

„Es muss etwas Greifbares herauskommen.“

Interview mit Manfred Kynast,
Technischer Berater an der Handwerkskammer des Saarlandes
in Saarbrücken



„Der erste Schritt muss ja kein riesiger Sprung sein.“

Manfred Kynast,
Diplom-Ingenieur

■ **Herr Kynast, die Handwerkskammer des Saarlandes betreut rund 11.000 Mitgliedsbetriebe. Sind psychische Belastungen dort ein Thema?**

Ja, schon allein deshalb, weil es eine gesetzliche Forderung ist, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Die Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 2013 fordert, psychische Belastungen zu benennen und sich explizit damit im Betrieb zu beschäftigen.



Im Handwerk geht es familiär zu.

■ **Und vorher?**

Es gibt hier im Saarland sehr viele Betriebe mit fünf bis zehn Beschäftigten. Dort ist, was heute unter dem Stichwort „Psyche“ gefordert wird, schon seit jeher gelebter Alltag. Der Unternehmer oder die Unternehmerin kennt seine Mitarbeiter gut, begrüßt alle persönlich, redet meist mehrmals täglich mit jedem – und bekommt daher auch mit, ob jemand überfordert ist, private oder gesundheitliche Probleme hat. Im Handwerk geht es familiär zu.

■ **Wie kommt dort die Forderung nach einer Gefährdungsbeurteilung an?**

Wer ein Unternehmen führt, ist primär mit Akquise und Management beschäftigt – viele fassen auch noch produktiv im Betrieb mit an, wenn es eng wird. Für die Dokumentation der Gefährdungen wird dann der Sonntagnachmittag geopfert. Das wird schon als Belastung empfunden.

■ **Bezieht sich das insgesamt auf die Gefährdungsbeurteilung, die ja schon seit 1996 Pflicht ist?**

In kleinen Betrieben gibt es in der Regel keine Spezialabteilung, die sich dieses Themas annimmt. Das Thema ist somit Chefsache und damit eines von vielen Themen für den Inhaber. Teilweise wird exakte Unterstützung benötigt und damit sind weitere Ausgaben für den Betrieb erforderlich. Die Bedeutung des Themas stellt dabei niemand in Frage. Aber der bürokratische Aufwand ist hoch.

■ **Das ist eine bekannte Hürde. Wer die Gefährdungsbeurteilung bereits zu anderen Arbeitsschutzthemen gemacht hat, kann die psychischen Belastungen meist relativ einfach integrieren ...**

Richtig. Wenn diese Vorgaben im Sinne der Betriebe und Beschäftigten umgesetzt werden, ist damit der Sache ausreichend gedient. Eine zusätzliche Anti-Stress-Verordnung oder Ähnliches, die noch mehr Bürokratie für die Unternehmen mit sich bringt, brauchen wir nicht.

■ **An welcher Art von Unterstützung zum Umgang mit psychischen Belastungen mangelt es?**

Es gibt Handlungshilfen, die zum systematischen Vorgehen anleiten und auf Themen stoßen, die man selbst im ersten Moment nicht wahrnimmt – es gibt ja immer einen Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild. Die Anleitung der GDA ist allgemein gehalten und für mich als technischer Unternehmensberater und für andere Multiplikatoren durchaus geeignet. Aber wer ein Unternehmen führt, braucht oftmals eine branchenspezifischere Anleitung, die den Betriebsalltag spiegelt und punktgenau zur Sache kommt.

■ Sie betreuen ja auch große Betriebe ...

Ja, es gibt im Handwerk keine Obergrenze. Es zeigt sich oftmals, dass je mehr Beschäftigte ein Betrieb hat, desto systematischer geht er das Thema an, setzt eigenes Personal und/oder externe Ansprechpersonen dafür ein. Das ist einfach eine strukturelle Eigenschaft. Man darf nicht vergessen, wie heterogen die Struktur im Handwerk ist. Wir können nicht den Friseursalon mit einer Metzgerei oder einer Schneiderei, einem Augenoptiker oder einem Baubetrieb vergleichen. Jede Branche hat ihre eigenen Ausprägungen und Belastungen. Und wenn jemand gerade erst einen Betrieb gründet, muss er sich nochmals ganz anders an viele Themen herantasten, auch an die Gefährdungsbeurteilung.



