

„Es braucht Entschlossenheit, Führung und einen langen Atem.“

Interview mit Bruno Reddehase,
Aufsichtsbeamter am Staatlichen Gewerbeaufsichtsamt Hannover,
Behörde für betrieblichen Arbeits-, Umwelt- und technischen
Verbraucherschutz in Hannover



„Ich glaube, dass die Beschäftigung mit dem Thema psychische Belastung am Arbeitsplatz einen ganz umfassenden Blick ermöglicht – viel mehr als bisher im klassischen Arbeitsschutz.“

Bruno Reddehase,
Diplom-Ingenieur, Arbeits- und
Organisationspsychologe

- **Herr Reddehase, wenn die Gewerbeaufsicht ihren Besuch in einem Unternehmen ankündigt, um sich die Gefährdungsbeurteilung anzusehen, löst sie dort in der Regel Stress aus, oder?**

Wer da gut aufgestellt ist, darf entspannt sein und wird sich auf eine konstruktive Beratung freuen. Der Blick auf die Gefährdungsbeurteilung aus Richtung der Psyche ist dabei ein Aspekt unter vielen. Liegt keinerlei Dokumentation vor, machen wir zu Recht Stress. Schließlich ist dann eine 20 Jahre alte gesetzliche Forderung nicht umgesetzt.

- **Sind die psychischen Belastungen überhaupt ein Thema in den Betrieben? Und wenn ja: Welche Sicht haben die Betriebe darauf?**

Ja, es wird in den Betrieben zunehmend über psychische Belastungen gesprochen. Während sich Unternehmensleitungen und Führungskräfte häufig dem Thema noch sehr vorsichtig öffnen, drängen Betriebsräte und Personalvertretungen verstärkt auf eine Auseinandersetzung mit diesem Thema.

- **Sind das die treibenden Kräfte?**

Ja, viele informieren sich und besuchen Fortbildungsveranstaltungen. Dann versuchen sie, etwas zu bewegen, sei es über Betriebsvereinbarungen, den Arbeitsschutzausschuss oder andere betriebliche Gremien. Da tut sich was.

- **Was ist mit der beratend wirkenden Ebene der Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie Betriebsärzte und -ärztinnen?**

Diese halten sich leider oft im Hintergrund und sind nicht so häufig die treibenden Kräfte beim Thema psychische Belastung. Da würde ich mir deutlich mehr Engagement wünschen.

- **Was ist mit den Betroffenen selbst?**

Sie stehen aus meiner Sicht dem Thema noch sehr unentschlossen gegenüber. Einerseits werden zunehmende Belastungen wie Zeitdruck und Erhöhung der Arbeitsintensität beschrieben, andererseits gibt es nur wenige erkennbare Aktivitäten, diesen Belastungen selbst aktiv entgegenzutreten.

- **Ist den Belegschaften überhaupt bekannt, dass sie Anspruch auf eine Gefährdungsbeurteilung haben – auch unter dem Aspekt psychische Belastungen?**

Das hängt von der Betriebsgröße ab. Bei einem Mittelständler und aufwärts kennen die Beschäftigten in der Regel ihre Rechte. In kleinen Betrieben weniger. Das gilt ebenso für viele andere Arbeitsschutzthemen. Trotzdem gibt es unter den kleineren viele Betriebe, die auf einem guten Weg sind. Einfach, weil sie eine sehr gesunde Kultur haben. Da fehlt oft nur der letzte Schritt, den der Gesetzgeber verlangt: eine Dokumentation „Was haben wir gemacht, was hat gut gewirkt, wo stehen wir und wo wollen wir hin?“. Mit einem systematischen Ansatz wird daraus die Gefährdungsbeurteilung. Das gilt auch für viele Mittelständler. Sie bieten Maßnahmen eines Gesundheitsmanagements an, stellen dies aber nicht in einen Zusammenhang mit der Gefährdungsbeurteilung.

