

# 06.18

Lizenziert für Frau Martina Molnar.  
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

# Betriebliche Prävention

130. Jahrgang  
Juni 2018  
Seiten 229–276  
A 8833

[www.BEPRdigital.de](http://www.BEPRdigital.de)

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung



Schwerpunkt

**Ergonomie**

**ES** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG



Foto: Fotolia.com/maxsim

Martina Molnar<sup>1</sup>

## Informationsarbeit vor und laufend während der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

**K**ennen Sie diese Sätze: „Schon wieder so eine sinnlose Befragung!“ „Die erheben so psychologische Themen wie Burnout und Stress oder ob wir schon ausgebrannt sind.“ „Ja, ich habe einen Fragebogen bekommen, aber ehrlich gesagt habe ich keine Ahnung, worum es dabei geht.“ „Als Führungskraft bin ich nicht begeistert: Da werden Erwartungen geweckt und wir sollen das dann befriedigen.“ „Unsere Mitarbeiter sind schon befragungsmüde, die machen da nicht mehr mit.“ „Vor einem Jahr haben sie uns befragt und seither haben wir nichts mehr gehört!“

Solche Sätze sagen etwas über die jeweilige Organisationskultur und über die damit verbundene Informations- und Kommunikationsarbeit in Unternehmen aus. Einstellungen und Meinungen entstehen aufgrund von Erfahrungen, Wissen und eben auch Information und Kommunikation. Wenn Beschäftigte „befragungsmüde“ sind, dann ist bereits in der Vergangenheit etwas falsch gelaufen. Solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben nämlich die Erfahrung gemacht, dass ihre Mitwirkung bei Erhebungen nicht ernst genommen wird. Häufig haben sie keine Rückmeldung zu den Ergebnissen bekommen oder nicht den Eindruck gewonnen, dass den Daten auch Taten folgen. Solche Be-

schäftigten verlieren dann die Motivation, sich weiter an Aktivitäten wie diesen zu beteiligen. Auch wenn Erhebungsergebnisse mit dem Kommentar „machen Sie etwas damit“ an Führungskräfte weitergereicht werden, ist dies in der Regel zu wenig, um systematisch strukturierte Maßnahmen in einer Organisation erwarten zu können. Es lässt sich also konstatieren, dass bei der Informations- und Kommunikationsarbeit zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen noch viel Luft nach oben ist.

### Widerstand als Folge von Informationsfehlern

Informationsmangel hat mehrere Folgen: Gerüchte entstehen, Befürchtungen treten auf und es gibt nur wenig In-



<sup>1</sup> Herzlichen Dank für die Mitarbeit an meine Praktikantin Viktoria Schwab.



teresse an der Mitwirkung. Wenn unsichere oder negative Erwartungshaltungen entwickelt werden, kann das zu unterschiedlichen Formen des Widerstandes und der Verweigerung führen:

- ▶ Widerstand entsteht bei **Führungskräften**, die oft befürchten, dass es möglicherweise kritische Ergebnisse in ihrem Bereich geben könnte und Probleme sichtbar werden, ohne die erforderlichen Ressourcen zu deren Bewältigung zu haben.
- ▶ Widerstand entsteht bei **Beschäftigten**, die zum Begriff „psychisch“ oftmals Inhalte assoziieren, die mit dem tatsächlichen Gegenstand und Ziel der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GpB) nichts zu tun haben. Zudem entwickeln sie häufig Sorge bezüglich des Datenschutzes. Sie bezweifeln oft – aufgrund vorangegangener Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen –, dass die Erhebung tatsächlich etwas für sie bewirken kann. Ihre Skepsis drückt sich in der Regel durch mangelnde Beteiligung bei der Datenerhebung aus.
- ▶ Widerstand entsteht bei **Betriebsräten/Personalräten**, wenn diese von der Arbeitgeberseite vor vollendete Tatsachen gestellt werden und das Vorgehen ohne ihr Zutun festgelegt wurde.

Es ist also von großer Bedeutung, Informationsarbeit vor und während des Prozesses als wichtige Aufgabe im Rahmen der GpB zu begreifen, weil die Wahrnehmung und der Erfolg des Vorhabens davon abhängen. In der Praxis lässt sich allerdings beobachten, dass der systematischen Informations- und Kommunikationsarbeit wenig Zeit und Augenmerk geschenkt wird. Die österreichische Arbeitsinspektion hat 2015 zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung festgestellt, dass die Beschäftigten in den Unternehmen zwar teilweise Aktivitäten wahrnehmen, aber *nicht* informiert werden, was deren Ziel ist. Mit anderen Worten: Wenn über das Projekt nebenher und halbherzig informiert wird, dann kommt das bei den Adressaten auch genauso an.

