

## „Entscheidend ist das Tun“

Interview mit Frau Professor Dr. Rehmer,  
IGO – Institut für Gesundheit in Organisationen, Jena  
Geschäftsführerin

*„Ich zitiere bei dieser Frage gern Werner von Siemens der schon 1880 feststellte, dass eine optimale und damit auch gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit für jedes Unternehmen „ein Gebot menschlicher Verpflichtungen und wirtschaftlicher Vernunft“ sein sollte. Denn nur gesunde und motivierte Mitarbeiter sind leistungsfähige Mitarbeiter.“*

Prof. Dr. Sabine Rehmer,  
Arbeits- und Organisationspsychologin



■ **Frau Professor Dr. Rehmer, was war für Sie der Anlass, sich mit dem Thema psychische Belastungen bei der Arbeit zu beschäftigen?**

In meiner wissenschaftlichen Karriere habe ich mich von Anfang an mit dem Thema Risiko befasst – aus psychologischer Sicht sehen wir dabei Chance und Gefahr. Es ist ein Wechselspiel, das getrieben wird von der Frage „Was kann ich gewinnen, was kann ich verlieren?“, zum Beispiel im Arbeitsschutz bei der Entscheidung für oder gegen sicherheitsgerechtes Verhalten. Die Beschäftigung mit psychischen Belastungen bei der Arbeit erfolgte zunächst im Risikomanagement. Dort haben wir den Faktor Mensch kalkuliert mit der Frage welche psychischen Aspekte der Arbeit eine Relevanz in der Performance und damit auch in der Risikoabschätzung des Unternehmens haben. Dabei gibt es ähnlich wie bei der Gefährdungsbeurteilung Phasen von der Ermittlung der Gefährdung bis zur Überprüfung von Maßnahmen. Wissenschaftliche Erkenntnisse dieser Arbeiten – zum Teil aus Pilotprojekten mit Unternehmen – konnten wir mit dem IGO direkt in die praktische Arbeit transferieren. So war das IGO einer der ersten privatwirtschaftlichen Anbieter für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, als die Nachfrage aufkam.

■ **Wann war das?**

Mit der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in Unternehmen haben wir 2011 begonnen. Aus unserer Sicht als Arbeits- und Organisationspsychologen war das Inkrafttreten der DGUV Vorschrift 2 im Jahr 2011 der dafür wichtige Schritt.

■ **War nicht das Arbeitsschutzgesetz ausreichend? Es verpflichtet Unternehmen seit 1996 zur Gefährdungsbeurteilung, wobei psychische Belastungen immanent sind.**

Nein, da die psychischen Gefährdungen im Arbeitsschutzgesetz nicht explizit genannt waren – das kam erst mit der Novellierung im Jahr 2013 – wurden sie kaum berücksichtigt. Die DGUV Vorschrift 2 war wichtig, weil sie das Thema Psyche zum Gegenstand der betrieblichen Betreuung durch Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit machte. Deren Expertise liegt aber vor allem bei medizinischen beziehungsweise sicherheitstechnischen Fragen. Um bei psychischen Gefährdungsbeurteilungen zu unterstützen, kamen nun die Arbeits- und Organisationspsychologen mit ihrer Expertise zur psychischen Gesundheit der Mitarbeiter als Kooperationspartner auf den Plan.

■ **Wie ist der Kenntnisstand aufseiten der Betriebe?**

Wir arbeiten deutschlandweit vornehmlich mit mittelständischen und großen Betrieben, welche mit der Gefährdungsbeurteilung vertraut sind. Unsere Expertise brechen wir auf kleine und mittlere Unternehmen mit ihren besonderen Bedürfnissen herunter. Das funktioniert bereits ab einer Betriebsgröße von einem Meister, zwei Führungskräften und zehn Mitarbeitern.

■ **Es ist Ihr Ziel, diese Betriebe ins Boot zu holen?**

Auf jeden Fall. Aber kleinere Betriebe betreuen wir vor allem regional. Die Unternehmenslandschaft in Thüringen ist stark von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt. Es ist wichtig, dass sie Zugang zu dem Thema finden.

