

## Psych. Belastungen am Arbeitsplatz | Nachhaltige Evaluierungen

VON VERONIKA JAKL AM 10OKT2018 | LESEZEIT CA. 5 MIN | FACHARTIKEL

**Viele Schwierigkeiten gibt es auf dem Weg zu einer nachhaltigen Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Aber welche konkreten Schritte führen zum langfristigen Erfolg? Worauf müssen Projektleiter und Geschäftsführung achten? Dieser Artikel gibt praxisnahe Antworten!**

In dieser [HRweb-Serie „Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz“](#) haben wir bereits Messverfahren, Moderationstechniken und die Projektplanung behandelt.

Aber was bringt wirklich langfristigen Erfolg? Wo liegen Stolpersteine für Projektleitungen und Führungskräfte?

### Die größten Schwierigkeiten für Projektleiter

Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen zu leiten ist nicht einfach. Weder für interne Beauftragte noch für externe Berater. Je nach Vorerfahrung der Organisation mit dem Thema und je nach Organisationskultur können Steine oder Felsen auf dem Weg liegen.

#### 1. Das Thema wird falsch verstanden.

Viele Mitarbeiter schrecken auf, wenn sie „psychische Belastungen“ lesen. Oft gehen sie in Workshops oder zu Interviews mit der Erwartung, dass sie als Person jetzt beurteilt werden. Dass wir über ihre Arbeitszufriedenheit, ihre Stressresistenz oder ihre Burnout-Neigung sprechen. (Ich hatte sogar schon Mitarbeiter, die Angst hatten, dass ich ihre Leistung beurteile und damit über ihren Verbleib im Unternehmen urteile.) Und dann kommen sie natürlich mit einem unangenehmen Gefühl.

Deshalb ist eine klare Kommunikation vorher so unglaublich wichtig. Viele Projektleiter unterschätzen, wie oft man das Projekt und seine Zielsetzung bewerben muss, bis es alle so verstehen, wie es gemeint war.

#### 2. Die Führungskräfte gehen in Widerstand.

Projektleiter sind oft überrascht davon, dass Führungskräfte sie nicht mit offenen Armen empfangen. Sie unterschätzen, dass die Evaluierung von diesen als Kritik an ihrer Führungsarbeit aufgefasst wird. Und deshalb räumen sie die Bedenken der Führungskräfte nicht schon zu Beginn aus dem Weg. Die Projektleitungen werden dann als zusätzliche Betriebsräte oder als „lästiges Übel“ wahrgenommen statt als Unterstützung und Ideengeber.

#### 3. Ich bin allein für die Umsetzung verantwortlich.

In vielen Multiplikatoren-Schulungen klagen Evaluierungsbeauftragte, dass sie als Einzelperson die Evaluierung psychischer Belastungen umsetzen müssen. Aber schon bei mittleren Unternehmen kann so ein Projekt in der intensiven Phase ein Vollzeit-Job sein. Termine managen, Projektmarketing, Stakeholder „bei Laune“ halten, Workshops moderieren, Dokumentation schreiben. Unzählige Aufgaben sind zu erledigen. Neben dem eigentlichen Tagesgeschäft. Und wenn man für alles allein zuständig ist (oder sich so fühlt), dann geht die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz schnell den Bach runter.

#### 4. Es gibt keine klare Verantwortlichkeit.

Noch schlimmer ist es, wenn in der Organisation niemand einen klaren Auftrag hat hier tätig zu werden. Alle sind sich einig, dass man was tun sollte. Aber wirklich zuständig fühlt sich niemand. Und wegen des komplexen Themas will es dann auch niemand angreifen.

Mit schwammigen Zuständigkeiten wird vielleicht noch eine Online-Befragung der Mitarbeiter organisiert. Aber dann wirklich Schlüsse daraus ziehen und Maßnahmen setzen? Das funktioniert dann in der Regel nicht mehr. Von Nachhaltigkeit und Wirksamkeitskontrolle ganz zu schweigen.

Linktipp: [Evaluierung psychischer Belastungen – selbst machen oder auslagern?](#)

### Die 5 Top-Tipps für langfristigen Erfolg

Die Schwierigkeiten sind klar. Aber welche konkreten Schritte führen zum langfristigen Erfolg? Worauf müssen Projektleiter und Geschäftsführung achten?

### 1. Verantwortung beginnt ganz oben!

Wenn die Geschäftsführung das Thema nicht ernst nimmt und eigentlich keine Veränderung wünscht, dann werden keine Maßnahmen greifen. Die Mitarbeiter werden das von Anfang an vermuten und die Führungskräfte werden sich für die Evaluierung auch kein Bein ausreißen.