### Wer muss was wissen?

Den Beschäftigten wird zu Beginn der GpB oftmals lediglich vermittelt, dass eine „Erhebung“ stattfinden solle. Das zentrale Ziel der GpB ist es allerdings nicht, eine Erhebung durchzuführen, es geht vielmehr um die Analyse und Verbesserung der Arbeitsbedingungen unter Mitwirkung der Führungskräfte und der Beschäftigten. Auch der Begriff „psychisch“ liefert leider zahlreiche Assoziationen, die oft in die falsche Richtung gehen (viele denken dabei an Burnout, Mobbing, psychische Störung ...). Daher ist Informations- und Aufklärungsarbeit von Beginn an wichtig, bevor diese Bilder in den Köpfen entstehen.

Natürlich muss erklärt werden, dass es bei der GpB um die **Analyse der Arbeitsbedingungen** und nicht um Eigenschaften von Personen geht. Die Kommunikation über das Vorhaben gelingt besser, wenn ein Projekt einen kurzen und **gut merkbaren Projektnamen** hat und darüber auch unter diesem Namen gesprochen wird (z. B. „Gefährdungsanalyse Plus“ oder „Less risk – more fun“). Alle Betroffenen im Unternehmen wollen wissen, was das **Ziel und der Nutzen** des Vorhabens ist, von wem es ausgeht, was die Ablaufschritte des Gesamtprozesses sind. Es interessiert sie, welche Rolle

sie dabei spielen und was die Aktivität für sie bewirken könnte.

Führungskräfte und Beschäftigte haben unterschiedliche Zugänge, Rollen und Interessen bei der GpB. Diese müssen daher in der Informations- und Kommunikationsarbeit aufgegriffen werden.

Für **Beschäftigte** sind folgende Informationen wichtig:

- ▶ Die Erhebung ist nur der erste Schritt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden über die Ergebnisse informiert und sind im zweiten Schritt auch an der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt (und das sollte im Prozess dann auch wirklich der Fall sein).
- ▶ Daten und Informationen werden geschützt und gruppenweise nur bezogen auf die jeweiligen Organisationseinheiten und Tätigkeitsgruppen ausgewertet.

**Führungskräfte** sollten über diese Aspekte informiert werden:

- ▶ Die Belastungssituation der Führungskräfte wird ebenfalls erhoben und bearbeitet.
- ▶ Die Mitwirkung der Beschäftigten bei der Entwicklung von Maßnahmenideen entlastet Führungskräfte, denn sie bekommen damit nicht nur Probleme, sondern auch Lösungsideen geliefert.
- ▶ Es gibt Maßnahmen, die lokal von Führungskräften gelöst werden können und solche, die auf zentraler Ebene weiter zu bearbeiten sind.
- ▶ Maßnahmen müssen realistisch umsetzbar sein: Es müssen Prioritäten gesetzt werden und es gibt auch Themen, für die es keine (raschen) Maßnahmen gibt.

Für **alle Beteiligten** ist es wichtig zu wissen,

- ▶ dass es um die Analyse von generellen Gefährdungen und nicht um individuelle Probleme am Arbeitsplatz geht und
- ▶ dass die Erhebung nur die Ausgangsbasis zur Maßnahmenentwicklung mit dem Ziel der Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist.

### Wie kann informiert werden?

In Unternehmen werden verschiedene Formen der Informations- und Kommunikationsarbeit eingesetzt. Grundsätzlich ist zwischen lokaler und zentraler Informationsarbeit zu unterscheiden:

1. **Lokale Informationsarbeit** bedeutet, dass im direkten Gespräch vor Ort informiert und kommuniziert wird, also

dort, wo Führungskräfte und ihre Teams zusammenarbeiten. In allen Fällen ist es dabei hilfreich, wenn es standardisierte Unterlagen gibt, auf die sich Führungskräfte stützen können bzw. die auch an die Beschäftigten übergeben werden können.

