

Positiv zu vermerken ist, dass der Anteil chinesischer Produkte unter den Meldungen erheblich gesunken ist. Ob sich dieser Trend fortsetzt, muss sich jedoch in den Folgejahren erst noch zeigen.

Bei der Analyse der tödlichen Arbeitsunfälle stellten die Wissenschaftler fest: Besonders häufig werden Baumaschinen wie Bagger oder Kräne als ursächlich oder mitursächlich für Arbeitsunfälle genannt. Viele Unfälle ereignen sich außerdem mit Arbeitsbühnen oder Gabelstaplern. Im Vergleich mit den RAPEX-Daten überraschte die BAuA-Wissenschaftler, dass – obwohl sich besonders viele tödliche Arbeitsunfälle mit Produkten ereignen, die der Maschinenrichtlinie unterliegen – es nur in vier Produktgruppen Beanstandungen über RAPEX gab. Die BAuA-Experten gehen zudem davon aus, dass etwa jeder sechste tödliche Arbeitsunfall, an dem ein technisches Produkt beteiligt war, hätte vermieden werden können. Ingenieure sollten deshalb nicht nur den bestimmungsgemäßen sondern auch den vorhersehbaren Gebrauch des Produktes schon bei der Konstruktion berücksichtigen.

Gefährliche Produkte 2012 – Informationen zur Produktsicherheit; Isabell Bentz, Jochen Blume, Matthias Honnacker, Hans-Jörg Windberg, Tanja Wybierek; 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2012, ISBN: 978-3-88261-143-4, 152 Seiten. Der Bericht steht als PDF unter www.baua.de/publikationen auf der BAuA-Website. Weitere Informationen zur Produktsicherheit bietet auch das Portal www.produtsicherheitsportal.de der BAuA. □