

„Ich sehe eine sehr große Handlungs- unsicherheit.“

Norbert Breutmann

Leiter der Stabsstelle Arbeitswissenschaft in der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDA in Berlin



*„Kleine Betriebe brauchen eine
Organisationsstruktur, die ihre Leute
nicht sauer fährt.“*

Norbert Breutmann
Diplom-Ingenieur

■ **Herr Breutmann, was war für Sie der Anlass für die Beschäftigung mit dem Thema psychische Belastungen?**

Ich bin seit 14 Jahren bei der BDA. Wir haben die europäische Sozialpartnervereinbarung ausgehandelt. Dabei ging es auch um die Frage, ob es eine EU-Richtlinie geben soll für Arbeitsbedingungen. Das war ein langer politischer Prozess. Dann nahm die GDA (Anmerkung der Red.: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie) das Thema in ihre Programmatik auf. Ich habe den Auftrag, mich in meiner Funktion bei der BDA damit zu beschäftigen – und habe ihn gern angenommen.



Die Aufmerksamkeit für das Thema ist wesentlich gestiegen.

■ **Sind die psychischen Belastungen heute ein wichtiges Thema in den Betrieben?**

Ja, aber ich sehe eine sehr große Handlungsunsicherheit im Umgang damit. Vielen Akteuren im Betrieb ist nicht ganz klar, worum es geht. Sie verbinden damit nicht Fragen nach Arbeitsabläufen oder Störungen. Klarer wird es, wenn die Technik ins Spiel kommt wie bei Belastungen an Mensch-Maschine-Schnittstellen. Beispiel Softwareergonomie: Es ist gut, wenn man noch mal gefragt wird „Wollen Sie wirklich löschen?“. Dieser Schritt ist vom Prozess her nicht notwendig, hat aber schon viele Arbeitsstunden gerettet und Nerven geschont. Das Programm berücksichtigt, dass Menschen Fehler machen.

■ **Werden emotionale Belastungen heute von Arbeitgebern stärker beachtet als früher?**

Die Aufmerksamkeit für das Thema ist wesentlich gestiegen. Und es ist eher positiv besetzt. Man will etwas tun – nicht zuletzt, weil der Anteil von psychisch erkrankten Mitarbeitern wächst. Die Offenheit im Umgang damit trägt dazu bei. Zugleich hat das betriebliche Eingliederungsmanagement Probleme mit diesen Fällen.

■ **Welcher Art?**

Psychologen oder Psychotherapeuten raten ihren Patienten meist, dass sie sich gegenüber den Arbeitgebern nicht outen sollen. Wenn jemand hingegen eine schwere Muskel-Skelett-Erkrankung hat, lässt er sich einen Schwerbehindertenausweis ausstellen und bekommt Unterstützung durch Integrationsämter. Bei einer psychischen Diagnose wird diese Hilfe aus Angst vor Stigmatisierung, die es leider immer noch gibt, oft abgelehnt. Insofern erfahren Arbeitgeber kaum, warum jemand lange erkrankt. Das macht eine vernünftige Organisation schwierig und kann ein Team stark belasten. Es wäre leichter, wenn die Integrationsämter auch bei der Reintegration von psychisch Erkrankten unterstützen könnten – das hängt aber mit der Anerkennung als Schwerbehinderte zusammen. Das brennt Betrieben unter den Nägeln. Letztendlich geht es da um die Versorgung von Menschen, die schon stark gesundheitlich beeinträchtigt sind. Häufig können Beschäftigte kleine Belastungen nicht richtig wegstecken, weil sie keinen Puffer mehr haben. Obgleich die Probleme oft nicht direkt mit der Arbeit in Verbindung stehen, muss auf Arbeitgeberseite darauf reagiert werden. Auch wenn keine klare Beziehung zwischen Ursache und Wirkung herzustellen ist, können wir Privates und Berufliches nicht getrennt voneinander betrachten.