2. **Zentrale Informationsarbeit** bezieht sich auf die Kommunikationsarbeit, die organisationsübergreifend geschieht und verschiedene Informations- und Kommunikationsmedien nutzt: Schwarze Bretter, Betriebszeitungen, Newsletter, Rundbriefe, Intranet, Mails, etc.

Welche Formen von Informations- und Kommunikationsarbeit eingesetzt werden, hängt auch von der Größe des Unternehmens ab.

### Informations- und Kommunikationsmedien

Schriftliche Information, mit all ihren Nachteilen, ermöglicht dennoch sofort eine rasche Verbreitung. Außerdem ist damit eine Standardisierung möglich, sodass alle **zur gleichen Zeit die gleichen Informationen** zur Verfügung haben. Solche Unterlagen sind auch für die Informationsarbeit von Führungskräften und Betriebsräten nützlich. Bei uneinheitlichen Unterlagen und Projektnamen werden in der Regel im Unternehmen sehr unterschiedliche Informationen und Gerüchte verbreitet.

### Praxisbeispiel 1: Geschäftsführung und Steuergruppe erstellen ein Video

In einem Industrieunternehmen hat sich die Steuergruppe entschieden, zusammen mit der Geschäftsleitung ein kurzes Video zu erstellen, in dem der komplette Prozess der GpB gemeinsam dargestellt wurde. Das Video stand im Intranet allen Beschäftigten zur Verfügung.

### Persönliche Information und Kommunikation

Im persönlichen Gespräch sind Rückfragen und Erläuterungen möglich – das fehlt, wenn nur schriftliche Information angeboten wird. Persönliche Ansprache erhöht außerdem das Interesse und die Mitwirkungsbereitschaft. Im Rahmen der ohnehin üblichen Sitzungen und Besprechungen könnte das Vorhaben der GpB ein Tagesordnungspunkt sein:

- ▶ **Leitende Führungskräfte informieren ihre Führungskräfte:** Wenig überzeugte Führungskräfte werden auch ihre Mitarbeitergruppen nicht zur Mitwirkung motivieren können. Daher ist es wichtig, diese Führungskräfte von Beginn an in die Planung und Vorbereitung einzubinden.
- ▶ **Führungskräfte informieren ihre Teams:** Führungskräfte können nur dann gut informieren, wenn sie selbst die erforderlichen Informationen erhalten haben. Vorab informierte Führungskräfte sollten in die Lage versetzt werden, anhand standardisierter Unterlagen das Vorhaben und seinen Ablauf erklären zu können.
- ▶ **Betriebsräte informieren die Kollegenschaft:** Betriebsräte vertreten die Interessen der Beschäftigten und müssen gut in die Informationsweitergabe eingebunden sein. Sie sollten daher auch auf die standardisierten Informationen und Unterlagen zugreifen können.

### Informationsveranstaltungen vor Beginn der Gefährdungsbeurteilung

Es hat sich sehr bewährt, Informationsveranstaltungen anzubieten. Eine solche Veranstaltung vermittelt die Bedeutung des Themas und bietet allen Beteiligten die Möglichkeit, sich „live“ ein Bild davon zu machen. Die **Nachteile** jeder Informationsveranstaltung sind natürlich, dass – neben der erforderlichen Arbeitszeit – auch zeitliche und räumliche Ressourcen dafür nötig sind. Aber die **Vorteile** der dafür erforderlichen Arbeitszeit jeder Informationsveranstaltung zahlen sich aus: Beschäftigte können direkt erreicht werden und ihre Gedanken unmittelbar in den Prozess miteinbringen. Wenn es gelingt, dass die anwesenden Personen mit einem guten Gefühl weggehen, wird deren Information im Kollegenkreis hohe Glaubwürdigkeit haben. Neben der Information, die bei einer solchen Veranstaltung vermittelt wird, sind auf einer symbolischen Ebene auch **Wert und Wertschätzung** damit verbunden.