- **Große Betriebe sind da ja gut aufgestellt, oder?**

Prinzipiell ja.



Ich glaube, dass die Beschäftigung mit dem Thema Psyche einen ganz umfassenden Blick ermöglicht – viel mehr als bisher im klassischen Arbeitsschutz.

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

Das bestehende Regelwerk mit dem Arbeitsschutzgesetz und den neueren Arbeitsschutzverordnungen wie Arbeitsstättenverordnung, Betriebssicherheitsverordnung und so weiter beschreibt schon heute Inhalte einer Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung psychischer Belastung. Eine „Anti-Stress-Verordnung“ könnte aber durchaus als zusammenfassende Klammer den Anforderungen im jeweiligen Regelwerk dienen und deutlich machen, dass es sinnvollerweise nur um eine Gefährdungsbeurteilung geht, die alle Anforderungen aus den unterschiedlichen Rechtsgebieten mitberücksichtigt. Außerdem könnte eine eigenständige Verordnung die Wirkung eines „Paukenschlags“ entfalten und das Thema psychische Belastungen noch weiter ins Bewusstsein der Arbeitsschutzverantwortlichen und ihrer Beauftragten bringen.

■ Worum geht es beim Thema psychischen Belastungen genau?

Ich glaube, dass die Beschäftigung mit dem Thema Psyche einen ganz umfassenden Blick ermöglicht – viel mehr als bisher im klassischen Arbeitsschutz. Sicherheit wird nicht nur durch technische Einrichtungen erzeugt, sondern ganz wesentlich auch vom Verhalten der Beschäftigten am Arbeitsplatz beeinflusst. Für sicheres Verhalten müssen aber auch die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Psychische Belastungen können massiv als Störfaktoren sicheren Verhaltens auftreten und neben menschlichem Leid auch hohe Kosten verursachen.

■ Ein Beispiel?

Beim Umgang mit hochgefährlichen Chemikalien muss auch unter Zeitdruck der Schutz der Beschäftigten gewährleistet bleiben. Es darf nicht sein, dass dieser Belastungsfaktor nur durch erhöhte Risikobereitschaft kompensiert werden kann. Dies muss bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe berücksichtigt werden.

■ Welche Unkenntnis oder Missverständnisse gibt es beim Thema Psyche?

Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen geht es nicht um die Psyche der Beschäftigten, sondern eher um die klassischen Faktoren: Wie ist die Arbeitsaufgabe gestaltet? Wie ist die Arbeitsstätte ausgestattet? Wie sind die Arbeitsbedingungen? Kann der Beschäftigte seine Arbeit ausführen, ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen oder Schäden zu erleiden? Auf Arbeitgeberseite besteht der Auftrag, die Arbeit entsprechend zu gestalten. Missverständnisse entstehen schon beim Begriff „psychische Belastungen“. Jeder hat da seine Interpretation, das ist ein ganz bunter Strauß – obgleich es ja eine offizielle Definition gibt. Es geht weiter bei der Beurteilung von Belastungen: Da höre ich von den Unternehmern die Frage: „Mitarbeiter A kommt mit den vielen Überstunden gut zurecht, Mitarbeiter B stöhnt dauernd. Wie soll ich das einstufen?“ Das Thema erzeugt Unbehagen, Abwehr und Ängste. Und es lässt sich scheinbar nur schwer fassen. Begriffe aus der Alltagssprache könnten da helfen und die Akzeptanz fördern.

■ **Hätten Sie einen Vorschlag, mit dem Betriebe für das Thema aufgeschlossen werden können?**

Es gibt Begriffe, mit denen sich besser arbeiten lässt, beispielsweise „Anforderungen aus der Tätigkeit und aus den Ausführungsbedingungen“. Das schafft Klarheit. Eine weitere hilfreiche Bezeichnung ist das Wort „Stress“. Dazu kann jeder Unternehmer, jede Unternehmerin etwas sagen. Und wer nachhakt, hört nicht nur von erhöhtem Blutdruck und Schlaflosigkeit, sondern auch von Faktoren, wie wir sie im Arbeitsschutz suchen: Ursachen und Belastungen nach der DIN. Weitere Türöffner sind – mit aller Vorsicht – Gespräche über Fehltag, über Fluktuation oder über Produktqualität.



