

## „Das hat uns Vertrauen eingebracht.“

Interview mit Andreas Bosse,  
Geschäftsführender Gesellschafter der Ihr Landbäcker GmbH, Ge-  
schäftsführer der Stendaler Landbäckerei GmbH sowie der Salzwedeler  
Baumkuchenbetriebe; Vorstandsmitglied der Zentralkonsum eG in Berlin,  
Ihr Landbäcker GmbH, Stendal



*„Erst wenn wir uns gegenseitig zuhören,  
können wir eine gemeinsame Sache  
starten.“*

Andreas Bosse,  
Diplom-Agraringenieur

- **Herr Bosse, Sie sind ein umtriebiger Unternehmer: unter anderem Geschäftsführer mehrerer Gesellschaften des Backgewerbes wie „Ihr Landbäcker“, ausgezeichnet unter anderem als „Mittelständler des Jahres“ sowie sozial engagiert, insbesondere im regionalen Behinderten- und Rehabilitationssport. Als Vorstand der Zentralkonsum bekommen Sie Einblick in eine Vielzahl von Unternehmen. Sind die psychischen Belastungen dort ein Thema?**

Vor einigen Jahren hat man sich damit nur auseinandergesetzt, wenn jemand tatsächlich erkrankt war. Und dann herrschte große Verunsicherung. Heutzutage sind viele Menschen bei der Arbeit belastet, aber auch aufgrund des wirtschaftlichen, politischen und familiären Umfeldes.

- **Lassen sich die privaten und beruflichen Themen voneinander trennen?**

Wir betrachten das im Ganzen, wollen ja auch die Arbeitskraft voll nutzen. Das gelingt, wenn der Mensch sich bei der Arbeit wohlfühlt und einen Wert schafft. Dann sind am Ende beide Seiten zufrieden. Ist der Mitarbeiter nicht in der seelischen Verfassung, seine Arbeit konzentriert den ganzen Tag über zu leisten, gelingt das nicht. Auch wenn jemand nach einer Erkrankung zurückkehrt, gelingt es leider nicht immer. Diese Erfahrung hat uns bestärkt, das Thema Psyche präventiv anzugehen.

- **Auf welche Art?**

Indem wir das Familienunternehmen als Landbäcker-Familie tatsächlich leben. Wir haben viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wie ich richtig ins Schwärmen kommen. Natürlich gibt es auch andere Meinungen ...

- **Bei 600 Mitarbeitern bleibt das nicht aus ...**

Wichtig ist, die Meinungsführer zu begeistern und samt ihren Familien einzubinden. Ein Anzeichen ist, wenn die Mitarbeiterzeitung zu Hause interessiert gelesen wird – als Familienlektüre.

- **Was gibt denn Betrieben Anreize, sich mit dem Thema Psyche zu beschäftigen?**

Es ist erschreckend, wie wenig Unternehmen sich zu dem Thema positionieren. Viele unterschätzen den Einfluss der Psyche auf die Arbeitskraft. Ich halte eine seelische Belastung nicht erst dann für relevant, wenn jemand wegen Burn-out ausfällt. Die Vorgesetzten bemerken doch schon vorher, dass jemand seine Arbeit nur noch zu 20 oder 30 Prozent schafft. Das sollte Anreiz genug sein: Jemand leidet – an was auch immer – und die Leistung fällt ab. Das schwächt das ganze Team, die anderen müssen einspringen, irgendwann kippt die Stimmung ... Das sind genug Anlässe zum Handeln.

- **Welchen Nutzen haben die Unternehmen, wenn sie sich mit dem Thema „psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ befassen?**

Leistungsfähige, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für uns heißt das: ein erfolgreiches Familienunternehmen.

- **Sind die Menschen lange bei Ihnen beschäftigt?**

Manche sind seit 45 Jahren hier. Urkunden für 35 oder 40 Jahre Betriebszugehörigkeit schreibe ich fast jeden Monat. Wir haben aber auch Fluktuation. Wir merken, dass die jüngere Generation sehr viel schneller den Arbeitsplatz wechselt.

