

# Ein attraktives Unternehmen und die menschliche Psyche

Was der Gesetzgeber mit dem Arbeitsschutzgesetz auslösen kann

**(BS/Regine Jäckel) Wie kann es gelingen, ein Landesamt attraktiver zu machen? Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Veränderungspotenzial erkennen und umsetzen? Welche Position nehmen dabei die Führungskräfte ein? Und was hat das alles mit dem Arbeitsschutzgesetz zu tun?**

Das Arbeitsschutzgesetz wurde geändert: Seit 2013 bedeutet "Gesundheit" nun auch "psychische Gesundheit". Diesem Auftrag stellen sich aktuell das Landesamt für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume des Landes Schleswig-Holstein (LLUR) und die AMISSA® Unternehmensberatung aus Schleswig-Holstein.

Psyche und Arbeitsschutz gemeinsam betrachten, psychische Belastungen erkennen – der neue Auftrag löst manches Kopfschütteln aus. Verbreitete Befürchtungen: Unproduktive Aktionen werden verlangt! Mehrkosten entstehen ohne Gegenwert! Führungskräfte könnten bloßgestellt werden! Die professionelle Umsetzung des gesetzgeberischen Auftrages zeigt: Die zu beurteilenden Einflüsse liegen meist in äußeren Bedingungen, die verändert werden können.

## Ziele festzurren

Im Vorfeld hat das LLUR über anonymisierte Fragebogen auf das Thema "Gefährdungsbeurteilung arbeitsbedingter psychischer Belastungen" eingestimmt. Im nächsten Schritt ergreift das LLUR die Chance, seinen Beschäftigten zu beweisen, dass sie mit ihren persönlichen Anliegen ernst genommen werden.

Als vertrauliche Plattform werden Workshops eingesetzt. Einladungen gehen jeweils an eine Organisationseinheit von acht bis 35 Personen. Die Workshops



**Regine Jäckel** ist Inhaberin von AMISSA® Unternehmensberatung.

Foto: BS/Regine Jäckel

starten mit dem festen Ziel, konkrete Vorschläge für hilfreiche Maßnahmen zu entwickeln. Ein klassisches lösungsorientiertes Vorgehen ist gefragt: Situationen analysieren, Belastungsschwerpunkte ermitteln, Symptome und Ursachen voneinander unterscheiden. Und vor allem: Praxistaugliche und terminierte Verbesserungsvorschläge formulieren. Manche Dezernatsleitung bekommt auch eine Extra-Portion protokolliertes Lob.

Den Abschluss eines Workshops bildet die Dialogkonferenz. Gemeinsam mit der Dezernatsleitung werden die Vorschläge diskutiert. Einige werden auf Konferenzen der Führungsebene entschieden, die meisten terminiert umgesetzt.

## Bedrückend oder befreiend?

Wenn in den Workshops belastende Situationen konkretisiert werden, gibt es keine Verallgemeinerungen und Gleichsetzungen mit scheinbar ähnlichen Themen. Kommunikation, Zuhören und gemeinsames Nachdenken von Leitung und Mitarbeitenden finden in oft ungewohnter und wertschätzender Qualität

statt. Der Begriff "Psyche" wird enttabuisiert. Prioritäten werden gesetzt, unterschiedliche Sichtweisen entdeckt. Immer in respektvoller Haltung gegenüber der anderen. Un-

bekannte Sichtweisen und Verständnis für andere, indirekt Beteiligte werden integriert – der klassische Effekt systemischer Beratung.

## Mitarbeiter sind ausschlaggebend

Die praxistauglichen Verbesserungsvorschläge sind konkrete und messbare Maßnahmen. Zum Beispiel das eigene Verhalten ändern. Oder Arbeit anders verteilen. Oder Besprechungen besser organisieren. Natürlich sind auch die großen bekannten Themen vertreten: Stellvertreterregelungen, Gesundheitsmaßnahmen, Feedback, Zuständigkeiten, Umgang mit Informationstechnologie, Arbeitsmenge, Informationsfluss, Fortbildung, Abwechslung. Erkenntnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Sie haben verstanden, dass sie selbst ausschlaggebend sind für mögliche Veränderungsprozesse, und zwar gleichermaßen durch ihr Engagement im Workshop wie auch am Arbeitsplatz. In den folgenden Monaten und Jahren werden sie ihre Erfolge prüfen,

Ziele erneuern und das Bewusstsein für Verbesserungsmaßnahmen wachhalten.

## Enorme Effekte auf den Betrieb

Die Beschäftigten sind aktiviert, sie haben Selbstwirksamkeit, Zugehörigkeit und Partizipation erfahren. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gemäß Arbeitsschutzgesetz ist eine betriebliche Maßnahme, die – richtig eingesetzt – hervorragend ist für Mensch und Betrieb. Führungskräfte verstehen mehr von dem, was den Beschäftigten wichtig ist. Führungskräfte gehen in den Dialog, lassen Partizipation zu, sind für Veränderungen bereit und zeigen damit ihre Kompetenzen. Sozialkompetenz, methodische Kompetenz und die Fähigkeit, sich selbst als Mensch einzubringen. Diese gute Führung wirkt dem Fachkräftemangel entgegen. Die schnelle Bereitschaft der Y-Generation, den Arbeitgeber zu wechseln, kann sich dann verändern. Junge Leute werden sich für dieses Unternehmen interessieren. Junge Leute werden in diesem Unternehmen bleiben. Für sie ist gute Führung ein Muss.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, ermittelt in Analyse-Workshops mit professioneller Moderation und anschließender Weiterverfolgung, kann ein gigantisches Werkzeug sein, von dessen Einsatz der Betrieb mächtig profitiert.