

## „Den Prozess als Ganzes denken.“

Dr. Katja Schuller, Mitarbeiterin im Forschungsprojekt „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Berlin

*„Es geht um Belastungen, die sich (primär) auf die Psyche auswirken, auf die Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Konzentration, Gedächtnis. Und letztlich Emotionen.“*

Dr. Katja Schuller,  
Arbeits- und Organisationspsychologin



- **Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin erforscht seit einiger Zeit, wie die Gefährdungsbeurteilung in Betrieben umgesetzt wird. Ein aktuelles Projekt, an dem Sie mitwirken, fokussiert sich auf Klein- und Mittelbetriebe. Dabei gehen Sie vor Ort und sprechen mit den handelnden Personen. Diese Arbeit der BAuA dient weniger der Beratung als mehr einer Bestandsaufnahme der betrieblichen Erfahrungen ...**

... die aber in konkreten Empfehlungen mündet, wie sie bereits für das 2014 erschienene Fachbuch „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ aufbereitet wurden. Darin leitet die BAuA an, wie betriebliche Prozesse der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gestaltet werden können.

- **Sind die psychischen Belastungen in den Betrieben überhaupt ein Thema?**

Aus unseren Gesprächen weiß ich, dass psychische Belastung in der Arbeit sehr wohl ein Thema ist, aber nicht ausschließlich unter dem Label „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“. Betriebliche Akteure nehmen durchaus Probleme wahr, die mit psychischer Belastung im Zusammenhang stehen. Die Themen lauten dann: hohe Arbeitsintensität, Zeitdruck, Personalbemessung, soziale Beziehungen, Führungsverhalten.



**Das Thema ist präsenter geworden in der betrieblichen Wirklichkeit.**

- **Hat sich die Art, wie die Betriebe mit den Themen umgehen, seit dem ersten Forschungsprojekt verändert?**

Vor einigen Jahren war es noch schwierig, überhaupt Betriebe zu finden, die sich zu dem Thema „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ äußern konnten oder wollten. Heute kommen sie auf uns zu mit der Aussage: Ja, wir machen hier so etwas. Das Thema ist präsenter geworden in der betrieblichen Wirklichkeit.

- **Wie gehen die Betriebe damit um?**

Es gibt Unternehmen, die aktiv und wirksam vorgehen, um Gefährdungen durch psychische Belastungen zu erkennen und zu vermeiden. Zum einen über den Arbeitsschutz als „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“, zum anderen aber auch im Rahmen „fürsorglicher Mitarbeiterführung“ oder auch „professioneller Berufsausübung“. Wir erleben aber ebenso Betriebe, die in ihrer Auseinandersetzung mit psychischer Belastung am Anfang stehen und wo noch viel Unklarheit herrscht.

- **Inwiefern?**

Da wir weder als prüfende noch beratende Instanz in die Betriebe kommen, herrscht ein offenes Klima bei unseren Gesprächen. Dabei zeigt sich, dass dieses Thema noch häufig stärker mit individuellen „psychischen Problemen“ der Beschäftigten als mit der Gestaltung von Arbeitsbedingungen assoziiert wird. Das beruht meines Erachtens einerseits auf dem Alltagsverständnis dieser Begriffe, wo „Belastung“ eben nicht als neutraler Begriff verstanden wird, sondern als das „was als belastend erlebt wird“. Auch die Aufbereitung dieses Themas in den Medien hat daran ihren Anteil. Psychische Belastung bei der Arbeit wird hier immer wieder sehr eng mit „psychischem Befinden“ der Beschäftigten in Verbindung gebracht. Das erzeugt Vorbehalte, so dass betriebliche Akteure zu Recht sagen: „Ich bin doch kein Psychologe!“

## ■ Was erwidern Sie darauf?

Wichtig ist mir klarzumachen: Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung geht es um die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die nicht wie physische Belastungen primär auf die Haut, das Gehör oder das Muskel-Skelett-System einwirken. Es geht vielmehr um Belastungen, die sich (primär) auf die Psyche auswirken, auf die Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Konzentration, Gedächtnis; und letztlich Emotionen.

