

Foto: joyfotoliakid – Fotolia

# Das „gesunde Krankenhaus“

## Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung als strategischer Führungsansatz

Von Karsten Steffgen, Stephan Krahe und Björn Bücks

Die Ausrichtung der Kliniken zu modernen, spezialisierten und attraktiven Dienstleistungen verlangt nach einem hervorragenden Leistungsniveau auf allen Ebenen. Der Aufbau und die intelligente Nutzung von Ressourcen und Produktivitätsreserven im Rahmen effizienter medizinischer und administrativer Prozesse stehen im Fokus. Unter Kostendruck gilt es, sich im Wettbewerb um Patienten und Finanzmittel stark zu positionieren.

Der Schutz und die Förderung der Gesundheit und des Arbeitspotenzials ist daher nicht nur ein ethisches, sondern auch ein betriebswirtschaftliches Ziel. Sinnhaftes, eigenverantwortliches Arbeiten und eine wertschätzende Führung sind für ein gesundes Arbeiten zentrale Bausteine. Gerade für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, einem der dringendsten aktuellen Probleme im Gesundheitswesen, sind sie von großer Be-

deutung. Aktuelle Engpässe finden sich in den ärztlichen genauso wie in den Pflegeberufen. Besonders strukturschwache Regionen sind betroffen.

### Arbeitsschutzgesetz, QM-Normen, Schlüsselkennzahlen

Alle aktuellen Statistiken belegen, wie essenziell die strategische Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ist. Egal, ob unter dem Aspekt der Arbeitgeberattraktivität, mit Blick auf die Krankheits- und Fehlzeiten oder jedem anderen verantwortungsvollen Blick auf unsere Kliniken – die nachhaltigen betriebswirtschaftlichen Mehrwerte und ebensolche Synergien sind nicht nur aus Controllingsicht belegbar. Sie umfassen u.a. die Reduzierung von Prozesskosten durch die Implementierung optimaler Abläufe und effizienter Prozesse sowie die Steigerung der Erträge durch die Förderung von Potenzialen, Wis-

*Psychische Gefährdungsbeurteilungen (GBpsych) sind von allen Arbeitgebern seit 2013 verbindlich durchzuführen. Jenseits gesetzlicher Vorgaben können sie als Changemanagement-Ansatz offensiv für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und -prozesse im Krankenhaus eingesetzt werden und somit einen nachhaltigen betriebswirtschaftlichen Mehrwert schaffen. Eine zentrale Rolle spielen dabei die Führungskräfte.*

**Keywords:** Führung, Changemanagement, Psychische Gefährdungsbeurteilung

sen und Können auf allen Ebenen, die Implementierung starke Führungskräfte und Teams sowie die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation. Regelmäßig eingesetzt wirkt die GBpsych wie ein vorsorgliches und begleitendes „Konfliktkostenradar“ im Krankenhaus. ►

