

„Bei psychischen Belastungen gibt es eine Schutzlücke.“

Interview mit Dr. Hans-Jürgen Urban,
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall in Frankfurt,
Funktionsbereiche Sozialpolitik, Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik



„Die Betriebe brauchen konkrete Umsetzungshilfen, sonst bleibt die Schutzlücke für die Beschäftigten bestehen.“

Dr. Hans-Jürgen Urban,
Politologe und Soziologe

■ Herr Dr. Urban, sind psychische Belastungen ein Thema in den Betrieben?

Es ist seit geraumer Zeit ein absolutes Top-Thema. Entweder offiziell, weil die Befunde aus der betrieblichen Praxis eindeutig sind. Die Unternehmen spüren, dass sie etwas tun müssen, wenn sie negative betriebswirtschaftliche Folgen wie Arbeitsunfähigkeitstage und chronische Erkrankungen aufgrund depressiver Störungen vermeiden wollen. Oder es ist in den Betrieben ein informell behandeltes Thema, also zwischen den Kolleginnen und Kollegen. Ich kenne kaum Unternehmen, wo alle dem Druck standhalten können. Oder wo es keine außergewöhnlich langen Fehlzeiten gibt, die auch auf psychische Störungen und Ähnliches zurückzuführen sind.



Ich will die Menschen nicht heilen, ich bin kein Arzt, kein Guru und kein Philosoph, sondern ich will die nachweislich gesundheitsbelastenden Faktoren in der Arbeitswelt beseitigen.

■ Was hat Sie dazu gebracht, sich mit dem Thema zu beschäftigen?

Zum einen die betrieblichen Erfahrungen, zum anderen die inzwischen unbestreitbare wissenschaftliche Evidenz. Ich will die Menschen nicht heilen, ich bin kein Arzt, kein Guru und kein Philosoph, sondern ich will die nachweislich gesundheitsbelastenden Faktoren in der Arbeitswelt beseitigen. Das ist unsere Aufgabe. Ob Menschen außerhalb der Arbeitswelt noch belastenden Faktoren ausgesetzt sind, liegt nicht im Gestaltungsbereich von gewerkschaftlicher Politik. Es geht darum, präventiv Fehlbelastungen in der Arbeitswelt zu minimieren, um die Chancen zu erhöhen, gesund zu sein. Da gibt es genug zu tun.

■ Sie haben vor allem die Metallbranche im Blick. Gibt es einen Unterschied zwischen großen und kleinen Unternehmen?

Psychische Belastungen sind ein Generalthema – über alle Branchen und Beschäftigtengruppen hinweg. Die Vorstellung, dass im produzierenden Gewerbe physische Belastungen dominieren würden und im Bereich der Angestellten die psychischen, stimmt mit der modernen Arbeitswelt nicht mehr überein. Beide Formen von Belastungen sind in allen Segmenten vorhanden – mit einigen branchen- und betriebsspezifischen Ausprägungen.

■ Was wäre so eine branchenspezifische Ausprägung?

Beispielsweise die Informationstechnologiebranche oder Startups. Dort finden Sie spezielle soziale Milieus und Formen der Arbeit - und andere Formen der Arbeitsbelastung. In manchen Betrieben der neuen Generation wird mitunter viel Wert auf die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen gelegt. Aber dafür liegt bezüglich Arbeitszeiten und -volumina vieles im Argen.

■ **Die Technologien der Industrie 4.0 prägen zunehmend Arbeitsbedingungen. Gibt es damit einhergehende Belastungen, die sich in Metall-Betrieben abzeichnen?**

Die Industrie 4.0 im Sinne einer umfassend vernetzten, digitalisierten Fabrik ist bisher noch weitgehend Vision. Aber natürlich halten digitale Arbeitsmittel Einzug in die Unternehmen. Es gibt bisher keine belastbaren wissenschaftlichen Befunde, welche Auswirkungen das auf die Arbeitsbedingungen oder die Anforderungen an die Beschäftigten hat. Aber es gibt erste Praxiserfahrungen. Sie zeigen etwa, dass mit dem Einzug digitaler Kommunikationsmittel die Arbeitszeitgestaltung an Bedeutung gewinnt.

