

## „Diesen Prozess führen wir weiter.“

Interview mit Andreas Horst,  
Leiter des Referats IIIb 2 des Bundesministeriums für Arbeit  
und Soziales in Berlin



*„Jeder Betrieb muss in die Lage versetzt werden, mit vertretbarem Aufwand eine Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung psychischer Belastung durchzuführen.“*

Andreas Horst,  
Physiker

■ **Herr Horst, sind die psychischen Belastungen überhaupt ein Thema in den Betrieben?**

Ja, das ist ein großer Fortschritt, aber das war noch vor einigen Jahren anders. Zu der Veränderung beigetragen hat die öffentliche Debatte um das Thema Burn-out. Einige Prominente sind mit ihren diesbezüglichen Erfahrungen an die Öffentlichkeit gegangen und haben dazu beigetragen, das Thema zu entstigmatisieren. In dieser Debatte stand oftmals im Raum: Es ist die Arbeit, die krank macht. Diese These hat die Betriebe, die Gesellschaft und die Politik erreicht. Wir wissen, dass die Ursachen für psychische Störungen viel komplexer sind, als es diese These darstellt. Aber den Arbeitsbezug in den Fokus zu nehmen, war sehr hilfreich und hat vielfältige Präventionsanstrengungen in den Betrieben und letztendlich das GDA-Programm befördert.

■ **Aber es werden häufiger „psychische Erkrankungen“ diagnostiziert, wo früher Symptome wie Rückenschmerzen oder Herz-Kreislauf-Beschwerden auf der Krankmeldung standen.**

Es ist richtig, dass die Zahl der Diagnosen für psychische Erkrankungen in den letzten Jahren zugenommen hat. Diese Erkrankungen sind auch Hauptursache für Frühverrentungen. Aber epidemiologische Untersuchungen lassen vermuten, dass die tatsächliche Krankheitslast in den letzten 10, 20, 30 Jahren nicht zugenommen hat. Der Anstieg der Diagnosen ist Ausdruck der gewachsenen Offenheit diesem Krankheitsbild gegenüber. Das eröffnet uns die Möglichkeit, besser präventiv vorzugehen, auch im Arbeitsschutz.

■ **In den geschilderten Debatten kam Arbeit vornehmlich als Auslöser des sogenannten Burn-outs vor und als Lösung der Probleme ein Ausstieg aus dem Beruf. Bei den Arbeitsbedingungen konstruktiv anzusetzen oder ihre positiven Aspekte zu betrachten, kam kaum vor ...**

Ja, leider. Denn tatsächlich belegen Studien, dass Erwerbstätigkeit bei guter Arbeit die psychische Gesundheit stärkt und schützt. Wie auch bei physischer Belastung kommt es eben auf das richtige Maß an. Aber es ist gut und richtig, den Zusammenhang zwischen Arbeit und Erkrankung herzustellen, um den Ursachen für Gesundheitsrisiken präventiv begegnen zu können. Dabei darf man eben nicht den Fehler machen, einfach von psychischer Belastung auf psychische Erkrankungen zu schließen.

■ **Stimmt, das wird in öffentlichen Debatten oft verkürzt dargestellt ...**

Die Ursachen der Erkrankungen sind meist multifaktorieller Natur. Dabei spielen neben der individuellen Veranlagung auch Stressoren innerhalb und außerhalb des Arbeitslebens eine Rolle. Wir kennen solche „gefährlichen“ Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt. Beispiele sind eine hohe Arbeitsintensität bei gleichzeitig geringem Handlungsspielraum, zu lange sowie ungünstige Lage und Verteilung der Arbeitszeit - beispielsweise Arbeit zu sozial wertvollen Zeiten, destruktive Führung oder auch ein hoher Emotionsdruck. Die Folgen dieser psychischen Belastung zeigen sich nicht nur in psychischen Gesundheitsstörungen. Sie können auch zu Muskel-Skelett- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen beitragen. Wir können psychische Belastung in der Arbeitswelt, die ein Gesundheitsrisiko nicht nur für psychische Erkrankungen, sondern eben auch für die genannten anderen Erkrankungen darstellen, erkennen und durch Arbeitsschutzmaßnahmen verhüten. Das ist Aufgabe und Gestaltungsfeld der Betriebe. Die überbetrieblichen Arbeitsschutzinstitutionen von Bund, Ländern und Unfallversicherung müssen und können die Betriebe dabei unterstützen. Deshalb bin ich froh, dass wir die Stärkung und den Schutz der psychischen Gesundheit bei der Arbeit in der zweiten Periode der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie, kurz GDA, zu einem Hauptthema gemacht haben.