■ **Sind die psychischen Belastungen denn dort ein Thema?**

Ja, aber noch lange nicht in einem ausreichenden Maß. Viele Betriebe kämpfen damit, überhaupt eine Gefährdungsbeurteilung zu machen. Da steht die Beurteilung psychischer Belastungen hinten an. Um die Betreuung der kleinen Unternehmen zu verbessern, initiiert das IGO auch Forschungsprojekte und ist an vielen Kooperationen mit

arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Diensten sowie der Gewerbeaufsicht beteiligt; unter anderem schulen wir deren Fachleute zu psychischen Aspekten. Wir sind hier in Thüringen untereinander gut vernetzt und wertschätzen gegenseitig den Beitrag, den jeder für sicheres und gesundes Arbeiten leistet.

■ **Aus welchen Anlässen werden Sie allgemein in Betriebe geholt?**

Häufig sind es konkrete Probleme – im schlimmsten Fall das suizidale Ausscheiden von Mitarbeitern, aber auch Ausfälle aufgrund von Burnout sowie hohen Fehlzeiten.

■ **Also weniger die Pflicht zur psychischen Gefährdungsbeurteilung?**

Das Arbeitsschutzgesetz spielt natürlich eine Rolle. Aber eine nur auf die Erfüllung der Dokumentationspflicht ausgelegte Gefährdungsbeurteilung entfaltet keine Wirkung gegen die negativen Seiten psychischer Belastungen. Dafür braucht es Konzepte, die wirklich etwas bewegen können.



■ **Wie finden Betriebe den Einstieg in eine solche Gefährdungsbeurteilung?**

Der Slogan des IGO dabei lautet: Entscheidend ist das Tun. Der erste Schritt ist oft der schwierigste und sollte nicht in der Suche nach dem besten Erhebungsinstrument verpuffen. Gerade beim Start des Prozesses ist professionelle Unterstützung zielführend.

■ **Können Betriebe die psychische Gefährdungsbeurteilung nicht allein erstellen?**

Es gibt gute Leitfäden und Materialien von der BAuA, den Berufsgenossenschaften und der GDA, die wir auch teilweise selbst einsetzen. Trotzdem ist meine Erfahrung: Es funktioniert besser, wenn die Unternehmen jemand durch den Prozess leitet. Im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe lautet unser Ziel daher, die Betriebe „fitzumachen“, damit sie dann den Prozess selbst fortsetzen und wir uns immer mehr zurückziehen können.

■ **Wie läuft die Beratung ab?**

Wir arbeiten mit Bausteinen, die zwischen Ablauf- und Aufbauorganisation unterscheiden, sowie Arbeitspaketen analog zum Regelprozess der Gefährdungsbeurteilung. Dieses Paket bringen wir in das Unternehmen mit und entwickeln ein zugeschnittenes

Vorgehen. Nach Möglichkeit nutzen wir dafür vorhandene Prozesse und Kommunikationswege wie etwa regelmäßige Besprechungen. Zudem unterstützen wir das Vorgehen mit Ablaufhandbüchern, Checklisten, Bearbeitungsprotokollen usw.

### ■ **Sie klinken also Ihr Konzept in die betrieblichen Strukturen ein?**

Ja. Und wir helfen bei der Umsetzung durch Beratung und Schulung der betrieblichen Ansprechpartner.



Die psychische Gefährdungsbeurteilung bringt den gesamtbetrieblichen Sicherheits- und Gesundheitsprozess zusammen – und damit alle Akteure.

### ■ **Wer sind dort die Akteure?**

Die psychische Gefährdungsbeurteilung bringt den gesamtbetrieblichen Sicherheits- und Gesundheitsprozess zusammen – und damit alle Akteure. Die Personalabteilung ist ebenso beteiligt wie Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, der Betriebsrat und ganz wichtig: der Chef oder die Chefin.

### ■ **Was ist die größte Hürde in dem Prozess?**

Gesundheit ist Chefsache. Wenn die Führung nicht mitmacht oder kein Interesse zeigt, kann man es lassen. Deshalb binden wir die Geschäftsleitung und die Führungskräfte von Anfang an ein. Es gibt in der ersten Phase drei Arbeitspakete: Konzeptentwicklung, Schulung der Führungskräfte sowie Pilotierung.

