

FALLSTUDIE AUS DER PRAXIS

Betriebliches Gesundheitsmanagement am Beispiel: Ein Team ordnet seine Abläufe neu

Wie eine Hausverwaltung mit 14 Mitarbeitenden herausfand, was ihr Team belastet, und was sie seitdem anders macht.

Von Markus Pohle, B.Sc. Psychologe

14	2	5	3
Mitarbeitende	Tätigkeitsgruppen	Schritte	Trainings à 4 Stunden

Auf einen Blick

AUSGANGSLAGE

In den Jahresgesprächen einer Hausverwaltung mit 14 Mitarbeitenden zeigte sich, dass mehreren im Team die Arbeit zu viel ist.

VORGEHEN

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in zwei Workshops, Rückmeldung an die Geschäftsführung, drei Trainings und zwei Executive Coachings, danach die angeleitete Wirksamkeitskontrolle.

ERGEBNIS

Das Team hat seine drei größten Belastungen benannt: zu viele Vorgänge auf zu vielen Kanälen, Einarbeitung ohne feste Standards sowie Lärm und Unterbrechungen. In den drei Trainings hat es eigene Regeln für den Arbeitsalltag erarbeitet, etwa zu Fokuszeiten und einem festen Kanal für echte Notfälle. Der Betrieb hat zusätzlich Abläufe geändert, zum Beispiel mit einem KI-Anrufbeantworter, kürzeren Teammeetings und einer engeren Einarbeitung.

ZEITRAHMEN

Vom Erstgespräch bis zum letzten Training vergehen drei bis fünf Monate. Die angeleitete Wirksamkeitskontrolle richtet sich nach den Fristen, die die Geschäftsführung nach der Rückmeldung für die Maßnahmen setzt, typischerweise nach etwa einem halben Jahr. Bis dahin sind die Trainings idealerweise abgeschlossen.

INHALT

01 Ausgangslage Seite 3

02 Vorgehen Seite 4

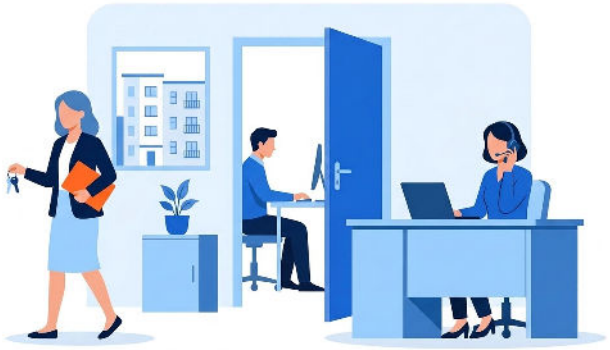
03 Ergebnis Seite 5

04 Zeitplan und Mitarbeit Seite 7

05 Passt das zu Ihnen? Seite 8

01 AUSGANGSLAGE

In den Jahresgesprächen wurde klar: Mehreren im Team ist die Arbeit zu viel



BRANCHE
Hausverwaltung

GRÖSSE
14 Mitarbeitende in zwei Tätigkeitsgruppen: Frontoffice mit Außendienst sowie Backoffice mit Buchhaltung

LEISTUNG
Gesamtpaket mit Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, drei Trainings und zwei Executive Coachings

ERGEBNIS
Das Team hat seine drei größten Belastungen benannt, und der Betrieb hat für jede davon Abläufe geändert.

Der Geschäftsführer führt delegativ: Die Mitarbeitenden haben großen Handlungsspielraum. Jede und jeder kümmert sich eigenverantwortlich um die eigenen Objekte und entscheidet auch bei neuen Problemen in einem gewissen Rahmen selbst. Für Rückfragen steht er bereit und kann sie in aller Regel auch fachlich beantworten. Rund die Hälfte des Teams arbeitet im Frontoffice und ist als Objektbetreuung im Außendienst unterwegs, bei Mietern, Eigentümern und Handwerkern. Die anderen arbeiten im Backoffice, etwa in der Buchhaltung.

Um den Jahreswechsel führt der Geschäftsführer mit allen Mitarbeitenden Jahresgespräche. Dabei wurde deutlich, dass mehr als eine Person die Arbeitsbelastung als überfordernd erlebt. Er wollte das nicht aussitzen und suchte einen externen Experten.

Er hat mich über Google gefunden, sich meine Website angesehen und direkt ein Erstgespräch gebucht. Gewünscht hatte er Trainings zum Stressmanagement. Im Gespräch zeigte sich, dass ihm noch etwas fehlte: die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, zu der jeder Arbeitgeber verpflichtet ist. Deshalb haben wir beides verbunden. Zuerst haben wir erhoben, was das Team belastet, danach gezielt trainiert, alles aus einer Hand. Wichtig war ihm außerdem, mit jemandem aus der Region zusammenzuarbeiten.

