

„Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen“

Interview mit Ingrid Hofmann
Geschäftsführende Gesellschafterin,
I.K. Hofmann GmbH/Hofmann Personal, Nürnberg



„Das größte Problem sind die Symptome, die man nicht auf Anhieb sieht und die man hinterfragen muss.“

Ingrid Hofmann



...

„Passgenaue Einsätze sind die beste Schutzmaßnahme“

- **Frau Hofmann, Ihr Unternehmen ist vielfach ausgezeichnet: Hofmann Personal zählt unter wirtschaftlichen Kriterien zu den hundert bedeutendsten Familienunternehmen in Deutschland. Sie persönlich rangieren in einer aktuellen Studie von Boston Consulting unter den besten Unternehmerinnen, bei der Bewertung „Great Place zu Work“ ist Hofmann Personal kontinuierlich vorne gelistet, von der VBG haben Sie gerade einen Arbeitsschutzpreis in Gold erhalten. Eine beeindruckende Liste. Insbesondere, da Sie in einer Branche tätig sind, die häufig in der Kritik steht. Was ist das Besondere an der Zeitarbeit?**

Ich habe hier in Nürnberg keine Fabrik, in die ich hineingehen und nach dem Rechten sehen kann. Obwohl unsere Beschäftigten bei unseren Kunden im Einsatz sind, fühlen sie sich mit uns, ihrem Arbeitgeber, verbunden. Das zeigen externe und eigene Befragungen. Zugleich erleben wir, dass die Mitarbeiter in der Öffentlichkeit nicht die Wertschätzung erfahren, die sie in meinen Augen verdient hätten. Stattdessen werden sie als Menschen zweiter Klasse bezeichnet – auch von den Gewerkschaften. So empfinden sich aber weder unsere Beschäftigten, noch werden sie bei unseren Kunden so behandelt. Im Gegenteil: 84 Prozent unserer Zeitarbeitnehmer fühlen sich in ihren Einsatzunternehmen gut integriert. Wenn sie aber in der Öffentlichkeit sagen, dass sie für ein Zeitarbeitsunternehmen tätig sind, heißt es oft: „Echt, arbeitest du tatsächlich als Mensch zweiter Klasse bei so einer Firma?“ Beschäftigte unserer Branche – und das gilt für die Verwaltungsmannschaft genauso wie für die Zeitarbeitsmitarbeiter – müssen sich also verteidigen gegenüber ihrem Umfeld, ihrer Familie... Und das ist nicht in Ordnung.

- **Es ist ein Makel, der auf der Branche liegt und sich auf den Einzelnen niederschlägt?**

Ja, das war vor den Gewerkschaftskampagnen gegen die Zeitarbeit anders. Ich bedaure die heutige Situation sehr, weil es der Leistung aller Beteiligten nicht gerecht wird.

- **Der kritische Blick auf die Branche rührt von den Arbeitsbedingungen her: Nicht überall steht der Arbeits- und Gesundheitsschutz so im Vordergrund. Hofmann Personal erstellt eine umfangreiche, arbeitsplatzbezogene Gefährdungsbeurteilung als Grundlage für die sicherheitstechnische Einweisung und Einsatzvorbereitung. Gehen da alle Auftraggeber mit?**

Wir befassen uns mit der Gefährdungsbeurteilung seit mehr als 20 Jahren. Unsere Abteilung Arbeitssicherheit hat damals eine umfangreiche Gefährdungsbeurteilung entwickelt – es war eine Kladde aus Papier, die man auseinanderziehen konnte. Ich dachte damals: Mich trifft der Schlag. „Damit können wir nicht zum Kunden gehen,,“ habe ich gesagt. Letztendlich haben aber die operativen Führungskräfte selbst entschieden, wann es sinnvoll war, die Unterlage bei der Arbeitsplatzbesichtigung mitzunehmen und wann nicht. Zudem haben wir sie zur Schulung unserer Mitarbeiter genutzt. Heute arbeiten viele Kunden nach ähnlichen Standards wie wir, zum Beispiel nach Arbeitsschutz- bzw. Qualitätsmanagementsystemen. Die digitale Abwicklung von standardisierten Prozessen tut ein Übriges.