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

Die Klarstellung im Arbeitsschutzgesetz, dass Gesundheit auch psychische Gesundheit ist und dass bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen auch psychische Belastung zu berücksichtigen ist, hat in der Praxis eine große Wirkung gezeigt - eine größere, als ich erwartet hatte. Es ist den Betrieben klargeworden, dass psychische Belastung ein Gefährdungsfaktor sein kann, den sie beurteilen und gestalten müssen.

■ **Und den sie beeinflussen können ...**

Ja, das ist die gute Nachricht. Und es gibt dazu das bewährte Instrument der Gefährdungsbeurteilung. Allerdings nutzen es noch viel zu wenige Betriebe. Mit den Ergebnissen der aktuellen Erhebungen der GDA-Dachevaluation dazu können wir nicht zufrieden sein.

■ **Würde eine Anti-Stress-Verordnung helfen?**

Vorschriften in Gesetzen und Verordnungen zu entwickeln, ist eine übliche ministerielle Aufgabe. Wir sind uns aber klar darüber: Eine Vorschrift ist ein Befehl an den Rechtsanwender, hier an den Arbeitgeber. Um ihm Handlungssicherheit zu geben, braucht er in diesem Fall konkrete Vorgaben, wie er Arbeitsinhalte und -organisation, soziale Beziehungen, Umgebungsfaktoren und so weiter gestalten soll. Solche konkreten Anweisungen zu formulieren, ist schwierig. Darüber befinden wir uns mit unseren Partnern, insbesondere mit Sozialpartnern und Ländern in der Diskussion. Das ist aber keine Debatte, die wir im Rahmen des GDA- Programms führen. Hier wollen wir zu ganz konkreten praktischen Verbesserungen bei der Gestaltung einer gesundheitsgerechten Arbeitswelt kommen.



**Konkrete Gestaltungsanforderungen müssen auf betrieblicher Ebene gefunden werden.**

■ **Warum ist das so wichtig?**

Der Abschlussbericht zum Forschungsvorhaben „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung“, den die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – BAuA – Anfang Mai vorgestellt hat, zeigt mir: Konkrete Gestaltungsanforderungen müssen auf betrieblicher Ebene gefunden werden. Nicht zuletzt dank dieser wissenschaftlichen Grundlagen können wir zwar die relevanten Stressoren wie Arbeitsintensität, Emotionsarbeit, mangelnder Handlungsspielraum, ungünstige Arbeitszeiten, schlechte soziale Beziehungen und andere benennen. Aber die passenden Lösungen muss jeder Betrieb im Kontext seiner konkreten Arbeitsbedingungen finden. Die Anforderungen einer Vorschrift jedoch gelten für alle Betriebe gleichermaßen.

■ **Ist das eine Absage an die Anti-Stress-Verordnung?**

Nein, es zeigt nur die fachlichen Schwierigkeiten auf, vor denen wir stehen. Wir haben einen Dialogprozess über psychische Gesundheit in der Arbeitswelt begonnen. Die Frage nach den Handlungshilfen gehört in diesen Kontext. Vorschriften könnten da ein willkommenes Gestaltungsinstrument sein.

## ■ **Wo besteht in der betrieblichen Praxis besonderer Handlungsbedarf?**

Der Personalchef eines Stahlunternehmens hat mir auf die Frage geantwortet, was das größte Gesundheitsproblem seiner Belegschaft ist: Stress. Mit immer weniger Personal müssen immer komplexere und verantwortungsvollere Prozesse in kürzerer Zeit gemanagt werden. Das führt zu Überforderungen. Das Gleiche spielt sich in der Bauwirtschaft, im Pflegebereich und in fast allen Branchen ab, wobei der Umgang mit schwierigen Kunden ein Verstärker ist. Psychische Belastung ist nicht nur, aber auch ein Phänomen neuer Technologien.

