



Psychische Belastung kann krank machen. Deshalb sollte das Gefährdungspotenzial abgebaut werden.

Fotos: fotolia/Marco2811, picture alliance/dpa-Themendienst

PSYCHISCHE BELASTUNG | Mit betrieblichen Schutzmaßnahmen ist es oft nicht weit her

## Solange der **Kopf noch dran** ist, läuft doch alles bestens, oder?

Die Entwicklung von betrieblichen Schutzmaßnahmen bei psychischen Belastungen erweist sich vielerorts noch immer als schwierig. Es fehlen der notwendige Handlungsdruck und flankierende Vorschriften, um ein Projekt anzugehen und erfolgreich zu beenden.

■ Von Kerstin Blass

Nachdem die Beschäftigten mit Beginn der Industrialisierung und der Einführung der Fließbandarbeit lange an die physischen Grenzen ihrer Belastbarkeit getrieben wurden, geraten im Zeitalter der Dienstleistungsgesellschaft mehr denn je auch die psychischen Grenzen der Belastbarkeit in den Fokus der Arbeitsschützer. Ausufernde Arbeitszeiten, häufige Unterbrechungen, Kommunikations- und Koordinationsdefizite, unprofessionelles Führungsverhalten, ungeeignete Arbeitsmittel und eine stetig wachsende Aufgabenmenge sind längst als kritische Faktoren identifiziert. Nach einer Phase der Unsicherheit im Umgang mit diesen Belastungen steht seit geraumer Zeit theoretisch ein Gegenmittel zur Verfügung, die „Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung“. Hinzu kommen zahlreiche Handlungshilfen und Gestaltungs-

hinweise der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), der Berufsgenossenschaften (BG) und der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA), die geeignet erscheinen, den Kampf gegen die psychischen Arbeitsbelastungen aufzunehmen.

Nach den Beobachtungen von BEST ist das Thema psychische Belastung in den saarländischen Betrieben und Dienststellen angekommen. Die Teilnahme am entsprechenden Fachseminar von BEST steigt ebenso kontinuierlich wie die Nachfrage nach dem von BEST vorgehaltenen Analyseangebot aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“. Dabei werden über eine Beschäftigtenbefragung die psychischen Belastungen bei der Arbeit ermittelt, um so in den mehrstufigen Prozess der Gefährdungsbeurteilung einzusteigen. Insbesondere durch die Einrichtung von Gesundheitszirkeln konnten auch erste Erfolge in der

anschließenden Maßnahmenentwicklung zur Reduzierung der psychischen Belastung in teilnehmenden Betrieben und Dienststellen erzielt werden.

Über die betriebliche Praxis ließen sich allerdings auch einige Schwachstellen herauskristallisieren, die die Frage aufwerfen, ob das Instrument der Gefährdungsbeurteilung seine betriebliche Wirksamkeit ohne zusätzliche gesetzliche Handlungsverpflichtungen und gegebenenfalls auch zeitliche Umsetzungsvorgaben tatsächlich voll entfalten kann.

### Schwachstelle 1: „Ist das schlimm?“

Nach der Ermittlung der Gefährdung beispielsweise durch eine schriftliche Mitarbeiterbefragung muss im Anschluss von den betrieblichen Akteuren eingeschätzt und beurteilt werden, ob psychische Belastungen vorliegen und Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Zwar gilt grundsätzlich, dass der Gefährdungsschutz zu einem frühen Zeitpunkt ansetzen muss und dafür bereits die Möglich-

## WAS BEST BIETET |

BEST berät und unterstützt bei der Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte in den Themenfeldern „Guter Arbeit“, bei der Planung und Durchführung von Betriebsanalysen, bei der Begleitung und Unterstützung von Veränderungsprozessen sowie bei der Ausarbeitung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

| [www.best-saarland.de](http://www.best-saarland.de)

keit der Beeinträchtigung der Gesundheit ausreicht. Aber besteht denn nun ein betrieblicher Handlungsbedarf, wenn ein Drittel der Belegschaft der Aussage zustimmt, „die direkte Führungskraft gibt Ihnen keine Rückmeldung über die von ihnen erbrachte Arbeitsleistung“? „Da müssen wir mit der Geschäftsführung lange diskutieren, und das gilt auch dann, wenn sogar die Hälfte der Befragten fehlende Kommunikationsstrukturen als belastend erlebt“, sagt ein Mitglied des Betriebsrats. Häufig wird der notwendige Beurteilungsprozess bereits von der Befürchtung überlagert, für diese Thematik ohnehin keine wirksame Maßnahme entwickeln und umsetzen zu können, so dass die Problembearbeitung erst mal verschoben wird.