■ **Also haben sich beide Seiten – Ver- und Entleiher – professionalisiert?**

Richtig. Die intensive Vorbereitung der Einsätze ist ein gemeinsames Anliegen. Denn so können wir besser als früher passgenaues Personal zur Verfügung stellen. Das nutzt dem Mitarbeiter, weil er sich am Arbeitsplatz wohlfühlt und dem Kunden, weil er einen motivierten Mitarbeiter hat. Aber es gibt auch Einzelfälle, bei denen kein Verständnis für unsere Art der Einsatzvorbereitung vorhanden ist. Dann heißt es: “Da kommt jemand von Hofmann, der fragt unsere Meister ganz komische Sachen über das Umfeld und so...“.

■ **Hilft im Zweifelsfall das Argument, dass die Gefährdungsbeurteilung eine Pflicht ist?**

Unsere Mitarbeiter erwähnen dies, aber nicht im Sinne einer Reglementierung. Viel wichtiger ist stattdessen Fingerspitzengefühl in der Kommunikation, um den Kunden für das Thema zu sensibilisieren. Schließlich sind unsere Disponenten auch für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter im Kundeneinsatz verantwortlich.



■ **Sind die psychischen Belastungen dabei ein Thema?**

In unserer Gefährdungsbeurteilung, der “Kladde,, war das Thema Psyche schon immer ein gleichwertiger Bestandteil. Früher wurde es noch nicht so intensiv hinterfragt; da hieß es “Wir sind ja keine Psychologen,,. Heute ist klar: Wir wollen präventiv handeln und nicht erst reagieren, wenn jemand erkrankt und ausfällt.

■ **Bei welchen Belastungsfaktoren besteht in der betrieblichen Praxis besonderer Handlungsbedarf?**

Unsere Mitarbeiter sind nur für einen begrenzten Zeitraum in einem Unternehmen tätig. Das ist eine besondere Situation. Von ihnen wird erwartet, dass sie sich zügig in Abläufe integrieren und sich der Unternehmenskultur anpassen – das kann mit einer gewissen Anspannung verbunden sein. Ich kenne das aus eigener Erfahrung, da ich früher als Springerin im Einsatz war. In jedem Betrieb werden Sie anders empfangen: Was ist im Vorfeld gelaufen? Warum ist Ihr Ersatz überhaupt nötig? Welche Situation herrscht in dem Betrieb gerade?

■ Wie bereiten Sie Ihre Beschäftigten darauf vor?

Wir versuchen, sie im Vorfeld auf den Einsatz einzustimmen. Dabei spielt die Gefährdungsbeurteilung eine wichtige Rolle. Unsere Disponenten sehen sich die Arbeitsbedingungen vor Einsatzbeginn an und können nicht nur den Mitarbeiter gezielt auswählen, sondern auch auf mögliche Schwierigkeiten hinweisen. Auch auf der Kundenseite sind wir aktiv, indem wir direkte Vorgesetzte daran erinnern, dass unsere Beschäftigten sich immer erst in die neue Arbeitssituation hineinfinden müssen. Deswegen wird jeder Mitarbeiter an seinem ersten Arbeitstag vom Hofmann-Disponenten begleitet. Wir machen ihn mit seinen neuen Arbeitskollegen bekannt, stellen ihm die Räumlichkeiten vor, unterweisen ihn bezüglich Arbeits- und Gesundheitsschutz, indem wir ihm zum Beispiel zeigen, wo die Fluchtwege sind. Unterstützt werden wir dabei vom Kunden, der die arbeitsplatzbezogene Unterweisung durchführen muss.



...

„Wir wollen präventiv handeln und nicht erst reagieren, wenn jemand erkrankt und ausfällt.“

■ Wirkt das?

Ja, denn 89 Prozent unserer Mitarbeiter sagen, dass ihre körperliche Sicherheit am Arbeitsplatz gewährleistet ist. Sie werden unter anderem als Ergänzung des Teams angefordert. Also sehen sich die Unternehmen auch in der Pflicht, ihnen den gleichen Respekt entgegenzubringen wie ihren Stammbeschäftigten. Bei Einsatzende erhalten manche Mitarbeiter sogar einen Blumenstrauß als Dank. Aber natürlich gibt es auch Einsätze, bei denen die Stimmung in einer Abteilung eine Herausforderung sein kann.