■ **Also Aspekte, die unter den Stichworten mobiles Arbeiten und permanente Erreichbarkeit diskutiert werden?**

... und unter Entgrenzung, wobei es auf der einen Seite um die Arbeitszeitanprüche des Unternehmens geht, auf der anderen um Arbeitsanforderungen. Hinzu kommt die Fremdbestimmung des Digitalisierungsprozesses. Wir wissen aus dem DGB-Index Gute Arbeit, dass fast drei Viertel der betroffenen Beschäftigten gar keinen oder nur geringen Einfluss darauf hatten. Wir haben es offensichtlich mit einer Digitalisierung von oben zu tun.

■ **Mit einer stetig voranschreitenden Automation?**

Ja, begleitet von Rationalisierungsinitiativen. Das löst mitunter auch Stressreaktionen aus. Zugleich wird allseitig betont, dass es nun auf permanentes Weiterbilden ankomme. Das wird nicht von Allen freudig begrüßt, es kann auch zu einer Belastung für die Beschäftigten werden, den permanenten Weiterbildungsanforderungen zu entsprechen.



Meine feste Überzeugung ist: Die Gefährdungsbeurteilung ist die Mutter allen Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

■ **Welche Rolle spielen dabei Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz?**

Mit dem Digitalisierungsschub müssen wir darüber diskutieren, wo neue Anforderungen entstehen. Wir müssen auch darüber diskutieren, wo bereits bewährtes Wissen besteht, das wir in die neue Arbeitswelt hineintragen können. Denn der Mensch bleibt der gleiche. Die Belastungen verändern sich...

■ **Sind die Belastungen mit einer Gefährdungsbeurteilung abzubilden, die psychische Belastungen berücksichtigt?**

Wir haben mit dem Instrument der Gefährdungsbeurteilung aus dem Arbeitsschutzgesetz ein durchaus modernes, nicht perfektes, aber in vielen Bereichen sachgerechtes Instrument. Allerdings gibt es eine enorme Kluft zwischen den Möglichkeiten, die darin stecken, und der völlig unzulänglichen Realität in den Betrieben. Meine feste Überzeugung ist: Die Gefährdungsbeurteilung ist die Mutter allen Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

■ **Ist die Gefährdungsbeurteilung vielleicht nicht praxistauglich genug?**

Nein, das Haupthindernis ist mangelnder politischer Wille insbesondere auf Arbeitgeberseite. Das führt – zugespitzt formuliert – zu einer Rechtsverweigerung zu Lasten der Arbeitnehmer. Wer da nicht in die Gänge kommt, legt eine Verhaltensweise an den Tag, die man nicht einfach ignorieren kann.

■ **Tatsächlich führen laut Befragungen nur die Hälfte der Betriebe Gefährdungsbeurteilungen durch...**

Wenn Sie nach einer ganzheitlichen Beurteilung und unter Einbeziehung der psychischen Belastungen fragen, schrumpft die Anzahl noch einmal um die Hälfte. Die rechtliche Norm, die seit Beginn des Arbeitsschutzgesetzes im Jahre 1996 in Kraft ist, weist doch erhebliche Umsetzungslücken auf.

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

Ja, das war sie. Sie kam ja unter anderem auf Druck der Gewerkschaften, nicht zuletzt der IG Metall zustande. Der Fortschritt lag insbesondere darin, für alle verlässlich und eindeutig zu klären, dass psychische Belastungen in alle Pflichten und Aufgaben aus dem Arbeitsschutzgesetz zu integrieren sind. Damit haben wir viele Kontroversen in den Betrieben und juristische Streitereien beseitigt. Das ist ein Schritt nach vorne. Aber nicht die praktische Unterstützung der betrieblichen Akteure, die wir uns versprechen. Eine Umsetzungshürde ist sicherlich die Angst vor der Komplexität des Themas. Wir wollen alle Akteure – insbesondere natürlich die Arbeitgeber, die hier in der Bringschuld sind –, die betrieblichen Interessenvertretungen und die Betroffenen selbst ermutigen, das Thema anzupacken. Wir streiten für ein Regelungsangebot, das als Instrumentenkasten für die betriebliche Praxis dient.