■ **Die Gefährdungsbeurteilung hilft, Belastungen bei der Arbeit zu erfassen. Funktioniert das in der Praxis auch bei psychischen Aspekten?**

Im Prinzip ja, aber weniger in den kleinen und mittleren Betrieben. Meist machen die Arbeitgeber dort ganz viel richtig. Sie schreiben es aber nicht auf und nennen es nicht Gefährdungsbeurteilung. Gerade Unternehmer guter Betriebe haben Probleme sich vorzustellen, welche Tätigkeiten bei ihnen psychisch belastend sind. Beispielsweise Arbeiten auf Abruf oder Überstunden würden sie nie in den Kontext einer Gefährdungsbeurteilung stellen, sondern möglichst gut abfangen. In solchen Betrieben laufen Besprechungen gleich morgens zusammen mit Teameinteilung und Materialplanung. Das sorgt für Commitment und dient dazu, die Beschäftigten nicht über Gebühr zu belasten. Das Vorgehen könnte ebenso als Maßnahme aus einer Gefährdungsbeurteilung resultieren. So ist es einfach nur ein guter Unternehmensbrauch.

■ **... und betriebliche Notwendigkeit.**

Richtig. Mit ihren Ressourcen müssen handwerkliche Betriebe sehr gut haushalten. Wenn Fachkräfte nicht zufrieden sind, wandern sie in eine Fabrik ab, weil dort mehr gezahlt wird. Also brauchen kleine Betriebe eine Organisationsstruktur, die ihre Leute nicht sauer fährt.



■ **Welche Rolle spielt das Arbeitsschutzgesetz?**

Die Dokumentationspflicht für ganz kleine Betriebe ist verschärft worden. Jetzt müssen wir alle nach der Gefährdungsbeurteilung fragen. Wie gut die Betriebe hier aufgestellt sind, hat auch mit der Beratungsleistung der jeweiligen Unfallversicherung zu tun. Da sind die Strategien sehr unterschiedlich. Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe beispielsweise zählt viele Kleinbetriebe zu ihren Mitgliedern, denen sie branchenspezifische Tools für eine Gefährdungsbeurteilung mit dem Aspekt Psyche an die Hand gibt – zum Beispiel für Schlacht- oder Hotelbetriebe oder für die Gastronomie. Mithilfe der dazugehörigen Fragebögen können die Betriebe in einem Workshop innerhalb kurzer Zeit einen hohen Grad der Professionalisierung erzielen. Weil alles mundgerecht vorbereitet ist. Das ist ein guter Weg.

■ **Wie funktioniert es in Großbetrieben?**

Da ist die Chemiebranche beispielhaft: Ihre Unternehmen behandeln das Thema in der betrieblichen Gesundheitsförderung, flankiert von einer intensiven Betriebsärzetebetreuung. Das hat den Vorteil, an vorhandene Strukturen anzuknüpfen. Ein Nachteil kann sein, dass nicht ausreichend aus Sicht der Tätigkeit beurteilt wird, sondern mit Blick auf die Gesundheit. Es kann dadurch die Gefahr bestehen, eine falsche Bewertungsgrundlage anzulegen.

■ **War die Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes 2013 ein Verstärker für die Betriebe, sich mit dem Thema psychische Belastungen zu beschäftigen?**

Dies hat vor allem den Institutionen einen notwendigen Schub gegeben. Obwohl es inhaltlich keinen Unterschied gab zu dem, was vor 2013 war. Aber die explizite Nennung hat alle aus dem Dornröschenschlaf geholt – auch die Betriebe.

■ **Brauchen wir eine sogenannte „Anti-Stress-Verordnung“?**

Es hilft uns nicht, pauschale Forderungen in eine Verordnung zu packen. Das würde einen politischen Streit auslösen, der uns noch weiter voneinander entfernt, und zudem eine noch breitere Verunsicherung der Akteure auslösen. Wir arbeiten jetzt gemeinsam in der GDA, das ist der richtige Weg – mit einer gemeinsamen Erklärung der Sozialpartner und einem wachsenden Verständnis für die Thematik. In den Verordnungsentwürfen werden Anforderungen definiert, die Arbeitgeber nicht umsetzen können. Es gibt keine Skalierung und keine Messgeräte für psychische Belastungen. Folglich können wir keine Sanktionen ableiten.

