

WHITEPAPER

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Warum Probleme oft am falschen Ort gesucht werden und wie Organisationen ihre Arbeitsrealitäten sichtbar machen

**Nicht als Pflicht.
Sondern als Führungsinstrument.**



Inkl. Selbstcheck
für Ihre Organisation



Inhalts- verzeichnis

- 01 | **Das Problem liegt selten dort, wo man sucht**
Warum Maßnahmen verpuffen und das an der Suche liegt
- 02 | **Die GBU und ihre Missverständnisse**
Zwei Fehlannahmen, die fast jede Organisation macht
- 03 | **Was hinter den Missverständnissen liegt**
Bedingungen erzeugen Verhalten – nicht umgekehrt
- 04 | **Selbstcheck: Hat das mit Ihrer Organisation zu tun?**
Vier Muster, die kein Zufall sind
- 05 | **Konsequenzen für Ihre Organisation**
Wirkung auf Menschen und Leistung – gleichzeitig
- 06 | **Das Potenzial der GBU und ihre Voraussetzungen**
Vier Phasen, die ineinandergreifen müssen
- 07 | **Erfolgsfaktoren einer GBU**
Sechs Kriterien für eine GBU mit Steuerungswirkung
- 08 | **Fazit**
Keine Frage der Methode – Ihre unternehmerische Entscheidung

Das Problem liegt selten dort, **wo man sucht**

Sie betrachten Ihr KPI-Dashboard: Die Zahlen stimmen nicht, Projekte kommen zu spät, Qualität ist nicht zufriedenstellend. Sie haben schon reagiert und trotzdem hat sich nichts verändert.



Sie suchen sehr wahrscheinlich am falschen Ort.

Die meisten Maßnahmen setzen dort an, wo Probleme sichtbar werden: beim Menschen. Verständlich. Aber Sichtbarkeit und Ursache sind zwei verschiedene Dinge.

Es hat mit den Bedingungen zu tun.

Wenn Beschäftigte nicht liefern können, hat das selten mit Wollen zu tun. Es hat mit den Bedingungen zu tun, unter denen sie arbeiten: widersprüchliche Anforderungen, unklare Prioritäten, Entscheidungen, die ankommen, aber nicht verstanden werden.



Es gibt ein Instrument, das genau das sichtbar macht. Nicht als Schulddiagnose, sondern als Steuerungsgrundlage.

Die GBU und ihre Missverständnisse

Wenn das Problem nicht dort entsteht, wo Sie bisher gesucht haben, brauchen Sie ein Instrument, das genau diese Ebene sichtbar macht: **die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GBU)**.

Und wahrscheinlich löst dieser Begriff bei Ihnen vor allem eines aus: das un-gute Gefühl einer lästigen gesetzlichen Pflicht, die man sauber erledigt und dann abhakt.

Genau darin liegt das erste Missverständnis.



Die GBU ist mehr als eine Pflicht

Die GBU ist gesetzlich verpflichtend, entscheidend ist aber etwas anderes: Sie ist eine Organisationsanalyse. Anders gesagt: Sie zeigt, warum Ihre Beschäftigten unter den gegebenen Bedingungen nicht anders liefern können.



Warum sie oft wirkungslos bleibt.

Viele Instrumente sind zwar formal korrekt, erfassen aber nicht die strukturellen Belastungsquellen. Sie bilden Stimmungen ab, aber nicht die Ursachen dahinter.



Die DIN ISO 10075-3 legt fest, was ein GBU-Instrument leisten muss: die valide Erfassung struktureller Belastungsquellen und nicht von Stimmungsbildern.

Was hinter den Missverständnissen liegt

Oft wird Belastung vor allem über die Arbeitsmenge erklärt. Dort, wo die Menge zu passen scheint, richten sich Maßnahmen entsprechend auf die Personen selbst, etwa in Form von Resilienztraining.

Das ist nachvollziehbar, aber führt dazu, dass Maßnahmen an der falschen Stelle ansetzen. Nämlich dort, wo Belastung sichtbar wird und nicht dort, wo sie entsteht.

Belastung entsteht dort, wo Arbeitsplanung und -umsetzung Spannungen erzeugen, die im Alltag nicht auflösbar sind:



**widersprüchliche
Ziele**



**unklare
Prioritäten**



**fehlende Abstimmung
an Schnittstellen**

Diese Bedingungen entstehen nicht zufällig. Sie sind das Ergebnis von Entscheidungen: welche Ziele gelten, welche Prioritäten gesetzt werden, wie Verantwortung verteilt ist und wie Zusammenarbeit funktioniert.

