

## Kurzbericht

# Auswertung der Bedarfserhebung zu Praxisbeispielen psychischer Belastungen in Unternehmen

Dr. Norbert Lenartz, working well: gute Arbeit!

## Einleitung

Dieser Kurzbericht fasst wesentliche Befunde der Befragung zu Praxisbeispielen psychischer Gesundheit in Unternehmen zusammen. Welche Praxisbeispiele kennen die Teilnehmer und woher? Was sind die Stärken und Schwächen dieser Beispiele? Und wie können betriebliche Praxisbeispiele zu psychischen Belastungen aufbereitet sein, damit sie den verschiedenen betrieblichen Akteuren von Nutzen sind?

## Teilnehmer

In zwei Erhebungsphasen wurden insgesamt 187 Teilnehmer aus sechs Berufsgruppen in die Befragung einbezogen: Unternehmer und Führungskräfte (N = 30), Aufsichtspersonen und -beamte (N = 15), Betriebsärzte (N = 43), Fachkräfte für Arbeitssicherheit (N = 34), Betriebsräte (N = 48) und Gewerkschaftler (N = 17)

Die Teilnehmer umfassen verschiedene Branchen, Regionen und sind in Unternehmen unterschiedlicher Größe tätig, wobei das verarbeitende Gewerbe und größere Unternehmen in der Stichprobe etwas stärker vertreten sind.

## Erster Fragenblock: Inhalte von Praxisbeispielen

Zu welchen konkreten Inhalten rund um psychische Belastungen wünschen sich die Teilnehmer Unternehmensbeispiele guter Praxis?

Praxisbeispiele zum Umgang mit einer hohen Arbeitsmenge/hohen Arbeitsdichte (62 %) wurden von den Teilnehmern am häufigsten genannt, gefolgt von Beispielen zu Mitarbeiterführung (49 %) und der gleichzeitigen Bewältigung verschiedener Aufgaben (Multitasking) (41 %). Auch Beispiele zum Umgang mit ständiger Erreichbarkeit (36 %) und langen Arbeitszeiten (32 %) erhielten hohe Zustimmung. Vergleichsweise weniger Interesse wurde in der ersten Erhebung den Kategorien „Mobbing“ und „Niedriglöhne und prekäre Beschäftigungsverhältnisse“ zuteil (je 9 %).

Bei der differenzierten Betrachtung fällt auf, dass die hohe Arbeitsmenge von jedem dritten Betriebsarzt als wichtig erachtet wird, dagegen aber nur von knapp 40 % der Führungskräfte und Aufsichtspersonen. Praxisbeispiele zu Mitarbeiterführung werden von Gewerkschaftern (65 %) und Betriebsräten (60 %) stärker betont als von Führungskräften (30 %), die dagegen das Thema Multitasking (53 %) relativ zu den anderen Gruppen hervorheben.

Insgesamt differenzieren viele Befunde deutlich zwischen den Berufsgruppen. Sie geben Hinweise auf unterschiedliche Interessen und Prioritäten im Umgang mit psychischen Belastungen im Unternehmen. Die Betrachtung dieser Unterschiede kann eine hilfreiche Unterstützung bei der Schwerpunktsetzung von Angeboten für unterschiedliche Zielgruppen in Unternehmen geben. Dabei lässt sich fragen, welche praktischen Bedarfe die Zielgruppen haben, welches Problembewusstsein und welcher Kenntnisstand zu Thema vorhanden ist.

Welche Schwerpunkte interessieren dabei besonders?
----------------------------------------------------

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (50 %) wurde von den Teilnehmern am häufigsten ausgewählt, wobei das Interesse bei Aufsichtspersonen (67 %) und Fachkräften für Arbeitssicherheit (65 %) besonders hoch ist. Führungskräfte und Betriebsärzte sehen hier weniger Bedarf.

