

Es darf kein „Wünsch-dir-was“ daraus werden

Interview mit Dr. Ralf Schweer,
Institut für Karriere und Gesundheit, Henstedt-Ulzburg
Geschäftsführer und Gesellschafter



„Jeder Betrieb hat seinen eigenen Bedarf an psychischer Gesundheit.“

Dr. Ralf Schweer,
Psychologe

■ **Sind die psychischen Belastungen ein Thema in den Betrieben? Und wenn ja: Welche Sicht haben Sie auf dieses Thema?**

Da hat sich viel verändert. Einige Branchen, die wir jetzt betreuen, hätten uns vor zehn Jahren für dieses Thema nicht geholt. Heute kommen Unternehmen aktiv auf uns zu. Auch die öffentliche Diskussion über Burn-out und Depressionen – so unsachgemäß sie oft geführt wurde – hat die Bedeutung psychischer Aspekte für die Gesundheit eines Menschen deutlich gemacht. Und dieser Trend wird sich noch verstärken.

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

Seitdem haben wir weniger Erklärungsbedarf. Die Novellierung hat klargemacht: Bei der Gefährdungsbeurteilung geht es sowohl um die physische als auch um die psychische Gesundheit.



Wichtig ist, das Thema abkühlen zu lassen und sachlich zu betrachten.

■ **Brauchen wir eine Anti-Stress-Verordnung?**

Ich halte das nicht für zielführend. Ein höherer Druck zum jetzigen Zeitpunkt würde nach hinten losgehen und die ohnehin bestehenden Unklarheiten bei der Umsetzung verstärken.

■ **Die Unternehmen kommen im Gegensatz zu früher mit dem Thema proaktiv auf Sie zu. Wer genau?**

Die Personalleitung, weil sie eine langfristig leistungsfähige Belegschaft bereitstellen muss. Oft steckt auch eine Initiative des Betriebsrates dahinter. Innerhalb einer Branche sind die Betriebsräte gut vernetzt und lösen dort eine regelrechte Welle der Gefährdungsbeurteilung aus. Die erste Welle erfasste die Metall- und Elektroindustrie, die zweite die Versicherungs- und Bankenbranche. Gerade sind die Krankenhäuser an der Reihe, weil die Gefährdungsbeurteilung Voraussetzung für einige Zertifizierungen ist.

■ **Abgesehen von der gesetzlichen Notwendigkeit: Gibt es branchenübergreifende Anlässe, sich der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen anzunehmen?**

Gerade Betriebe, die sich konsolidieren und kein weiteres Personal einstellen, kämpfen mit Präsentismus und Fehlzeiten. Idealerweise bringen Unternehmen diese Themen mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zusammen. So schlagen sie mehrere Fliegen mit einer Klappe.

■ **Welche Hindernisse gibt es dabei?**

In einigen Vorstandsebenen wird noch sehr juristisch und betriebswirtschaftlich gedacht, da hat es das Thema psychische Belastungen immer noch schwer. Vor allem dort ist die Verpflichtung zur Gefährdungsbeurteilung hilfreich.

■ **Was verbinden Sie mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen?**

Das deutsche Wertschätzungsdefizit. Zu diesem Ergebnis kommen wir tatsächlich branchenübergreifend.

■ **Gibt es Branchen, bei denen dieses Defizit besonders ausgeprägt ist?**

Durchaus. Entweder solche mit stark personenbezogenen Dienstleistungen wie Krankenhäuser, aber auch Callcenter-Tätigkeiten für Versicherungen oder Banken. Dort fallen hohe Fehlzeiten mit entsprechenden Führungsdefiziten auf. Vor allem aber ist psychische Gesundheit unternehmensspezifisch. Jeder Betrieb hat seinen eigenen Bedarf an psychischer Gesundheit.

■ **Wie drückt sich ein „Wertschätzungsdefizit“ aus?**

Beispielsweise durch Präsentismus: Jemand erscheint zwar am Arbeitsplatz, leistet dort aber immer weniger. Der Grund ist häufig: Beschäftigte fühlen sich nicht wertgeschätzt, wenn sie 25 Jahre für ein Unternehmen tätig sind, aber vor allem über Kennziffersysteme gesteuert werden. Das verändert das Engagement. Irgendwann denken sie: „Die zehn Jahre schaffe ich auch noch irgendwie“.