02 VORGEHEN

Zwei Workshops zur Erhebung, drei Trainings zur Umsetzung

Das Projekt lief in fünf Schritten. Die Zeitangaben zeigen, wie viel Arbeitszeit der Betrieb dafür eingeplant hat.

1	**Klärung mit der Geschäftsführung** 30 bis 60 Minuten	Wir legen Ziele, Ablauf und Termine fest und teilen das Team in Tätigkeitsgruppen ein: Frontoffice mit Außendienst auf der einen, Backoffice mit Buchhaltung auf der anderen Seite.
2	**Erhebung in zwei Workshops** je 4 Stunden pro Gruppe	Jede Gruppe bewertet ihre Arbeitsbedingungen mit dem Verfahren „Kurzanalyse im Team" (KiT) der VBG, gewichtet die Belastungen und schlägt Maßnahmen vor. Die Führungskräfte sind nicht dabei, damit offen gesprochen werden kann.
3	**Rückmeldung an die Geschäftsführung** 60 Minuten	Ich stelle die Ergebnisse und die Dokumentation vor und erkläre, wie die Wirksamkeitskontrolle später abläuft. Die Geschäftsführung trägt danach Verantwortliche und Fristen ein und legt die Gefährdungsbeurteilung ab.
4	**Drei Trainings und zwei Executive Coachings** Trainings je 4 Stunden, Coachings je 90 Minuten	Die Trainings „Fokus & Zeit", „Kommunikation im Team" und „Stressmanagement" sind für das ganze Team. Zwischen den Terminen liegen einige Wochen, damit das Team Neues im Alltag ausprobieren kann. Parallel dazu gab es zwei vertrauliche Executive Coachings (Coaching für die Führung).
5	**Angeleitete Wirksamkeitskontrolle** nach drei bis sechs Monaten	Nach Ablauf der Fristen prüft die Geschäftsführung, ob die Maßnahmen die Belastung auf ein unkritisches Maß gesenkt haben, und hält das Ergebnis in einem kurzen Bericht zur Gefährdungsbeurteilung fest. Erst damit ist die Gefährdungsbeurteilung vollständig.

Warum Workshops statt Fragebogen?

In einem Betrieb mit 14 Menschen sagt ein Fragebogen wenig. Bei so kleinen Gruppen bleiben Antworten kaum anonym, und Zahlen ohne Gespräch erklären nicht, woran es hakt. Im Workshop benennt das Team seine Belastungen selbst und entwickelt gleich Lösungen. Wie eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Kleinbetrieben abläuft und welche Methoden es gibt, lesen Sie in meinem Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

Die Trainings hatten hier einen großen Workshop-Anteil: Die Gruppe hat für sich geklärt, wie sie künftig arbeiten will. Damit sie nicht noch einmal diskutiert, was sie vorher schon ohne Ergebnis besprochen hatte, habe ich kurze Inputs und Übungen vorbereitet, zum Beispiel zu Fokuszeiten und zu einem festen Kanal für echte Notfälle.

Weiterlesen: Ratgeber Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung · markuspohle.coach/gefaehrdungsbeurteilung/

03 ERGEBNIS

Drei Belastungsschwerpunkte, und für jeden gibt es jetzt eine Lösung im Alltag

Das sind Beispiele für Maßnahmen aus der psychischen Gefährdungsbeurteilung, die der Betrieb umgesetzt hat oder gerade umsetzt. Diese drei Themen hat das Team am höchsten gewichtet:

1. Zu viele Vorgänge auf zu vielen Kanälen

BEFUND

Anrufe, E-Mails und Ablage verteilen sich auf viele Wege. Wer ständig erreichbar sein muss, kommt kaum zum konzentrierten Arbeiten.

WAS SICH GEÄNDERT HAT

Ein KI-Anrufbeantworter nimmt Anrufe an; ob er länger im Einsatz sein soll, prüft der Betrieb gerade. Die Objekte sind gleichmäßiger auf das Team verteilt.

2. Einarbeitung ohne feste Standards

BEFUND

Neue Kolleginnen und Kollegen lernen vieles nebenbei, und Vertretungen sind schwierig.

WAS SICH GEÄNDERT HAT

Erklärvideos deckten die vielen Sonderfälle nicht ab. Jetzt begleiten erfahrene Kolleginnen und Kollegen die Neuen enger, mit mindestens einem persönlichen Gespräch pro Woche. Checklisten und ein Wiki sind im Aufbau.