### ■ **Das geschieht noch vor der ersten Erhebung?**

Ja, Geschäftsführung und Führungskräfte werden unterstützt, den Prozess durchzuführen. Erst wenn alles durchdacht ist, die Mittel und Systeme bewilligt sind, geht es richtig los. Das ist wichtig, weil jede Verzögerung im Prozess die Anfälligkeit erhöht, zu scheitern.

### ■ **Wenn beispielsweise eine Mitarbeiterbefragung gemacht wird und danach keine Rückmeldung an die Belegschaft erfolgt ...**

Ja, dann sind die Beschäftigten enttäuscht und bringen sich nicht mehr ein. Wir werden oft als Berater zu Unternehmen gerufen, die an dieser Stelle feststecken. Meist hilft dann nur, auf Basis einer guten Analyse den Prozess neu aufzusetzen. Ein solcher Fehlstart kostet unnötig viel Zeit und Geld – und verspielt Vertrauen. Gerade weil die psychische Gefährdungsbeurteilung ein sensibles Thema ist und Unsicherheit auslöst, gilt die Devise: Erst planen, dann handeln. Dabei ist kompetente Beratung wichtig.

### ■ **Haben Sie Tipps für die Auswahl von Beratern?**

Wichtig ist, vergleichbare Angebote einzuholen und auf eine transparente Planung des ganzen Prozesses Wert zu legen. Wir würden bspw. von Beratern abraten, die nur die Analyse anbieten und das Unternehmen in der sonstigen Umsetzung mehr oder weniger allein lassen.

■ **Welche Faktoren tragen noch zu einer guten Umsetzung bei?**

Zunächst ist es wichtig zu zeigen, dass es sich um keine einmalige Aktion handelt, sondern um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Viele Beschäftigte sind zunächst überrascht, wenn sie nach ihrer Meinung gefragt werden. Aber so bringt die Gefährdungsbeurteilung Menschen dazu, sich miteinander über Probleme zu unterhalten. Und wie sie vom Problem zur Lösung finden, zeigen wir ihnen. Weiterhin ist die Sprache wichtig. Wir benutzen bspw. Begriffe wie „Störfaktoren“ oder „Potenziale“. Das ist für Mitarbeiter oft besser fassbar als „Fehlbelastung“ und „Ressourcen“.



■ **Das klingt nach kulturellem Wandel. An welchem Punkt steigen Sie wieder aus?**

Nach der Initiierung des Prozesses reduzieren wir unser Engagement immer mehr und nach ein/anderthalb Jahren steigen wir meist wieder aus. Unser Konzept ist Hilfe zur Selbsthilfe – d. h. wir wollen keine langfristige Abhängigkeit hervorrufen. Aber mit den meisten Unternehmen stehen wir noch in Kontakt, um das eine oder andere zu besprechen. Es wird niemand alleingelassen. Manchmal steigen wir temporär in einer schwierigen Situation wieder ein wie z. B. bei einem geplanten Stellenabbau. Aufgrund des zuvor aufgebauten Vertrauens können wir den Betrieb in dieser harten Zeit unterstützen und haben von Belegschaften die Rückmeldung bekommen, dass sie dies als sehr wertvoll erfahren haben.

■ **Sind Sie auf bestimmte Branchen spezialisiert?**

Wir haben einen übergreifenden Schwerpunkt in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Die Bausteine unseres Konzeptes adaptieren wir in verschiedene Branchen von Krankenhäusern über Autobauer, Optiker bis hin zu Banken und Energiekonzernen. Wenn wir in eine neue Branche einsteigen, analysieren wir sie zunächst wissenschaftlich. Auf dieser Basis legen wir Anpassungen unserer Bausteine fest und

ergänzen Module zu branchenspezifischen Gefährdungen. Dazu geben Berufsgenossenschaften gute Impulse. Schließlich erheben wir betriebsspezifisch die tatsächliche Belastungssituation – beispielsweise: Wie hoch ist der Zeitdruck an einem bestimmten Arbeitsplatz?

■ **Sie liefern eine objektivierete, tätigkeitsbezogene Darstellung der Überforderung?**

Genau. Wir beantworten die Frage, wie stark die Personen wirklich betroffen sind. Oder anders gesagt: Wir ermitteln die Gefährdungswirkung.