## ■ **Das sind die multifaktoriellen Belastungsfaktoren, die Sie angesprochen haben ...**

In allen diesen klassischen Produktions- und Dienstleistungsbereichen treten die verschiedenen bereits genannten Belastungsfaktoren auf und können bei kritischer Ausprägung einzeln oder in ihrem Zusammenwirken ein Gesundheitsrisiko darstellen. Dies ist nicht nur ein Phänomen der neuen digitalen Arbeitswelt. Aber natürlich müssen wir bei der Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 auch mögliche Gesundheitsrisiken im Auge haben. Hier spielt psychische Belastung eine besondere Rolle. Um nur zwei Beispiele zu nennen: Entgrenzung von Arbeit und Privatleben, neue Formen der indirekten Steuerung. Die flexible Arbeitswelt bietet aber auch neue Chancen und Ressourcen, beispielsweise Arbeitswelt und Familie besser zu vereinbaren, bei der Gestaltung der eigenen Arbeit mehr Einfluss zu nehmen und auch sich für neue Anforderungen zu qualifizieren.

## ■ **Stressoren sind die eine Seite. Gerade haben Sie die andere genannt: Ressourcen. Die BAuA hat festgestellt, dass insbesondere ein ausreichender Tätigkeitsspielraum und gute Führung helfen, mit hohen Belastungen umzugehen.**

Richtig, wo das Gleichgewicht von Stressoren und Ressourcen kippt, sind Menschen von Erkrankungen, auch psychischen Erkrankungen, bedroht. Denn auch das führt der Bericht der BAuA vor Augen: Wir müssen die verschiedenen Belastungsfaktoren und die vorhandenen Ressourcen zusammen betrachten. Belastung ist in der Arbeitswissenschaft ein wertneutraler Begriff. Er beschreibt alle Einflüsse, die von außen auf einen Beschäftigten einwirken. Jede Person hat individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten, um damit umzugehen – die eine empfindet eine Aufgabe als willkommene Herausforderung, die andere erlebt dieselbe als Überforderung. Aber auch Unterforderung kann krankmachen.



Psychische Belastung braucht der Mensch sehr wohl.

## ■ **Monotonie kommt mit der Digitalisierung verstärkt auf, beispielsweise bei Überwachungstätigkeiten. Solange alles läuft, hat der Beschäftigte kaum etwas zu tun.**

Genau bei solchen Tätigkeiten ist es wichtig, das passende Maß an Belastung zu finden. Bei einem Gefahrstoff ist das einfacher: Er hat im Körper nichts zu suchen, beispielsweise eine Asbestfaser. Psychische Belastung braucht der Mensch sehr wohl. Wir sind mit diesen Belastungen nicht allein bei der Arbeit konfrontiert, sondern fügen sie uns selbst und freiwillig zu, wenn wir ein Buch lesen, einen Film sehen, eine Diskussion führen. Das ist anregend, verstärkt unsere Fähigkeiten, genauso wie wir uns beim Sport physisch fordern. Wir brauchen also die Belastung – innerhalb eines optimalen Bereiches, der unseren Ressourcen entspricht oder diese sogar stärkt.



Der Stressreport der BAuA zeigt, dass Ingenieure, Mathematiker, Naturwissenschaftler, die hoch belastet sind, aber zugleich über einen breiten Handlungsspielraum verfügen, weit weniger über gesundheitliche Beschwerden klagen, als zum Beispiel Facharbeiter mit hoher Belastung und geringem Spielraum. Bei dieser Komplexität hilft keine singuläre Maßnahme. Persönliche Schutzausrüstungen für psychische Belastungen sind mir nicht bekannt.



Die Gefährdungsbeurteilung ist das wichtigste Instrument des Arbeitsschutzes.

■ **Da kommt die Gefährdungsbeurteilung wieder ins Spiel.**

Die Gefährdungsbeurteilung ist das wichtigste Instrument des Arbeitsschutzes. Es ist nicht nur einfach eine Beurteilung der Tätigkeit ...

■ **Oder gar des dort eingesetzten Menschen mit seinen Fähigkeiten ...**

Das schon gar nicht. Gefährdungsbeurteilung ist ein mehrstufiger Prozess der Arbeitsgestaltung.

