

www.BePrdigital.de

Seiten 501–552 | A 8833

136. Jahrgang

Betriebliche Prävention

12.24

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung



Foto: AdobeStock/Studio Romantic

Daniela Schick

Widerstände bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – eine systemische Sichtweise

Stellen Sie sich Organisationen als lebendige, sich ständig anpassende Systeme vor, wie die Systemtheorie es durch das Konzept der Autopoiesis beschreibt. Diese Organisationen reagieren nicht nur auf äußere Einflüsse, sondern formen sich durch interne Prozesse kontinuierlich selbst neu. Doch was geschieht, wenn diese Selbstorganisation auf starre formelle Strukturen trifft, wie sie in vielen Unternehmen durch Regeln und Vorschriften vorgegeben sind? Diese Spannung ist nicht nur eine technische Herausforderung, sondern auch ein emotionaler und kultureller Konflikt. Besonders bei der Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung (PsychGB) prallt diese formelle Organisationsstruktur oft auf informelle, schwer fassbare Netzwerke, die im Verborgenen agieren. Und diese Diskrepanz führt unweigerlich zu Widerständen, nicht nur auf der Prozessebene, sondern tief verankert in den Verhaltensweisen und Gefühlen der Mitarbeitenden.

Psychische Gefährdungsbeurteilung (PsychGB) als Chance

Die PsychGB ist mehr als nur ein gesetzliches Muss. Sie bietet Unternehmen eine einzigartige Gelegenheit, mehr zu tun, als nur Vorschriften zu befolgen. Sie ermöglicht es ihnen, ihre Mitarbeitenden wirklich zu sehen – als Menschen, nicht nur als Arbeitskräfte. Dieser Perspektivwechsel auf das Individuum kann dazu beitragen, sowohl die Gesundheit und das Wohlbefinden der Belegschaft als

auch ihre Bindung an das Unternehmen zu fördern. Aktuelle Studien zeigen, dass gerade in Zeiten des Fachkräftemangels sinnstiftende Tätigkeiten und echte Wertschätzung für Beschäftigte immer wichtiger werden als rein finanzielle Anreize. Laut der Gartner-Studie aus dem Jahr 2023 erwarten 82 % der Mitarbeitenden, als Menschen wahrgenommen zu werden, doch nur 45 % fühlen sich von ihren Arbeitgebern tatsächlich so behandelt. Wenn Mitarbeitende den Eindruck gewinnen, dass ihre Aufgaben bedeutungsvoll sind und ihre Beiträge anerkannt werden, stärkt das langfristig ihre Bindung und Motivation, ein klarer Vorteil für die Organisation (Gartner, 2023).

Unternehmen, die die PsychGB ernst nehmen und in systemischer Ausrichtung integrieren, können nicht nur das Arbeitsklima verbessern, sondern auch ihre Strukturen flexibler gestalten. Dies erlaubt es ihnen, sich besser auf die Veränderungen der modernen Arbeitswelt einzustellen und die Innovationskraft ihrer Belegschaft freizusetzen. Indem sie den Mitarbeitenden den Raum geben, sich wertgeschätzt und gesehen zu fühlen, schaffen sie nicht nur ein gesünderes, sondern auch ein produktiveres Umfeld. Tatsächlich ist der alte Arbeitsvertrag – Arbeit gegen Geld – passé. Heute wollen Mitarbeitende mehr: Sie suchen nach einer Verbindung von Arbeit und Sinnhaftigkeit, und Arbeitgeber, die das verstehen, gewinnen (Psychology Today, 2023; Gartner, 2023).

Kurz gesagt: Die Umsetzung der PsychGB ist nicht nur eine gesetzliche Verpflichtung, sondern ein wertvolles Instrument und ein versteckter Joker, der genutzt werden will, um die langfristige Gesundheit und Stabilität von Unternehmen zu sichern. Sie bietet die Möglichkeit, Menschen nicht nur als Arbeitskräfte zu sehen, sondern als integrale Bestandteile eines dynamischen Systems, das ständig in Bewegung ist und nach Balance strebt. Wie genau das mit all den rechtlichen und gesetzlichen Rahmungen umgesetzt werden kann, wird hier aufgeführt.

Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch

Die aktuelle Situation zeigt klar: Psychische Erkrankungen sind auf dem Vormarsch, und die steigenden Fehlzeiten in Unternehmen machen die Dringlichkeit des Themas deutlich. In den Gesundheits- und Fehlzeitenreporten von BARMER (2023), TK (2023) und DAK (2024) wurden erhebliche Anstiege bei den Fehltagen aufgrund psychischer Störungen dokumentiert. Laut dem BARMER Gesundheitsreport 2023 entfallen bereits über 35 % der gesamten Arbeitsunfähigkeitstage auf psychische Erkrankungen wie Depressionen und Angststörungen (BARMER, 2023). Auch die AOK verzeichnet einen alarmierenden Anstieg von 7,2 % der Fehltagen aufgrund psychischer Störungen zwischen 2021 und 2022 (AOK, 2024).

Eine zentrale Rolle spielt hier die psychische Gefährdungsbeurteilung (PsychGB), die seit der Reform des Arbeitsschutzgesetzes (§ 5 ArbSchG) 2013 zwingend vorgeschrieben ist. Unternehmen sind verpflichtet, nicht nur physische, sondern auch psychische Belastungen am Arbeitsplatz systematisch zu erfassen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Dies ist keine freiwillige Maßnahme, sondern eine klare gesetzliche Vorgabe.

Dennoch wird die betriebswirtschaftliche Bedeutung der PsychGB oft unterschätzt. Wer dieses Thema als reine Pflichtübung betrach-

tet, verpasst eine strategische Chance. Schick (2023) betont in ihrer Arbeit, dass die PsychGB nicht nur der Gesundheit der Mitarbeitenden dient, sondern auch eine nachhaltige Organisationskultur schafft, die Produktivität und Motivation fördert. Unternehmen, die sich dieser Aufgabe widmen, bauen eine belastbare, resiliente und zukunftsfähige Arbeitsumgebung auf (BARMER, 2023).

Wie die Systemtheorie Widerstände integriert und konstruktiv nutzt

Widerstand in der Systemtheorie – ein Begriff, der zunächst vielleicht den Anschein erweckt, er müsse überwunden oder vermieden werden. Doch das greift zu kurz. Widerstand ist keineswegs ein Störfaktor, vielmehr kommt ihm die Rolle eines strategischen Regulators zu. In der Systemtheorie fungiert Widerstand als wesentliches Instrument zur Abgrenzung und strukturellen Stabilisierung von Systemen. Diese Abgrenzungen, quasi der Schutzschild eines Systems, sind unverzichtbar, um interne Prozesse von äußeren Einflüssen abzuschirmen und die Integrität sowie Stabilität des Systems zu sichern (Kutz, 2020).

Mitunter führt Widerstand dazu, dass ein System wie erstarrt wirkt – festgefahren, stagnierend und letztlich in einer Resignation verharrend, die jede Weiterentwicklung blockiert. An diesem Punkt ist besondere Aufmerksamkeit gefragt. Denn genau hier liegt die Gefahr: Verweilt ein System zu lange im Widerstand, verpasst es den Anschluss an wichtige Veränderungen, die für seine Weiterentwicklung notwendig wären. Die Systemtheorie zeigt hier, dass im bewussten, reflektierten Umgang mit Widerstand ein Schlüssel zur Erneuerung liegt, denn durch gezielte Steuerung lässt sich Widerstand in produktive Veränderungsimpulse verwandeln, die dem System den Weg in eine dynamische Weiterentwicklung eröffnen (Schick, 2023).