■ **Können Sie ein Beispiel geben?**

In Banken besteht im Umgang mit Kunden der Zwang zur Freundlichkeit, ein bekannter emotional beanspruchender Arbeitsaspekt und damit ein starker Fehlbelastungsfaktor, den wir uns genau ansehen. Die Bankberater haben aber oft gar kein Problem damit. Die Freundlichkeit gehört zu ihrer Arbeit selbstverständlich dazu. So hat jede Tätigkeit Leitplanken, die sich in Fehlbelastungsfaktoren manifestieren oder eben nicht.

■ **Und wie kommen die Betriebe bei Fehlbelastungen zu Maßnahmen?**

Durch ein duales Vorgehen. Zum einen identifizieren wir bei der Analyse aus arbeitspsychologischer Perspektive Themen für bestimmte Gruppen tätigkeitspezifisch. Zu diesen Themen können spezifische Themengruppen mit Unterstützung der Unternehmensleitung und unserer Beratung Maßnahmen entwickeln und durchführen. Zu anderen gehen wir abteilungsbezogen vor, indem wir der Führungskraft die Ergebnisse für ihre Abteilung geben, die dann gemeinsam mit ihrem Team die Schwerpunkte festlegt und abarbeitet. Wichtig ist, dass immer aktuelle Themen eingespeist werden können.



Gesundheit ist Chefsache. Wenn die Führung nicht mitmacht oder kein Interesse zeigt, kann man es lassen.

■ **Was ist, wenn die Führungskraft selbst Teil des Problems ist?**

80 Prozent der Führungskräfte können die Aufgabe mit ihren Teams erfolgreich bewältigen. Wir bauen vor, indem wir die Vorgesetzten schulen und uns anhand der Analysen ein Bild machen, ob es in der Abteilung ein Führungsproblem gibt. Dort steigen wir als Moderatoren mit ein, um eine gute Arbeitsatmosphäre herzustellen.

■ **Die klassische Zirkelforschung sagt, dass die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Aufgabe am besten allein bewältigen ...**

Ja, aber im Arbeitsschutzbereich liegt die Fürsorge bei der Führungskraft. Da ein Großteil der psychischen Belastungen direkt am Arbeitsplatz entsteht, ist es an der Führungskraft, identifizierte Probleme im Team zu besprechen – und zwar so, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Meinung äußern können. Dazu schulen und begleiten wir Vorgesetzte je nach Bedarf. Potentielle Konflikte müssen auch zum Schutz der Führungskraft professionell begleitet werden.

■ **Sind denn alle Führungskräfte aufgeschlossen für das Thema?**

Ja, die meisten – manche auch aufgrund von Erlebnissen aus dem eigenen Umfeld. Den Rest überzeugen wir durch unsere konstruktive Vorgehensweise ...

## ■ Was sind Beispiele für Maßnahmen?

Häufig regen wir an, Profile von Stellen oder neuen Positionen zu schärfen und Leitbilder zu entwickeln. Das kann beispielsweise ein Leitbild zur Führung sein, wenn dort eine generelle Unzufriedenheit besteht. Damit es kein Papiertiger wird, werden dazu von der Personalentwicklung geeignete Führungsinstrumente unterfüttert. Auf übergeordneter Ebene sind Weiterbildungen typische Maßnahmen, beispielsweise zum „Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern“ oder „Kommunikation und Konfliktmanagement“. Dann gibt es organisatorische Maßnahmen, zum Beispiel zu Arbeitszeiten, der Struktur von Abteilungen, der Aufteilung von Räumen oder um in Abläufen Doppeltarbeit und häufige Unterbrechungen zu vermeiden. Oft erzielen Kleinigkeiten eine große Wirkung, manchmal sind umfangreiche strukturelle Veränderungen zielführend.

## ■ Die Prüfung der Wirksamkeit ist der nächste Schritt in der psychischen Gefährdungsbeurteilung. Wie gehen Sie vor?

Wir prüfen die Wirksamkeit in verschiedenen Stufen. Zunächst sehen wir uns alle zwei bis drei Jahre Veränderungen im Unternehmen gegenüber unserer ursprünglichen Analyse an. Als Zweites überprüfen wir jährlich, ob sich die Schwerpunkte der Belastungen und ihre Folgen verändert haben. Als Drittes sehen wir uns die Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen an. Dafür haben wir ein Tracking in den Prozess eingebaut, beispielsweise Fragen in wiederkehrenden Protokollen. Der Ablauf ist so erklärt, dass er den Akteuren Handlungssicherheit gibt: Sie sehen im laufenden Prozess, wie weit sie mit der Zielerreichung gekommen sind und ob sie noch Unterstützung brauchen. Die Dokumentation ist damit ebenfalls erledigt. Es ist ein Erfolgsfaktor, dass der Prozess für Führungskräfte und Teams einfach zu handhaben ist: Er passt in den Arbeitsalltag, zeigt schnell Ergebnisse und findet so Akzeptanz.