■ **Wissen Sie noch, wann Sie das erste Mal mit einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung zu tun hatten?**

Uns war schon früh klar, dass psychische genauso wie physische Belastungen einen Einfluss auf die Gesundheit haben. Die Humanisierungsprogramme der Bundesregierung haben sich bereits in den 90er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts damit befasst. Und wir wussten, dass die Bedeutung psychischer Belastung zunehmen würde. Die Gefährdungsbeurteilung auch für deren Beurteilung und Gestaltung zu nutzen, kam bereits mit der Verabschiedung des Arbeitsschutzgesetzes auf.

■ **Und damit ein gangbarer Weg für die Betriebe.**

Ja, es gibt inzwischen bewährte Vorgehensweisen, um kritische Belastungskonstellationen zu identifizieren – Beobachtungsinterview, Mitarbeiterbefragungen, Analyseworkshops. Gerade mit dem GDA-Programm konnten wir das Thema auch für die Betriebe handhabbarer machen. Und viele Große können bereits damit umgehen.

■ **Wie kommen Betriebe zu geeigneten Maßnahmen? Es ist nicht einfach, sich die eigenen Defizite anzusehen und konstruktiv damit umzugehen.**

Ja, das ist kein leichter Schritt. Deswegen gibt es keine Pauschallösung. Wir bereiten gerade eine Broschüre „Psychische Arbeitsbelastungen und Gesundheit“ mit Fallbeispielen vor. Darüber hinaus identifizieren wir gute Praxisbeispiele und hoffen, dass sie Nachahmer finden. Die vorgeschlagenen Instrumente wie moderierte Analyseworkshops sind konstruktive Wege, um gemeinsam mit den Beschäftigten zu Maßnahmen zu kommen.

### ■ Inwieweit sollte externe Unterstützung hinzugezogen werden?

Große Betriebe können es sich leisten, externe Beratung einzukaufen. Aber eine Beurteilung psychischer Belastung muss auch ohne externe Unterstützung möglich sein. Ich kann von einem Drei-Mann-Betrieb nicht erwarten, dass er Geld in die Hand nimmt, um sich einen Arbeitspsychologen oder eine ähnliche Qualifikation einzukaufen. Das muss anders zu organisieren sein, ansonsten erreichen wir keinen Fortschritt in der Fläche. Dort spielen die Berufsgenossenschaften eine wichtige Rolle. Sie sind in der Lage, die Betriebe zu erreichen – gerade neu gegründete. Es gibt dazu innovative Ansätze.

### ■ Woran fehlt es den Betrieben?

Handlungssicherheit. Wir müssen Vorgehensweisen insbesondere für KMU anbieten, die es ihnen ermöglicht, alle Schritte der Gefährdungsbeurteilung mit vertretbarem Aufwand durchzuführen. Aber Arbeitsschutz ist nicht alles. Es wird immer Menschen geben, die psychisch erkranken, so wie es Menschen gibt, die physisch erkranken. Wenn wir an den zentralen Punkten – krankheitsbedingte Ausfalltage, Häufigkeit von Erkrankungen und Frühverrentungen – Verbesserungen erzielen wollen, brauchen wir bessere betriebliche Gesundheitsförderung, Therapie-, Rehabilitations- und Wiedereingliederungsangebote. Gerade diese Schnittstellen sind nicht ausreichend gestaltet. Es gibt funktionierende Modelle, aber noch erhebliche Defizite in der Umsetzung.

### ■ Die GDA hat Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen erarbeitet. Die Broschüre dazu ist zigtausendfach abgerufen worden. Was könnte vonseiten der Akteure, die bei der GDA organisiert sind, noch an Unterstützung hilfreich sein?

Alle können etwas tun. Das GDA-Arbeitsprogramm Psyche hat mehrere Schwerpunkte. Mir war die enge Partnerschaft mit den Sozialpartnern im GDA-Programm wichtig, denn kein Betriebsarzt, keine Sicherheitsfachkraft, aber auch keine Arbeitsschützer von Ländern und Unfallversicherungsträgern können die notwendigen Innovationen zur Arbeitsgestaltung für die Prävention von Gesundheitsrisiken durch psychische Belastungen anstoßen, wenn die betrieblichen Akteure nicht mitmachen. Arbeitgeber und Führungskräfte müssen ebenso im Boot sein wie Beschäftigte und ihre Betriebsräte.



