

„Es gibt keinen anderen Weg, als mit den Menschen zu reden“

Interview mit Michael Gümbel,
Leitung der Beratungsstelle „Perspektive Arbeit und Gesundheit“ (PAG)
Hamburg



*„Wo ein Arbeitsschutzverständnis
und ein arbeitspsychologischer Blick
zusammenwirken, geht richtig etwas
voran.“*

Michael Gümbel,
Sozialwissenschaftler

- **Herr Gümbel, Anfang 2016 eröffnete die Beratungsstelle „Perspektive Arbeit und Gesundheit“ in Hamburg – die erste ihrer Art bundesweit. Das Ziel lautet: die psychische Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Hamburg erhalten und fördern. Sowohl Beschäftigte als auch Betriebe können die kostenlose Beratung der PAG in Anspruch nehmen. Wer kommt häufiger?**

Beschäftigte – sie machen grob geschätzt zwei Drittel aus. Sie bekommen eine Einschätzung, ob eher die Arbeitsbedingungen für Probleme ausschlaggebend sind oder persönliche Themen. Dann zeigen wir auf, welche Handlungsmöglichkeiten es gibt, und verweisen auf kompetente Stellen. Etwa die Hälfte der Beschäftigten kommt einmal hierher. Bei den Betrieben geht es um eine umfangreichere Bestandsaufnahme und die Einbindung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure. Diese Prozesse dauern in der Regel länger, werden aber meist auch noch von anderen Fachleuten begleitet.

- **Das heißt, PAG ist ein Knotenpunkt, wo die Lage sondiert und auf andere Angebote hingewiesen wird. Sie machen keine psychologische Beratung und auch keine Gefährdungsbeurteilung ...**

Gefährdungsbeurteilungen machen wir nicht, unsere Beratung ist aber je nach Bedarf auch eine psychologische Beratung. PAG ist Netzwerkarbeit und setzt dort an, wo kleine und mittlere Betriebe erheblichen Bedarf haben: bei der Orientierung.

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

In den allermeisten Betrieben ja, aber auf ganz unterschiedliche Art und Weise. Es hängt auch davon ab, mit wem man spricht. Seit vor einigen Jahren das Thema Burn-out aufkam, gibt es eine relativ breite öffentliche Auseinandersetzung. Es wird offener über psychische Erkrankungen und psychische Belastungen gesprochen, die mit der Arbeit verbunden sind. Da sind sowohl die Interessenvertretungen – manche schon sehr lange – als auch betriebliche Fachleute aktiv, angefangen bei Fachkräften für Arbeitssicherheit und betriebsärztlichen Diensten über Suchtberatung, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte bis hin zur Personalentwicklung. Viele Unternehmensleitungen sind ebenfalls sensibilisiert und sagen: „Das ist ein wichtiges Thema, da müssen wir etwas machen.“ Diesen Trend sehe ich grundsätzlich für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

- **War die Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes 2013 ein Verstärker für die Betriebe, sich mit psychischen Belastungen zu beschäftigen?**

Ja, das merken wir unter anderem daran, dass sowohl das Amt für Arbeitsschutz hier in Hamburg als auch die Berufsgenossenschaften bei Betriebsbesuchen deutlicher auf die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen achten und im Zweifelsfall Fristen setzen. Gerade wenn kleinere Unternehmen unsicher sind, werden sie von den Aufsichtspersonen an uns verwiesen. Meist habe ich den Eindruck, dass dies als konstruktiver Anstoß betrachtet wird, seltener als lästige Pflicht. Während der Beschäftigung mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen entsteht ohnehin meist ein Verständnis für den Wert des Prozesses. Daraus erwächst das Interesse, mehr als nur einen Papierberg zu erzeugen.



Vor allen Dingen in den letzten fünf Jahren hat sich unglaublich viel bewegt.