■ **Sie meinen die Anti-Stress-Verordnung?**

Ja. Wir haben im deutschen Arbeitsschutz einen sogenannten Dreiklang unterschiedlicher Regelungen: Das Arbeitsschutzgesetz als „Grundgesetz“ des Arbeitsschutzes in Deutschland mit Normen und Vorgaben an die Akteure. Dies wird ergänzt durch konkretisierende Verordnungen, die wiederum durch technische Regeln praxisnah beschrieben werden. Ausgerechnet in dem Gefährdungsbereich mit der höchsten Dynamik verstummt dieser Dreiklang, klafft eine eklatante Regelungslücke.

■ **Ihnen fehlt zum Thema psychische Belastungen eine Untersetzung des Arbeitsschutzgesetzes mit einer Verordnung und technischen Regeln?**

Ja, die Betriebe brauchen konkrete Umsetzungshilfen, sonst bleibt die Schutzlücke für die Beschäftigten bestehen. Mit der Anti-Stress-Verordnung wollen wir den bewährten Dreiklang anwenden.

■ **Wie stehen die Chancen?**

Wir sind weit gekommen. Es gibt eine gemeinsame Erklärung des Ministeriums, der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften. Darin wird der beschriebene Handlungsbedarf einvernehmlich festgestellt. Die Bundesarbeitsministerin formuliert dies immer wieder, ebenso haben die Länder im Bundesrat eine Verordnung zum Schutz vor Gefährdungen durch psychische Belastung gefordert. Sie sehen, es gibt breite Unterstützung.

■ **Andere halten das juristisch für nicht praktikabel...**

Das sehen sogar Juristen anders! Wir haben Beschlüsse des 71. Deutschen Juristentags 2016, die weitere Regelungen in Form einer konkretisierenden Rechtsverordnung zu psychischen Arbeitsbelastungen einfordern. Wir haben einen erheblichen Geländegewinn erreicht.

■ **Wie sieht der Endspurt aus?**

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat methodisch innovative Reviews durchgeführt, um den Stand der Forschung systematisch zu erfassen. Die Ergebnisse liegen vor. Der Befund ist eindeutig: Psychische Belastungen haben bei entsprechender Exposition der Beschäftigten das Potenzial für Erkrankungen an Körper und Seele. Und wir wissen: Die physischen wie psychischen Regenerationserfordernisse des menschlichen Organismus sind stabilen Gesetzmäßigkeiten unterworfen, auch wenn sich die Arbeitswelt wandelt. Jetzt führen wir die Debatte intensiv fort.



■ **Wie können Unternehmen derweil für das Thema psychische Belastungen aufgeschlossen werden?**

Es gibt nicht den Königsweg für alle. Wichtig ist der branchenspezifische Zugang. Wichtig dafür können etwa Gesundheitsberichte sein, die zum Beispiel mit Hilfe der Krankenkassen erstellt werden. Der Zugang kann aber auch über die Analyse der betrieblichen Arbeitsunfähigkeitstage verlaufen. Es kommt darauf an, in der jeweiligen Branche oder in dem einzelnen Betrieb das brennende Problem zu lokalisieren und als Einstiegsthema zu nutzen.

■ **Bei welchen Belastungsfaktoren besteht besonderer Handlungsbedarf?**

In allen Betrieben ist Arbeitshetze ein Thema. Fachlich gesprochen ist damit die Diskrepanz zwischen den gestellten Arbeitsanforderungen und den mitunter sehr defizitären Rahmenbedingungen gemeint, die der Erledigung der Anforderungen entgegenstehen. Woanders sind es sogenannte Gratifikationskrisen, also Arbeitssituationen, in denen den Beschäftigten trotz hohem Engagement eine angemessene materielle oder soziale Anerkennung verweigert wird und diese schlicht und einfach darunter leiden.