■ **Es ist auch eine Frage der Kontrollmöglichkeiten.**

Meiner Meinung nach sind die Entwürfe zur Anti-Stress-Verordnung – einer der IG Metall, einer der Länder – nicht operationalisierbar. Arbeitszeit ist da ein relevantes Thema und gibt ein Beispiel: Überstunden und schlechte Schichtplanung können Stress erzeugen. Aber um das zu kontrollieren, muss die Aufsichtsbehörde sämtliche Aufzeichnungen prüfen – das ist sehr aufwendig und komplex. Zugleich wird Sonntagsarbeit zugestanden, damit das Unternehmen seine Marktfähigkeit erhalten kann. Der Weg der Sanktion ist unheimlich schwer zu gehen. Grob fahrlässiges Verhalten kann man jetzt schon über die Aufsichtstätigkeit auf den richtigen Weg bringen.

■ **Ist Beratung zielführender als Kontrolle?**

Ja, das ist der Weg der Unfallversicherungsträger. Die Betriebe sehen ja, dass ihre Krankenstände steigen und die Zufriedenheit sinkt, wenn sie psychische Themen nicht angehen.

■ **Welchen Einfluss haben die jeweilige Branchen auf den Umgang mit psychischen Belastungen?**

Belastungen sehe ich vor allem in der Pflege, in Krankenhäusern und sonstigen Branchen wie Callcentern, wo Interaktionsarbeit mit oft schwierigem Gegenüber zu leisten ist. Leider ist noch nicht allen klar, dass all dies unter psychische Belastungen fällt.

■ **Der Blick auf die Branche ist also wichtig, wenn man die Betriebe mitnehmen möchte?**

Ja, es ist sogar das Wichtigste. Es ist gut, dass über die Unfallversicherung die Branchensicht und die Tätigkeitsspezifika in der GDA vertreten sind. Das ganze Arbeitsschutzrecht setzt gefährdungsbezogen an und abstrahiert den betrieblichen Alltag. Als Übersetzer in die betriebliche Praxis bringt die Unfallversicherung das neue Medium Branchenregel ein.

Der Umgang mit psychischen Belastungen kann mit einer Branchenregel, einem Kompendium der spezifischen Gefährdungen und Maßnahmen deutlich befördert werden. Letztendlich sollen die Branchenregeln den Betrieben als konfektionierte tätigkeitsbezogene Anleitung dienen.

■ **Das Wissen über Gefährdungen und Maßnahmen ist ja branchenspezifisch vorhanden. Was braucht die betriebliche Praxis noch?**

Ich arbeite im Sachgebiet Psyche der DGUV mit, wo wir das Thema professionalisieren. Das GDA-Programm hat bereits das Verständnis gefördert – zunächst branchenübergreifend. Da gibt es wirksame Instrumente wie Erklärfilme. Sie zeigen, dass es bei der psychischen Belastung um soziale Unterstützung und optimierte Prozesse geht – Alltägliches wie ständige Unterbrechung bei der Arbeit. Das sind gut gemachte Übersetzungshilfen, die in den Köpfen bleiben. Dieser gemeinsame Weg der GDA zeigt langsam Erfolge. Aber es sind noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft, um den Menschen zu helfen.

■ **Wie kommen Unternehmen zu Schutzmaßnahmen und Gestaltungsansätzen?**

Die richtigen Maßnahmen auszuwählen und eventuell mit hohen Investitionsmitteln gekoppelte Entscheidungen zu fällen, ist eine Herausforderung, die Betriebe individuell gestalten müssen.



■ **Aber es gibt doch eine ganze Reihe von Empfehlungen, beispielsweise der GDA, der Unfallversicherungsträger ...**

Ja, diese sind als Handlungsleitfäden wie gesagt gut und wichtig. Lassen Sie es mich so erklären: Wenn man Sicherheitstechnik als Ziel betrachtet, dürften Sie kein Auto fahren, weil es zu gefährlich ist. Insofern ist die Sicherheitsphilosophie eines Unternehmens immer eine individuelle Abwägung im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben: Wo muss ich Kompromisse machen und welche Maßnahme hat einen geringeren Mehrwert. Deswegen ist die Gefährdungsbeurteilung als integrativer Prozess organisiert: Schwerpunkte setzen, Maßnahmen implementieren und deren Wirksamkeit überprüfen.