■ **Was tun Sie, damit sich Beschäftigte nicht überfordert fühlen?**

Die Stressschwellen liegen unterschiedlich hoch. Was den einen total stresst, ist für den anderen ein entspannter Tag. Diese Unterschiede müssen wir in den Teams managen. Deswegen investieren wir dort unsere Energie. Idealerweise gehen die Beschäftigten in ihren Abteilungen oder Filialen aufeinander zu und werden unterstützt durch geschulte Bezirksleiter. Es hilft nicht, wenn wir uns von oben einmischen.

■ **Die 115 Verkaufsfilialen arbeiten ja als kleine, eigenständige Teams ...**

Genau, dort haben wir zwischen vier und 20 Beschäftigte. Da kann der Vorgesetzte sagen: „Komm, heute setzen wir uns mal zusammen und klären das Problem.“ Am besten, er lässt es erst gar nicht aufkeimen.

■ **Ein Instrument dazu ist die Gefährdungsbeurteilung. Wie sieht es damit in den Filialen aus?**

Haben wir für alle Filialen. Die BGN hat uns dabei unterstützt.



■ **Hat die Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes Sie darin bestärkt, sich mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu beschäftigen?**

Der Druck durch das Gesetz war gut und richtig. Wir haben den zusätzlichen Impuls jedoch nicht gebraucht. Das Gleiche gilt heute für eine Anti-Stress-Verordnung.

■ **Wie kamen Sie darauf, die Berufsgenossenschaft zurate zu ziehen?**

Weil wir Geld an die BG zahlen. Und da wir wirtschaftlich handeln, wollten wir sie auch fordern. Ich habe früher – wie wohl viele Unternehmen – die Berufsgenossenschaft eher als leidiges Übel empfunden und nicht das Portfolio der Leistungen gesehen. Mittlerweile ist ein konstruktives Verhältnis entstanden und wir nutzen Angebote der BG für Beratung, Seminare, Umfragen. So kam es auch zu der unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung.



Aber ein Schritt nach dem anderen. Wir haben nebenbei auch noch ein bisschen Brot zu backen.

### ■ Wie hoch war die Beteiligung?

Über zwei Drittel haben die Fragebögen beantwortet, was ich als eine sehr gute Quote empfinde. Wir haben noch eine Belastungsstudie angeschlossen sowie ein Arbeitsunfähigkeitsprofil.

### ■ Was ist das?

Ein Institut der AOK hat einen Überblick über die wichtigsten Krankenstandsparameter unseres Betriebes ermittelt und dazu Vergleichsdaten der Branche zur Verfügung gestellt. Letztlich konnten wir sagen: „Mensch, da liegen wir ja richtig gut.“ Wir wollen unsere Daten und weitere Befragungen nutzen, um noch mehr beim Thema Psyche einzusteigen. Aber ein Schritt nach dem anderen. Wir haben nebenbei auch noch ein bisschen Brot zu backen.



### ■ Wie haben Ihre Beschäftigten auf die Erhebungen reagiert?

Vor allen Dingen hat uns das Vertrauen eingebracht. Der erste Schritt dieses Prozesses ist schon ein Teil der Lösung. Denn das größte Problem beim Thema Psyche ist, dass Menschen sich nicht öffnen. Und wer öffnet sich schon gern seinem Arbeitgeber gegenüber?

### ■ Das ist mit Ängsten verbunden.

Immer. Also brechen wir es herunter: „Öffne dich deinem Kollegen, deiner Kollegin. Öffne dich eventuell deinem direkten Vorgesetzten.“ Zu Herrn Bosse wird keiner kommen. Das ist der Panzer, den man mir überstülpt – letztlich meiner Rolle geschuldet. Uns interessiert ja nur, ob sich jemand belastet fühlt und ob wir helfen können und sollen.

Vordringlich geht es darum, unsere Arbeitskräfte zu erhalten. Wir wollen sie an uns binden, das Vertrauen zu unserer Familie, zum Unternehmen stärken. Das ist die Grundlage für eine gemeinsame Wertschöpfung. Etwas, worauf wir stolz sein können. Etwas, das nach innen und außen positiv wirkt. Dabei steht das Thema Psyche ständig auf der Tagesordnung. Zum einen durch den ständigen Prozess der Gefährdungsbeurteilung, zum anderen durch das betriebliche Gesundheitsmanagement.

