

Dipl.-Ing. Dipl.-Psych. Wolfgang Kötter

*Kreuzbergstraße 37/38
10965 Berlin*

Menschengerechte Gestaltung von Arbeit als Lernprozess der Organisation

*Fon 030 - 785 20 82
Fax 030 - 785 20 70
www.gittambh.de
office@gittambh.de*

Vortrag im Rahmen der Tagung „BGM im Dialog: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Gemeinsam zur Lösung“

Magdeburg, 30. September 2019

Der rote Faden

**Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen –
zunächst einmal eine lästige Pflicht**

Können Organisationen lernen? Wenn ja, wie?

Organisationskultur – die Erfolge von
gestern als Probleme von heute?

Arbeitsgestaltung? Vor dem
Gasgeben erst die Bremse lösen!

So kann es gehen – sieben Befähiger
und ein paar nützliche „Tools“

Was tun? Führung im Wandel

- Betrieblichen Arbeitsschutz organisieren (§ 3)
- Belastungen und Beanspruchungen ermitteln (§ 5)
- Gefährdungen beurteilen (§ 5)
- Erforderliche Maßnahmen treffen (§§ 3 + 4)
- Dokumentation regeln (§ 6)
- Wirksamkeitskontrolle sicherstellen (§ 3)
- Anpassung an sich verändernde Gegebenheiten gewährleisten (§ 3)
- Für Unterweisung der Beschäftigten sorgen (§§ 12 + 14)

Der rote Faden

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen –
zunächst einmal eine lästige Pflicht

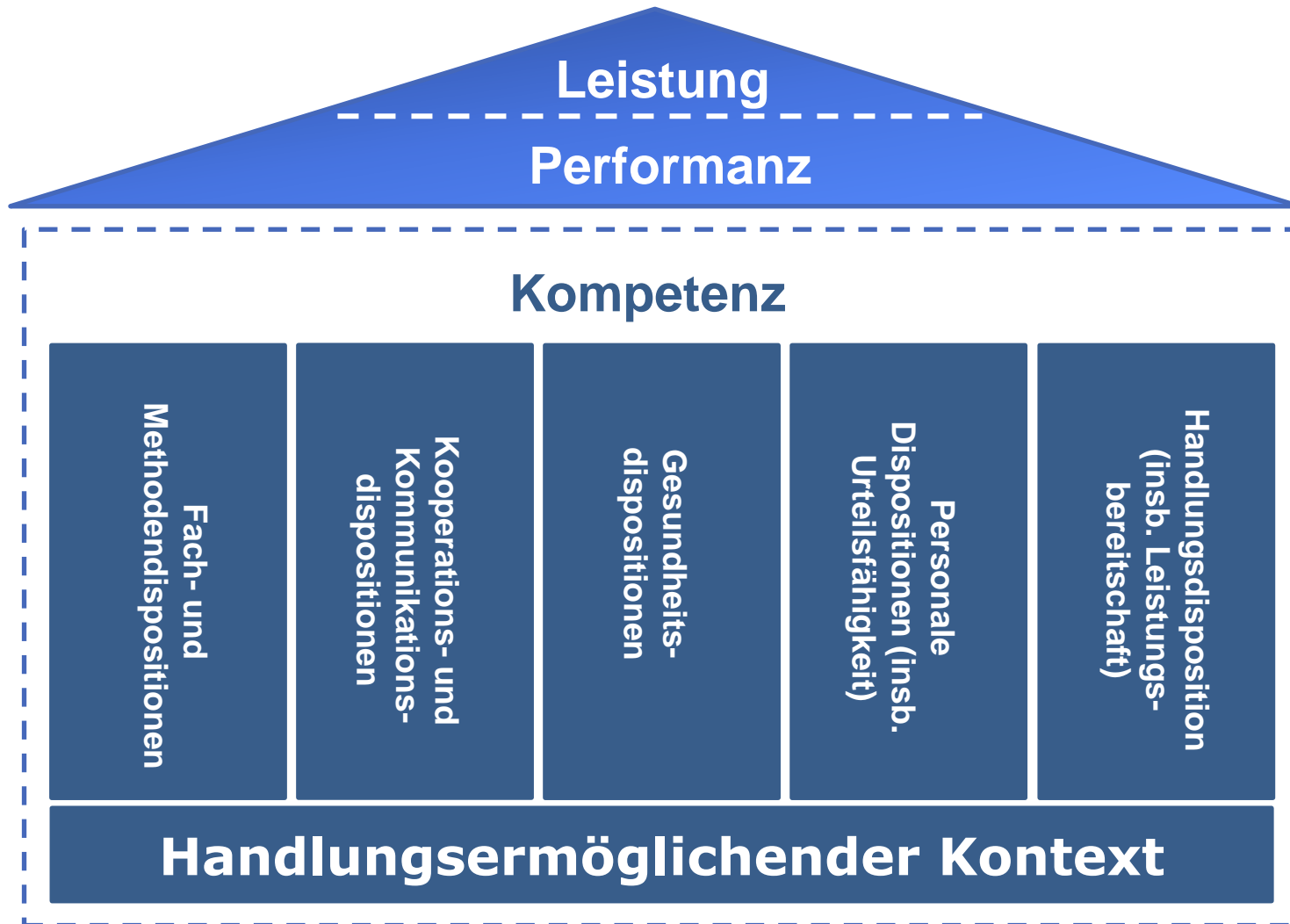
Können Organisationen lernen? Wenn ja, wie?