Wer uns kennengelernt hat, merkt, dass wir ganz nützlich sein können.

■ **Das ist nicht das, was Unternehmen von einer Behörde erwarten ...**

Leider. Wer uns kennengelernt hat, merkt, dass wir ganz nützlich sein können. Und wer mit uns über betriebliche Kennzahlen redet, kommt zwangsläufig auf die Gestaltung von Arbeit – inklusive psychischer Aspekte. Das Thema „Rechtskonformität“ hingegen ist relativ hochschwellig und öffnet keine Türen.

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

Wir haben die Anforderungen zur Beurteilung psychischer Belastungen bereits vorher verankert, beispielsweise in der Bildschirmarbeitsverordnung aus dem Jahr 1996. Das scheint die Wahrnehmung des Themas aber nur wenig beeinflusst zu haben. Ich glaube, die Zeit war noch nicht reif dafür. Im Jahr 2013 hingegen war die öffentliche Diskussion auf einem anderen Stand. Die Gesetzesänderung hat in der Tat viele Menschen darauf aufmerksam gemacht. Es ist deutlich geworden, dass das Thema Psyche im Arbeitsschutz keine lästige Pflicht ist. Es geht schließlich um die Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten.

■ **Welchen Einfluss hat die jeweilige Branche auf den Umgang mit psychischen Belastungen?**

Ich sehe relativ wenig Einfluss von Branchen. Da spielen andere Kriterien eine deutlichere Rolle. „Umgang“ heißt für mich mehr als nur darüber reden. Ein Beispiel: Die Pflegebranche beschäftigt sich seit etlichen Jahren - vielleicht auch durch die GDA - sehr intensiv mit dem Thema, weil es dort hohe Belastungen gibt. Und weil Personalmangel herrscht. Die Gründe hierfür reichen von der geringen gesellschaftlichen Anerkennung über die niedrige Bezahlung bis hin zum Fehlen von qualifiziertem Personal. Wenn wir Veranstaltungen für die Pflegebranche anbieten, wird viel diskutiert. Auf der betrieblichen Ebene gibt es aber wenige durchgreifende Veränderungen. Ursächlich sind hierfür unter anderem gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen, die weit über die Handlungsspielräume des Arbeitsschutzes hinausgehen.

■ **Was braucht die betriebliche Praxis im Themenfeld Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen? Den Willen zur politischen Gestaltung?**

Die betriebliche Praxis braucht nicht ein Mehr an Wissen, sondern vielmehr praktische Hilfen zum konkreten Vorgehen: „Wie sollen wir es machen?“ Alle beratenden Institutionen sollten ihre Unterstützungsleistungen zum praktischen Vorgehen intensivieren und den Unternehmen ein praktisches Lernen in gemeinsamen Projekten ermöglichen. Es gibt ja Unternehmen, die es bereits heute gut machen. Hilfreich wären ein stärkerer Austausch und eine bessere Vernetzung aller in der Arbeitssicherheit und im Gesundheitsschutz agierender Institutionen.



■ **Zu den Unsicherheiten aufseiten der Unternehmen zählt, ab welchem Punkt eine Maßnahme notwendig ist. Da fehlen oft die Bezugsgrößen ...**

... oder Grenzwerte, wie wir sie im klassischen Arbeitsschutz kennen. Von Anfang an müssen deshalb Beurteilungskriterien und Maßstäbe mitgedacht werden. Viele Erhebungsinstrumente enthalten Bezugsgrößen und stellen Beurteilungsergebnisse beispielsweise als Ampel dar. Bei anderen Verfahren wie Workshops gibt es keine festen Beurteilungskriterien. Diese muss man im Betrieb unter Berücksichtigung der Ziele vereinbaren. Im Übrigen lassen sich Bezugsgrößen auch anhand vorhandener arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse ableiten.