■ **Wann hatten Sie das erste Mal mit dem Thema Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu tun?**

Vor 20 Jahren. Ich war damals studentische Hilfskraft in einer Beratungsfirma für Betriebsräte. Es gab dort Seminare zum damals neuen Arbeitsschutzgesetz und zur Gefährdungsbeurteilung – dabei waren psychische Belastungen von Anfang an Thema. Vor allen Dingen in den letzten fünf Jahren hat sich unglaublich viel bewegt. Heute muss ich kaum noch erklären, dass es bei der Gefährdungsbeurteilung nicht um psychische Erkrankungen geht oder um die Verfasstheit einzelner Beschäftigter, sondern insgesamt um die Arbeitsbedingungen. Das ist klarer geworden. Und finde ich richtig erfreulich.



■ **Bis dahin war das Thema Gefährdungsbeurteilung allgemein, und zu psychischen Belastungen insbesondere, eher zäh ...**

Genau. Leider gehen im Augenblick die Zahlen wieder zurück – gerade bei KMU (Anmerkung der Redaktion: kleinen und mittleren Unternehmen). Das ist eine Tendenz, die Arbeitsschützern und den Handelnden aus der Politik nicht gefallen kann. Schließlich wollen sie mithilfe der Gefährdungsbeurteilung gezielt die Arbeitsbedingungen verbessern.

■ **Allerdings ist die Qualität der Gefährdungsbeurteilung gestiegen. Viele Betriebe haben sie als regelmäßigen Prozess verstanden und schätzen gelernt – wie Sie es eben beschrieben haben. Welche Anlässe bringen Unternehmerinnen und Unternehmer dazu, sich mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu beschäftigen?**

Zum einen akute Einzelfälle, die beim Unternehmen nicht als solche abgetan werden, sondern die Fragen nach betrieblicher Verantwortung und Handlungsoptionen aufwerfen. Oft gelingt es, den Bogen zu schlagen von der Prävention zur Rehabilitation. Aus Anlass des Einzelfalls heraus werden dafür Instrumente in der Organisation etabliert. Zum anderen sehe ich einen Zusammenhang zum Fachkräftemangel und damit zum demografischen Wandel. Wenn Betriebe Schwierigkeiten haben, qualifiziertes Personal

zu gewinnen und zu halten, ist es eine gute Idee, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Aber gerade in Branchen, wo die Not am größten ist, werden diese Themen – Personalmangel und Arbeitsbedingungen – zu selten verknüpft. Zum Beispiel der Gesundheitsbereich tut sich schwer damit ...



Aber gerade in Branchen, wo die Not am größten ist, werden diese Themen – Personalmangel und Arbeitsbedingungen – zu selten verknüpft.

■ **Kommen Beschäftigte und Betriebe aller Branchen zu Ihnen?**

Einige Branchen wie die genannte sind stärker vertreten als andere. Aber wir haben eine breite Mischung. Offensichtlich werden wir überall dort als hilfreiche Institution wahrgenommen.

■ **Wie erfahren sowohl Betriebe als auch Beschäftigte von der Beratungsstelle?**

Es gibt unterschiedliche Wege: In der Öffentlichkeit machen uns Presseberichte, unser Internetauftritt oder auch kleine Anzeigenkampagnen bekannt. In den Betrieben geben die vorhin genannten Akteurinnen und Akteure unsere Adresse weiter. Auch aus dem Hilfesystem, also von Therapeutinnen und Therapeuten, kommen Empfehlungen, wenn offensichtlich wird, dass Arbeitsbedingungen ihrer Klientel belastend wirken. Schön wäre es, wenn noch mehr Hausärztinnen und -ärzte von uns wüssten ...

■ **Ist der Schluss zulässig: Wo bekannt ist, dass es PAG gibt, wird ihre Beratung nachgefragt?**

In der Tat. Wir versuchen, der Nachfrage möglichst zügig gerecht zu werden. Wer heute bei uns anruft, sollte spätestens nächste Woche einen Termin bekommen. In der Regel stehen die Menschen ja unter Druck.