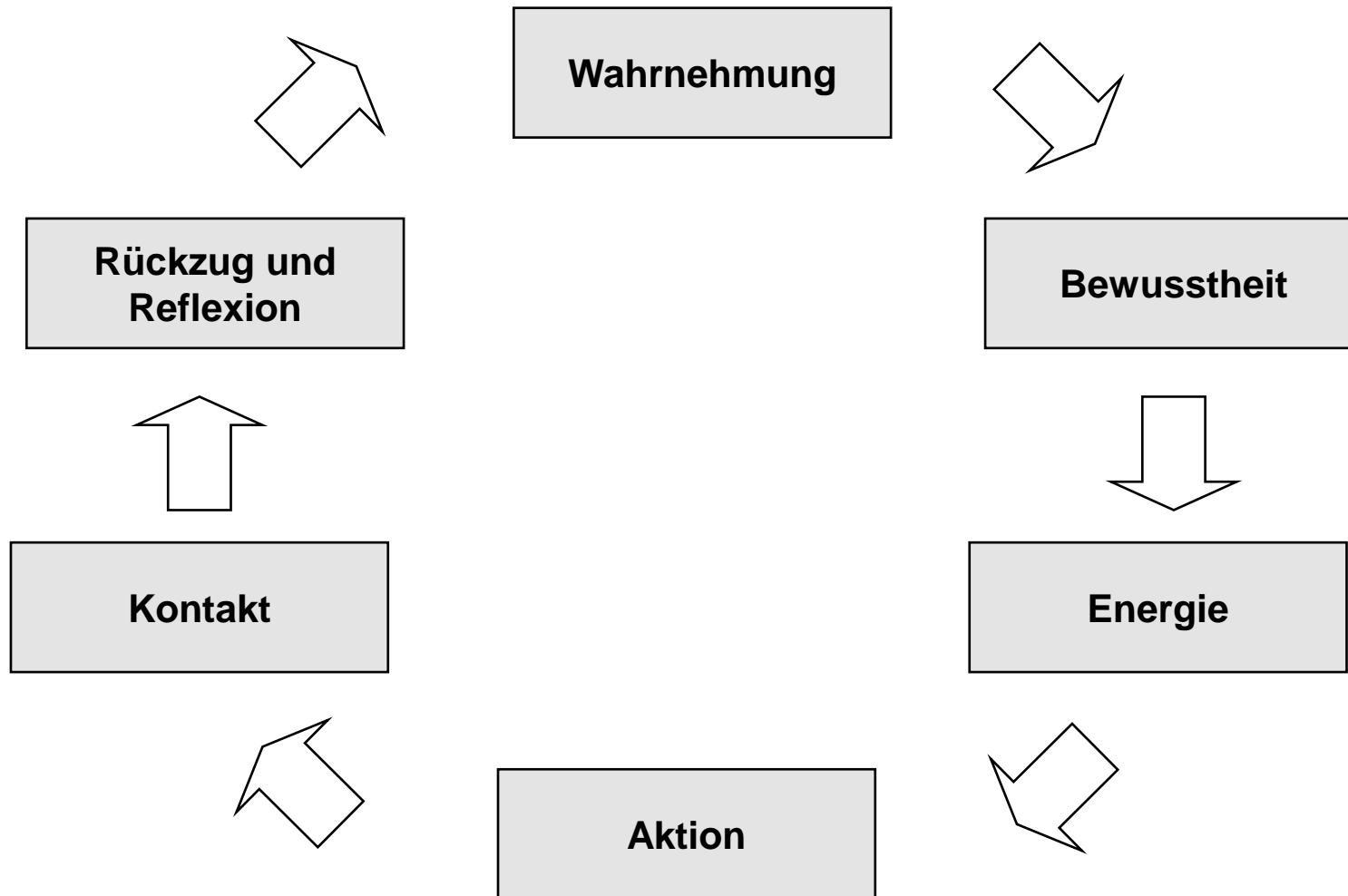
Organisationskultur – die Erfolge von
gestern als Probleme von heute

Arbeitsgestaltung? Vor dem
Gasgeben erst die Bremse lösen!