## Empfehlungen für die Umsetzung der GBpsych

1. Schaffen Sie bereits im Vorfeld Verständnis, Transparenz und Handlungsfähigkeit durch Strukturen, die das Projekt unterstützen. Dazu gehört etwa ein Steuerungsgremium aus Geschäftsführung, Personalleitung, Interessenvertretung, u.a. Qualifizieren Sie Ihre Entscheider, Verantwortlichen, Multiplikatoren und Prozessmanager.
2. Informieren Sie Ihr Personal über Führungskräfteworkshops und Informationsveranstaltungen rechtzeitig über das Vorhaben.
3. Kompetente Beratung, effektives Projektmanagement und eine optimale Prozessarchitektur sind entscheidend. Lassen Sie sich im Rahmen der Anbietersauswahl zum frühestmöglichen Zeitpunkt aufzeigen, wie der Ablauf der GBpsych und das notwendige begleitende Marketing stattfinden wird. Sind die benötigten Kompetenzen in Projekt- und Changemanagement vorhanden? Genügen die eingesetzten Werkzeuge wissenschaftlichen Standards, d.h. sind sie validiert und evidenzbasiert? Messen sie, was sie sollen, und liefern sie aussagekräftige Ergebnisse? Basiert das Modell auf den neuesten wissenschaftlicheren Erkenntnissen? Ist eine Auswertung unter datenschutzrechtlichen Aspekten gewährleistet?
4. Planungssicherheit zu haben, Leistungen in der Erfassung der psychischen Belastungen, aber auch vor allem der Ableitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen nach Bedarf abrufen zu können, bedingt, ein entsprechend großes Team auf Seiten des Anbieters zu haben. Klar definierte Verantwortlichkeiten ermöglichen die effektive Koordination im Projekt.
5. Nutzen Sie einen wissenschaftlich validierten und evidenzbasierten Fragebogen. Neben der Abbildung psychischer Arbeitsbelastungen in den Merkmalsbereichen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) „Arbeitsaufgabe“ (z.B. Ausmaß an Verantwortung), „Arbeitsorganisation“ (z.B. Länge oder Lage der Arbeitszeit), „soziales Umfeld“ (z.B. Wertschätzung durch Vorgesetzte, Kollegen, Kunden) und „Arbeitsbedingungen“ (z.B. Klimabedingungen, ergonomische Gestaltung) sollte auch die persönliche arbeitsbezogene Widerstandskraft Berücksichtigung finden. Dies leisten etwa der COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) sowie speziell für diesen Zweck entwickelte GBpsych Analysetools. Inhalte und Länge des Fragebogens und die Verständlichkeit der Fragen entscheiden über die Akzeptanz der Mitarbeitenden und haben einen entscheidenden Einfluss auf die Güte der Ergebnisse. Eine Onlinebefragung dauert rund 8 Minuten.
6. Eine adressatengerechte und dem Bundesdatenschutz entsprechende Aufbereitung der Ergebnisse ist ein Muss. Ein optimales Berichtssystem aggregiert die einzelnen Aussagen auf der Basis multivariater statistischer Verfahren zu Themen, um sowohl einen prägnanten Gesamtüberblick als auch durch detaillierte Betrachtungen erklärende Anhaltspunkte zu erhalten. Die Ergebnisse sollten im Rahmen des Steuerungsgremiums besprochen und den Mitarbeitern vorgestellt werden.
7. Der Fokus des vollständig zu dokumentierenden GBpsych-Prozesses liegt auf der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen. Optimal ist es, wenn die Analyse und die Umsetzung aus einer Hand erfolgen, um Informationsverluste und Inkonsistenzen zu vermeiden. Kompetenz, Praxiserfahrung und lokale Verfügbarkeit sind hier entscheidend.
8. Mit Blick auf die gesetzlich geforderte Wirkungskontrolle sollten geeignete Controlling- und Monitoring-Schlüsselkennzahlen zur Steuerung der Strategien der Organisations- und Personalentwicklung sowie des betrieblichen Gesundheitsmanagements gezielt erhoben und ausgewertet werden. Denkbar ist hierzu etwa der Einsatz einer Fragebogensoftware im Zeitverlauf mit einer klaren Fokussierung bspw. auf einzelne Stressoren, die sich als Frühwarntool nutzen lässt.

Bereits seit 2013 ist daher psychische Belastung als Gefährdung der psychischen Gesundheit im Arbeitsschutzgesetz explizit verankert. Sie ist entsprechend zu vermeiden bzw. gering zu halten (§4 ArbSchG) und über Gefährdungsbeurteilungen regelmäßige und fachkundig zu erheben (§5 ArbSchG). Der Gesetzgeber hat mit der GBpsych als gesetzlichen Min-

deststandard einen wertvollen Handlauf für alle zentralen Themen im Bereich der Organisationsentwicklung und des Personalmanagements geschaffen.

Diesen Handlungsbedarf haben mittlerweile auch andere Normen erkannt. Die Revision der DIN EN ISO 9001:2015 etwa fordert unter Kapitel 7.1.4 von den Organisatio-

nen die „Bestimmung, Bereitstellung und Aufrechterhaltung der Umgebung, in der Prozesse durchgeführt und Produkte und Dienstleistungen erstellt werden“. Dabei führt sie explizit „diskriminierungsfreie, ruhige und nichtkonfrontative“ (sozial) sowie „stressmindernde, burnoutpräventive und emotional schützende“ (psychologische) Faktoren als Anforderung an die Organisation.

derung an die Arbeitsumgebung auf. Im Kapitel 7.1.6 „Wissen der Organisation“ hat die Organisation zudem das Wissen zu bestimmen, „das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und adäquate Produkte und Dienstleistungen zu erreichen“. Die Sammlung und Analyse von Informationen über die Arbeitsbelastungen der Mitarbeiter ist also eine zentrale Anforderung, die in jedem Zertifizierungsvorhaben zu erfüllen ist.