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

Die Gefährdungsbeurteilung ist eine tätigkeitsbezogene Beurteilung. Zunächst werden die Belastungen ermittelt, zum Beispiel durch Tätigkeitsbeobachtung oder durch Befragung der Beschäftigten am Arbeitsplatz oder im Workshop. Danach sind diese ermittelten Belastungen dahingehend zu beurteilen, ob Schutzmaßnahmen erforderlich sind. Ist dies der Fall, so sind passgenau geeignete Maßnahmen zu suchen. Keinesfalls sollte dies ohne Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter erfolgen. Sie kennen die Arbeitsabläufe und ihre Anforderungen am besten. Immer wieder zeigt sich, dass eine sorgfältige Analyse der Belastungssituation und die genaue Ursachenklärung Voraussetzungen für gute Gestaltungsansätze sind.

Die GDA-Empfehlungen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen beschreiben den genauen Ablauf in sieben Schritten, von der Planung über die Ermittlung und Beurteilung bis zu den Maßnahmen und deren Wirksamkeitsüberprüfung.

■ **Lassen sich die Schritte immer so klar trennen wie im Modell?**

Aus meiner Sicht ermöglicht erst der systematische Ansatz ein gutes Ergebnis. Auf eine klare Abgrenzung der einzelnen Schritte sollte daher bereits in der Planung Wert gelegt werden.

■ **Ein Beispiel?**

Für die Auswahl geeigneter Ermittlungsinstrumente ist es wichtig, eine Abschätzung der zu erwartenden Belastungen und eine Vorstellung über ihre Beurteilung und Einstufung zu haben. So gibt es zum Beispiel Beschäftigte, die sich aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur oder bestimmter Tätigkeitsmerkmale über jeden freuen, der ins Büro kommt. Bei der Frage in einem Fragebogen, ob es häufig Störungen gibt, wird so jemand dies eher verneinen. Der Kollege gegenüber braucht mehr Ruhe und findet hingegen, dass jeder Besucher einer zu viel ist. Das Ergebnis der Befragung wäre in diesem Fall, dass die Hälfte der Befragten häufige Störungen erlebt. Was machen Sie jetzt mit so einem Ergebnis? Ist das eine Gefährdung? Braucht es Arbeitsschutzmaßnahmen zur Beseitigung oder Minderung der Gefährdung und wo liegen die Ursachen? Sie sollten sich also bereits in der Planung sorgfältig überlegen, ob ein Fragebogen tatsächlich zielführend ist. Ein systematisches Vorgehen in den einzelnen Teilschritten hilft, Fehler zu vermeiden und unnötige Ärgernisse zu erzeugen.



■ **Was heißt „vernünftig“?**

Schutzmaßnahmen, die nicht nur eine Alibifunktion haben und Geld kosten, sondern gezielt auf die zuvor ermittelten Gefährdungen ausgerichtet sind und diese entweder vermeiden oder vermindern.

- **Eine adäquate Rückmeldung auf eine Fragebogenaktion zu geben ist ja schon der erste Punkt, an dem Unternehmen scheitern. Das ist frustrierender für die Beschäftigten als erst gar nicht gefragt worden zu sein ...**

Ja, darum ist der Planungsschritt Dreh- und Angelpunkt. Und Sie müssen die weiteren Schritte so gut im Griff haben, dass Sie innerhalb des Prozesses nachjustieren und gegebenenfalls Instrumente wechseln können. Nicht zuletzt: Ihre Ziele kennen und abschließend prüfen, ob sie erreicht wurden. Die Broschüre der GDA beschreibt dieses Sieben-Schritte-Modell. Das ist eine gute Abbildung des Prozesses.