■ Welche Hindernisse sehen Sie in der betrieblichen Praxis?

Das Verständnis der Wirkungszusammenhänge. Nicht immer sind sich die Akteure über die Folgen ihres Tuns im Klaren. Und nicht immer erkennen sie die Potenziale, die zu heben sind. Die ISO-Normen der Reihe 9000 – hierzulande ja sehr unbeliebt – sind eine gute Hilfe, weil sie Abläufe und Zuständigkeiten deutlich machen.

■ Weil im Zertifizierungsprozess die richtigen Fragen gestellt werden?

Ja. Das hat Entscheidungsprozesse deutlich abgekürzt. Es gibt weniger „Schwarze-Peter-Spiele“, die sich sowohl produktivitätshemmend als auch negativ auf die Stimmung im Betrieb auswirken.

■ Wie sollten Betriebe psychische Belastungen beurteilen?

Niemand kann alle Aspekte von Anfang an im Blick haben. Gerade bei einem Thema, das einem nicht geläufig ist, sollte man mit den dicken Brocken anfangen und sich langsam professionalisieren. Die Kunst ist eine richtige Skalierung der Wirkung.

■ Wie kommen Betriebe dahin?

Sie haben drei Wege: erstens Beobachtung. Bei standardisierten Arbeiten können sie aus wenigen Beobachtungen breit gültige Belastungsprofile abbilden. Bei Wissensarbeit funktioniert das jedoch nicht. Dort passt der zweite Weg besser: Workshops mit einem kleinem, arbeitsfähigen Team, das in großen Organisationen exemplarisch eine betriebliche Gruppe abbildet. So ein Workshop ist eine Arbeitsbesprechung mit bestimmten Fragen. Aber Vorsicht: Wenn sich zehn Leute treffen, setzt der Platzhirsch das Thema und dominiert damit das Ergebnis. Um nicht individuellen Wahrnehmungen aufzusitzen, sollte der Unternehmer die Ergebnisse sachverständig priorisieren – bei den Maßnahmen, wo er als Unterworfener des Arbeitsschutzgesetzes den höchsten gesundheitspositiven Wert erwartet.



Psychische Belastungen sollten tätigkeits- und fallbezogen beurteilt werden.

■ Was halten Sie vom dritten Weg: Befragungen?

Befragungen eignen sich als Screening, um Schwerpunkte zu identifizieren. Aber es handelt sich letztendlich um Befindlichkeitsabfragen. Psychische Belastungen sollten jedoch tätigkeits- und fallbezogen beurteilt werden.

■ Bei welchen Belastungsfaktoren sehen Sie in der betrieblichen Praxis besonderen Handlungsbedarf?

Unzureichend gestaltete Arbeitsabläufe und Informationsdefizite sowie das hohe Maß an Selbstmanagement, das moderne Arbeitsbedingungen den Menschen abverlangt. Es ist schwierig, mobil flexibel zu arbeiten und dabei ein richtiges Maß von Anspannung und Entspannung zu finden. Arbeitgeber können das nur schwer beeinflussen, weil sie Ziele letztendlich mittel- und langfristig über Vereinbarungen organisieren. Insofern ist jede Fragestellung eine neue Herausforderung. In einem Großraumbüro kann ich zwar Arbeits- und Pausenzeiten besser steuern, als wenn ich viele in Telearbeit beschäftige. Aber der Preis ist eine Umgebung, wo der extraorale Lärm zum Problem wird ...

■ **... der nicht so laut ist, dass er den Gehörgang schädigt, aber trotzdem beansprucht ...**

Richtig, diese Wirkung berücksichtigt die Arbeitsstättenverordnung bereits. Sie empfiehlt bei stark geistig fordernder Tätigkeit, Lärm möglichst gering zu halten. Argumentativ geht es da um das Leistungsvermögen der Mitarbeiter, weniger um die Gesundheit. Deshalb liegt der Fokus nicht auf Mess- oder Grenzwerten.