So kann es gehen – sieben Befähiger
und ein paar nützliche „Tools“

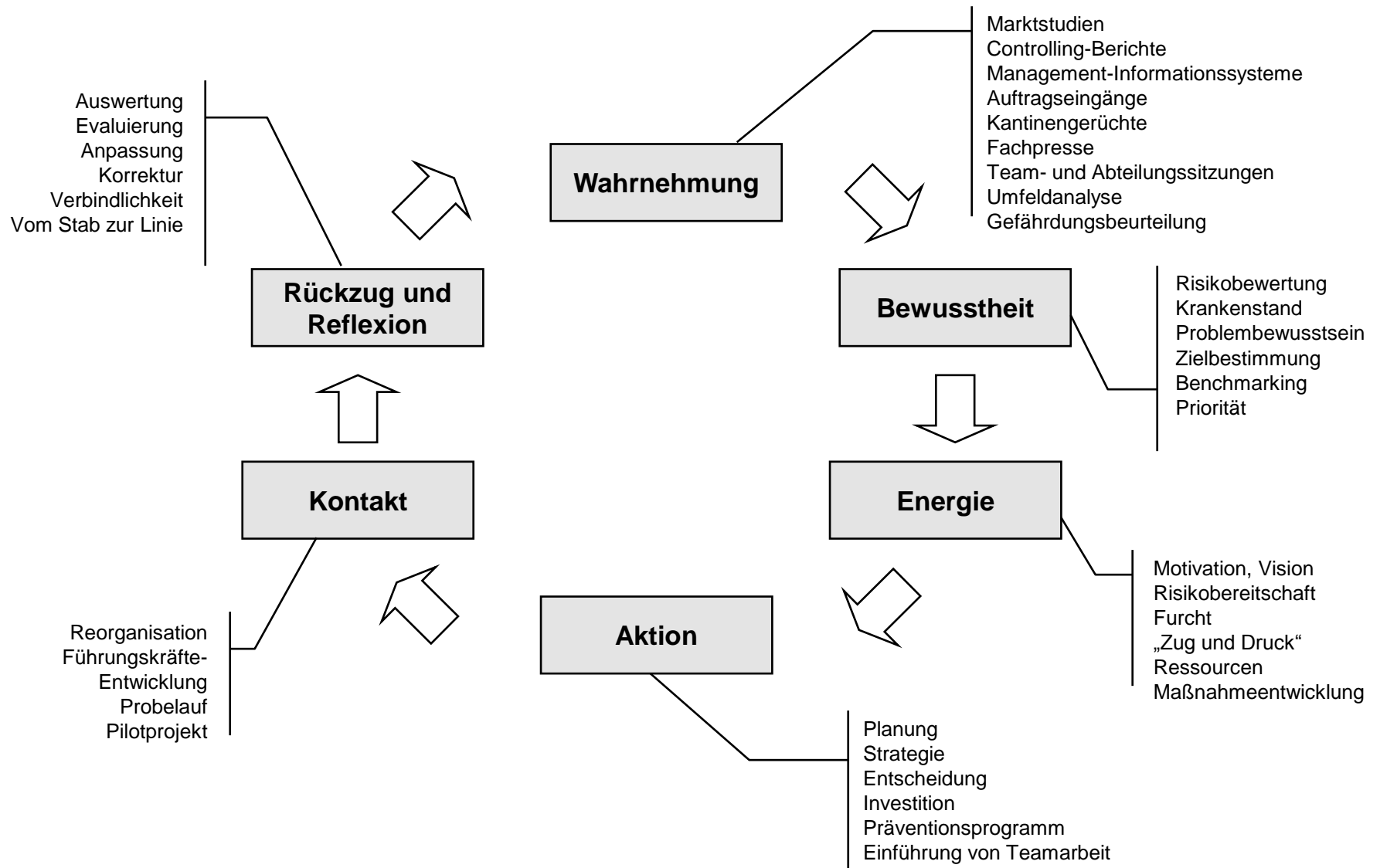
Was tun? Führung im Wandel





1. Die Regeln und Prozesse, nach denen sich Organisationen verändern, sind denen beim einzelnen Menschen vergleichbar.
2. Das Überleben einer Organisation hängt von ihrer Fähigkeit zur Veränderung ab.
3. Jede Veränderung beginnt mit Bewusstwerdung (Awareness) über die eigene Situation und mögliche Veränderungsziele.
4. Für ein „gesundes“ und nachhaltiges Management von Veränderung ist es unbedingt notwendig, den ganzen Zyklus zu durchlaufen.
5. In der Realität kann der Zyklus der Veränderung – absichtlich oder nicht – an jedem Punkt gestoppt werden. Die Anhäufung von unvollendeten Veränderungsprozessen führt in der Regel zu ineffizienten und ungesunden Strukturen und Haltungen in der Organisation. Gleiches gilt für das „Überspringen“ von Phasen im Zyklus oder für eine zu hohe Geschwindigkeit beim Durchlaufen der einzelnen Schritte.
6. Widerstand gegen Veränderung ist eine gesunde Kraft, die über die Bedürfnisse der Beschäftigten und den Zustand der Organisation informiert. Sie ist eine Quelle von Energien, die „quer liegen“, die man aber für den Veränderungsprozess nutzen kann.
7. Veränderungsmanagement ist das Arbeiten mit dem Hier und Jetzt, also die Konzentration auf die gegenwärtige Situation und den daraus resultierenden Handlungsbedarf. Die Suche nach „Schuldigen“ und das Betrauern von verpassten Chancen stört den Lernprozess und blockiert die nötigen Veränderungsschritte.

Zu abstrakt? Hier kommt eine Übersetzung in die Sprache der Wirtschaft!



Der rote Faden

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen –
zunächst einmal eine lästige Pflicht

Können Organisationen lernen? Wenn ja, wie?

**Organisationskultur – die Erfolge von
gestern als Probleme von heute?**

Arbeitsgestaltung? Vor dem
Gasgeben erst die Bremse lösen!

So kann es gehen – sieben Befähiger
und ein paar nützliche „Tools“

Was tun? Führung im Wandel

- ein Muster gemeinsamer Grundprämissen,**
- das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat,**
 - das sich bewährt hat und somit als bindend gilt**
 - und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.**

Organisationskultur verstehen

1

- analytisch
- mit allen (anderen) Sinnen ...
- im Dialog aller Anspruchsgruppen

Organisationskultur pflegen

3

- Symbolische Führung
- Rituale
- Regelkommunikation

Organisationskultur irritieren und gezielt beeinflussen

2

- innehalten
- Reflexionsfragen stellen
- neue Erfahrungsmöglichkeiten eröffnen

Der rote Faden

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen –
zunächst einmal eine lästige Pflicht

Können Organisationen lernen? Wenn ja, wie?