- **Welche Hindernisse auf diesem Weg sind typisch?**

Viele Betriebe beginnen die Gefährdungsbeurteilung nicht mit einer qualifizierten Planung, sondern starten mit dem zweiten Schritt, der Ermittlung – oft anhand irgendwo gefundener oder empfohlener Checklisten oder Befragungsbögen. Wichtige Belastungsfaktoren werden dabei möglicherweise gar nicht berücksichtigt, weil sie nicht auf der Liste stehen. Dann kommen die Unternehmen zu einem guten Ergebnis, aber die kritischen Punkte haben sie gar nicht angefasst. Damit ist das Vertrauen der Beschäftigten in die Aktion oft verspielt und eine qualitativ gute Gefährdungsbeurteilung nicht erstellbar. Häufig fehlt es bereits im Planungsteam an den erforderlichen Fachkenntnissen. Selbst angebotene Berater- und Unterstützungsleistung lassen sich ohne Grundlagenkenntnisse nicht auf ihre Eignung überprüfen. Betriebe liefern sich erstaunlich häufig ungeprüft den Vermarktungsargumenten entsprechender Dienstleister aus.

- **Mitarbeiterbefragungen werden aber sehr oft eingesetzt, gerade beim Thema psychische Belastungen ...**

Ja, aber sie sind nicht die Gefährdungsbeurteilung. Sie sind in der Regel auch nicht wie vom Gesetz gefordert tätigkeitsbezogen. Im Weiteren liefern sie beispielsweise keine Ursachenerklärungen, die aber wiederum für eine Maßnahmenableitung unerlässlich sind. Es muss sich also nach der Befragung eine weitere Aufarbeitung der gewonnenen Ergebnisse anschließen. Das ist nicht jedem wirklich klar, woran viele Befragungen scheitern. Es werden Tabellen und Aussagen kreiert und dann kommt die große Unsicherheit, wie nun damit umgegangen werden soll. Mitarbeiterbefragungen können hilfreiche Informationen für die Planung einer Gefährdungsbeurteilung liefern wie das Erkennen besonderer Belastungsschwerpunkte im Unternehmen. Die eigentliche Ermittlung und die weiteren Folgeschritte schließen sich dann aber erst an.



Die Gefährdungsbeurteilung ist kein Produkt, sondern ein Prozess mit der Möglichkeit des Lernens.

- **Wer sind dann die betrieblichen Hauptakteure?**

Wichtig sind alle betroffenen Akteursgruppen. Sowohl Arbeitgebende als auch die Führungskräfte, die Beschäftigtenvertretungen sowie die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, die Betriebsärzte und -ärztinnen werden für einen gut gestalteten Prozess der Gefährdungsbeurteilung gebraucht. Hinsichtlich der Qualifizierung der betrieblichen Akteure beziehungsweise deren Umsetzung erarbeitet die GDA gerade entsprechende Empfehlungen. Wir brauchen Know-how in den Unternehmen und bei den unterstützenden Dienstleistern. Das haben wir leider bisher nicht durchgängig in der Tiefe, wie wir es bräuchten.

■ **Ist das Problem der mangelnden Qualifizierung nicht auch ein Problem der mangelnden Erfahrung?**

Ja. Aber die Gefährdungsbeurteilung ist kein Produkt, sondern ein Prozess mit der Möglichkeit des Lernens. Das sagen wir auch den Betrieben: Seht euch erst mal einen Arbeitsplatz an. Das Wissen daraus lässt sich übertragen. So vorzugehen, wird von unserer Behörde akzeptiert, wenn das System dahinter belastbar ist.

■ **In welchem Ausmaß ist eine externe Beratung oder Unterstützung erwünscht oder notwendig?**

Erwünscht wäre aus meiner Sicht eine externe Unterstützung gerade für kleinere Unternehmen auf jeden Fall – hinreichende Qualifikation vorausgesetzt. Nur so kann die erforderliche Professionalität im Umgang mit den psychischen Belastungen gewährleistet werden. Hierfür braucht es mehr als die weitverbreitete „Küchenpsychologie“, von der alle glauben, sie in ausreichendem Umfang zu beherrschen.