■ **Was bieten Sie da an?**

Die Klassiker wie Gesundheitstage und Rückenschule, was bei uns wirklich wichtig ist. Ganz entscheidend ist: Die Trainer kommen direkt an den Arbeitsplatz und stimmen die Übungen auf die besonderen Belastungen dort ab. Das wird auch als Wertschätzung empfunden.

■ **Nutzen das alle Beschäftigten?**

Die Leute, die sich im Job einbringen, sind auch beim Training engagiert. Wer Seele gibt, der will auch Seele pflegen.

■ **Was sind denn die Themen, die Ihren Beschäftigten auf der Seele liegen?**

In erster Linie geht es um Zukunftssicherheit. Ich bin sehr froh, dass unsere Töchter, lange keine Kinder mehr, inzwischen mit im Unternehmen arbeiten. Das hat Signalwirkung: Hier kommt die nächste Generation. So ein Familienunternehmen wird nicht kaltschnäuzig zum Profit geführt, verkauft und abgewickelt. Wir sehen die Mitarbeiter als Ganzes – und dazu gehören ihre Familien. Die Kinder kommen hierher und können sehen: „Wo arbeitet Mama? Wo arbeitet Papa?“ Wir lassen sie teilhaben, laden sie zum Tag der offenen Tür ein. So kommen wir einander näher und entwickeln Vertrauen und Verständnis füreinander. Denn wir alle wissen: Wenn in der Familie Unruhe ist, verlagert sich das automatisch auf die Arbeit, auf die Qualität, den Umgang mit Kunden. Das ist ein Dominoeffekt: Am Ende meckert der Kunde, die Verkäuferin meckert, die Bezirksleiterin meckert. Dann haben wir eine Stresssituation, die sich gewaschen hat. Und da ist es ganz gleich, ob es eine Bäckerei oder ein metallverarbeitender Betrieb ist.

■ **Wobei viele Ihrer Beschäftigten ständig im Kundenkontakt stehen. Das ist anforderungsreich ...**

In unseren Filialen steht der Kontakt zum Kunden im Mittelpunkt des Handels. Das ist zugleich der größte Stressfaktor. Nur wenn das Personal am Tresen verkauft, was alle anderen gebacken haben, bleiben die Jobs erhalten. Das ist den Verkäuferinnen – es sind vornehmlich Frauen – bewusst. Das lastet den Damen durchaus auf ihren Schultern. Für den Unternehmenserfolg ist zentral, dass jede Einzelne von ihnen eine freundliche, zuvorkommende und serviceorientierte Kraft ist. Das Umfeld dafür ist das A und O: das Team in der Filiale, das Arbeitsumfeld und vor allem die Kunden.



#### ■ **Wie beziehen Sie die Kunden mit ein?**

Das ist eine tolle Geschichte, diese Wechselwirkung zwischen Kunden und Verkaufspersonal. Wir haben Stammkunden, die jeden Tag ihre Brötchen holen, aber auch Männerrunden, die sich jeden Samstag um neun Uhr morgens treffen oder einen Kreis von Frauen, die sich einmal pro Woche kurz vor Feierabend einfinden. Die Leute merken: „Mensch, das ist mehr als eine Bäckereifiliale!“ Die Ansprache an den Kunden, das Offene und das Freundliche – so beziehen wir die Kunden ein.

#### ■ **Schulen Sie Ihr Personal darin?**

Ja, es muss reaktionsfähig sein und auch auf Stimmungen der Kunden reagieren. Ich kann nicht, wenn jemand muffelig bestellt, einfach zurückmuffeln. Man sieht relativ schnell, ob jemand Spaß am Umgang mit Kunden hat und ausgeglichen ist. Zum Beispiel haben wir sehr gute schulische Leistungen bei Lehrlingen. Aber manche sind einfach gehemmt, wenn sie vor dem Kunden stehen – das wird nichts. Dann muss man eine andere Aufgabe finden – das ist Prävention psychischer Belastungen! Anderen Mitarbeitern gelingt es, sowohl Stammkunden zu halten als auch neue zu gewinnen. Deshalb schulen wir nicht nur fachlich, sondern auch psychologisch.