■ **Das macht es in der Praxis aber schwieriger, damit umzugehen ...**

... entspricht aber der Realität. Lärm wirkt nicht immer gleich. Es geht nicht um den Lärm selbst, sondern um die Störung bei einer Tätigkeit, beim Gespräch oder beim Schreiben. Das ist kaum mit arbeitsschutzrelevanten Messmethoden zu beschreiben. Es braucht vielmehr Sensibilität und Moderation. Das gilt auch für Themen wie die Raumtemperatur, die unterschiedlich empfunden und so zum Ärgernis werden kann.

■ **Wer sind die betrieblichen Hauptakteure beim Thema psychische Belastungen?**

Nach dem Arbeitsschutzgesetz die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und die Betriebsärzte. Dass diese Akteure ihre Rolle bisher nicht so gut wahrgenommen haben, liegt nicht nur an ihrem Ausbildungsstand, sondern auch an ihrer Verfügbarkeit. Letztendlich ist bei psychischen Belastungen die Arbeitsorganisation das Wichtigste. Folglich ist jeder, der hier aktiv ist, ein Hauptadressat für dieses Thema – also wer Schichtpläne schreibt, Projekte managt oder Materialflüsse und Maschineneinsatzzeiten organisiert. Wenn man die menschlichen Kontakte sieht, ist das ganze Personalmanagement gefragt sowie die Führungspersonen, die das Leitbild prägen.

■ **Welche Rolle spielen die direkten Vorgesetzten?**

Eine ganz zentrale. Deshalb stellt sich zuerst die Frage nach der Führungsspanne: Für wie viele Beschäftigte ist eine Führungskraft direkt verantwortlich? Man kann sehr hohe Ansprüche an sein Management richten, aber bei einer Spanne von 1 zu 50 ist vieles nicht umsetzbar. Auch im Lean Management lässt sich nicht alles über Kennzahlen steuern, vor allem wenn es um soziale Unterstützung geht. Das geht nur über persönlichen Kontakt.

■ **Die Führungskräfte stecken selbst in Konflikten – die viel beschriebene „Sandwichfunktion“.**

Dafür muss jedes Unternehmen eine sinnvolle Lösung finden. Denn Führungskräfte sind ihre wichtigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sorgen für eine produktive Organisation, für Zufriedenheit und somit für ein höheres Commitment. Sich mit Führungskräften intensiver zu beschäftigen und deren Arbeitsumfeld gut zu gestalten, ist immer ein Erfolgsfaktor für den Betrieb.

■ **Die Anforderungen an Führungskräfte sind breit gefächert – auf der einen Seite sind soziale Kompetenzen wichtig, auf der anderen fachliche. Wer kann schon beides?**

Nur wenige. Aber sowohl gute Prozesse als auch Empathie sind erforderlich, um psychische Belastungen niedrig zu halten. Wo es keinen Allrounder gibt, bietet es sich an, beide Rollen personell zu trennen – also auf der gleichen Ebene zwei Zuständigkeitsführer einzusetzen gemäß ihrer unterschiedlichen Stärken. Es gibt namhafte Unternehmen, die machen das so.



Betriebe sollten sich bei der Gefährdungsbeurteilung zur Selbsthilfe befähigen.

■ **Würden Sie Unternehmen raten, externe Hilfe hinzuzuziehen?**

Für einen Anschub, aber nicht dauerhaft. Berater haben Konzepte, die sie verkaufen wollen. Wenn sie dabei die Betriebsspezifika ernst nehmen, kann etwas Gutes dabei herauskommen. Wenn sie jedoch mit einem Bauchladenkonzept kommen, weniger. Betriebe sollten sich bei der Gefährdungsbeurteilung zur Selbsthilfe befähigen. Bei der Unterstützung von Beschäftigten, die gesundheitliche Probleme haben, sieht es anders aus. Das kann nicht intern geleistet werden. Hier sind die Anbieter von EAP-Leistungen (Anmerkung der Red.: Employee Assistance Program) anerkannte, dauerhafte Unterstützer von Betrieben.

■ **Welchen Nutzen haben Unternehmen, wenn sie sich mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz befassen?**

Erstens: Rechtssicherheit. Zweitens: einen produktiveren Betrieb.

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) 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: Gerald Zörner, Berlin

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