■ Was hindert Beschäftigte daran, den gestellten Anforderungen gerecht zu werden?

Permanente Störung bei der Arbeit, ein Übermaß des abgeforderten Arbeitsvolumens, inkompetentes Vorgesetztenverhalten und so weiter. All diese Punkte beschreiben eine Entwicklung, in der die Arbeit intensiver und belastender wird. Ein weiteres Top-Thema ist die Arbeitszeit. Wir verzeichnen eine deutliche Zunahme von Schichtarbeit sowie diverse Formen der Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeitszeiten zulasten der Beschäftigten.

■ Insbesondere Nachtschichtarbeit nimmt zu. Warum eigentlich?

Der Wettbewerbs- und Produktionsdruck erhöht sich und neue Modelle der Technik- und Arbeitsorganisation ermöglichen neue Arbeitszeitmodelle. Da werden alle Optionen ausgeschöpft und belastende Arbeitszeitmodelle in Kauf genommen.

■ Wie können Betriebe gesundheitsgerechter agieren?

Es gibt viele Initiativen, um eine Balance zwischen den Anforderungen, die das Unternehmen stellt, und den Erwartungen und Bedürfnissen der Beschäftigten zu finden – vor allem über Betriebsvereinbarungen. Dabei ist Arbeitszeit, wie gesagt, schon heute ein Top-Thema. Die gesundheitsförderliche Regulierung von Arbeitszeit zählt zu den wichtigsten Schutzmaßnahmen bei psychischen Belastungen.

■ Wer sind die betrieblichen Hauptakteure?

Die Politik muss ein Modell schaffen, das die Hauptverantwortung der Arbeitgeber reflektiert, Initiativen der Betriebs- und Personalräte fördert und die Beschäftigten ins Boot holt. Als Experten ihrer eigenen Arbeitssituation sind sie die Hauptakteure. Hinzu kommen externe Ressourcen durch die gesetzliche Unfallversicherung oder die Aufsichtsbehörden der Länder. Aus diesen Akteurgruppen sollten sich Gesundheitsallianzen in den Betrieben zusammensetzen.

■ Die Initiative muss von der Politik ausgehen?

Die Politik soll die Rahmenbedingungen verbessern, aber in den Betrieben ist eine Präventionsbewegung von unten unverzichtbar. Wenn von dort keine Initiative kommt, die von Beschäftigten und Betriebsräten vorangetrieben wird, scheitert das Ganze.

■ Auf welche Hindernisse stoßen die betrieblichen Akteure?

Eine der größten Hürden ist die Tabuisierung des Themas. Das ist ja auch verständlich. Wer gesteht im heutigen Turbokapitalismus schon gerne ein, dass er nicht mehr mithalten kann? Oder dass er technologisch den Anschluss verloren hat. Oder dass er schlicht und einfach den Belastungen nicht mehr gewachsen ist. Der Einstieg beginnt mit der Enttabuisierung des Themas, zu der die Initiativen unserer Betriebsräte und die Impulse der IG Metall zur Anti-Stress-Verordnung viel beigetragen haben. Unterstützung erhielt das Ganze zeitweilig durch Prominente, die sich zu Burnout oder Depressionen bekannt haben. Das hat den Zugang zum Thema mitunter erleichtert.

■ Woran mangelt es in der Praxis noch?

Eine weitere Hürde ist die Komplexität des Themas. Einige Betriebe wissen einfach nicht, wo sie anfangen sollen. Diese Unsicherheit wird begleitet von einem Mangel an praxisnahen, branchenspezifischen Umsetzungshilfen.

■ **Solche Hilfen bereitet das GDA-Arbeitsprogramm Psyche nach und nach auf und stellt sie zur Verfügung. Welches Vorgehen empfehlen Sie den Betrieben?**

Anonymisierte Fragebogenaktionen haben sich als Einstieg bewährt, falls sie ein authentisches Bild über das Belastungsprofil im Unternehmen hervorbringen. Wir haben als IG Metall unterschiedliche Instrumente entwickelt wie das sogenannte StressBarometer oder den Arbeitszeit-TÜV. In diese Richtung werden wir unsere Aktivitäten verstärken. Die Wissenschaft beschreibt relativ gut, wo Gefährdungsfaktoren warten und wann bzw. unter welchen Bedingungen sie zu einem Risiko für die Gesundheit werden.