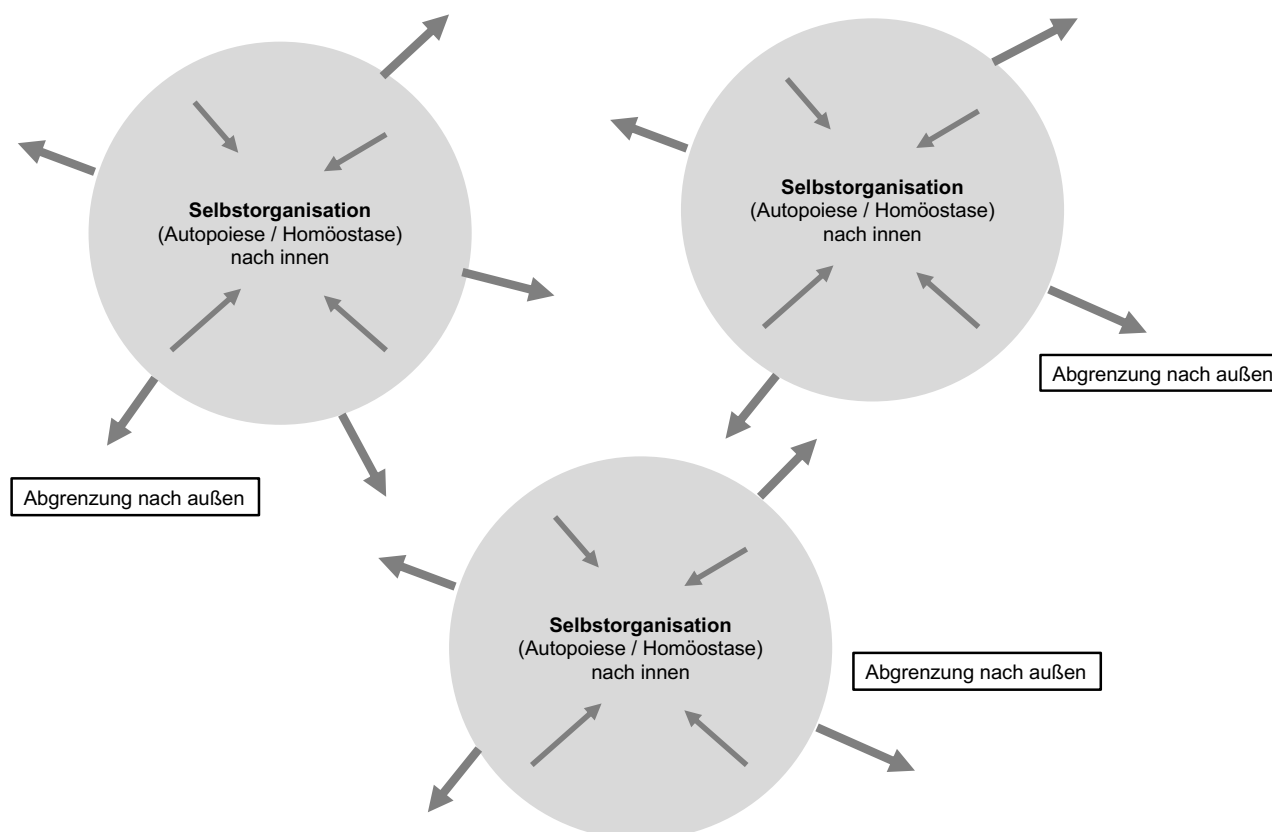


Abb. 1: Autopoiesis und Homöostase zwischen (Sub-)Systemen (Kutz 2020, in Schick 2023)

Der Widerstand an sich ist also nicht das Problem. Das Problem ist, wenn dieser Widerstand zur Barriere wird, die Veränderungen verhindert. Anstatt Veränderungsimpulse als Bedrohung zu sehen, sollten wir sie als Einladung verstehen – oder noch besser: als freundliches Angebot (Schick, 2023). Doch wie überbringen wir dieses Angebot? Das Geheimnis liegt in der Kommunikation. Nur wenn Veränderungen so kommuniziert werden, dass sie der Selbstorganisation des Systems Raum lassen, können sie effektiv angenommen werden. Denn jedes System, egal ob Organisation oder Individuum, hat seine eigene Art und Weise, mit externen Einflüssen umzugehen. Wird eine Veränderung als Zwang wahrgenommen, schalten die Systeme (Mitarbeiter) in den „Nein-danke-Modus“ – und genau das soll ja vermieden werden (Kutz, 2020).

Statt uns also vor Widerständen zu fürchten, sollten wir sie als das betrachten, was sie wirklich sind: eine natürliche Reaktion und eine Chance, das System weiterzuentwickeln. Denn wie Robert Bosch schon sagte – und das gilt genauso für Widerstände in Organisationen: „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne zahle“ (Bosch, o. J.). Genauso verhält es sich mit dem Umgang mit Widerständen. Eine Investition in einen gesunden, transparenten Umgang mit Widerständen stärkt langfristig die Organisation und schafft resiliente, anpassungsfähige Systeme, die jede Veränderung als Chance zur Weiterentwicklung betrachten (Schick, 2023).