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

Führung. Das ist eine interaktive, sehr anspruchsvolle Aufgabe, die nicht allen in die Wiege gelegt ist. Ein weiteres Thema ist die „emotionale Dissonanz“, zum Beispiel in Callcentern oder im Gesundheitsbereich, wenn Beschäftigte für Dinge geradestehen müssen, die sie persönlich nicht vertreten können. Ein weiteres großes Thema sind Veränderungsprojekte. Einige bekannte Beispiele haben gezeigt, dass es gut gewesen wäre, Beschäftigte früher einzubinden. Die Devise „Augen zu und durch“ führt nicht immer zum Ziel. Weitere belastende Faktoren sind Unterforderung und Multitasking. Da werden in den Betrieben noch viele organisatorische Handlungsoptionen übersehen. Und nicht zuletzt sorgen alte Rollenmuster zwischen Männern und Frauen für Konflikte, weil nicht auf Augenhöhe agiert und kommuniziert wird.

■ **Wenn Sie im Gespräch mit Beschäftigten den Eindruck gewinnen, dass in einem Betrieb unzumutbare Bedingungen herrschen: Wie geht PAG vor?**

In der Regel versuchen wir, den Kontakt zum Betrieb herzustellen und durch Unterstützungsangebote dort die Bedingungen zu verbessern. Das geht im Dialog besser, als direkt das Amt für Arbeitsschutz einzuschalten. Es gab allerdings schon besondere Fälle, wo das notwendig war.

- **Tatsächlich sind die Aufsichtsbehörden auf solche Hinweise ein Stück weit angewiesen, da sie weniger Betriebe besuchen können, als es wünschenswert wäre ...**

Es wäre schon gut, wenn Behörden und Berufsgenossenschaften mehr Personal und Kompetenzen einsetzen könnten. Aber unsere Rolle ist eine andere. Wir führen in den Betrieben offenere Gespräche, als es mit einer Aufsichtsbehörde üblich ist. Wir geben Orientierung und verknüpfen individuelle und betriebliche Beratung, was Berufsgenossenschaften, Unfallkassen und Aufsichtsbehörden so nicht leisten können.

- **Was würden Sie von deren Seite noch als sinnvoll erachten als Unterstützung der Betriebe?**

Es gibt von den Unfallversicherungsträgern bereits gutes Unterstützungsmaterial. Ein Beispiel ist eine Kita-Box von der Unfallkasse Nord: eine Art Kartenspiel, das Führungskräften und Teams dabei hilft, ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Solche Instrumente sind gerade für Kleinbetriebe geeignet. Aber es gibt noch nicht für alle Branchen etwas Praxistaugliches. Umso wichtiger ist es, dass Unfallversicherungsträger weitere Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ausbilden. Zudem sollten Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie Betriebsärzte und -ärztinnen ihre Kompetenz im Bereich psychische Belastungen ausbauen – das Thema ist ja weit weg von deren fachlichen Herkunftsbereichen. Zudem halte ich es für sinnvoll, über die DGUV Vorschrift 2 weitere Berufsgruppen zuzulassen, deren Tätigkeitsfeld stärker zu strukturieren und in den Arbeitsschutz einzubinden.



- **Gibt es dafür ausreichend qualifiziertes Personal?**

Tatsächlich gibt es nicht viele Arbeitspsychologinnen und Arbeitspsychologen. Und nach meinem Eindruck wirkt dieser Beruf auf den Nachwuchs nicht sehr attraktiv. Ich rate größeren Betrieben, eigenes Personal in diese Richtung zu qualifizieren, da solche Organisationen insgesamt mehr mit beteiligungsorientierten Methoden arbeiten und interne Moderation häufig nutzen könnten.

■ Wann ist es für die Gefährdungsbeurteilung sinnvoll, externen Rat einzuholen?