■ Welche Aufhänger gibt es in den Unternehmen, um sich dem Thema psychische Belastungen zu nähern?

Es geht meist um das Betriebsklima oder Fragen nach der Mitarbeiterführung. Manchmal spielt der Fachkräftemangel eine Rolle, ein anderes Mal gibt ein Einzelfall den Anstoß. Manchmal kommt der Impuls auch durch andere Handwerksunternehmer, da diese in der Regel gut untereinander vernetzt sind und Erfahrungen austauschen.

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

Im Handwerk wie auch in anderen Wirtschaftsbereichen dürfte ein Hauptbelastungsfaktor Stress sein – mehr Arbeit wird auf weniger Leute verteilt. Zum Teil, da Fachkräfte fehlen, zum Teil wird diese Verdichtung vom Markt gesteuert: Kunden wollen weniger zahlen für mehr Leistung. Was kann man da machen? Eine Möglichkeit ist, den Betrieb organisatorisch zu optimieren. Dabei unterstützt die HWK durch ihre kostenfreie Beratung.

■ An welchen Stellschrauben setzen Sie an?

Die Aufbauorganisation, der Materialfluss, das Management der Unterlagen und Informationen, die Qualifikation des Personals, insbesondere mit Blick auf die Digitalisierung. Oft sind es Feinheiten, an denen man drehen kann. Für den Erfolg jedes Unternehmens ist entscheidend zu hinterfragen: Passen die gestellte Aufgabe und der Mensch, den ich dafür einsetze, tatsächlich zusammen?

■ Ist Qualifizierung ein Instrument, um psychischen Belastungen zu begegnen?

Unbedingt. Gerade die neuen digitalen Anforderungen führen zum Teil zur Überforderung. Unternehmen können entgegenwirken, indem sie Beschäftigten den Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen gewährleisten. Das nimmt Druck raus.



Ein Problem, das die Belastung Einzelner verstärkt, ist das Fehlen von Fachkräften.

■ Ist das auch ein Generationenthema?

Auch wenn es im Handwerk sehr viele neue technologische Entwicklungen gibt, ist der Aspekt der Erfahrung nicht zu unterschätzen - und die haben eben die Älteren. Ein Problem, das die Belastung von Einzelnen verstärkt und damit generationenunabhängig ist, ist vielmehr das Fehlen von Fachkräften im Allgemeinen.

■ Wenn Sie als Ergebnis Ihrer Beratung feststellen, dass noch jemand eingestellt werden müsste, der aber nicht rekrutiert werden kann - was dann?

Ich rate zum einen, selbst auszubilden. Zum anderen sollten sich Betriebe dessen bewusst sein, wie wichtig ihre Mitarbeiter sind. Damit wären wir wieder beim Thema Psyche. Wer es sich aufgrund seiner Qualifikation aussuchen kann, geht in einen Betrieb, wo Arbeitsklima und Rahmenbedingungen stimmen, wo es familiär zugeht. Und bleibt vielleicht auch dort, obwohl ein anderer Arbeitgeber mit mehr Lohn winkt. Ansonsten zählen wieder organisatorische Aspekte, die ggf. helfen - zumindest zeitweise -, wenn Stellen nicht sofort besetzt werden können.

■ Ist diese Kultur, das Familiäre, auch ein Schutzraum gegen psychische Belastungen?

Es ist sicherlich ein wichtiger Aspekt. Wer ein Unternehmen führt, kennt oft auch die Familien der Beschäftigten - und umgekehrt. Das wirkt sich im Alltag aus, beispielsweise wenn jemand versorgt werden muss oder Hilfe braucht - ein krankes Kind oder die Großeltern -, können die Mitarbeiter direkt mit dem Chef oder der Chefin nach einer Lösung suchen. Da gibt es einen Pool an Möglichkeiten, aus denen ein Handwerksbetrieb schöpfen kann - schnell, flexibel, persönlich. Neben den persönlichen Aspekten ist aber auch eine gute technische Ausstattung wie durch Laptops oder andere mobile Endgeräte mit Apps hilfreich, mit der Arbeit mobil organisiert werden kann. Werden solche Hilfsmittel sinnvoll eingesetzt, können sie ebenfalls zur psychischen Entlastung beitragen.

■ Woher wissen Betriebe, welche Schutzmaßnahmen und Gestaltungsansätze gegen psychische Belastungen wirken?