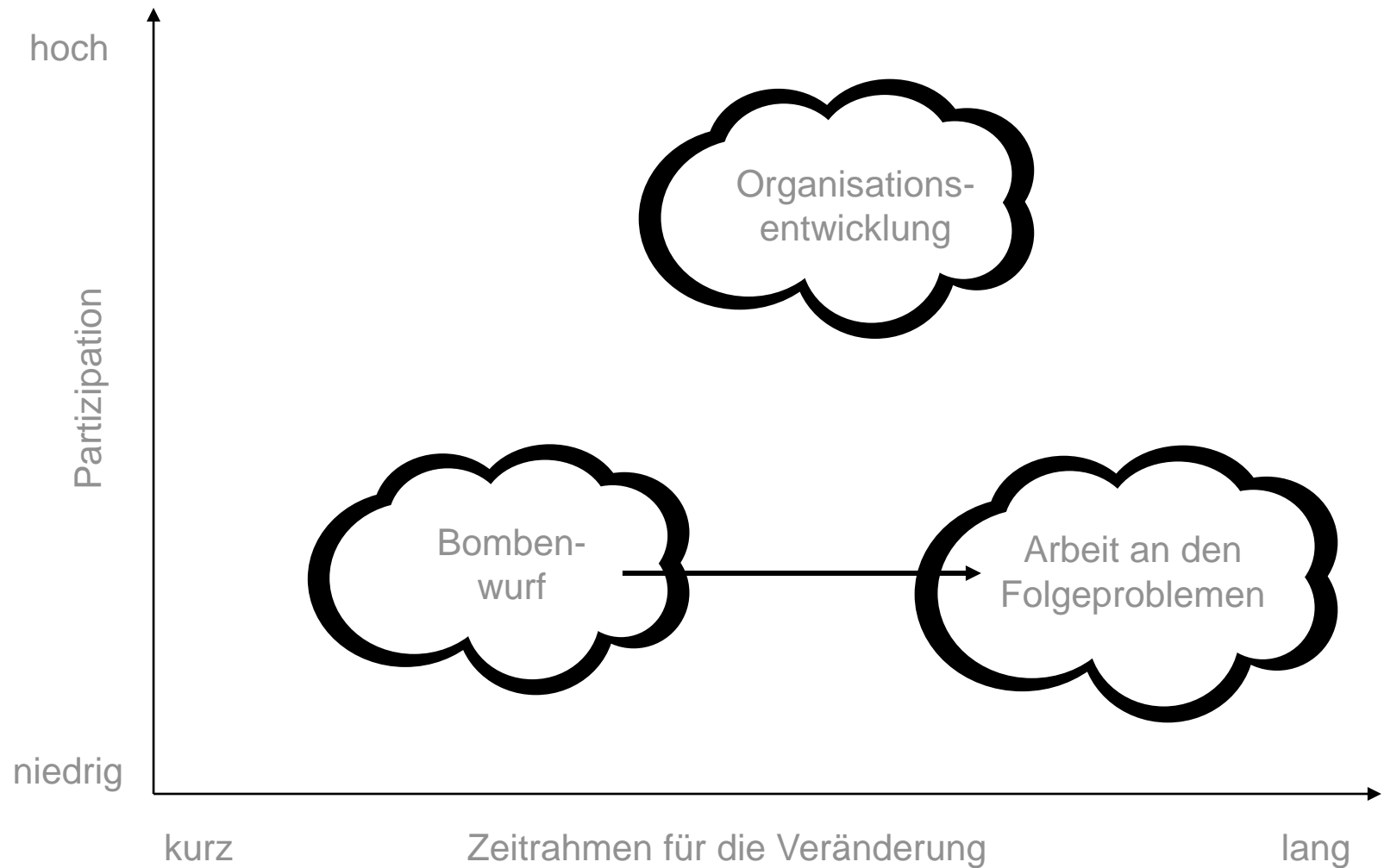
Organisationskultur – die Erfolge von
gestern als Probleme von heute

**Arbeitsgestaltung? Vor dem
Gasgeben erst die Bremse lösen!**

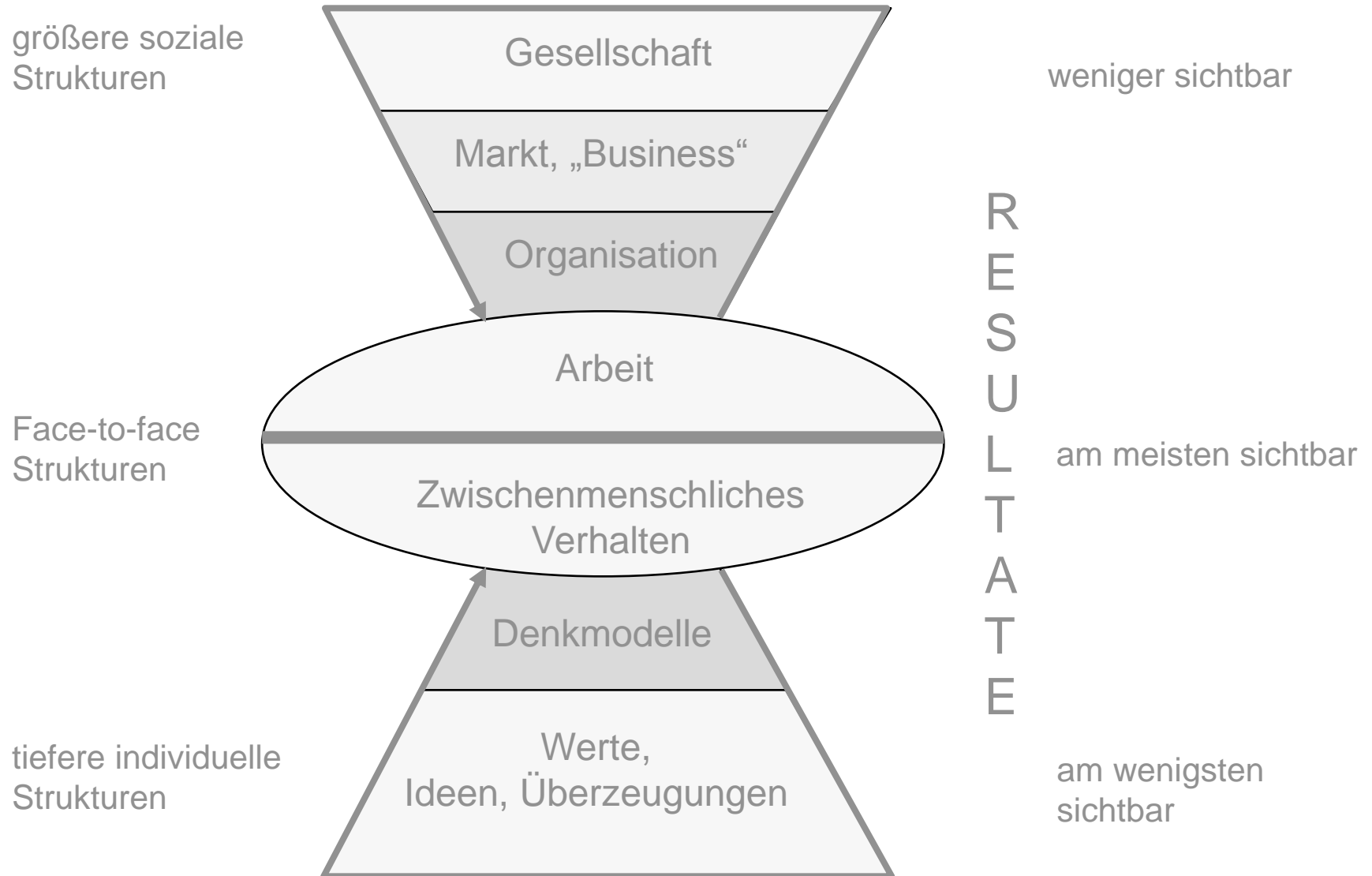
So kann es gehen – sieben Befähiger
und ein paar nützliche „Tools“