#### ■ **Verkaufsschulungen?**

Wir hatten schon Schulungen, da haben die Kunden am nächsten Tag unsere Verkäuferinnen gefragt: „Wie sprichst du denn heute?“ Bei uns passt es wohl am besten, wenn die Leute frei und unbeschwert auf die Kunden zugehen. Das können sie aber nur, wenn es ihnen gut geht und sie sich im Team und von der Führung gut unterstützt fühlen.



Unsere Maßnahmen kommen nicht irgendwo aus dem Lehrbuch, sondern entstehen aus unseren Prozessen.

■ **Sind die Vorgesetzten besonders geschult mit Blick auf psychische Belastungen?**

Wir haben sehr erfahrenes Leitungspersonal. Aber wir lassen diese Führungskräfte weder allein, noch wollen wir Psychoanalytiker aus ihnen machen. Wir schulen und bieten situativ Unterstützung an. Wichtig ist mir, dass sie frühzeitig erkennen, wenn jemand sich verändert. Dann können sie ihren Handlungsspielraum nutzen und beispielsweise Flexibilität bei der Arbeitszeit einräumen – etwa um sich um Angehörige zu kümmern, wenn das möglich ist. Gut eingespielte Teams regeln das untereinander.

Ein Beispiel: Eine Kollegin hatte einen Schlaganfall, musste durch Kollegen reanimiert werden. Nach einem halben Jahr kam sie leistungsgewandelt in die Produktion zurück. Wir haben das Integrationsamt eingeschaltet, um ihr eine optimale Tätigkeit zu bieten. Es ist wichtig, solche Partner ins Boot zu nehmen. Es macht keinen Sinn, es allein lösen zu wollen. Wir beschäftigen gehörlose und stumme Menschen und haben auch in dem geschilderten Fall eine Lösung gefunden, die für alle stimmig ist. Bei der Integration von Beschäftigten, die nach psychischen Erkrankungen zurückkehren, ist professionelle Begleitung mindestens genauso wichtig.

■ **Wer sind die betrieblichen Hauptakteure, wenn es um psychische Belastungen am Arbeitsplatz geht?**

Da arbeiten wir stark mit unserer eigenen Sicherheitsfachkraft und der Betriebsärztin zusammen. Beide sind mit der Personalleiterin bei den quartalsweisen Treffen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement dabei sowie im Arbeitsschutzausschuss – dort kommen noch die Betriebsleiter hinzu sowie die Betriebsratsvorsitzenden der Verwaltung, der Produktion, des Vertriebs und der Technik.

■ **Sie haben in jedem Profitcenter einen Betriebsratsvorsitzenden oder eine -vorsitzende?**

Ja, und noch einen Gesamtbetriebsrat. Wir wollten Strukturen mit fachlich kompetenten Betriebsräten schaffen. Jemand aus der Kistenwäsche kann für seine Leute sprechen, aber nicht für die Finanzbuchhaltung – und umgekehrt. Bei uns entscheidet eine Verkäuferin über eine Verkäuferin, ein Produktioner über einen Produktioner und so weiter.

■ **Also haben Sie mehr aktives Personal im Betriebsrat als nötig?**

Ja, inklusive Kündigungsschutz. Wir schätzen diese Kompetenz sehr hoch und rufen sie auch ab, wenn wir Entscheidungen treffen. Das ist sehr wichtig, um fair zu handeln und Entscheidungen auf die richtige Art in den Filialen weiterzugeben.

## ■ **Wie kommen Sie zu Schutzmaßnahmen und Gestaltungsansätzen?**

Indem unsere Akteure in die Filialen gehen und nachhören: „Wo liegen eure Probleme? Wo wollen wir ansetzen?“ Mir geht es vor allem darum, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken. Unsere Maßnahmen kommen nicht irgendwo aus dem Lehrbuch, sondern entstehen aus unseren Prozessen. Der eine nennt es Brainstorming, der andere Workshop. Wir sagen: „Mensch, wir versuchen das mal.“ Und wenn es gut ankommt, weiten wir es aus. Ein Beispiel ist unser Sommerfest, zu dem alle nach Stendal kommen – eine große Sache. Im letzten Jahr kam im Gespräch mit den Betriebsräten heraus, dass es für viele ein großer Umstand ist, hierher zu fahren – teilweise sind es 180 Kilometer. Wir haben uns ein neues Modell ausgedacht: Jedes Team konnte seine eigene Feier veranstalten und bekam einen Zuschuss. Das hat gut funktioniert und war zugleich eine teambildende Maßnahme. Einen solchen Rahmen zu schaffen, trägt zum Stressabbau bei.