Die Ermittlung des Handlungsbedarfs (48 %) und das konkrete Vorgehen im Unternehmen erhielten ebenfalls viel Interesse. Betriebsräte und Gewerkschafter haben ein vergleichsweise hohes Interesse an durchgeführten Maßnahmen (32 %) und an der Reduzierung von Gesundheitsrisiken (39 %). Das betriebliche Wiedereingliederungsmanagement ruft allgemein das geringste Interesse hervor (9 %).

Auch bei der Frage nach den inhaltlichen Schwerpunkten finden sich berufsgruppenspezifische Befunde, die Aufschluss über divergierende Interessen geben und wichtige Hinweise für eine zielgruppengerechte Aufbereitung von Praxisbeispielen geben.

### **Zweiter Fragenblock: Kenntnis, Nutzen und Aufbereitung von Praxisbeispielen**

Nur gut einem Drittel der Teilnehmer sind zum Zeitpunkt der Befragung Praxisbeispiele zu psychischen Belastungen im Unternehmen bekannt. Erwartungsgemäß ist dieser Anteil bei Führungskräften mit etwa einem Viertel am niedrigsten. Auch den betrieblichen Experten zu Sicherheit und Gesundheit ist die Bekanntheit relativ gering. So gibt nur etwa jeder zweite Betriebsarzt (49 %) an, solche Beispiele zu kennen, und bei den Fachkräften für Arbeitssicherheit ist es sogar nur jeder vierte (25 %).

Woher sind die Beispiele bekannt?
-----------------------------------

Die Antworten der Teilnehmer zeigen vielfältige Bezugsquellen auf, aus denen Praxisbeispiele zu psychischen Belastungen bekannt sind. Alle relevanten Institutionen werden erwähnt, ebenso wie Kongresse, Zeitschriften, externe Berater u. v. a.

Die Nennungen der Teilnehmer lassen vermuten, dass der Zugang zu den Praxisbeispielen in Teilen spezifisch ist. So deutet sich an, dass Betriebsräte und Gewerkschafter häufiger über die IG-Metall und spezielle Angebote für Betriebsräte einen Zugang finden, während beispielsweise Fachkräfte für Arbeitssicherheit unter anderen von Berufsgenossenschaften und Führungskräfte auch von ihren Arbeitgeberverbänden informiert werden.

Diese Hinweise lassen sich so deuten, dass es hilfreich ist, Praxisbeispiele zu psychischen Belastungen gezielt über spezifische Zugänge den anvisierten Zielgruppen zukommen zu lassen.

Wie nützlich sind die bekannten Praxisbeispiele?
--------------------------------------------------

Insgesamt fällt die Bewertung des Nutzens der bekannten Praxisbeispiele zu psychischen Belastungen im Unternehmen positiv aus. Knapp 40 % der Teilnehmer bewerten sie als sehr nützlich. Knapp 50 % sind diesbezüglich ambivalent oder sehen nur einen Teilnutzen. Dabei schätzen insbesondere Gewerkschafter den Nutzen als hoch ein. Eher kritisch sind Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit.

Die unterschiedliche Bewertung der Praxisbeispiele kann sowohl durch die unterschiedlichen Quellen bzw. Qualitäten der Praxisbeispiele bedingt sein. Ebenso ist es denkbar, dass die verschiedenen Funktionsträger – je nach Bedarf – eine unterschiedliche Lesart der Praxisbeispiele hat und somit zu einer abweichenden Bewertung ihres Nutzens gelangt.

Was hat an den bekannten Beispielen gefehlt oder weniger gefallen?

Die Antworten der Teilnehmer zeigen, dass zum Teil Defizite in der Struktur der bekannten Praxisbeispiele gesehen werden. Einigen fehlen klare Handlungskonzepte, die Beispiele gehen nicht gezielt auf betriebliche Ursachen ein. Es fehlt zum Teil die Angabe klarer (objektiver) Grenzwerte, zum Teil bleibt es unklar, zu welchen Verbesserungen die geschilderten Maßnahmen geführt haben. Grund dafür sind auch kurze Beobachtungszeiträume und eine fehlende Evaluation.