Deshalb ist es so immens wichtig hier anzusetzen, eine gute Gesprächsbasis herzustellen und die „pain points“ ganz oben zu finden.

Zugegeben: Auch viele unserer Kunden sind am Anfang wenig begeistert und führen die erste Evaluierung psychischer Belastungen nur durch, weil es gesetzlich erforderlich ist. Aber am Ende sind ganz viele davon inhaltlich positiv überrascht und sind gespannt auf die Wirksamkeitskontrolle! So können Verbesserungen der Arbeitsbedingungen gut auf den Weg gebracht werden.

Viele Schwierigkeiten gibt es auf dem Weg zu einer nachhaltigen Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Aber welche konkreten Schritte führen zum langfristigen Erfolg? Worauf müssen Projektleiter und Geschäftsführung achten? Dieser Artikel gibt praxisnahe Antworten!

### 2. Transparente Kommunikation

Wie bei allen Prozessen braucht es auch hier klare Ansagen: Was ist das Projektziel? Wer ist wofür verantwortlich? Steht das Management und der Betriebsrat dahinter? Wer bekommt wann welche Informationen? Was wird von mir persönlich erwartet, dass ich tue?

Wenn diese Fragen nicht für Führungskräfte und Mitarbeiter geklärt sind, dann kommen Unsicherheiten, Desinteresse oder gar Widerstand.

Daher sollte es klare AnsprechpartnerInnen für Führungskräfte und Mitarbeiter geben. Am besten intern und extern, falls vorhanden. Weiters sollte die Erhebung (schriftliche Befragung oder Workshops in den meisten Fällen) auf vielen Kanälen beworben werden um eine hohe Beteiligung zu erzielen. Dann darf die Kommunikation jedoch nicht abreißen. Auch Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Maßnahmen wollen kommuniziert werden. Für eine nachhaltige Evaluierung psychischer Belastungen.

### 3. Unterstützung bei der Maßnahmenplanung

Die Führungskräfte brauchen Unterstützung bei der Planung passender Maßnahmen für ihr Team. Sie dabei allein zu lassen heißt, dass in der Regel keine nachhaltigen Maßnahmen gesetzt werden.

Die Unterstützung kann durch eine externe Workshopmoderation (insbesondere Arbeitspsychologen) kommen oder durch interne, neutrale Impulsgeber (wie die Personalabteilung oder den Betriebsrat). Der fremde Blickwinkel ohne Betriebsblindheit kann oft Wunder bewirken.

### 4. Führungskräfte ernst nehmen

Lassen Sie sich nicht von den Mitarbeitern und deren Sichtweise einnehmen. Es sind nicht die Führungskräfte, die immer absichtlich Druck machen und die Mitarbeiter immer diejenigen, die allein unter dem Stress leiden.

Sehen Sie es konstruktivistisch: Es gibt keine objektive Wahrheit. Jeder hat Recht aus seinem Blickwinkel heraus. Und als Moderation oder Begleitung ist es ihre Aufgabe für eine Vermittlung zu sorgen und einen Austausch auf Augenhöhe.

Dafür müssen Sie auch die Führungskräfte und deren Bedenken und Stressfaktoren ernst nehmen.

Linktipp: [Führungskräfte sind der Schlüssel bei psychischen Belastungen](#)

### 5. Regelmäßig hinschauen

Belassen Sie es am Ende der Arbeitsplatzevaluierung nicht bei: „Wir schauen irgendwann, ob sich was verbessert hat.“. Machen Sie einen konkreten Zeitplan. Das verschafft Verbindlichkeit in der Projektsteuergruppe und auch gegenüber den Mitarbeitern. Die Führungskräfte gehen auch mit

Maßnahmenplänen ganz anders um, wenn sie wissen, dass die Wirksamkeitskontrolle fix in 12 Monaten stattfindet.

Linktipp: [Psych. Belastungen am Arbeitsplatz | Wann ist die Pflicht erfüllt?](#)

## Fazit

Wenn Sie diese 5 Tipps beherzigen wird auch Ihre Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen kein einmaliges Befragungprojekt bleiben, sondern nachhaltig Arbeitsbedingungen verbessern. Es wird die Unternehmenskultur mitprägen, dass Sie sich diesem Thema offen und proaktiv widmen. Die Evaluierung wird zeigen, dass Stressfaktoren veränderbar sind und nicht als gegeben hingenommen werden müssen. Und jeder Schritt in diese Richtung ist wichtig für nachhaltige Erfolge!

---

## Bonus

**Holen Sie sich hier eine Liste** mit allen Dingen, die Sie als Projektleiter im Erstgespräch mit der Geschäftsführung abklären sollten für einen guten Start in die Evaluierung.