### Zentrale Rolle der Führungskräfte

Trotz gesetzlichem Muss ohne Übergangsfristen und den belegbaren betriebswirtschaftlichen Mehrwerten besteht ein weitreichendes Umsetzungsdefizit. Ein wesentliches Hindernis ist die Befürchtung seitens der Klinikleitung und ihrer Führungskräfte, dass die Beurteilung psychischer Gefährdungen mit konfliktbeladenen Diskussionen und nur schwer zu erfüllenden Forderungen einhergeht – und man die Büchse der Pandora öffnet. Man fürchtet, die Kontrolle über den Prozess zu verlieren. Wenn Führungskräfte aber nicht von dem Projekt GBpsych überzeugt sind, sich nicht hinreichend beteiligt fühlen und Ängste vor Einfluss-, Image- oder Statusverlust sowie Überforderung und Kontrollverlust vorhanden sind, ist der Erfolg dieses Change-Projektes gefährdet. Darüber hinaus können auch einseitige oder als unfair erlebte Verantwortungszuschreibungen für Gesundheitsgefährdungen oder -beeinträchtigungen die Akzeptanz von Ergebnissen einer GBpsych reduzieren. Die Organisation schaltet in einen „Abarbeitungsmodus“ und die eigentlich wertvolle Intervention wird nur noch bürokratisch umgesetzt.

Die Aufgabe heißt, vorhandene Ängste und Vorbehalte auf Seiten aller Beteiligten bereits im Vorfeld in den Blick zu nehmen und, falls möglich, zu reduzieren. Führungskräfte können und müssen daher einen wesentlichen Beitrag leisten. Die Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen steht und fällt mit der Akzeptanz und der aktiven Mitgestaltung durch die Führungskräfte auf allen Ebenen. Sämtliche

Hierarchieebenen sollten sich für eine salutogene Organisationsentwicklung gemeinsam verantwortlich fühlen. Eine klare Priorisierung, eine realistische Zeitplanung, eine rollenklare Zuweisung der Verantwortlichkeiten und eine transparente Kommunikation dieser Faktoren sind essenziell für das Gelingen.

Es kann im Prozess notwendig sein, vorhandene Konflikte zwischen den betrieblichen Akteuren bereits im Rahmen der Vorbereitung soweit zu bearbeiten, dass eine Debatte über Gesundheitsgefährdungen und Veränderungsmöglichkeiten konstruktiv und effektiv erfolgt. Auch aus dieser Perspektive betrachtet ergibt sich die Notwendigkeit eines professionellen Prozessmanagements. Durch den strukturierten und systematischen Aufbau des GBpsych-Prozesses kann, neben der Erfüllung gesetzlicher Erfordernisse, insbesondere auch die Erreichung von Teilzielen überprüft werden und liefert im Zusammenhang mit einer konsequenten Dokumentation auch wertvolle Unterstützung für spätere Veränderungsvorhaben.

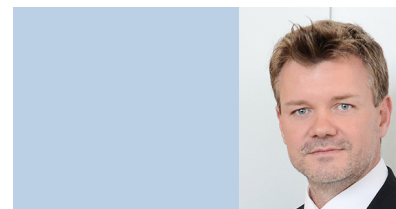
### Die Erfolgsfaktoren der Umsetzung

Die eingesetzten Instrumente und Verfahren der GBpsych orientieren sich stark am unternehmensspezifischen Kontext und den Bedürfnissen der internen Zielgruppen. Essenziell ist die Kommunikation zwischen allen Verantwortlichen, Interessengruppen und Multiplikatoren. Dies gilt sowohl für vorbereitende Maßnahmen (z.B. über Einführungsworkshops für Führungskräfte), für Workshops zur Festlegung der Tätigkeiten/ Bereiche, der Planung von Prozessdesigns und Erhebungsinstrumente als auch für die fortlaufende Dokumentation und internen Kommunikation (z.B. der Zwischenergebnisse) und der Ableitung von Maßnahmen und ihrer Wirkungskontrolle.

Die GBpsych stellt zusammenfassend unter Beachtung salutogener Leit- und Führungsprinzipien ein strategisches Investment in gesunde, leistungsfähige und motivierte Mitarbeitende und damit auch in

die Wettbewerbsfähigkeit des Krankenhauses dar. Das reine „Abarbeiten“ der Anforderungen unter der Prämisse einer möglichst minimalistischen und kostengünstigen Erfüllung der gesetzlichen Mindestforderungen birgt ein hohes Risiko für diagnostische Fehlschlüsse und die Implementierung unwirksamer Interventionskonzepte. Die Nutzung der Führungskräfte als „Treiber“ eines nachhaltigen Prozesses verhindern kostenintensive Gesundheitsbeeinträchtigungen und Motivationsverluste auf Seiten der Mitarbeitenden. ■

**Karsten Steffgen**  
Geschäftsführer  
Ruhrallee 185  
45136 Essen  
youCcom



Karsten Steffgen

**Stephan Krahe**  
Partner  
youCcom

**Björn Bücks**  
Leiter Gesundheitsmanagement und  
Arbeitspsychologie  
youCcom