### Schwachstelle 2: „Dafür haben wir kein Geld!“

Selbst dort, wo nach den Ergebnissen der Ist-Analyse von den Beschäftigten mehrheitlich psychische Belastungen bei der Arbeit beschrieben werden, die unstrittig einen Handlungsbedarf anzeigen, werden keine Maßnahmen zur Belastungsreduzierung ergriffen, wenn dazu zusätzliche personelle, zeitliche oder finanzielle Ressourcen aufgebracht werden müssen. Zum Beispiel wurden in den Betrieben und Dienststellen des Öfteren von nahezu allen befragten Beschäftigten eine unzureichende und fehlerhafte Softwaregestaltung sowie zu viele Softwareeinführungen und -veränderungen als extrem belastend beschrieben. „Wenn beim technischen Arbeitsschutz an einer Maschine eine Schutzvorrichtung installiert werden muss, damit keiner einen Arm verliert, würde keiner sagen, dass es dafür kein Geld gibt“, ärgert

sich ein Personalrat: „Im Digitalisierungszeitalter reicht aber der Verweis auf fehlende finanzielle und personelle Ressourcen aus, um die Maßnahmenentwicklung zum Schutz der Psyche auszusetzen und eben keine Verbesserungen bei der Softwarenutzung einzuleiten.“

### Schwachstelle 3: „Wir können da nichts machen!“

Ein dritter gewichtiger Grund, keine Maßnahmen zu ergreifen, ergibt sich immer dort, wo die Gestaltungsinitiative nicht mehr im betrieblichen Entscheidungsbereich liegt. Etwa dann, wenn die öffentlichen Verwaltungen nachgeordneter Behörden von ministeriellen Entscheidungen abhängig sind (Stichwort Schuldenbremse), wenn Firmen der Gesundheitsbranche oder Bildungsinstitutionen an gesetzliche Vorgaben auf Landes- oder Bundesebene gebunden sind (unzureichende Personalbemessung) oder wenn wirtschaftliche Weichenstellungen in den Konzernzentralen entschieden werden (Globalisierung). Hier wird deutlich, dass das Argument „Arbeitsschutz lohnt sich auch ökonomisch“ nur greift, wenn die Verursacher der Gefährdung die Folgekosten tragen müssen. Nach Einschätzung eines Personalrats zeigt sich dieses Phänomen vor allem, „wenn einer langzeiterkrankt, dann muss jemand die Vertretung übernehmen. Der hat dann die entsprechende Arbeitsverdichtung, und die psychische Arbeitsbelastung wächst ins Unendliche.“

• Während im Bereich der physischen Gefährdung zahlreiche Verordnungen und Regeln konkre-

sieren, wie eine Arbeitsstätte zu gestalten ist oder wie Beschäftigte vor Gefahrstoffen zu schützen sind, herrscht mit Blick auf die psychische Gefährdung diesbezüglich Fehlanzeige. Die Konsequenz bringt Hans Jürgen Urban (Vorstandsmitglied der IG Metall) auf den Punkt: „Dem Regelungsdefizit folgt ein Handlungsdefizit, und daraus entsteht ein Schutzdefizit zu Lasten der Gesundheit der Beschäftigten. Die Personal- und Betriebsräte wünschen sich dringend flankierende Vorschriften, die geeignet sind, das ‚Wie‘ und das ‚Wann‘ der praktischen Umsetzung zu klären.“

• Die Mitbestimmungsoptionen spielen für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung eine wichtige Rolle. Damit die Betriebs- und Personalräte ihre Mitbestimmungsrechte optimal nutzen können, fordern die Kollegen und Kolleginnen ausreichend freie Zeit und fachliche Schulung.

• Schließlich hat sich gezeigt, dass die Bereitstellung öffentlicher (Förder-)Mittel ganz praktisch den Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung forciert. Gefragt sind Hilfestellungen, die die Perspektive der Interessenvertretung und der Beschäftigten in den Blick nehmen. Beispielsweise eignet sich das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ausgezeichnet, um unterstützt durch das Fachwissen der Berater/innen von BEST, die Analyse und Gestaltung der Arbeitsbedingungen in den saarländischen Betrieben und Dienststellen einzuleiten.

| Kerstin Blass ist Beraterin bei BEST e.V.

Häufig lässt sich unnötiger Stress für die Mitarbeiter vermeiden, wenn bei der PC-Software nachgebessert wird.



## 7 SCHRITTE |

Die sieben Schritte zur Gefährdungsbeurteilung nach den GDA-Empfehlungen:

- 1: Festlegen von Tätigkeiten und Bereichen,
- 2: Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit,
- 3: Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit,
- 4: Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen,
- 5: Wirksamkeitskontrolle,
- 6: Aktualisierung und Fortschreibung,
- 7: Dokumentation.