## ■ **In welchem Ausmaß nutzen Sie externe Beratung oder Unterstützung?**

Gute Angebote nehmen wir gern an. Aber: Es muss zu uns passen. Wenn Leute von Unternehmensberatungen kommen, wird viel geblockt. Meist weiß so jemand gar nicht, wie die Menschen hier ticken. Am besten werden Verbesserungen von innen heraus angestoßen über die genannten Akteure. Nichts ist schlimmer, als was von oben herab aufgesetzt wird. Das wird dann schnell zur ungeliebten Zusatzarbeit.



Wir wollen den Hilfsbedarf ermitteln und gemeinsam unsere Arbeit gestalten.

## ■ **Auf welche Hindernisse stoßen Sie beim Thema psychische Belastungen?**

Die größte Hürde ist meist sich einzugestehen, dass man ein Problem hat.

## ■ **Auf der individuellen Ebene?**

Ja. Die Themen in den Teams oder der Organisation werden eher angesprochen. Aber wenn es persönlich wird, wird oft zugemacht. Es läuft ja schon viel über die Vorgesetzten und Betriebsräte. Aber ich würde mich freuen, wenn die Leute mehr mit Themen auf uns zukommen nach dem Motto „Könnt Ihr uns da helfen?“. Dann können wir gezielt aktiv werden.

## ■ **Dabei spielen die Führungskräfte eine wichtige Rolle, oder?**

Genau das ist der Weg. Über diese Schulung der Führungskräfte bekommen wir das hin. Wir wollen sie befähigen, Gespräche mit Beschäftigten erfolgreicher zu führen. Es geht nicht darum, Interna herauszubekommen. Vielmehr wollen wir den Hilfsbedarf ermitteln und gemeinsam unsere Arbeit gestalten. Ich weiß aus eigener Erfahrung, dass es manchmal einen Türöffner braucht. Ein Fall in der eigenen Familie hat mich dazu gebracht, mich mit der Thematik „Menschen mit Handicap“ zu beschäftigen. Ich frage dann gleich: Wie kann man effektiv unterstützen? Seither konzentrieren wir uns auf den regionalen Behindertensport.



■ **Sie haben bereits Ihre Zusammenarbeit mit der Berufsgenossenschaft, mit Krankenkassen und Integrationsämtern beschrieben. Was steht noch auf Ihrem Wunschzettel?**

Berufsgenossenschaften und Krankenkassen sollten aktiver mit Programmen auf die Unternehmen zukommen. Da steht nicht überall das Thema psychische Belastungen so im Fokus, wie ich es angemessen fände. Abgesehen von unserer Gewerbeaufsicht: unsere Ansprechpartnerin hat sich das Thema tatsächlich auf die Fahne geschrieben.

■ **Was halten Sie von Handlungsanleitungen wie zur Gefährdungsbeurteilung?**

Hilfreich, wenn sie branchenspezifisch sind. Dafür können vor allem die Berufsgenossenschaften sorgen. In solche Anleitungen müssen sich die Leute wiederfinden. Das ist tatsächlich der wichtigste Punkt beim Thema psychische Belastungen: die Menschen ernst zu nehmen. Erst wenn wir uns gegenseitig zuhören, können wir gemeinsame Sache machen.

*Dieses Gespräch entstand im Rahmen der Interviewreihe „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen“ des GDA Arbeitsprogramms Psyche.*

*Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) ist eine Initiative von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern zur Stärkung von Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Im Rahmen des aktuell laufenden Arbeitsprogramms „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen“ ([www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de)) werden kreative Ideen gefördert, mit denen psychische Belastungen am Arbeitsplatz erfolgreich gemeistert werden können.*

*Im Rahmen einer Interviewreihe schildern Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Institutionen und Unternehmen ihre Sichtweise auf das Thema arbeitsbedingte psychische Belastungen.*

---

*Interview: Miriam Becker, Becker Kommunikation, Wiesbaden*

*Fotos: Dirk Andres, Stendal*

*Gestaltung: Vanessa Seeger, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dresden*