■ **Präsentismus ist schwieriger zu ermitteln als Fehlzeiten. Meist liegen beide Werte hoch, wenn sich Beschäftigte nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen.**

Dazu gibt die Frage Aufschluss, ob jemand seine Wunschtätigkeit ausübt. Wer dies bejaht, hat gute Ausprägungen in allen psychischen Variablen. Wer die Frage verneint, produziert massiv mehr Fehlzeiten.



■ **Wie gelingt Betrieben die Trendwende?**

Wir erleben in bestimmten Branchen eine Abkehr von Kennziffern. Dahinter liegt die Erkenntnis: Wenn man den Bogen überspannt, geht das auf Kosten der Wertschätzung und des Mitarbeiterengagements. Ein Teil der Lösung ist, den Beschäftigten klarzumachen, was sie geleistet haben. Einhundert Vorgänge im Callcenter abgearbeitet zu haben, fühlt sich anders an als zum Feierabend vor drei Metern Mauer zu stehen, die man selbst errichtet hat. Ich denke, die Art der Ergebnisdarstellung ist ein Schlüssel zu mehr Wertschätzung.

■ Welche Rolle spielen die Führungskräfte?

Wir müssen begreifen, dass Führungskräfte begrenzt belastbar sind. Die Unternehmen schreiben sich viele Ziele auf die Fahnen, die mit den gleichen Teams zu erreichen sind – und dann kommen noch der Arbeitsschutz dazu und die Gefährdungsbeurteilung. Das ist kaum zu handhaben.

■ Wie kann die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen trotzdem gelingen?

Die Gefährdungsbeurteilung ist eine komplexe Thematik. Wer sie angeht, hat mit der Handlungshilfe der GDA ein gutes Werkzeug, weil es konkrete Untersuchungsgegenstände definiert und so von Schritt zu Schritt leitet. Bei den psychischen Belastungen ist jedoch im Gegensatz zu anderen Gefährdungen wie beispielsweise Lärm die Frage nach Grenzwerten schwierig zu beantworten. Oft werden Daten durch Befragungen ermittelt. Das geht aber mit der Angst vor den Ergebnissen einher – und zwar auf beiden Seiten der Sozialpartner. In der Beratung klären wir deshalb von Anfang an die Zielsetzung ab: Sollen wir nur das rechtlich Notwendige erfüllen oder tiefer bohren? Da ist Expertise durchaus notwendig, weil die wenigsten Akteure wissen, was mit psychischer Gesundheit oder psychischer Belastung gemeint ist. Da gibt es ganz viele Missverständnisse.

■ Was sind die klassischen Stolpersteine?

Konflikte.

■ Solche, die schon vorher da waren?

Die zum einen. Zum anderen solche, die aufgrund falsch eingesetzter Methoden und Verfahren im Prozess entstehen.

■ Sie zielen auf Konsens ab?

Ja, sonst tauchen im Prozess unüberwindbare Hürden auf. Wenn intern eine Seite vorträgt oder wenn wir von außen kommend einen Weg vorschlagen, lehnt die andere Seite meist ab. Deshalb ist eine konsensuale Vorgehensweise, die zugleich deeskalierend wirkt, am wirksamsten. Wichtig ist, das Thema abkühlen zu lassen und sachlich zu betrachten. Erst dann können geeignete oder erforderliche Maßnahmen folgen, wie es das Arbeitsschutzgesetz fordert.



Wir müssen begreifen, dass Führungskräfte begrenzt belastbar sind.

■ Oft berichten Betriebe, dass sie viel Geld in Beratung investiert und kein befriedigendes Ergebnis erzielt haben ...

Anfangs haben sich viele Beratungen vor einer historischen Konfliktlage abgespielt, bei der Grabenkämpfe der Sozialpartner auf betrieblicher Ebene ausgefochten wurden. Das war für viele Unternehmen schmerzhaft und teuer. Es gibt aber Vorbilder, zum Beispiel die Versicherungsbranche, die das Thema proaktiv angegangen sind. Man darf nur nicht vergessen, dass die Gefährdungsbeurteilung mitbestimmungspflichtig ist.

■ **Worauf sollten Unternehmen achten, wenn sie Unterstützung bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen suchen?**

Wer mit einem fertigen Fragebogen ankommt, ist ein schlechter Berater. Eine gute Beratung orientiert sich erstens prozesshaft, zweitens versucht sie beide Betriebsparteien einzubeziehen und drittens verkauft sie nicht von Anfang an die Maßnahmen mit.

■ **Unternehmen haben oft Angst, dass ihnen die Beratungskosten aus dem Ruder laufen ...**

Die Kosten sollten von Anfang an transparent sein. Wir haben inzwischen bewährte Tools, die wir unternehmensspezifisch einsetzen und anpassen können. Eine Beratung, die etablierte Standards unternehmensspezifisch zuschneidet, rechnet sich.