■ **Kann ich mir das so vorstellen wie Grenzwerte für den Schutz vor Lärmbelastungen?**

Das wird oft diskutiert. In einigen Bereichen sind vielleicht eher die Ausführungsbedingungen der Arbeit zu regeln, bei anderen psychischen Belastungsfaktoren geht das aber durchaus. Wir wissen zum Beispiel aus Studien, die das Review der BAuA einbezogen hat, dass die 40-Stunden-Woche, der Acht-Stunden-Tag sowie elf Stunden Ruhezeit markante Standards einer humanen Arbeitszeitgestaltung darstellen, die nur um den Preis gesundheitlicher Belastungen der Beschäftigten ignoriert werden können. Ich spreche daher von einem goldenen Arbeitszeitdreieck gesundheitsverträglicher Arbeit. Das belegen belastbare, empirische Befunde.



■ **Demnach führen dauerhaft höher liegende Arbeitszeiten oder häufig ausfallende Ruhephasen zu sehr viel höheren Gesundheitsrisiken...**

Das sind harte Fakten. Daraus erwächst die Pflicht, wissenschaftliche Erkenntnisse auch umzusetzen. So wissen wir beispielsweise, dass Zeitausgleiche umso effektiver sind, je kürzer sie auf die Belastung folgen. Und je mehr Einflussmöglichkeiten die Beschäftigten auf die konkrete Ausgestaltung der Arbeitszeitmodelle haben, umso höher sind die Ressourcen, mit denen sie Stresssituationen bewältigen können. Alle Modelle, die von dem definierten „Goldstandard“ dauerhaft abweichen, nehmen Gesundheitsrisiken für die Beschäftigten in Kauf.

■ Welchen Nutzen haben die Unternehmen, wenn sie sich mit dem Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz beschäftigen?

Zunächst vermeiden sie die Rolle eines Rechtsverweigerers. Zweitens profitieren die Unternehmen davon, wenn die Belegschaften motivierter sind und sich ernst genommen fühlen. Tatsächlich sind psychische Erkrankungen besonders langwierig. Ein weiteres Argument: der Fachkräftemangel. Wenn die Zahl der umworbenen Fachkräfte abnimmt, wird die Attraktivität der Arbeitsbedingungen bei der Wahl des Arbeitsplatzes an Bedeutung zunehmen. Wo sich qualifizierte Kräfte ihre Stelle aussuchen können, wird die Wahl auf gesundheits- und qualifikationsförderliche, interessante und humane Arbeitsbedingungen fallen.



Die Gesundheit der Menschen ist ein Wert an sich, der sich nicht betriebswirtschaftlich rechtfertigen muss.

■ Das sind konkrete betriebswirtschaftliche Vorteile...

Richtig, aber das ist für mich nicht der entscheidende Punkt. Der Umkehrschluss hieße ja: Wenn es betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll ist, kümmert man sich nicht um die Gesundheit der Beschäftigten. Das wäre schlicht inakzeptabel. Die Gesundheit der Menschen ist ein Wert an sich, der sich nicht betriebswirtschaftlich rechtfertigen muss.

■ Was ist von Seiten der Institutionen sinnvoll für die Betriebe?

Wir müssen an verschiedenen Ecken anpacken. Notwendig sind verbindliche Sanktionen für die Unternehmen, die nach wie vor ihrer gesetzlichen Pflicht nicht nachkommen und zugleich Unterstützungsmaßnahmen für diejenigen, die in den Betrieben guten Willens sind. Wenn die politischen Entscheider ein solches Regelwerk schaffen und die Aufsichtsbehörden ihren Pflichten nachkommen, könnten wir in den Betrieben einen großen Schritt vorankommen.

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: Dominik Buschardt, Frankfurt

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