Was tun? Führung im Wandel

Change-Ansätze im Vergleich: Organisationsentwicklung und „Bombenwurf“



Wo passiert Organisationsentwicklung? (nach D. Kantor)



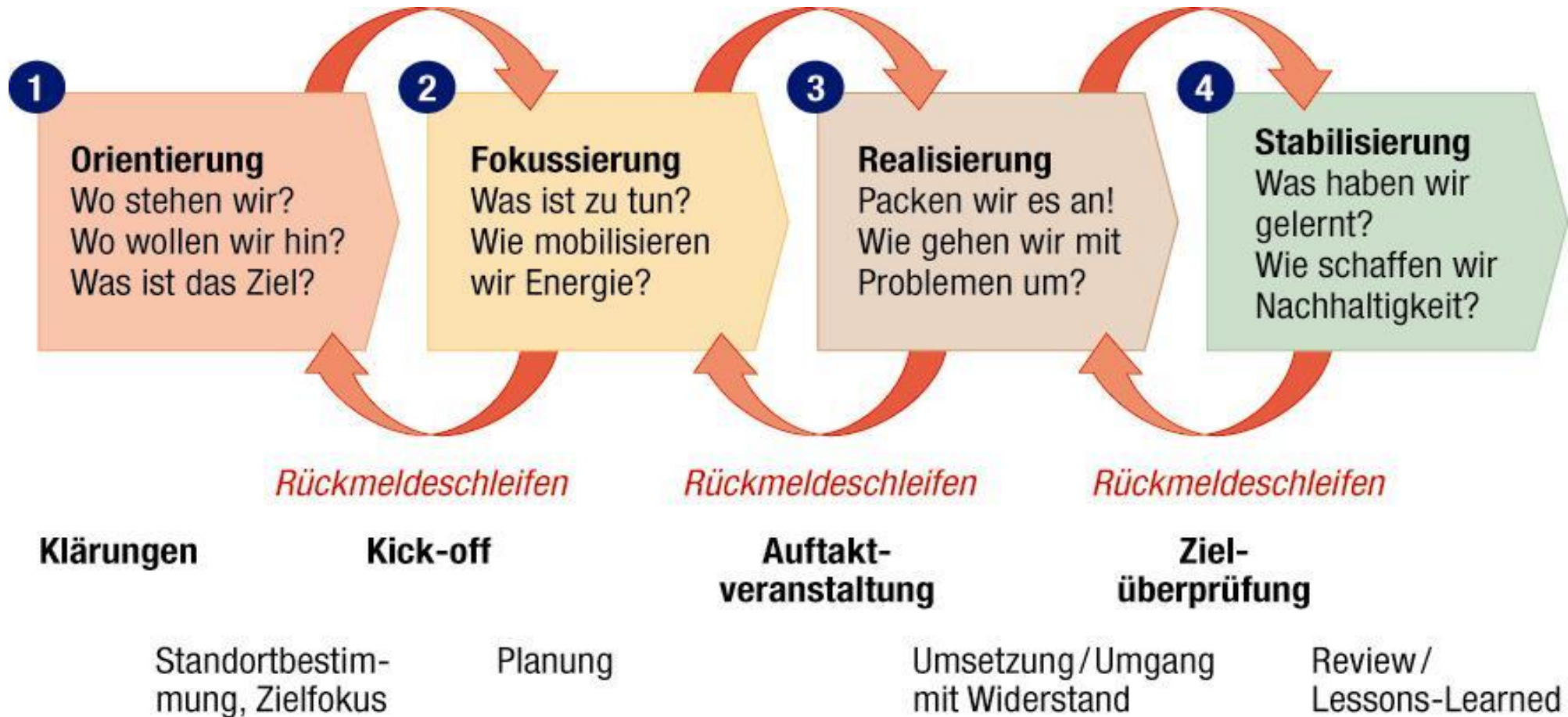
$$U \times V \times M > W$$

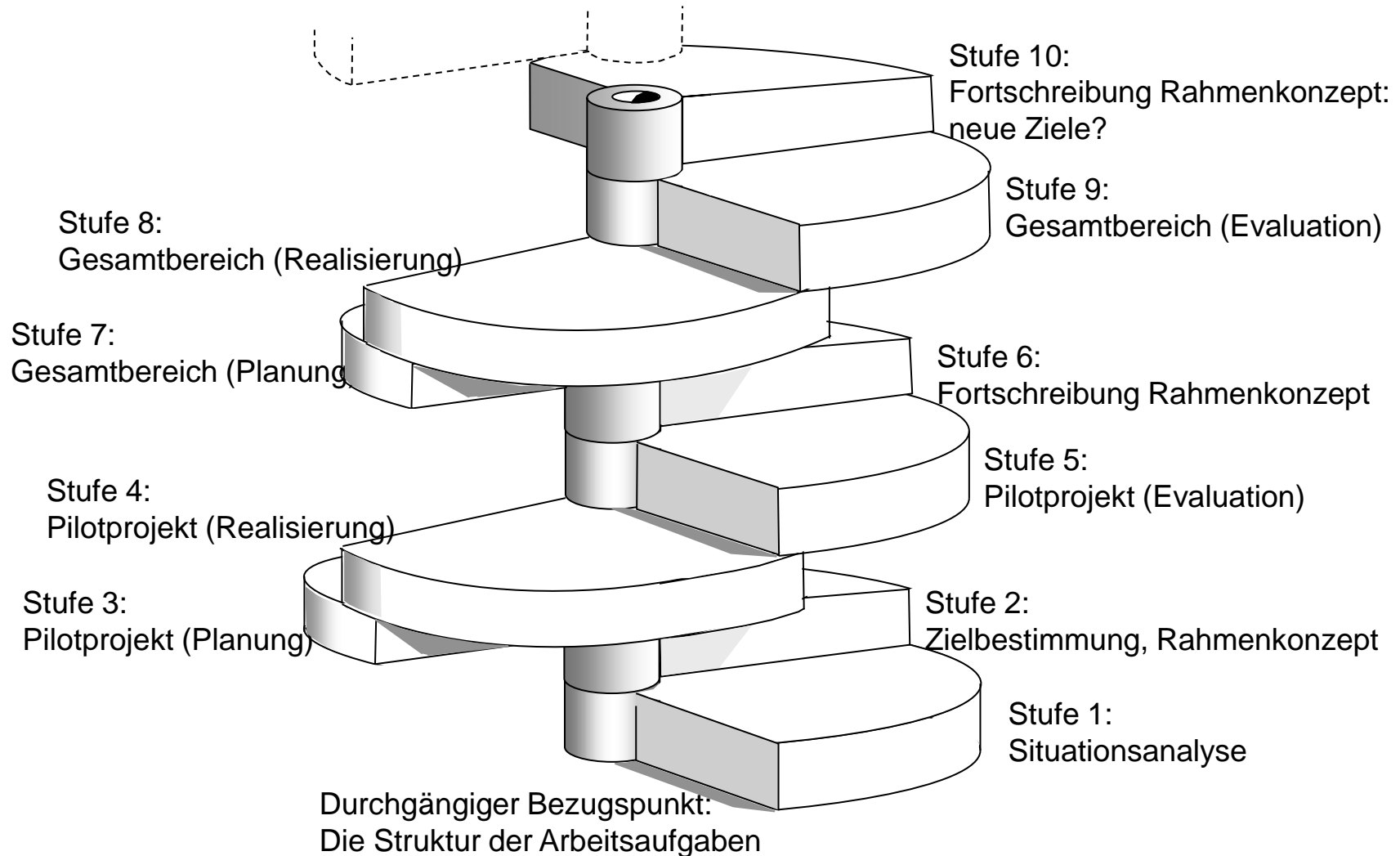
U = Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand

V = Vision, Attraktivität des Soll-Zustands

M = Maßnahmen, konkrete Umsetzungsschritte

**W = Widerstand gegen Veränderung,
Energie zur Bewahrung des Bestehenden**





Der rote Faden

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen –
zunächst einmal eine lästige Pflicht

Können Organisationen lernen? Wenn ja, wie?

Organisationskultur – die Erfolge von
gestern als Probleme von heute

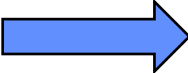
Arbeitsgestaltung? Vor dem
Gasgeben erst die Bremse lösen!