Eine Kritik richtet sich an die Umsetzbarkeit der Praxisbeispiele, die nicht immer in ausreichendem Maße gegeben ist. Es fehlen konkrete Hinweise zur Messung psychischer Belastungen, vorgestellte Verfahren und Erhebungsinstrumente sind nicht zugänglich.

Zum Teil wird die Komplexität der Beispiele als zu hoch empfunden, so dass sie in KMU nicht übertragbar sind. Dies gilt insbesondere, wenn wissenschaftlich fundierte Befragungen vorgenommen wurden. Die mangelnde Übertragbarkeit der Beispiele auf andere Unternehmen ist ein weiteres Defizit, das genannt wird.

### Dritter Fragenblock: Bevorzugte Aufbereitung von Praxisbeispielen

Wie sollten Praxisbeispiele zu psychischen Belastungen aufbereitet werden, damit sie im Betrieb von Nutzen sind?

Zu dieser Frage wurden detaillierte Antworten gegeben, von konkreten Vorschlägen zur Struktur der Praxisbeispiele bis hin zu Fragen der inhaltlichen Ausgestaltung und rechtlicher Aspekte.

Diese Antworten bilden ein Kernstück der Befunde. Sie liefern einen umfassenden Katalog relevanter Kriterien zur Erstellung von Praxisbeispielen und sind im Bericht nachzulesen. Kernpunkte sind:

#### Struktur der Praxisbeispiele

- Klare und einfache Struktur
- Abgegrenzte Handlungsschritte
- Beschreibung von Planung und Abläufen
- Mögliche Inhalte sind u. a. Rahmenbedingungen und Ausgangssituation, Analyse und Ziele, Lösungsfindung, Maßnahmenplanung und Umsetzung, Akzeptanz der Mitarbeiter, Wirksamkeit, Evaluation bis hin zu Aspekten wie Budget, Kosten, ROI, Schwierigkeiten/Misserfolge, Ansprechpartnern ...

#### Mediale Aufbereitung der Praxisbeispiele

- Kombiniert digital und analog
  - o druckbar
  - o Text und Bilder/Grafiken
  - o für Präsentationen als Vorlage geeignet
- Sprache
  - o verständlich, einfache Sprache
  - o kurz und prägnant
  - o praxisnah, selbsterklärend, nachvollziehbar, übertragbar
- Relevanz erzeugen
  - o Identifikation
  - o Betroffenheit und Emotionalität

**Ausgestaltung**

- Konkrete Angaben machen
- Bezug zu vorhandenen Strukturen im Betrieb
- Nutzen und Wirksamkeit darstellen
- Kosten nachvollziehbar machen
- Bezug zu Branche und Unternehmensgröße geben
- Zielgruppenorientierung darstellen
- Art der Mitarbeiterbeteiligung darstellen
- Zusammenarbeit mit externen Partnern erläutern

**Herkunft der Beispiele**

- Wirkliche Beispiele aus echten Unternehmen
- Branchenbezogene Beispiele

Weiterführende Informationen zugänglich machen

Ansprechpartner nennen

Rechtliche Hinweise geben

**Vierter Fragenblock: Branchenspezifität und Ähnlichkeiten**

Für die Mehrzahl der Befragten (141 von 182) sind branchenspezifische Praxisbeispiele von Interesse, darunter alle teilnehmenden Gewerkschaftler (100 %). Die Aufsichtspersonen/-beamte bekunden mit 53 % das geringste Interesse an branchenspezifischen Praxisbeispielen.

Auch weitere Merkmale werden von den Teilnehmern mehrheitlich gewünscht. Dies umfasst neben der Branche die Unternehmensgröße, die Angabe von Ansprechpartnern und – am deutlichsten – der Wunsch nach konkreten Angaben innerhalb der Praxisbeispiele.

**Fazit**

Praxisbeispiele zum Umgang mit psychischen Belastungen in Unternehmen sind von hoher Relevanz für die betrieblichen Akteure. Klar strukturiert, nachvollziehbar, zielgruppenspezifisch und verständlich aufbereitet können eine wichtige Orientierung bei der Gestaltung von Handlungsansätzen im Unternehmen sein.