■ Wie erfahren Sie davon?

Bei den monatlichen Besuchen am Tätigkeitsort fragen die verantwortlichen Disponenten und Disponentinnen nach, ob alles passt. Außerdem gibt es Sprechzeiten bei uns in der Firma.

■ Da können Ihre Beschäftigten kommen und sagen “Bei dem Kunden gefällt es mir gar nicht“?

Ja, diese Freiheit haben sie. Es bringt überhaupt nichts, jemanden zu einem Einsatz zu zwingen, in dem er sich nicht wohlfühlt. Was passiert? Er oder sie wird krank. Und das Kundenunternehmen wird nicht zufrieden sein. Es liegt also in der Natur der Sache, dass wir uns intensiv um das Wohlbefinden unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern. Ansonsten würden wir angesichts sehr geringer Arbeitslosigkeit gar kein Personal mehr finden.

■ Sehen Sie diese Entwicklung, das psychische Belastungen mehr in den Vordergrund rückt, in allen Unternehmen?

Nicht in allen Unternehmen, aber in manchen. Das hängt aber von den Branchen ab und davon, wie reif eine Organisation ist. Wir sehen das ganze Spektrum von Betrieben.

■ Was meinen Sie mit reif?

Man kann eine Entwicklung erkennen, dass Unternehmensleitung und Führungskräfte dieses Thema für sich als wichtig bewerten, was sie verständlicherweise auch nur tun werden, wenn sie Veränderungen beobachten und die Notwendigkeit für sich erkennen.

■ Woran machen Sie das fest?

Wenn man in den Betrieb hineingeht, nimmt man Stimmungen wahr. Man bekommt ein Gespür dafür, wie dieser Betrieb funktioniert, wie die Kultur ist. Dann bekommt man auch mit, wie Führungskräfte mit den Beschäftigten umgehen, ob das Umfeld passt, wie die Arbeitsplätze gestaltet sind und wie mit Gefährdungen umgegangen wird. Diese Faktoren werden von unseren Disponenten systematisch in der Gefährdungsbeurteilung erfasst. Unser Ziel ist ein Mitarbeiterinsatz ohne krankheitsbedingten Ausfall. Bei einem fehlerhaften Einsatz haben wir möglicherweise am Anfang etwas übersehen, was einen unzufriedenen Mitarbeiter und Kosten zur Folge haben kann.



■ Wann haben Sie sich das erste Mal mit dem Thema psychische Belastungen beschäftigt?

Für mich ist das seit jeher zentral, weil ich selbst Mitarbeiter betreut und disponiert habe. Wir verkaufen kein Produkt, sondern vermitteln Mitarbeiter und deren Arbeitsleistung. Ich habe sehr früh gelernt, welche Einflussfaktoren relevant sind – früher hieß es “Wohlfühlen,, heute “psychische Belastungen,,. Die größte Herausforderung ist es, Probleme, die man nicht auf Anhieb sieht, frühzeitig zu erkennen und zu hinterfragen.

■ Wie kommen Sie dann auf die Ursachen?

Früher haben die Mitarbeiter tatsächlich weniger darüber gesprochen, welche Probleme sie im Kundeneinsatz oder in ihrem persönlichen Umfeld haben – Männer noch weniger als Frauen. Man muss sensibel sein und herausfinden, was da nicht funktioniert. Sind es persönliche Probleme, ist es das familiäre Umfeld, die Kollegen, das Arbeitspensum, der Tonfall? Oftmals ist es die Kombination aus vielem, was aber erst so richtig im Arbeitsleben zum Vorschein kommt, weil man den Anforderungen dort dann vielleicht nicht gewachsen ist.

■ Ein Beispiel?

Ja, beim Stichwort Tonfall. Bei einer Firma haben mehrere Mitarbeiter gesagt “Ich möchte dort nicht mehr arbeiten“ - bis einer von ihnen gesagt hat, “Der Meister hat so eine kräftige, polternde Stimme, das belastet mich, da denke ich immer, ich mache etwas falsch,,. Der Meister meinte es gar nicht so, hatte eben eine laute Stimme – daran konnte ich nichts ändern. Aber ich hatte selber einen Mitarbeiter, der typmäßig ähnlich war. Den habe ich dort eingesetzt. Damit war es okay.