Für KMU zum Einstieg. Externe bringen nicht nur ihr Expertenwissen ein, sondern können auch Empfehlungen geben, auf die intern niemand kommt oder sie nicht ausspricht. Jemand mit fachlicher Expertise hat ganz andere Lösungsmöglichkeiten im Kopf und bringt Erfahrung für die Umsetzung ein. Manche Betriebe sind einfach überfordert, alles selbst zu lösen.

■ Wie finden Betriebe passende Beratungsleistungen?

Gute Frage. Tatsächlich ist es nicht einfach, die vielfältigen Angebote zu bewerten. Deshalb unterstützen wir Betriebe dabei, qualifizierte Beraterinnen und Berater auszuwählen. Dazu gehört eine Art Pool, der zum einen die Leistungsangebote sichtbar macht, zum anderen ein Stück weit für Qualität bürgt. Wir haben dazu ein Pilotprojekt mit der Unfallkasse Nord gestartet, das in der Beratungsbranche auf großes Interesse gestoßen ist.

■ Wie funktioniert das Zusammenspiel von Arbeitspsychologie und Arbeitsschutz in der Praxis?

Wo ein Arbeitsschutzverständnis und ein arbeitspsychologischer Blick zusammenwirken, geht richtig etwas voran. Der Prozess der Gefährdungsbeurteilung hilft, das Thema Psyche strukturiert zu bearbeiten. Arbeitsschützer folgen der Maßnahmenhierarchie, wobei zuerst die Gefährdung vermieden werden muss – also die Quelle des Problems. Da kommt mehr bei heraus als ein paar Gesundheitskurse, die bei der Stressbewältigung helfen sollen.



Arbeitsschützer folgen der Maßnahmenhierarchie, wobei zuerst die Gefährdung vermieden werden muss – also die Quelle des Problems.

■ Funktioniert das auch in die andere Richtung?

Ja, denn häufig ist es die Psyche, die Schutzmaßnahmen zu technischen Gefährdungen aushebelt. Ein Beispiel: Es reicht nicht aus, in einem Bereich Gehörschutz vorzuschreiben. Das Tragen der Ausrüstung muss für die Beschäftigten im Alltag selbstverständlich sein. Ist das nicht der Fall, helfen psychologische Aspekte dabei, Hemmnisse zu erkennen und alternative Wege zu finden.

■ Welche Vorgehensweise der Gefährdungsbeurteilung hat sich bei KMU bewährt?

Es gibt keinen anderen Weg, als mit den Menschen zu reden – ganz gleich, ob mit oder ohne externe Unterstützung. Das geht formalisiert in Workshops, Interviews oder Gruppendiskussionen, die eine erste Bestandsaufnahme auf Basis einer Befragung schärfen. Dabei zeigen sich bereits Ideen, die gemeinsam verfolgt werden können. Gerade in KMU funktioniert es oft ohne großen Aufwand, indem psychische Belastungen auf die Tagesordnung von Dienstbesprechungen gesetzt werden. Das geht leichter, als ich gedacht habe. Voraussetzung ist allerdings, dass die Führungskräfte offen sind für das Thema und einen guten Draht haben zu ihren Beschäftigten.

■ **Dann wird das Thema Gegenstand der alltäglichen Abläufe ohne zusätzliche Meetings ...**

Das ist ideal. Aber am Anfang ist meist eine eigene Struktur hilfreich, um das Thema zu etablieren und den Prozess voranzubringen. Auf jeden Fall ist alle drei bis fünf Jahre eine kritische Bestandsaufnahme angezeigt. Insbesondere zu den ermittelten Belastungen kann es helfen, punktuell Fachexpertise einzuholen. Das muss keine große Beratung sein, sondern etwa der Austausch in Netzwerken und mit niedrighschwelligen Anlaufstellen wie unserer, die geeignete Instrumente empfehlen. Wo man einfach einmal anrufen und sagen kann: „Wir wollen unsere Schichtplanung verbessern, wie fangen wir das an?“

■ **Können Sie an einem Beispiel erklären, wie Betriebe zu Schutzmaßnahmen kommen?**

Jemand aus dem Automobilhandel kam zu uns, weil ihn seine sehr unruhige Arbeitssituation belastete. Wir konnten Kontakt zum Arbeitgeber herstellen und die Situation vor Ort ansehen: Tatsächlich liefen ständig Leute durch den Arbeitsbereich. Wir haben Empfehlungen gegeben und der Arbeitgeber hat gesagt: „Dann ändere ich das doch gleich auch für die anderen Beschäftigten.“ Es gibt eine Reihe von Beispielen dieser Art.