**So kann es gehen – sieben Befähiger
und ein paar nützliche „Tools“**

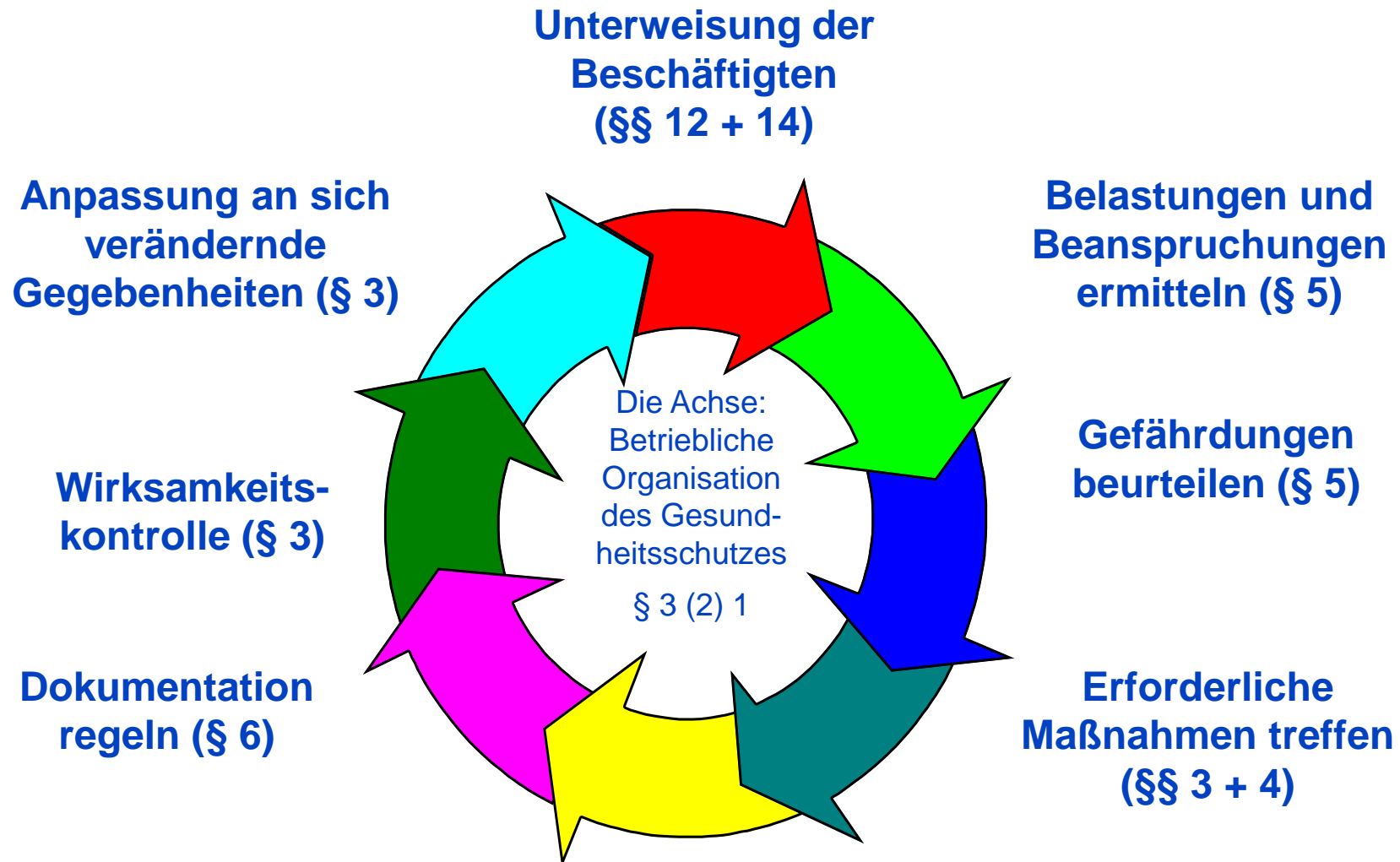
Was tun? Führung im Wandel

- Vertrauen, Wertschätzung und Respekt
- Information und Beteiligung bis hinein in die einzelne, als sinnvoll erlebte Arbeitsaufgabe
- Kommunikation und Kooperation
- Kompetenzen und Spielräume:
Können **und** Wollen **und** Dürfen
- Führung und Selbstorganisation,
Eigenverantwortlichkeit
- Achtsamer Umgang mit dem Verhältnis zwischen
Arbeit und anderen Lebensbereichen
- Sinn, Werteorientierung, gemeinsame Aufgabe

Vorgehen zur vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung:

- Bildung einer **Steuergruppe** aus Geschäftsleitung, BR und BGM-Fachleuten
- **Information von Führungskräften und Mitarbeitern**
- Gemeinsame Definition von Arbeitsplatztypen und Identifikation von Risikobereichen in der AG Gesundheit (**Grobanalyse**)
- **Feinanalysen** an ein oder zwei Arbeitsplätzen je Risikobereich: Beobachtungsinterviews mit RHIA-VERA-Büro bzw. –Produktion sowie ggf. weiteren, ergänzenden Verfahren
- Auf Basis der Feinanalyse-Ergebnisse moderierter **Workshop zur vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung**
Beschreibung/Abschätzung der zu erwartenden Arbeitssituation in den untersuchten Risikobereichen, Identifizieren von Risiken und Ressourcen
 Ableitung von **Maßnahmen**
 - Sofortmaßnahmen noch im Hinblick auf die bevorstehende Veränderung
 - mittel- und längerfristig wirksame Maßnahmen
 - beides zur *Vermeidung von gesundheitsgefährdenden Belastungen* und zur *Stärkung von potenziellen Ressourcen*

- 6 - 8 betroffene und sachkundige Mitarbeiter/innen („diagonaler Schnitt“, aussagefähig für die typischen Arbeitsplätze und den Planungsstand zur bevorstehenden technisch-organisatorischen Maßnahme)
- Fachberatung und Moderation durch externen Moderator
- Darstellung der in den Beobachtungsinterviews und Selbstaufschreibungen ermittelten Risikobereiche
- Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:
 - Einschätzung zur Verallgemeinerbarkeit/Übertragbarkeit, der Befunde aus den Beobachtungsinterviews und Selbstaufschreibungen auf andere Arbeitsplätze
 - Gewichtung der gefundenen Belastungen nach Dringlichkeit
- Entwicklung von Vorschlägen für die Risikoprävention:
 - Sofortmaßnahmen (korrektive oder unmittelbar präventive Arbeitsgestaltung)
 - Handlungsfelder und Ansätze für mittel- und längerfristige Präventionsmaßnahmen



Nützliche „Regelwerke“:

- BGM-Prozessvereinbarung mit gemeinsam entwickelter und vereinbarter Zielaussage
- Gremien, ihre Funktion und ihre Zusammensetzung
- Arbeitsweise und Entscheidungsbefugnisse der Gremien, Einordnung in einen BGM-Gesamtprozess, Wege der Konfliktklärung
- Rechte und Pflichten/Verantwortlichkeiten der einzelnen betrieblichen Akteure
- Verbindliche Regeltermine zu
a) Ergebnismonitoring und b) Prozessevaluation

Der rote Faden

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen –
zunächst einmal eine lästige Pflicht

Können Organisationen lernen? Wenn ja, wie?