3. Lärm und ständige Unterbrechungen

BEFUND

Telefonate und Rückfragen unterbrechen immer wieder die konzentrierte Arbeit.

WAS SICH GEÄNDERT HAT

Die Türregel wurde sofort angepasst: Jede und jeder entscheidet selbst, meist bleibt die Tür zu. Seit dem Training „Fokus & Zeit“ zeigt jede Person an, wann sie konzentriert arbeitet und wann sie ansprechbar ist. Das große Teammeeting ist kürzer, dazu gibt es wieder Bereichsmeetings.

Am Ende jedes Workshops frage ich, was gut läuft und so bleiben soll. Beide Gruppen waren sich einig:

> „Ein guter Chef, nette Kolleginnen und Kollegen und ein Arbeitsplatz, an dem sie gern sind, wenn die Abläufe besser laufen."

„[Platzhalter: Zitat des Geschäftsführers, nach seiner Freigabe]"

– Geschäftsführer der Hausverwaltung

Meine Einschätzung

Eine Vorher-nachher-Messung gab es nicht, deshalb nenne ich keine Zahlen. Beobachtet habe ich zweierlei: Das Team hat schnell Vertrauen gefasst und offen gesagt, was besser laufen kann. Und der Geschäftsführer hat manches schon geändert, während ich die Workshops noch ausgewertet habe. Ob die Maßnahmen die Belastung ausreichend senken, zeigt die angeleitete Wirksamkeitskontrolle nach Ablauf der Fristen.

04 ZEITPLAN UND MITARBEIT

Für betriebliches Gesundheitsmanagement im Kleinbetrieb planen Sie drei bis fünf Monate ein

Wie zügig ein Projekt läuft, hängt vor allem an rechtzeitigen Entscheidungen im Betrieb.



Woche 0
Erstgespräch und Auftrag

Woche 2
Klärung mit der Geschäftsführung

Woche 6
Workshops zur Erhebung

Woche 7
Rückmeldung an die Geschäftsführung

ab Woche 11
Drei Trainings im Abstand von 1 bis 4 Wochen, parallel zwei Executive Coachings

nach drei bis sechs Monaten
Angeleitete Wirksamkeitskontrolle durch die Geschäftsführung; damit ist die Gefährdungsbeurteilung vollständig

Mit Förderung

Vor dem Start kommen meist ein bis zwei Monate bis zur Bewilligung hinzu. Ab dem Beratungsauftrag muss das geförderte Projekt einschließlich meines Berichts in etwa drei Monaten abgeschlossen sein; der Zeitplan wird dann enger. Welche Bausteine gefördert werden, entscheiden die Förderberater bei jedem Antrag neu. Außerdem leisten Sie eine Anzahlung an den Fördergeber, damit das Fördergeld reserviert wird.

Eine Förderung funktioniert nur mit Ihrer Mitarbeit. Ich lege Ihnen Entscheidungsvorlagen vor, und Sie entscheiden rechtzeitig. Wenn Sie das in drei Monaten nicht leisten können, verzichten Sie besser auf die Förderung und lassen sich mehr Zeit.

05 PASST DAS ZU IHNEN?

Das Beispiel passt zu Ihnen, wenn Sie Pflicht und Entlastung in einem Zug angehen wollen

NÄCHSTER SCHRITT

In 30 Minuten wissen Sie, ob dieser Weg für Ihren Betrieb passt

Dieses Projekt entspricht meinem Gesamtpaket: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung mit Workshops, Rückmeldung an die Geschäftsführung, Trainings für das Team und Coaching für die Führung, abgestimmt auf die Befunde, dazu die angeleitete Wirksamkeitskontrolle. Es eignet sich für Betriebe mit 10 bis 49 Mitarbeitenden, die ihre Pflicht erfüllen und zugleich etwas für ihr Team tun wollen. Im Erstgespräch klären wir in 30 Minuten, ob das auch für Sie der richtige Weg ist.

Kostenfreies Erstgespräch: tidycal.com/markuspohle/erstgespraech

Telefon +49 174 600 54 08
E-Mail markus@markuspohle.coach
Website markuspohle.coach
Alle Pakete und Preise: markuspohle.coach/angebote/



ÜBER DEN AUTOR

Markus Pohle ist B.Sc. Psychologe und systemischer Berater. Er ist Kursleiter für „Gelassen und sicher im Stress" und Ersthelfer für psychische Gesundheit (MHFA). Seit 2022 gibt er Trainings zu Stressmanagement und Resilienz für Unternehmen, auch im Auftrag gesetzlicher Krankenkassen. Er arbeitet im Rhein-Main- und im Rhein-Neckar-Gebiet, vor Ort im Umkreis von etwa 100 km um Darmstadt und online.