## ■ Was sind weitere Erfolgsfaktoren?

Die handelnden Personen auf betrieblicher Seite. Unser Konzept sieht vor, dass der interne Prozess über einen Koordinator gesteuert wird. Das ist in der Regel jemand aus der Personalabteilung. Die Person bündelt, was aus den Bereichen kommt, für ein Gremium. Meist ist das der bestehende Arbeitsschutzausschuss, weil dort die erwähnten Fachbereiche bereits zusammenarbeiten und es etablierte Entscheidungswege gibt. Damit werden alle internen Akteure miteinander vernetzt.

## ■ Auch wenn Sie vorhandene betriebliche Strukturen nutzen, ist das ein immenser Kommunikationsaufwand ...

Es kommt darauf an, wie man es macht. Zum Beispiel können die Betriebe Vorlagen für die internen Kommunikationsprozesse nutzen.

## ■ Wer den Prozess arbeitspsychologisch betreut, muss ja trotzdem greifbar sein, oder?

Auf jeden Fall. Wo wir die kontinuierliche Vorortbetreuung nicht selbst leisten können, greifen wir auf ein bundesweites Netzwerk mit erfahrenen Expertinnen und Experten zurück. Beispielsweise aus unserem Fachverband Psychologie für Arbeitssicherheit und Gesundheit, kurz PASIG e.V.

## ■ Gibt es denn ausreichend viele Psychologen mit dem Schwerpunkt Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit?

Der Bereich ist aktuell stark anwachsend. Wir wissen aus unserer Erfahrung um die erforderlichen Kompetenzen und schaffen jetzt neue Wege für die Ausbildung des

Nachwuchses. Ich etabliere mit dem Wintersemester 2017 an der SRH Hochschule für Gesundheit in Gera einen Masterstudiengang „M.Sc. Arbeits- und Organisationspsychologie“ mit Schwerpunkt Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt, dessen Inhalte mit Vertretern vieler Akteure im Arbeitsschutz abgesprochen wurden wie VDSI, VDBW, PASIG, DGUV und der staatlichen Seite. Der Masterstudiengang umfasst vier Semester, wobei an 24 Blockwochenenden unterrichtet wird, damit daneben ein Arbeitsverhältnis in Teilzeit möglich ist. Damit wollen wir neben Bachelorabsolventen der Psychologie auch diejenigen das Studium ermöglichen, die mindestens einen Bachelorabschluss mit 180 ECTS oder bereits einen Masterabschluss haben und in den Bereichen der Arbeitssicherheit und der betrieblichen Gesundheit tätig sind oder dort arbeiten möchten.

■ **Neben guten Arbeitspsychologen: Was brauchen Betriebe in Zukunft, vor allem vonseiten der Institutionen, um mit dem Thema psychische Belastungen voranzukommen?**

Zum einen, dass es in diesen Institutionen für die Betriebe Ansprechpartner zur Arbeitspsychologie gibt – ebenso wie bereits für die Professionen Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Zum anderen, dass Arbeits- und Organisationspsychologen gut qualifiziert sind, bspw. durch die Ausbildung zur Fachkraft für Arbeitssicherheit, um dann in die betriebliche Betreuung einsteigen zu können.

■ **Was haben Unternehmen davon, sich mit dem Thema psychische Belastungen zu beschäftigen?**

Ich zitiere bei dieser Frage gern Werner von Siemens der schon 1880 feststellte, dass eine optimale und damit auch gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit für jedes Unternehmen „ein Gebot menschlicher Verpflichtungen und wirtschaftlicher Vernunft“ sein sollte. Denn nur gesunde und motivierte Mitarbeiter sind leistungsfähige Mitarbeiter.

*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: Christoph Worsch, Jena*

*Gestaltung: Susanne Graul, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dresden*