■ **Welche Hindernisse gibt es?**

Inakzeptables Verhalten der Führungskraft. Dabei fällt es oft der übergeordneten Hierarchieebene schwer, sich deutlich zu positionieren. Vielleicht erscheint die Führungskraft fachlich unverzichtbar und wird deshalb trotz ihrer offensichtlichen sozialen Defizite gehalten. Aber auch in solchen Fällen konnten wir bereits mit der Personalleitung in gemeinsamen Gesprächen Verbesserungen bewirken. Es ist wichtig, die Gefährdungsbeurteilung auch für die psychische Belastung der Führungskräfte durchzuführen.

■ **Warum?**

Der Prozess macht abteilungsbezogene Schwierigkeiten beim Thema Führung sichtbar und es wird zugleich nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht – also nach Entwicklungspotenzialen und Bedarfen. Das Thema Führungsverhalten ist noch ein dickes Brett, insbesondere mit Blick auf die Belastungen der Führungskräfte selbst. Das gilt auch für Unternehmensleitungen. Nicht alle sind in der Lage, komplexe Prozesse zu steuern, Ambivalenzen auszuhalten, die Geduld für längerfristige Prozesse aufzubringen.



Das Thema Führungsverhalten ist noch ein dickes Brett,
insbesondere mit Blick auf die Belastungen der Führungskräfte selbst.

■ **... wie für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ...**

..., die erst einmal Probleme aufdeckt. Die Belohnung folgt aber nicht auf dem Fuß, da braucht es einen längeren Atem. Aber wer die Probleme langfristig anpackt, bekommt ein Standing und kann auf motivierte Beschäftigte zählen. Das ist für den gesamten Betrieb ein Lernprozess.

■ **Wie wichtig ist die Beteiligung der Beschäftigten?**

Sehr wichtig, aber keineswegs ein Selbstläufer. Es kommt vor, dass Beschäftigte zu Workshops eingeladen werden, aber nicht teilnehmen mit der Begründung: „Das bringt sowieso nichts.“ Oder es herrscht eine Kultur, die sagt: „Wer für so etwas Zeit hat, hat nichts Besseres zu tun.“ Wieder andere haben die Vorstellung, einmal dorthin zu gehen und die Meinung zu sagen. Und wenn ihre Vorschläge nicht angenommen werden, machen sie nicht mehr mit. Da haben wir aus meiner Sicht ein echtes Problem. Man darf von Beschäftigten erwarten, dass sie längerfristig denken und eigeninitiativ werden. Aber natürlich ist das etwas, das gelernt sein will. Das Fehlen dieser Fähigkeiten ist ein großes Hindernis.

■ **Wie werben Sie für Beteiligung?**

Ernsthaft und mit langem Atem. Bewährt haben sich zum Start solcher Prozesse Infoveranstaltungen, die den Beschäftigten Raum geben, Bedenken zu äußern. Ein guter Einstieg ist eine Aufstellung zu der Frage: „Wie sehr glauben Sie, dass wir hier etwas bewegen können?“ Dann gilt es, bei den Zweiflern nach den Gründen zu fragen und Verständnis zu zeigen, wenn sie ihre Einschätzung mit früheren Erfahrungen begründen. Dem lasse ich eine ernst gemeinte Einladung folgen, diesmal mitzuwirken. Das schafft eine gute Grundlage für alles Weitere.

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