■ **Sprechen die Beschäftigten heute offener über psychische Belastungen?**

Ja, seitdem diese Themen in der Öffentlichkeit diskutiert werden wie der Selbstmord des Nationaltorwarts Robert Enke.

■ **Damals kam der Begriff "Burnout", auf, eine Bemänglung der Depression...**

Ja, das war ein Modewort. Aber wer sich damit beschäftigt und selber erkrankte Mitarbeiter hatte, weiß um die Bedeutung. Gerade bei Führungskräften.



■ **Die öffentliche Diskussion war ein Wegbereiter, um im Betrieb über solche Themen zu sprechen. Beziehen Sie dabei private Belastungen mit ein?**

Zwangsläufig, weil es meist ein Zusammenspiel verschiedener Komponenten ist. Es kann allerdings sein, dass jemand im falschen Beruf arbeitet. In so einem Fall können wir handeln und bei der Suche nach einer passenderen Aufgabe unterstützen. Ich kenne jedoch keinen Fall, bei dem ich sagen würde "Die psychischen Probleme hat ausschließlich der Job ausgelöst,„. Manchmal kann man jedoch nicht warten, bis die Krankenkasse eine Therapie bewilligt oder Ähnliches. Deshalb haben wir ein externes Unternehmen hinzugenommen. Dort können unsere Verwaltungsmitarbeiter jederzeit anrufen und sich von externen Psychologen unterstützen lassen. Das gilt auch für unsere Mitarbeiter im Kundeneinsatz, wobei jedoch zunächst noch unser Betriebsarzt und Vertrauensmann dazwischen geschaltet sind, deren Telefonnummern jeder Mitarbeiter bei seiner Einstellung erhält.

■ **Handelt es sich bei der Hotline um einen Bestandteil eines Employee Assistance Program, kurz EAP?**

Ganz genau. Die Beschäftigten können sogar ein Coaching beanspruchen. Wir bezahlen nach Aufwand, ohne den Namen oder die Inhalte zu kennen. Mitarbeiter, auch Führungskräfte, die das Angebot genutzt hatten, fanden es toll – gerade, weil sie dort auch Privates besprechen konnten. Das ist gut so, denn ich möchte verhindern, dass diese Probleme jeden Tag mit ins Unternehmen hineingenommen werden.

■ **Oft werden Sie auch selbst aktiv, oder?**

Ja, natürlich. Die Zeitarbeitsmitarbeiter haben als ersten Ansprechpartner ihren Disponenten und den Niederlassungsleiter. Sollten diese nicht ausreichend helfen können, stehen für jeden Mitarbeiter der bereits erwähnte Betriebsarzt und Ombuds-, beziehungsweise Vertrauensmann zur Verfügung. Sollten auch diese keine Lösung finden, werde ich eingeschaltet. Das ist zwar selten der Fall, aber es kommt vor. Um mit den Niederlassungsmitarbeitern in Kontakt bleiben zu können, schreibe ich meinen Blog, worauf die Beschäftigten jederzeit eine Rückmeldung geben können. Und eine Mail kann man immer an mich schreiben.

■ Welche Rolle spielen bei psychischer Beanspruchung die direkten Vorgesetzten?

Bei Problemen sitzen die Disponentinnen und Disponenten zwischen zwei Stühlen – auf der einen Seite ist der Kunde, der dringend Unterstützung durch unser Personal braucht, auf der anderen Seite der Mitarbeiter, der sich nicht wohl fühlt. So etwas können wir entweder über Gespräche lösen oder einen anderen Mitarbeiter einsetzen, zugleich dem Betroffenen eine Alternative anbieten. Ähnliches gilt bei unseren Mitarbeitern in den Niederlassungen. Neben lösungsorientierten Gesprächen setzen wir unter anderem die REFA-Methode ein, um die Arbeitsabläufe regelmäßig zu überprüfen und erforderlich anzupassen.



...