Und diese Entscheidungen bestimmen, ob Beschäftigte ihre Arbeit gesund leisten können und ob Ihre Organisation effizient aufgestellt ist. Diese Spannungen sind selten direkt sichtbar. Sie zeigen sich im Alltag oft in Situationen, die für sich genommen plausibel wirken, in ihrer Summe aber ein klares Muster ergeben.

Selbstcheck: Was hat das mit Ihrer Organisation zu tun?

Keine dieser Situationen ist für sich genommen ungewöhnlich. Entscheidend ist, ob sie wiederkehrend auftreten und damit nicht mehr zufällig sind. Und damit ursächliche Quellen von Stress und Ineffizienz sind.

01

Wie häufig werden Prioritäten angepasst, ohne dass klar wird, was dadurch nachrangig wird und Teams beginnen, widersprüchliche Anforderungen parallel zu bearbeiten?

**02**

Wie oft sind Entscheidungen zwar getroffen, in der Umsetzung entstehen aber regelmäßig Abstimmungsbedarf oder Korrekturen?

**03**

Wie viel Zeit verwenden Ihre Führungskräfte darauf, Unklarheiten aufzulösen, die nicht in ihrem eigenen Verantwortungsbereich entstanden sind?

**04**

Bleiben Projekte trotz hoher Einsatzbereitschaft wiederholt hinter den Erwartungen zurück, ohne dass sich die Ursache eindeutig benennen lässt?



Wenn Sie mehrere dieser Muster in Ihrer Organisation erkennen, fehlt Ihnen die Transparenz darüber, welche Entscheidungen diese Situationen immer wieder erzeugen.

Und genau das bleibt unsichtbar, solange nicht gezielt danach gesucht wird.

Konsequenzen für Ihre Organisation

Die beschriebenen Probleme sind in den meisten Organisationen nicht neu. Neu ist die Ebene, auf der sie betrachtet werden: die Bedingungen, unter denen gearbeitet wird. Diese werden in der Regel nicht systematisch erfasst und gesteuert. Damit wird ausgeblendet, welche Wirkung sie entfalten.



Auf Seiten der Beschäftigten führen diese Bedingungen zu dauerhafter Beanspruchung.

Unklare Ziele, widersprüchliche Anforderungen oder fehlende Abstimmung binden Aufmerksamkeit, erzeugen Druck und führen dazu, dass Arbeit nicht mehr sauber erledigt werden kann.

Das wirkt sich unmittelbar auf die Leistungsfähigkeit und langfristig auf die Gesundheit aus.

Die Folgen zeigen sich in steigender Erschöpfung, krankheitsbedingten Ausfällen und wachsender Fluktuation.



Gleichzeitig zeigen dieselbe Spannung auch Wirkung in der **Organisation**. Entscheidungen müssen nachjustiert werden, Abstimmungen nehmen zu, Prioritäten werden mehrfach geklärt.

Ein Teil der Arbeitszeit fließt nicht mehr in Wertschöpfung, sondern in das Auflösen von Unklarheiten – und steht damit für Ergebnisse nicht mehr zur Verfügung.

Die Spannungen, die Beschäftigte belasten, sind dieselben, die Ihre Organisation ineffizient machen. Die Probleme, die Sie operativ zu lösen versuchen, werden dadurch immer wieder neu erzeugt, nicht, weil falsch gearbeitet wird, sondern weil die zugrunde liegenden Bedingungen unverändert bleiben.

Und genau diesen Prozess finanzieren Sie gerade – aktiv.

Das Potential der GBU und ihre Voraussetzungen

Die GBU kann eine Organisationsanalyse sein. Genau darin liegt ihr Potenzial. Sie setzt an den Punkten an, die in den meisten Organisationen weder über Kennzahlen sichtbar noch in ihrer Wirkung sauber erfasst werden: bei den Bedingungen, unter denen gearbeitet wird.

Damit sie diese Funktion erfüllen kann, reicht es nicht, sie als einmalige Erhebung zu verstehen. Die GBU ist bereits vom Gesetz her als fortlaufender Prozess (KVP) angelegt. Sie entfaltet ihre Wirkung nur dann, wenn die einzelnen Schritte ineinandergreifen:

Messung

Sie setzt nah an der tatsächlichen Arbeitsrealität an und erfasst, was dort konkret Belastung erzeugt. Arbeitsrealität verändert sich, etwa wenn Abstimmungen im Homeoffice deutlich mehr Zeit binden oder technische Brüche dazu führen, dass einfache Arbeitsschritte mehrfach durchlaufen werden müssen. Grundlage der Messung sind Standards wie die DIN ISO 10075-3, ergänzt um die spezifischen Bedingungen der jeweiligen Organisation.