Da ist die Gefährdungsbeurteilung das Mittel der Wahl. Wenn ich einen Betrieb berate, nehme ich eine Handlungshilfe der GDA oder einer Berufsgenossenschaft als Gesprächsgrundlage mit. Diese Handlungshilfen bieten beispielhaft einen guten Überblick über mögliche Inhalte und Aufbau einer Gefährdungsbeurteilung, wobei ich aber grundsätzlich eher abrate, eine vorgefertigte Gefährdungsbeurteilung zu nutzen, weil sie für die meisten Betriebe zu komplex ist. Vielmehr ist es sinnvoll, eine individuelle Gefährdungsbeurteilung anhand der Struktur eines Musters auf einem leeren Blatt Papier anzulegen, beispielsweise begleitend zu einem Rundgang - gern auch mit externer Unterstützung. Hier können dann ganz spezifische betriebliche Aspekte notiert werden. Die Hauptsache ist, die beschriebene Situation trifft auf den Betrieb zu.

■ **Das Ergebnis ist eine individuelle Gefährdungsbeurteilung mit den Punkten, die aus Sicht des Unternehmens zutreffen...**

Genau, der erste Schritt muss kein riesiger Sprung sein. Der Unternehmer fängt damit an, was er als Erstes beobachtet und sucht passende Maßnahmen. Der Stein kommt ins Rollen. Dabei geht es nicht um etwas Abstraktes, sondern ganz konkret um das eigene Unternehmen.

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

Im Handwerk ist das vornehmlich der Unternehmer oder die Unternehmerin selbst. Hinzu kommen bei kleineren Betrieben die externe arbeitsmedizinische Betreuung und die Fachkraft für Arbeitssicherheit. Eine technische Aufsichtsperson der Berufsgenossenschaft oder andere Fachleute können dabei helfen, Ängste zu nehmen und einen Kreis von kompetenten Beratern etablieren. Kleine Betriebe sollten mit dem Thema nicht gänzlich allein bleiben. Die großen haben dafür oftmals eigene Spezialisten.



■ **Suchen die Betriebe explizit Rat bei Ihnen zum Thema psychische Belastungen?**

Ja, in letzter Zeit verstärkt. Dafür gibt es eine Anschubberatung, in der das Unternehmen seine Ausgangssituation beschreibt und herausgestellt wird, welchen Mehrwert es durch eine Beschäftigung mit dem Thema erwartet. Es muss etwas Greifbares dabei herauskommen. Das ist mir wichtig.

■ **Werden die Beschäftigten in jedem Fall einbezogen?**

Das ist individuelle Unternehmerentscheidung. Viele beschäftigen sich erst einmal selbst mit dem Thema und möglichen Maßnahmen. Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist dann ein nächster Schritt.

■ Was ist die größte Hürde?

Dass Maßnahmen versanden, aber die Gründe nicht hinterfragt werden. Die Systematik der Gefährdungsbeurteilung sieht eine Findungsphase vor, in der Maßnahmen verworfen werden können, bis sich ein Paket etabliert. Im Prinzip setzt sich das ständig fort, muss aber systematisch und selbstkritisch vorangetrieben werden.

■ Woran fehlt es noch in der betrieblichen Praxis, um die Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen zu schützen und zu stärken?

Noch immer an der Sensibilisierung für das Thema. Wir betreiben das seit drei, vier Jahren intensiv. Die Betriebe sollen eine Vorstellung bekommen, was alles hinter dieser Thematik steckt – mit dem Begriff „psychische Belastungen“ verbindet ja zunächst niemand etwas Positives und er wird oft missverstanden. Es wird oft zu wenig gesehen, dass es dabei auch um funktionierende Abläufe, ein gutes Betriebsklima, eine gute Kommunikation und damit auch um weniger Belastungsempfinden geht.

■ Womit wir beim Nutzen sind, den Unternehmen haben, wenn sie sich mit dem Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz befassen...

Richtig. Schließlich will jeder Unternehmer, jede Unternehmerin, dass die Belegschaft für das eigene Unternehmen erfolgreich arbeiten kann, lange gesund bleibt, Spaß an der Arbeit hat. Dann läuft der gesamte Betrieb gut.

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: Peter Diersch, Saarbrücken

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