In der Systemtheorie sind Widerstände also weniger als Blockaden zu verstehen, sondern eher als Signale. Sie zeigen uns, wo die Grenzen eines Systems liegen und wo es möglicherweise an Flexibilität fehlt. Statt sie zu ignorieren, sollten wir lernen, mit ihnen zu arbeiten. Wenn wir es schaffen, diese Widerstände als konstruktive Kräfte zu nutzen, legen wir den Grundstein für resiliente Strukturen, die nicht nur überleben, sondern in einer sich ständig wandelnden Umwelt gedeihen (Schick, 2023).

Widerstände und Organisationskultur

Auf den ersten Blick mögen Widerstände in der Organisationskultur sperrig erscheinen, doch in Wirklichkeit steckt darin eine spannende Dynamik. In einer Organisation existieren formelle Strukturen, feste Regeln, Abläufe und Prozeduren, die allen bekannt sind. Gleichzeitig wirken informelle Netzwerke und unausgesprochene Normen, die den Arbeitsalltag oft maßgeblich prägen. Wenn diese beiden Ebenen nicht harmonieren, entstehen schnell Spannungen, die zu Unsicherheit und Widerständen führen können.

Gerade das Thema psychische Gesundheit ist im beruflichen Kontext häufig mit Unsicherheit behaftet, denn es fehlt an einer Selbstverständlichkeit im Umgang damit. Unternehmen fürchten nicht selten, dass eine offene Auseinandersetzung über psychische Belastungen zu vermehrten Krankmeldungen oder Leistungseinbußen führen könnte. Diese unausgesprochenen Vorbehalte wirken sich auf die informelle Kultur aus und führen dazu, dass das Thema psychische Gesundheit eher verdrängt wird. Das Resultat ist eine stille Barriere, die die Organisation daran hindert, dieses wichtige Thema zu integrieren, was wiederum zu Unsicherheiten und Widerständen beiträgt (Doppler & Lauterburg, 2002).

Es sind weniger die rationalen Argumente, die Menschen gegen Veränderungen aufbringen, sondern vielmehr die unsichtbaren Ängste und Unsicherheiten, die unter der Oberfläche der Organisation brodeln. Solche Widerstände äußern sich nicht selten in nonverbalen Signalen: Cliquesbildung, ständiges Gemurre oder



Die PsychGB bietet Unternehmen eine einzigartige Gelegenheit, ihre Mitarbeitenden als Menschen zu sehen, nicht nur als Arbeitskräfte.



sogar ein Anstieg von Krankmeldungen. Es ist, als würde die Organisation anfangen, stumm zu protestieren, was bei einer Veränderungsmaßnahme wie der PsychGB fatal sein kann. Denn wenn psychische Belastungen nicht offen angesprochen werden und die Kultur keine Fehler zulässt, besteht die Gefahr, dass wertvolle Ideen durch steigende Fehlzeiten und schwindende Motivation der Mitarbeitenden verloren gehen (Schick, 2023).

Die große Herausforderung liegt also darin, eine Organisationskultur zu schaffen, die auf Offenheit und Transparenz setzt. Stellen Sie sich vor, es gäbe eine Umgebung, in der psychische Belastungen nicht tabuisiert, sondern offen thematisiert werden, eine Kultur, in der Fehler nicht als Makel, sondern als Lernchance gelten. In einer solchen Kultur hätten Widerstände weniger Chance, sich zu verfestigen, weil die Menschen keine Angst vor Veränderungen hätten. Sie wüssten, dass ihre Ängste gehört und ernst genommen werden. Das ist der Schlüssel: Widerstände sind nicht der Feind, sie sind das Thermometer, das anzeigt, wo in der Organisationskultur noch Nachbesserungen gefordert sind (Schick, 2023).