## ■ Ein Beispiel?

Wenn jemand in seiner Arbeit ständig unterbrochen oder dauerhaft durch unterschwelligen Lärm gestört wird, macht das nicht unbedingt traurig und depressiv. Aber es vermindert die Konzentration – und das hat Konsequenzen: Der Aufwand ist größer, um die Arbeit gut zu erledigen. Das geht mit physiologischen Reaktionen einher: erhöhter Blutdruck, Verspannungen, Schlafprobleme. Daraus können Fehler oder sogar Unfälle entstehen. So wirken sich psychische Belastungen indirekt auch auf die physische Gesundheit aus. Über diese Zusammenhänge gibt es Aufklärungsbedarf.



## ■ Sorgt die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen für ein besseres Verständnis?

Ich wünsche mir, dass es uns gelingt, Vorbehalte und Unsicherheiten gegenüber der Auseinandersetzung mit psychischer Belastung bei der Arbeit abzubauen. Gerade kleine und mittlere Betriebe bearbeiten die Themen, die wir unter psychischer Belastung ansprechen, im Alltag im besten Fall ohnehin: Es gibt sie ja, die Unternehmen, in denen sich die Führung um ein gutes Klima sorgt, darum bemüht ist, die Arbeit angemessen zu verteilen, und wo man sich selbstverständlich umeinander kümmert. In dieser Hinsicht sind kleine Familienunternehmen möglicherweise besser aufgestellt als große Betriebe. Ein weiterer Vorteil: Der Chef oder die Chefin sind nah dran am Geschehen und wissen durchaus um die Belastungen vor Ort, zum Beispiel wie schwierig gewisse Kunden sind oder an welchen Stellen im Unternehmen sich mal ganz plötzlich ganz viel Arbeit anstaut. Aber das Vorgehen in diesen Betrieben folgt keiner Systematik im Sinne der Gefährdungsbeurteilung und wird meist nicht dokumentiert. Das macht es von außen schwer einzuschätzen, was in Bezug auf das Thema psychische Belastung im Unternehmen getan wird.

■ **Die Hürde, die psychische Gefährdungsbeurteilung formalisiert anzugehen, ist hoch. Hat die explizite Verpflichtung mit der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes 2013 einen Fortschritt gebracht?**

Das war auf jeden Fall ein wichtiger Faktor, aber nicht der einzige. Auch mit der „Gemeinsamen Erklärung zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt“ hat die Politik das Thema auf die Agenda gesetzt. Dabei haben die Sozialpartner explizit auf die Instrumente des gesetzlich verbindlichen Arbeitsschutzes verwiesen, mit deren Hilfe Belastungen rechtzeitig erkannt und gesundheitliche Risiken minimiert werden können. Das Arbeitsprogramm „Psyche“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie kam in dieser Zeit auf den Weg und stellt heute auf seinem Internetportal Informationen, Empfehlungen und Handlungshilfen bereit. Nicht zuletzt wurde die Qualifizierung des Aufsichtspersonals zum Thema „Psychische Belastung“ vorangetrieben.

■ **Damals startete auch das erste Projekt der BAuA zur wissenschaftlichen Standortbestimmung „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“. Hat all das dazu beigetragen, die Betriebe für das Thema aufzuschließen?**

Auf jeden Fall – sowohl auf der gesellschaftlichen als auch der betrieblichen Ebene. Aber auch jenseits von Politik und gesetzlichen Aufgaben geben Beobachtungen des Krankheitsgeschehens, die genauere Untersuchung von Arbeitsunfällen, persönliche Betroffenheit sowie der Wunsch nach einem guten Betriebsklima betrieblichen Akteuren Anlass, sich mit psychischen Belastungen zu beschäftigen. Die Gefährdungsbeurteilung ist eines der Instrumente, das den betrieblichen Akteuren dabei hilft. Wir erfahren immer wieder, dass Unternehmen gern Vorgehensweisen „von der Stange“ hätten, die ihnen die Prozesse vereinfachen sollen. Sie hätten gern einen Katalog mit passenden Schutzmaßnahmen. Aber das funktioniert meines Erachtens nicht. Um zu geeigneten Maßnahmen zu kommen, braucht es eine wirkliche Auseinandersetzung mit den konkreten und spezifischen Arbeitsbedingungen im jeweiligen Betrieb. Und um dorthin zu gelangen, braucht es einfach seine Zeit. Das muss man akzeptieren.