Die verantwortlichen und zuständigen Personen der Steuergruppe sollten sich und den GpB-Prozess darstellen und den Teilnehmenden auch die Möglichkeit von Rückfragen und Feedback geben. Eine solche Veranstaltung sollte nicht länger als 60 bis 90 Minuten dauern und sollte z. B. folgende Punkte umfassen:

- ▶ Ziele und Nutzen unseres Projektes „xyz“ für Sie
- ▶ Ablaufschritte und Termine

### Die Autorin



**Martina Molnar** ist Gründerin der *humanware GmbH* ([www.humanware.at](http://www.humanware.at)) und Arbeits- und Gesundheitspsychologin mit Projekterfahrung in Unternehmen aller Branchen. Seit 1997 befasst sie sich vorrangig mit arbeitsbedingter psychischer Belastung und hat auch die zuständigen Institutionen in Österreich dazu mehrfach beraten. Sie leitete die Verfahrensentwicklung von *IMPULS-Test bis IMPULS-Test|2* und *ABS Gruppe*.

impulstest@krages.at', 'Der schnelle Weg zur ONLINE-ERHEBUNG', 'www.impulstest2.com/krages', '2.-29. Mai 2016', 'Machen Sie mit und helfen Sie uns dabei, auch Ihren Arbeitstag angenehmer zu gestalten. Vielen Dank!', 'Vor Beginn der Befragung werden Sie im Rahmen von Informationsveranstaltungen ergänzende Informationen erhalten.', 'Datenschutz: Ihre Angaben werden garantiert anonymisiert ausgewertet!'"/&gt;

Abb. 1: Werbeposter vor Start der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (mit freundlicher Erlaubnis: Burgenländische Krankenanstalten Ges.m.b.H.)

- ▶ Wer sind die internen und externen Mitwirkenden?
- ▶ Wie können Sie sich beteiligen?
- ▶ Ihre Rückmeldungen: Was ist Ihnen unklar?
- ▶ Was sehen Sie kritisch?
- ▶ Was finden Sie gut?

In einem kleineren Unternehmen könnte das eine einzige Veranstaltung sein, in anderen Unternehmen mit einer dezentralen Struktur und mehreren Niederlassungen wären beispielsweise auch je eine Veranstaltung pro Standort möglich.

**Praxisbeispiel 2: Die Druckerei hält alle Maschinen an**

Vor Beginn der Erhebung psychischer Belastung in einer Druckerei wurden alle Beschäftigten des Betriebes von der Geschäftsführung zu einer Informationsveranstaltung eingeladen. Es wurden tatsächlich alle Maschinen abgedreht und eine Stunde Zeit in die Information investiert. Das war vorher noch nie passiert, daher vermittelte es den Teilnehmenden die hohe Bedeutung des Vorhabens.

**Laufend und immer wieder informieren**

Es reicht nicht aus, die Beschäftigten nur einmal am Beginn zu informieren. Bei den Beschäftigten werden durch diese Start-Information Interesse und Erwartungen erzeugt. Laufende Information befriedigt das Bedürfnis, über die Fortschritte und Ergebnisse des Vorgangs unterrichtet zu sein und letztlich auch eine Bestätigung dafür zu bekommen, dass die eigene Mitwirkung sinnvoll war. Fehlt die laufende und systematische Informationsarbeit, hat dies in der Regel negative Auswirkungen:

- ▶ **Der rote Faden fehlt:** Selbst wenn projektbezogene Aktivitäten im Unternehmen stattfinden und Maßnahmen umgesetzt werden, bringen die Beschäftigten die einzelnen Aktivitäten oft nicht mehr mit dem ursprünglichen Projekt in Verbindung. Aus ihrer Sicht hat es dann eben keine Aktivitäten dazu gegeben. Es ist daher erforderlich, die unterschiedlichen Aktivitäten stets mit einem roten Faden zu verbinden. Beispielsweise mit dem Hinweis, dass folgende Maßnahmen im Rahmen des Projektes xyz umgesetzt wurden.
- ▶ **Vertrauen wird enttäuscht:** In vielen Unternehmen steht am Beginn ohnehin oft der Zweifel der Beschäftigten, dass aus der GpB tatsächlich sichtbare und spürbare Verbesserungen entstehen werden. Wenn nun die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich keinerlei Effekte wahrnehmen bzw. Information über die Ergebnisse erhalten, bestätigt sich oft eine negative Erwartungshaltung. Dies wirkt nachhaltig vertrauenszerstörend und frustrierend („Befragungsmüdigkeit“).
- ▶ **Die Arbeitsbedingungen verschlechtern sich subjektiv:** Aus einer umfangreichen Evaluationsstudie von 11 betrieblichen Projekten geht hervor, dass insbesondere in der Phase der Maßnahmenumsetzung die Informationsarbeit in Organisationen stark nachlässt.<sup>2</sup> Wenn