Letztlich sind es also nicht die Maßnahmen selbst, die scheitern, sondern die fehlende kulturelle Basis, die ihre Umsetzung blockiert. Nur eine Kultur, die psychische Belastungen nicht als Schwäche, sondern als Teil des Arbeitslebens anerkennt, kann die Widerstände auflösen. Wenn es also gelingt, die informellen Netzwerke und Regeln der Organisationskultur in Einklang mit den formellen Strukturen zu bringen, dann stehen nicht nur die Chancen für die PsychGB, sondern für jede Veränderungsmaßnahme gut.

Widerstände und Führungskultur

Ein mächtiger Faktor, wenn es um die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden und die Umsetzung der PsychGB geht, ist die Führungskultur. Führungskräfte haben durch ihr Verhalten einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und somit auf die psychische Gesundheit ihrer Teams. Sie können Belastungen entweder abbauen oder verstärken. Ihre Verantwortung liegt darin, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das psychische Gesundheit fördert, und gleichzeitig als Vorbilder zu wirken (Gregersen et al., 2020).

Doch genau hier entstehen oft Widerstände. Viele Führungskräfte haben Angst, die Umsetzung der PsychGB könnte ihre Führungsfähigkeiten infrage stellen. Diese Unsicherheit kann dazu führen, dass sie die Maßnahme als Bedrohung und nicht als Chance wahrnehmen (Schick, 2023). Eine offene, fehlerfreundliche Kultur, in der psychische Belastungen angesprochen werden dürfen und als normal gelten, ist hier der Schlüssel zum Erfolg. Wenn Führungskräfte die PsychGB als Möglichkeit zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sehen und diese Haltung vorleben, lassen sich Wider-

stände überwinden und positive Veränderungen erzielen (Schick, 2023). Herausfordernd wird es auch bei den Kosten: Vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zögern Führungskräfte oft, den zusätzlichen Aufwand zu rechtfertigen. Dabei bringt die langfristige Investition in die psychische Gesundheit nicht nur den Mitarbeitenden, sondern auch der gesamten Organisation Vorteile (Schick, 2023).

Systemische Organisationsberatung durch PsychGB

Es kann also gesagt werden: Die Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung (PsychGB) stellt Unternehmen vor eine Vielzahl von Herausforderungen, die tief in den Strukturen der Organisation verwurzelt sind. Bereiche wie Führungskultur und Organisationskultur und der Umgang mit Widerständen spielen dabei eine zentrale Rolle. Aus der Perspektive der Systemtheorie betrachtet, werden Organisationen als dynamische, selbstorganisierende Systeme verstanden, die sich kontinuierlich an interne und externe Einflüsse anpassen müssen. Widerstände sind dabei nicht nur unvermeidbar, sondern auch essenziell, da sie zeigen, wo ein System Grenzen zieht und wo Potenzial für Veränderungen liegt.

Die formalen und informellen Strukturen einer Organisation – also die sichtbaren und unsichtbaren Regeln und Netzwerke – beeinflussen maßgeblich den Prozess, wie Innovationen wie die psychische Gefährdungsbeurteilung (PsychGB) umgesetzt und angenommen werden. Während die formale Struktur klare Vorgaben macht, spielen die oft unsichtbaren, informellen Netzwerke eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung. Misslingt die Integration dieser beiden Ebenen, entstehen Rückkopplungseffekte, die Widerstände und Blockaden auslösen. Diese Dynamik verdeutlicht, wie mentale Modelle, also die unbewussten Überzeugungen und Denkmuster, die Mitarbeitende und Führungskräfte in ihrem Verhalten leiten, den Prozess behindern oder fördern können. Ein bewusster Umgang mit diesen mentalen Modellen ist daher unerlässlich, um die Barrieren zu überwinden, die tief in der Organisationskultur verwurzelt sind.

Hier zeigt sich der wahre Wert externer Unterstützung. Berater und Organisationsentwickler, die mit den Prinzipien der Systemtheorie vertraut sind, können dazu beitragen, diese komplexen Zusammenhänge zu entschlüsseln. Sie erkennen, wie informelle Strukturen und mentale Modelle die Umsetzung von Maßnahmen beeinflussen, und helfen dabei, diese subtilen Dynamiken sichtbar zu machen. Externe Experten bringen zudem Werkzeuge und Ansätze mit, die gezielt darauf abzielen, formale und informelle Strukturen zu harmonisieren und Widerstände konstruktiv zu nutzen.