Analyse

Die erhobenen Daten werden nicht nur beschrieben, sondern in ihren Zusammenhängen verstanden, wie im Zusammenspiel von Zielen, Prioritäten und Abstimmung, etwa dann, wenn unterschiedliche Bereiche gleichzeitig an widersprüchlichen Vorgaben arbeiten. Erst dadurch wird sichtbar, warum

bestimmte Probleme immer wieder auftreten und welche Folgen sie tatsächlich haben.

Maßnahmen

Sie greifen gezielt in diese Konstellationen ein und verändern die Bedingungen, die die beschriebenen Spannungen erzeugen. Somit wird z.B. ein Zielkonflikt aufgelöst.

Wirkungskontrolle

Es wird überprüft, ob die konkret identifizierten Belastungen unter den veränderten Bedingungen noch bestehen.

Genau darin zeigt sich nachweisbar, ob die GBU ihren Zweck erfüllt: nicht Symptome zu dokumentieren, sondern Ursachen so sichtbar zu machen, dass sie wirksam verändert werden können.



Nur wenn alle vier Phasen gemeinsam gedacht werden entsteht eine GBU mit echter Steuerungswirkung.

Erfolgsfaktoren einer GBU

Viele Organisationen führen eine GBU durch. dennoch bleibt die Wirkung häufig begrenzt. Der Unterschied liegt weniger im Aufwand als in der Tiefe, auf der gearbeitet wird.



GBU als Prozess verstehen

Von der Messung bis zur Wirkungskontrolle durchführen. Entscheidend ist das Ineinandergreifen der Schritte – nicht deren isolierte Durchführung.



Als Steuerungsthema verankern

Behandeln Sie die GBU als Organisationsanalyse. Nur so erkennen Sie, welche Bedingungen Leistungsfähigkeit und Effizienz tatsächlich beeinflussen.



Beschäftigte systematisch einbeziehen

Sie kennen die tatsächlichen Arbeitsbedingungen. Ihre Perspektive macht sichtbar, wo Spannungen im Alltag entstehen.



Führungskräfte beteiligen

Der Umsetzungserfolg liegt in deren Händen. Binden Sie diese aktiv in den Prozess ein, damit sie Gestaltungsmöglichkeiten haben, wie es umgesetzt wird.



Betriebsräte einbinden

Sie bringen die Perspektive der Beschäftigten ein und erhöhen die Umsetzbarkeit der Maßnahmen. Ohne diese Einbindung bleiben viele Maßnahmen formal beschlossen, aber in der Organisation nicht wirksam.



HR klar positionieren

HR sichert die Prozessqualität. Dabei wird entschieden, ob die GBU ein strukturiertes Verfahren ist oder in Einzelmaßnahmen zerfällt.

Die Umsetzung dieser Punkte erfordert etwas Zeit und Aufmerksamkeit. Der Aufwand entsteht jedoch nicht erst durch die GBU. Er ist bereits Teil Ihrer Organisation, in Form von Abstimmungen, Korrekturen und wiederkehrenden Problemen, deren Ursachen nicht sichtbar sind. **Der Unterschied liegt darin, ob die GBU zielgerichtet eingesetzt wird, um das zu minimieren.**

Fazit: Keine Frage der Methode, sondern Ihre unternehmerische Entscheidung

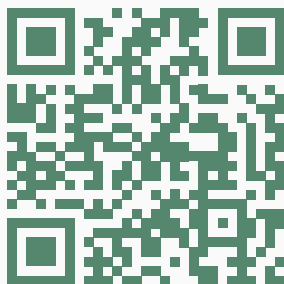
Die beschriebenen Zusammenhänge wirken bereits in Ihrer Organisation. Die Frage ist somit nicht, ob, sondern wie stark.

Die GBU ist kein Selbstzweck und keine weitere Aufgabe auf der ToDo Liste.
Sie ist ein strategisches Führungsinstrument.



- ✓ Sie schafft Transparenz über die wirklichen Belastungsquellen.
- ✓ Sie schützt die Gesundheit ihrer Beschäftigten.
- ✓ Sie verbessert Zusammenarbeit und Effizienz.
- ✓ Sie stärkt ihre Organisation, heute und zukünftig.

**Die Frage ist nicht, ob Sie eine GBU brauchen.
Die Frage ist, ob Sie sie als Chance nutzen.**



Bereit für den nächsten Schritt?

Vereinbaren Sie einen unverbindlichen Gesprächstermin: info@hruc.de



hr&c — Human Resources und Change Management GmbH

T: +49 (234) 54 50 63 – 0

E: info@hruc.de

www.hruc.de