Betriebliche Akteure müssen herausfinden, welcher Weg am besten zu ihrem Unternehmen passt, und vor allem den Willen entwickeln, ihn zu beschreiten – über alle Hierarchieebenen hinweg.

■ **Wer sind die betrieblichen Hauptakteure?**

Die Gefährdungsbeurteilung betreffend in kleinen und mittleren Betrieben zunächst die Geschäftsführung, dann aufseiten der Arbeitssicherheit die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, aufseiten der Arbeitsmedizin die Betriebsärztinnen und -ärzte. In größeren Organisationen stehen in den Stabsbereichen, bei Human Resources und in der Organisationsentwicklung psychische Belastungen auf dem Plan, ebenso bei den Betriebsräten. In der konkreten Umsetzung spielen dann in der betrieblichen Praxis häufig die Führungskräfte eine wichtige Rolle.



### ■ **Wie erleben Sie die Rolle der Führungskräfte?**

Als sehr spannend, weil sie unter Umständen eine Doppelrolle innehaben: Zum einen haben wir Unternehmen erlebt, in denen Führungskräfte die Gefährdungsbeurteilung für ihre Beschäftigten erstellen. Hierbei ist dann ihr Führungsverhalten selbst Gegenstand der Beurteilung, was natürlich nicht unproblematisch ist. In solchen Fällen ist es wichtig, Führungskräften einen Raum zu geben, mit dieser Situation konstruktiv umzugehen, beispielsweise – indem sie für ihre Rolle in der Gefährdungsbeurteilung entsprechend qualifiziert und trainiert werden. Zum anderen wird nicht immer gesehen, dass gerade auch Führungskräfte psychischen Belastungen ausgesetzt sind, die natürlich in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden müssen.

### ■ **Stoßen Sie auf besondere branchenspezifische Belastungen?**

Natürlich gibt es in manchen Berufen herausstechende Themen wie die Vermeidung von gewalttätigen Übergriffen durch Patienten im Pflegebereich. In der Pharmaproduktion geht es dann eher um Störungen und Unterbrechungen bei Tätigkeiten, die hohe Konzentration erfordern und so weiter. Interessant finde ich, dass dort, wo die Arbeit interaktiv geprägt ist, das Thema „psychische Belastung“ eher interaktiv bearbeitet wird, beispielsweise in Workshops und Teambesprechungen. Dagegen gehen Produktionsbetriebe mit eher monologischen Tätigkeiten das Thema eher vom klassischen Arbeitsschutz her an, versuchen, an Vertrautes anzuknüpfen, indem sie zum Beispiel Checklisten nutzen oder Instrumente, die ihnen Beurteilungshilfen bieten.

### ■ **Wie können Unternehmen sich ein Bild davon machen, ob psychische Belastungen kritisch ausgeprägt sind?**

Die Methoden und ihre einzelnen Schritte sind ja in den Handlungshilfen der BAuA und des „Arbeitsprogramms Psyche“ der GDA nachvollziehbar beschrieben. Trotzdem müssen betriebliche Akteure herausfinden, welcher Weg am besten zu ihrem Unternehmen passt, und vor allem den Willen entwickeln, ihn zu beschreiten – über alle Hierarchieebenen hinweg. Es gibt Betriebe, in denen engagierte Akteure Workshops organisieren, aber keiner kommt. Wichtig ist, den Prozess als Ganzes zu denken. Sonst kann es kein Commitment geben.



Um zu geeigneten Maßnahmen zu kommen, braucht es eine wirkliche Auseinandersetzung mit den konkreten und spezifischen Arbeitsbedingungen im jeweiligen Betrieb.