die Beschäftigten am Beginn informiert wurden und die Information plötzlich abreißt, entsteht bei ihnen der Eindruck, dass das Projekt sozusagen „gestorben“ ist. Dieser Eindruck muss mit der Realität gar nicht übereinstimmen und vielleicht finden Aktivitäten statt, von denen die Beschäftigten nichts wissen. Faktisch wirkt sich dieser Eindruck der Beschäftigten aber negativ auf die Bewertung des Prozesses als auch auf die Bewertung der Arbeitsbedingungen aus. In der erwähnten Evaluationsstudie haben wir festgestellt, dass die Arbeitsbedingungen bei einer zweiten Erhebung nach 1 bis 1,5 Jahren sogar noch schlechter bewertet wurden als zum Zeitpunkt der ersten Erhebung, wenn die Beschäftigten gleichzeitig berichteten, dass sie keine Information zum Projekt bekommen haben, nicht mitwirken konnten und auch keine Maßnahmen wahrgenommen haben.

Es ist daher empfehlenswert, in der Steuergruppe eine **Person mit der Verantwortung für die zentrale Kommunikationsarbeit** zu beteiligen. Diese zuständige Person sammelt regelmäßig Information, bereitet sie auf und sorgt im GpB-Prozess laufend für den Transfer an die Beschäftigten (Intranet, Newsletter, Betriebszeitung, Rundschreiben, schwarzes Brett, ...). Eine Schlüsselrolle kommt aber auch den zentralen und lokalen Führungskräften zu, die ihre Teams laufend über die konkreten Aktivitäten informieren sollten.



2 Molnar/van der Klaauw/Zimpel (2012): Wirkungsanalyse von elf betrieblichen IMPULS-Projekten zur Stressreduktion. In: Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Sichere und gesunde Arbeit erfolgreich gestalten. Forschung und Umsetzung in die Praxis. 17. Workshop. G. Athaynassiou, S. Costa-Schreiber, O. Sträter (Hg.). Asanger-Verlag (339–342).

Abb. 2, 3: Die Kölner Firma NKT startete die Informationsarbeit mit einem Informationsplakat und einem Informationsbrief am Beginn des Prozesses (mit freundlicher Erlaubnis von NKT).



Im Rahmen der Konzepterstellung ist es wichtig, Meilensteine für regelmäßige zentrale und lokale Informationen einzuplanen. Die Tabelle stellt solche **Meilensteine für die Informations- und Kommunikationsarbeit** im Laufe des Prozesses der GpB dar und zeigt, wer wann von wem Information erhalten sollte.

Fehlende Information über Ergebnisse und Auswirkungen der Erhebung erzeugt bei vielen Personen den Eindruck, dass die Beteiligung an solchen Erhebungen zwar Zeit kostet, aber im Grunde keinen Nutzen hat. Daher umfasst gute Informations- und Kommunikationsarbeit im Unternehmen folgende Punkte:

- ▶ **Dem Vorhaben einen guten Namen geben:** Kommunizieren Sie die Aktivität immer unter dem gleichen Namen

**Praxisbeispiel 3: Laufende Informationsarbeit mit einer Serie von Info-Briefen**

Bei der Firma NKT in Köln startete die Informationsarbeit mit einer Betriebsversammlung. Bevor es mit der Erhebung losging, wurden Plakate an allen Standorten aufgehängt (Abb. 2) und ein erster Info-Brief (ein A4-Blatt) von den Führungskräften an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Standorte verteilt (Abb. 3). Im Laufe des Prozesses wurden weitere Informationsbriefe an alle Beschäftigten verteilt: Info-Brief 2 fasste die Ergebnisse der Befragung mit IMPULS-Test|2® kurz zusammen. Info-Brief 3 zeigte Fotos von den Maßnahmen-Workshops und Zitate von Führungskräften und Mitarbeitern. Info-Brief 4 informiert über zentrale Maßnahmen, deren Umsetzung im Unternehmen beschlossen wurde. Info-Brief 5 wird einige Umsetzungsbeispiele zeigen. Info-Brief 6 wird Zwischen-Bilanz ziehen und über die Fortschritte bei der Umsetzung berichten.