■ **Welche Rolle spielen die Unfallversicherungsträger als Berater?**

Die Unfallversicherungsträger sollten den Beratungsprozess beherrschen. Dazu muss das Personal befähigt werden. Und sie dürfen nicht nur arbeitswissenschaftlich denken, sondern müssen die Dynamik des Themas Gefährdungsbeurteilung in Hinblick auf die Betriebsparteien mit erfassen.



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

Führung, Wertschätzung, Information – das sind die klassischen Faktoren. Sie liegen sämtlich auf der kulturellen Ebene, die schwierig zu greifen ist. Man kann zwar systematisch vorgehen, aber das richtige Rezept sieht bei jedem Betrieb anders aus. Deshalb erfordert Beratung eine gute Mischung aus Erfahrungswissen und aktivem Zuhören.

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

Wir Menschen brauchen immer eine gewisse Struktur. So ist es hier auch. Diese Schritte sind zu berücksichtigen: zunächst die handelnden Personen benennen und einen Konsens über die ersten Schritte erzielen. Dann die Tätigkeiten bündeln und definieren – es sollten nicht viel mehr als ein Dutzend betrachtet werden. Anschließend werden die Untersuchungsgegenstände oder Gefährdungen in den einzelnen Tätigkeiten betrachtet und Kriterien festgelegt, um das Ganze zu operationalisieren. Zum Beispiel: Was verstehen wir unter Führung? Wie definieren wir Handlungsspielraum? Was bedeutet bei uns soziale Unterstützung? So werden Leitplanken für die eigene Unternehmenskultur gesetzt. Daraus lassen sich Fragen ableiten.

■ **Wie wählen Betriebe die richtigen Methoden aus wie Expertenbefragung, Gruppeninterview oder Onlinebefragung?**

Berater können vorher sagen, was zum Unternehmen passt und welche „Fettnäpfchen“ zu vermeiden sind. Die Ergebnisse der Erhebung zeigen den Handlungsbedarf auf.

■ **Wie gelingt der Schritt zu den Maßnahmen?**

Es darf kein „Wünsch-dir-was“ daraus werden. Adressat der Aufgabe, Maßnahmen festzulegen, ist die Arbeitgeberseite. Sie ist zunächst gefordert, sich Gedanken zu machen – unter Beachtung der Mitbestimmung. Ich würde mir als Arbeitgeber nicht sagen lassen, was ich zu tun habe, und dafür in der Haftung stehen. Diese juristischen Aspekte sollten mit auf dem Tisch liegen, ansonsten wird es leicht weltfremd. Positiv ist ja, dass es so viel Handlungsspielraum bei den Maßnahmen gibt – da sollte man sich nicht eingenen und nicht hetzen lassen. Auch die Wirksamkeit einer Maßnahme zu beurteilen, wie es das Arbeitsschutzgesetz fordert, braucht Zeit.



Man kann zwar systematisch vorgehen, aber das richtige Rezept sieht bei jedem Betrieb anders aus.

■ **Wer sind denn die betrieblichen Akteure im Prozess der Gefährdungsbeurteilung?**

Wichtig: Es sollte nicht in Personalunion die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt und die Maßnahmen festgelegt werden. Oftmals nimmt sich explizit der Unternehmer oder die Unternehmerin der Aufgabe an, schlägt Maßnahmen vor und bemüht sich um Zustimmung. Woanders steuert der paritätisch besetzte Arbeitssicherheitsausschuss den internen Prozess der Gefährdungsbeurteilung und macht Vorschläge. Das ist sozusagen der umgekehrte Mitbestimmungsprozess – allerdings grenzwertig mit dem Arbeitsschutzgesetz zu vereinbaren. Grundsätzlich spielen Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit im Prozess tragende Rollen, allein durch ihre Einsatzzeiten, die ja auch Geld kosten. In der Praxis fehlen aber Betriebsärzte und Sicherheitsfachkräfte, die sich mit dem Thema psychische Belastungen und Gefährdungsbeurteilung hinreichend auskennen.

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

Qualifizierte Kräfte – auch bei den Unfallversicherungsträgern – und Pilotprojekte, die Unternehmen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen unterstützen.

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

Eine Lösung der eingangs genannten Probleme wie Fehlzeiten und Präsentismus. Und keinen Ärger mit der Arbeitsschutzaufsicht.

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: Susanne Graul, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dresden