■ **Für Befragungen und Workshops wird häufig externe Unterstützung geholt. Wie sieht es mit dem Schritt von der Beurteilung hin zu geeigneten Schutzmaßnahmen aus?**

Hier stockt nicht selten der Prozess. Dieser Schritt ist eine große Herausforderung für die betrieblichen Akteure, zumal externe Beratung nicht selten mit der Ermittlung der Belastung endet. Wir empfehlen in dem Fachbuch „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“, das Ursachengefüge für die Entstehung kritischer Belastungsausprägungen genau zu untersuchen, um Ideen für Gegenmaßnahmen ableiten zu können. Wir sind gerade dabei, diese Phase mit ihren Problemen und Schwierigkeiten noch einmal genauer unter die Lupe zu nehmen, um anhand betrieblicher Fallstudien weitere Empfehlungen für die betriebliche Praxis entwickeln zu können.

■ **Und wie gehen die Betriebe derzeit bei der Entwicklung von Schutzmaßnahmen vor?**

Die betrieblichen Akteure, mit denen wir gesprochen haben, beschreiben ganz unterschiedliche Herangehensweisen für die Entwicklung von Schutzmaßnahmen: Einige organisieren den Prozess so, dass ein verantwortlicher Akteur oder eine Gruppe von Akteuren wie der Arbeitsschutzausschuss Maßnahmen „vordenken“, die dann mehr oder weniger von der Geschäftsführung beschlossen und in Gang gesetzt werden. Andere beziehen Beschäftigte und/oder Führungskräfte bei der Entwicklung von Maßnahmen ein, zum Beispiel im Rahmen von Workshops. Es gibt aber auch Unternehmen, in denen diese wichtige Phase kaum organisiert und reflektiert wird. Hier sehen wir dann, wie sich Akteure mit einem „Versuch-und-Irrtum-Prozess“ an Maßnahmen herantasten oder nach der Ermittlung und Beurteilung der Belastungsausprägungen gar keine Maßnahmen folgen.

■ **Ist externe Beratung oder Unterstützung sinnvoll, um eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu erstellen?**

Tatsächlich brauchen die betrieblichen Akteure dazu Fach- und Methodenwissen, das sie sich beispielsweise durch Qualifizierungsangebote und Handlungshilfen der Träger der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie aneignen können. Ob darüber hinaus externe Hilfe angebracht ist, lässt sich nur unternehmensspezifisch beantworten. Dazu kann der jeweils zuständige Unfallversicherungsträger beraten.

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

Die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu schützen, sollte meines Erachtens wert genug sein, um als Arbeitgeber aktiv zu werden. Betriebliche Akteure berichten uns jedoch darüber hinaus von einer ganzen Bandbreite zusätzlichen Nutzens für die Unternehmen: bessere betriebliche Abläufe, mehr Commitment der Beschäftigten, weniger gesundheitsbedingte Ausfälle, offenerer Austausch, höhere Attraktivität des Unternehmens für Fachkräfte.

■ **Woran fehlt es noch vonseiten der Träger der GDA?**

Wir haben viel Erfahrung gesammelt, Schlüsse gezogen und Empfehlungen gegeben, die heute als Handlungshilfen dienen. Ich denke, wir sollten an einigen Stellen noch tiefer bohren – uns typische Stolpersteine ansehen.

## ■ Was reizt Sie persönlich an dieser Aufgabe?

Meine Motivation, mich im Psychologie-Studium an der TU Dresden mit Arbeits- und Organisationspsychologie zu beschäftigen, entsprang einem Wunsch: Arbeit so zu gestalten, dass Menschen gesund bleiben. Dies ist auch die zentrale Frage der BAuA als Ressortforschungseinrichtung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Es ist eine spannende und wichtige Aufgabe, durch viele interne und externe Forschungsprojekte die wissenschaftliche Evidenz sowohl in die Politikberatung als auch in die Praxis zu tragen.

*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: Jessica Mintelowsky, Hamburg*

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