Meilensteine der Informationsarbeit	Wesentliche Inhalte	Wer informiert wen und wie?
1. Vor dem Start	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Worum geht es?</li> <li>▶ Von wem geht das Vorhaben aus?</li> <li>▶ Was soll dabei heraus kommen?</li> <li>▶ Was ist unsere Rolle?</li> <li>▶ Was ist unser Nutzen?</li> <li>▶ Was passiert konkret wann?</li> <li>▶ Antworten auf kritische Fragen (Datenschutz, Maßnahmen, ...)</li> </ul>	Auf lokaler Ebene: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Persönlich: Leitende Führungskraft (FK) an ihre Führungskraft</li> <li>▶ Persönlich: FK ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA)</li> <li>▶ Betriebsrat an MA</li> </ul>
2. Nach der Erhebung bzw. wenn erste Ergebnisse vorliegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie viele Personen haben sich beteiligt?</li> <li>▶ Was sind die zentralen Ergebnisse und was bedeuten sie?</li> <li>▶ Was passiert nun mit den Ergebnissen?</li> <li>▶ Wie werden die Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung der Maßnahmen beteiligt?</li> </ul>	Auf zentraler Ebene: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Intranet</li> <li>▶ Mails</li> <li>▶ Rundschreiben</li> <li>▶ Betriebszeitung</li> <li>▶ Schwarze Bretter, etc.</li> </ul>
3. Entwicklung und Festlegung lokaler und zentraler Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zu welchen lokalen und zentralen Gefährdungen wurden Maßnahmen entwickelt?</li> <li>▶ Welche Maßnahmen sind kurz-, mittel- und längerfristig geplant?</li> <li>▶ Wo gibt es (derzeit) keine Lösungen und warum nicht?</li> </ul>	
4. Zwischenstand der Umsetzung lokaler und zentraler Maßnahmen (mehrmals während des Umsetzungsprozesses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wo und zu welchen lokalen und zentralen Gefährdungen wurden Maßnahmen bereits umgesetzt?</li> <li>▶ Wo und welche lokalen und zentralen Maßnahmen sind noch in Arbeit?</li> </ul>	
5. Ergebnisse der Wirksamkeitskontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Welche Maßnahmen waren wirksam (welche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen haben sich wo gezeigt)?</li> <li>▶ An welchen Gefährdungsthemen wird noch weitergearbeitet?</li> </ul>	

und stellen Sie bei allen Informationsunterlagen immer Bezug dazu her.

- ▶ **Einen Kommunikationsplan festlegen:** Planen Sie für den gesamten Prozess die betriebliche Informations- und Kommunikationsarbeit genauso konkret ein wie alle anderen Schritte des Ablaufs. Es gibt Meilensteine im Prozess, die zugleich auch Meilensteine für die Informationsarbeit sind.
- ▶ **Für lokale und zentrale Information sorgen:** Unterscheiden Sie in größeren Unternehmen zwischen lokalen Informationen und zentralen Informationen. Standardisierte zentrale Informationen unterstützen die Führungskräfte dabei, lokale Informationsarbeit zu leisten.
- ▶ **Informationsmedien nutzen:** Sorgen Sie regelmäßig dafür, dass aktuelle Informationen zum Prozess flächendeckend veröffentlicht und verbreitet werden. Sie bestärken damit das Vertrauen in die Glaubwürdigkeit des Prozesses, das Engagement der Beteiligten und die Nachhaltigkeit der getroffenen Maßnahmen.

#### Kontakt

Martina Molnar

Pfeilgasse 8/5

1080 Wien

Telefon: 0043/1/526 02 88

E-Mail: [martina.molnar@humanware.at](mailto:martina.molnar@humanware.at)

[www.humanware.at](http://www.humanware.at)



*Dieser Text ist ein Auszug aus dem Buch:*

Martina Molnar  
**Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – aus der Praxis für die Praxis**  
Fahrpläne, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren

232 Seiten, Broschur,  
29,50 Euro,  
ISBN 978 3 89334 608 0

80 Praxisbeispiele, 24 Abbildungen, 20 Tabellen und Checklisten.

Dieses Buch wurde für Personen und Unternehmen geschrieben, die bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung strategisch denken: Wer die Gefährdungsbeurteilung als Instrument begreift, mit dem Unternehmen sich auf vielen Ebenen entwickeln und verbessern können, schlägt zwei Fliegen mit einer Klappe: Gute Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten und bessere Ergebnisse für das Unternehmen.

Hier finden Sie mehr zum Inhalt: [www.ESV.info/SL5829](http://www.ESV.info/SL5829)