■ **Tatsächlich ist die Motivation und Sensibilisierung der Betriebe durch beide Sozialpartner erfolgt.**

Und sie haben auch die operative Verantwortung angenommen. Darüber bin ich sehr froh. Nicht zufrieden bin ich allerdings mit den Zahlen der Dachevaluation. Viel zu wenige Betriebe führen eine Gefährdungsbeurteilung unter Einbeziehung psychischer Belastungen durch. Deshalb erhoffe ich mir von der nächsten GDA-Periode wiederum ein hohes Engagement der Sozialpartner mit entsprechender Resonanz auf betrieblicher Ebene. Es ist nicht selbstverständlich, dass eine Sicherheitsfachkraft, also ein Ingenieur, mit dem Thema Psyche umgehen kann, ebenso wenig die Aufsichtspersonen von Unfallversicherungsträgern und Ländern. Für die Betriebsärzte ist es ebenfalls kein originäres Feld ...

■ **Von dieser Profession gibt es ohnehin zu wenige.**

Das ist ein zusätzlicher Aspekt. Ein Schwerpunkt unseres Programms ist die Qualifizierung der betrieblichen und überbetrieblichen Akteure. Wir haben Outcomes entwickelt, welche die notwendigen Kompetenzen beschreiben, und Leitlinien für die Aufsichtsdienste zur Überwachung der Betriebe sowie Qualifizierungsmodule. Diesen Prozess führen wir weiter.

■ **Reicht das aus?**

Kleinere Betriebe brauchen eine andere Ansprache, andere Zugangswege und Instrumente. Jeder Betrieb muss mit vertretbarem Aufwand in die Lage versetzt werden, eine Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung psychischer Belastungen durchzuführen.

■ **... mit Betonung auf „vertretbarem Aufwand“.**

Dabei setze ich unter anderem auf die Berufsgenossenschaften, die sogenannte Branchenregeln mit spezifischen Aspekten entwickeln. Wichtig ist weiterhin, dass Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände gleichermaßen die Betriebe ansprechen. Und wir brauchen Beispiele guter Praxis. Auch Befunde der BAuA verweisen auf eine Reihe von Betrieben, die nicht die Terminologie des Arbeitsschutzes beherrschen, aber trotzdem gute Lösungen finden.

■ **Davon gibt es einige – gerade bei den kleinen und mittleren Betrieben.**

Das gilt es tatsächlich genauer anzuschauen. Schließlich geht es uns um Arbeitsgestaltung. Das Wording dazu ist sekundär.

■ **Der Begriff „psychische Belastungen“ ist tatsächlich kein Türöffner. Die Assoziation dazu lautet „psychische Erkrankungen“, aber nicht „Sicherheit und Gesundheit“ oder „gute Arbeitsorganisation“.**

Für die Arbeitsschutzakteure schon, in der breiten Öffentlichkeit ist die Fachterminologie eher nicht bekannt. Hier müssen wir noch aufklären.

■ **In der nächsten GDA-Periode?**

In dieser Periode haben wir uns konzeptionell und strategisch gut aufgestellt. Darauf gilt es aufzubauen. Tatsächlich wird es in der nächsten GDA-Periode einen Schwerpunkt Psyche geben - wie auch immer er dann genau heißen wird. Hilfreich für die psychische Gesundheit auch der Beschäftigten ist das neue Präventionsgesetz. Es stärkt die Zusammenarbeit von gesetzlicher Unfall-, Kranken- und Rentenversicherung. Daraus werden gute Projekte und wichtige Impulse auch im Rahmen des neuen GDA-Programms entstehen.



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

Der Zusammenhang zwischen gesundheitsförderlicher Unternehmenskultur und wirtschaftlichem Erfolg ist festgestellt. Physisch und psychisch gesunde Belegschaften sind leistungsfähiger, motivierter. Über mehr Wertschätzung entsteht eine größere Identifizierung mit dem Unternehmen. Es liegt also im ureigenen Interesse der Unternehmen, in ihre Hauptressource, nämlich in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu investieren.

*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: Fotostudio Gezett, Berlin*

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