■ **Was sollen die Unternehmen denn tun?**

Die GDA-Träger – Unfallversicherungen und staatliche Arbeitsschutzverwaltungen – qualifizieren ihre Aufsichtspersonen für eine angemessene Erstberatung. Zusätzlich ist bereits bei vielen dieser Institutionen eine weitere Beratungsebene installiert, die über fachlich erweiterte Kompetenzen verfügt und entsprechende Prozessberatung durchführen kann. Zum Teil basieren diese erweiterten Kenntnisse auf der Durchführung von Pilotverfahren zur Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen mit dem Schwerpunkt psychische Belastungen. Betriebe finden bei den GDA-Trägern also nicht nur theoretische Unterstützung, sondern können auch von praktischen Erfahrungen profitieren.

■ **Wie ist das mit der Gewerbeaufsicht?**

Überwachung und Beratung bei psychischer Belastung im Arbeitsschutz ist ein Bestandteil des Ausbildungskonzeptes. Außerdem schließen wir in diesem Jahr ein Qualifizierungskonzept im Rahmen der GDA ab – eine fünftägige Schulung aller Aufsichtspersonen zu psychischen Belastungen. Mittlerweile hat sich der Kreis der Expertinnen und Experten ausgeweitet. Wir helfen uns länderübergreifend aus, beispielsweise bei Schulungen. Aber wir haben bei der Gewerbeaufsicht ein sehr inhomogenes Aufgabenfeld und nicht bei allen Beteiligten die erforderliche Akzeptanz des Themas. Ein Kollege hat mal gesagt: „Solange noch Leute vom Dach fallen, kümmere ich mich nicht um das Thema Psyche.“ Wobei er ausgeblendet hat, dass das Opfer möglicherweise vom Dach gefallen ist, weil es Zeitdruck hatte ...

■ **Welchen Nutzen haben die Unternehmen, wenn sie sich mit dem Thema befassen?**

Wir haben hier in Niedersachsen einen Lebensmittelhersteller, der seine Produkte mit dem Aufdruck versieht: „Zufriedene Mitarbeiter machen bessere Wurst.“ Der Slogan bringt zum Ausdruck, dass Mitarbeiterzufriedenheit und Gesundheit unmittelbar Auswirkungen auf Produktqualität und Leistungsfähigkeit von Unternehmen haben.

■ **Woran fehlt es noch, also was braucht die betriebliche Praxis im Themenfeld Schutz und Stärkung?**

Bei großen Veranstaltungen hören wir oft, dass es weniger ein Vortrag zur Definition psychischer Belastungen sein soll. Die Teilnehmenden wollen praktische Anleitung. Mein Rezept lautet: Unterstützung bei Planung, Ermittlung und Beurteilung. Bei der Gestaltung von Maßnahmen dann die betrieblichen Akteure entscheiden lassen. Dafür sind wir nicht die Fachleute. Aber hinterher die Wirksamkeit von Maßnahmen feststellen, da sind wir wieder im Boot.

■ Was braucht es vonseiten der Unternehmen vor allem dazu?

Entschlossenheit, Führung und einen langen Atem. Wir hatten vor Kurzem eine Veranstaltung bei einem größeren Landesbetrieb. Der Geschäftsführer sagte: „Ich will, dass wir das angehen – gegen alle Widerstände, auch bei den eigenen Führungskräften.“ Woher kam diese konsequente Aussage? Aus einer persönlichen Betroffenheit, einem Zusammenbruch. Das war die treibende Kraft. Wir sollten aber nicht darauf warten, dass die Unternehmer zusammenbrechen, sondern sie schon vorher zum Handeln motivieren.

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: Jessica Mintelowsky, Hamburg

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