Organisationskultur – die Erfolge von
gestern als Probleme von heute

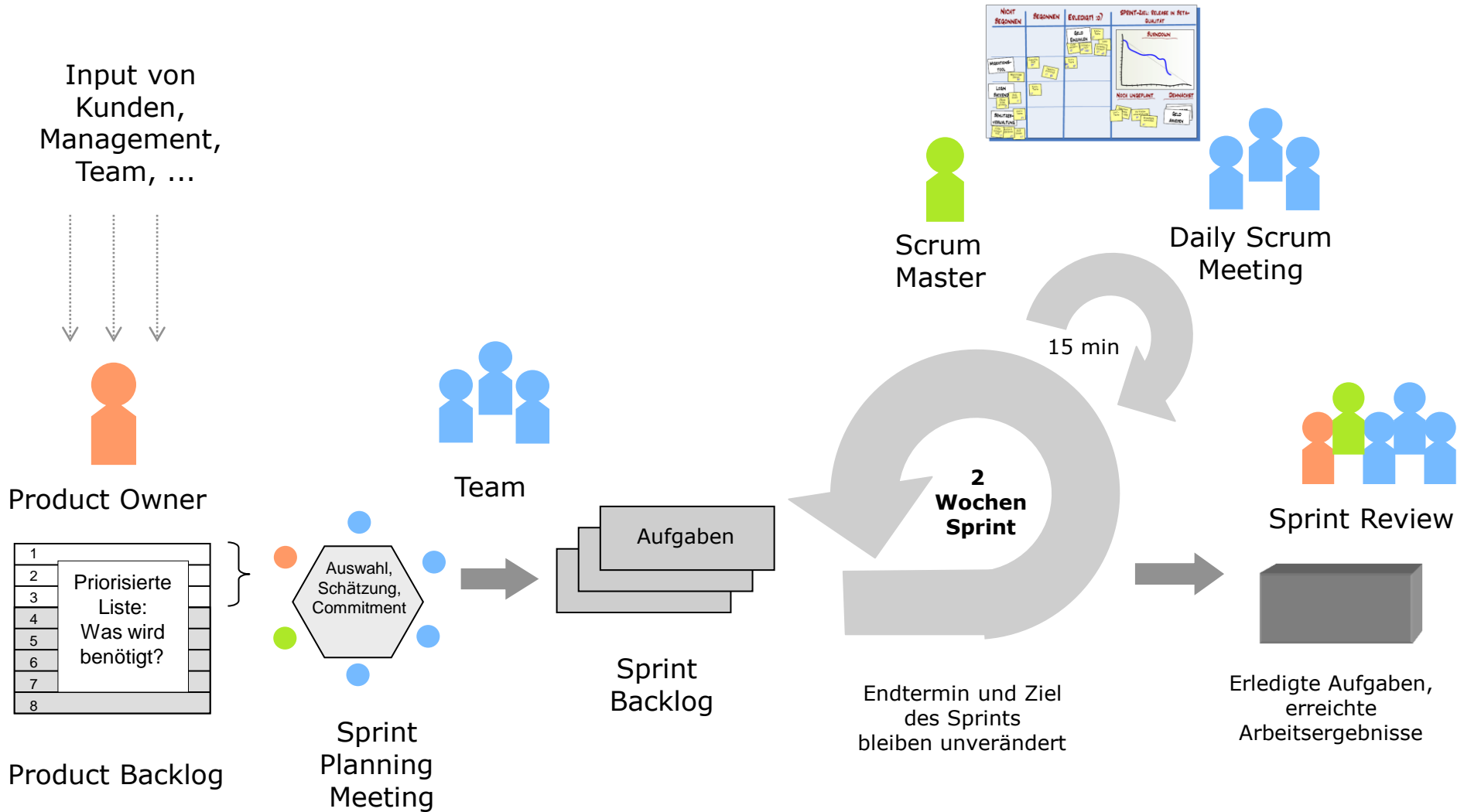
Arbeitsgestaltung? Vor dem
Gasgeben erst die Bremse lösen!

So kann es gehen – sieben Befähiger
und ein paar nützliche „Tools“

Was tun? Führung im Wandel

- Gesundheitsgerechte Führung ist Führung im Kontakt!
- Mitarbeiterziele ins Zielsystem der Organisation!
- Persönliche Präsenz als Quelle von Führungsautorität – alles Andere ist „gestern“!
- Wertschätzend Führen - mit Zielen und Kennzahlen!
- Wenn kein Stein auf dem anderen zu bleiben scheint: Sicherheit durch Verfahren, Wandel durch Vernetzung!
- "Über sieben Brücken musst Du gehen..." oder "Nach dem Spiel ist vor dem Spiel..."

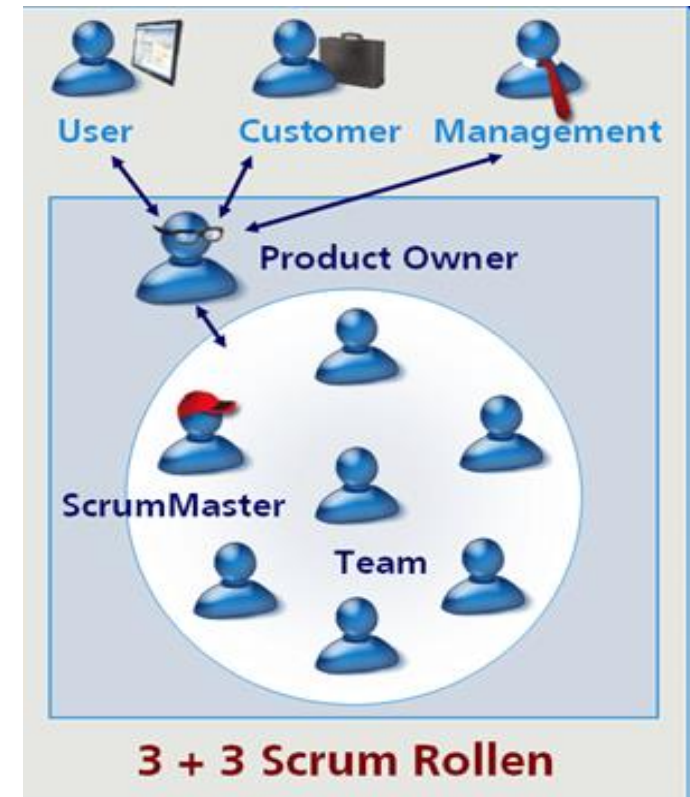
PRAXISFALL „AGILES ARBEITEN ERFOLGREICH UND GESUND“



Drei Rollen im Scrum-Prozess

Scrum kennt nur drei klar abgegrenzte Rollen *im* Prozess:

- den **Product Owner**, der die Ziele der Entwicklung, die zu realisierenden Features und ihre Prioritäten festlegt und die wirtschaftliche Verantwortung für das Projekt trägt,
- das **Team**, das sich eigenständig organisiert und unter anderem die Aufwände für die eigenen Aufgaben schätzt,
- den **ScrumMaster**, der dafür sorgt, dass das Team produktiv und störungsfrei arbeiten kann, der Verbesserungspotenziale ermittelt und versucht die Arbeitsbedingungen des Teams zu optimieren.



(Quelle: MicroTools)

Daily Scrum Meeting

- kurzes, tägliches Status-Meeting
- immer zur gleichen Zeit und am selben Ort
- Aktualisierung aller laufenden Sprint-Aufgaben am Task Board
- dauert 15 min (oder kürzer)



Jeder berichtet den anderen ...

- was er seit gestern getan hat,
- was er bis morgen erreichen will und
- was ihn am Vorankommen hindert.

Der Scrum Master ergänzt seine Blocks List und arbeitet daran, Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