Durch die externe Begleitung wird nicht nur die Last auf den Schultern der Führungskräfte leichter, sondern der gesamte Prozess erhält neue Energie. Veränderung kann in diesem Kontext nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Möglichkeit zur Weiterentwicklung gesehen werden, sowohl für die Organisation als auch für ihre Mitglieder. Wenn Führungskräfte, unterstützt durch externe Experten, lernen, Widerstände als Ausdruck eines Systems zu verstehen, das sich auf natürliche Weise gegen Veränderung wehrt, können sie diese Kräfte nutzen, um nachhaltige, positive Veränderungen zu initiieren.

Am Ende steht nicht nur die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben im Vordergrund, sondern das Ziel, eine resiliente, gesunde und produktive Arbeitskultur zu schaffen. In einer solchen Kultur wird Veränderung nicht mehr als Bedrohung gesehen, sondern als ein natürlicher Bestandteil der Weiterentwicklung, ein Prozess, der mit

der richtigen Unterstützung sogar Spaß machen kann. Die Systemtheorie bietet hier das theoretische Fundament, um Organisationen auf lange Sicht widerstandsfähiger und resilient zu machen.

Referenzen

- AOK (2024). Fehlzeiten-Report 2024: Bindung von Beschäftigten durch Gesundheitskompetenz. Zugriff am 15. Oktober 2024 unter: <https://www.aok.de/fk/aktuelles/fehlzeiten-report-2024-bindung-von-beschaeftigten-durch-gesundheitskompetenz/>
- BARMER (2023). BARMER Gesundheitsreport 2023: Mit den Daten zur Arbeitsunfähigkeit die betriebliche Gesundheit fördern. Zugriff am 12. Oktober 2024 unter: <https://www.barmer.de/firmenkunden/tools-downloads/medien-und-magazine/barmer-gesundheitsreport-1003862>
- DAK (2024). Starker Anstieg bei psychischen Erkrankungen im ersten Halbjahr 2024. Zugriff am 27. Oktober 2024 unter: https://www.dak.de/presse/bundesthemen/gesundheitsreport/starker-anstieg-bei-psychischen-erkrankungen-im-ersten-halbjahr-2024_76674
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten (10., aktualisierte Auflage). Campus
- Gartner. (2023). Employees Seek Personal Value and Purpose at Work. Be Prepared to Deliver. Zugriff am 20.10.24: <https://www.gartner.com>
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., Schambortski, H. & Nienhaus, A. (2020). Führung und Gesundheit der Beschäftigten. In: P. Kriwy & M. Jungbauer-Gans (Hrsg.). Handbuch Gesundheitssoziologie (S. 559–579). Springer VS.
- Bosch (o. J.). „Mit-Arbeiter“ statt Lohnempfänger. Zugriff am 27. Oktober 2024 unter: <https://www.bosch.com/de/stories/robert-bosch-der-arbeitgeber/>
- Kutz, A. (2020). Systemische Haltung in Beratung und Coaching. Wie lösungs- und ressourcenorientierte Arbeit gelingt. Springer.
- Psychology Today. (2023). The New Work Culture: Finding Meaning and Purpose in Employment. Zugriff am 20.10.24: <https://www.psychologytoday.com>
- Schick, D. (2023). Psychische Gefährdungsbeurteilung: Herausforderungen, Chancen und Pflichten. Wiesbaden: Springer.
- TK (2023). Techniker Krankenkasse. Gesundheitsreport Arbeitsunfähigkeiten. Zugriff am 15. Oktober 2024 unter: <https://www.tk.de/resource/blob/2146912/b3da7656eefb503fd4f836b2fc75974c/gesundheitsreport-au-2023-data.pdf>

.....

Daniela Schick, Sozialpädagogin (B.A.), Systemische Therapeutin (SG) und Organisationsentwicklerin (M.A.), ist als selbstständige Coachin und Supervisorin tätig. Als externe Beraterin begleitet sie Organisationen bei der Einführung psychischer Gefährdungsbeurteilungen und unterstützt die betriebliche Wiedereingliederung von Mitarbeitenden. Zudem bietet sie psychosoziale Beratung zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz.



E-Mail: info@schickberaten.de

Web: www.schickberaten.de