„Wir wollen präventiv handeln und nicht erst reagieren, wenn jemand erkrankt und ausfällt.“

■ Das heißt, bei Ihnen ist die wichtigste Schutzmaßnahme den optimalen Arbeitsplatz für den Einzelnen zu finden?

Genau. Gut vorbereitete, passgenaue Einsätze sind die beste Schutzmaßnahme. Trotzdem ist nie alles perfekt. Ich weiß das. Und meine Führungskräfte wissen, dass ich weiß, wie ihr Job ist. Das ist wichtig für unsere Kultur. Deshalb entwickeln wir viele Manager aus dem eigenen Unternehmen und schulen sie unter anderem in unserer Akademie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Ganz entscheidend ist, was die Führungskräfte – und damit auch ich – der Belegschaft vorleben: Pausen machen, Urlaub nehmen und darüber sprechen. Ich habe sogar Minusurlaubsstage aus dem letzten Jahr. Und ich schreibe in meinem Blog auch mal über Vorgänge, die mir total missglückt sind...

■ Zur Pflege der Fehlerkultur?

Ja, Fehlerkultur ist wichtig. Sie soll zeigen, dass alle Menschen Stärken und Schwächen haben. Und dass wir darüber reden können.

■ Transparenz erzeugen Sie auch durch Befragungen...

Wir haben die Befragung unserer Mitarbeiter zu „Great Place to Work“, gerade wieder abgeschlossen. Wir sind seit zehn Jahren eins von drei Unternehmen, das von den eigenen Beschäftigten als „top“, bewertet wird – sowohl von den Niederlassungs- wie auch von den Zeitarbeitsmitarbeitern. Ich bin sehr stolz darauf – gerade weil es einem Unternehmen in unserer Branche nicht zugetraut wird. Zudem gibt es regelmäßig eine ausschließlich interne Befragung über die Zusammenarbeit in unserem Unternehmen. Auf dem Bogen gibt es viel Platz für Kritik und für Ideen. Außerdem haben wir ein System, das eine gegenseitige Bewertung unter Kollegen zulässt. Grundlage sind sogenannte Bewertekarten: Lob für Kollegen in grün, gelbe für kritische Anmerkungen und rote für echte Probleme. So wird sehr schnell möglicher Handlungsbedarf erkannt, beispielsweise in Form eines Personalgesprächs.

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

In erster Linie unsere Betriebsärztinnen und -ärzte, die dann im Arbeitsschutzausschuss direkt mit den Fachkräften für Arbeitssicherheit zusammenarbeiten. Unsere stellvertretende Personalleiterin ist Arbeitspsychologin. Zudem unterstützen uns externe Berater.

■ **Woran fehlt es noch? Was braucht die betriebliche Praxis im Themenfeld Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen?**

Ich halte es für wichtig, das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter und ihre Achtsamkeit gegenüber sich selbst zu fördern. Meiner Meinung nach löst sich dieses Thema mehr und mehr von selbst, weil wir in den nächsten Jahren keinen Arbeitgebermarkt, sondern einen Arbeitnehmermarkt haben werden. Wer nach guten Kräften sucht, sollte sich den offenen Umgang mit dem Thema psychische Belastungen zum Ziel setzen. Die neue Generation nimmt kein Blatt vor den Mund.

■ **Was können Unfallkassen, Berufsgenossenschaften und Krankenkassen den Unternehmen noch unterstützend auf den Weg geben zum Thema psychische Belastungen?**

Der Leitfaden, den die GDA herausgegeben hat, ist eine gute Anleitung, die sich mit unseren Erfahrungen weiterentwickeln muss. Sehr konstruktiv ist die Zusammenarbeit mit der VBG, unserem Unfallversicherungsträger – insbesondere Seminare, die auf unsere Anforderungen zugeschnitten sind. Mit der Berufsgenossenschaft pflegen wir insgesamt eine gute Zusammenarbeit. Das ist für uns keine reine Aufsichtsbehörde, sondern jemand, der mit uns etwas bewegt, uns motiviert, zum Beispiel über den Arbeitsschutzpreis oder das Prämienverfahren für den Einsatz von Präventivmaßnahmen.

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

Ganz einfach, dass die Mitarbeiter gesund sind!

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: Frank Boxler, Lauf an der Pegnitz

Gestaltung: Susanne Graul, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dresden