

Friedhelm Kring, Chefredakteur des Magazins „Der SicherheitsExperte“, Bonn

Die Psyche einbeziehen – Wie geht es meinen Mitarbeitern?

Psychische Erkrankungen nehmen rasant zu. Immer vehementer fordern deshalb Gesetzgeber und Unfallversicherungsträger, dass Unternehmen sich aktiv mit dem psychischen Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz befassen.

Die damit verbundenen Vorbehalte und Unsicherheiten sind verständlich. Doch die sogenannte Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist nicht nur gesetzliche Pflicht für jeden Betrieb. Sie ist mit sorgsamer Planung und Unterstützung ohne jede Peinlichkeit durchführbar, und sie ist zum Nutzen aller Beteiligten.

Psychische Belastungen sind ein weites Feld unterschiedlicher Befindlichkeiten und Krankheitsbilder. In der öffentlichen Wahrnehmung tauchen sie als Burnout, Depression, Mobbing, Stress, Suchtprobleme oder Essstörungen auf. Verbunden sind sie mit einer ganzen Palette psychosomatischer Beschwerden, von Kopfschmerzen über Rückenprobleme bis hin zu massiven Schlafstörungen. Die Brisanz des Themas liegt in der rapiden Zunahme psychischer Erkrankungen und den damit verbundenen Kosten für Volkswirtschaft und Unternehmen.

Psychische Störungen nehmen zu und verursachen lange Fehlzeiten. Die Zahl der darauf zurückgeführten Arbeitsunfähigkeitstage stieg von 2001 bis 2014 bundesweit von 34 auf fast 80 Millionen. Gleichzeitig gehen immer mehr Mitarbeiter psychisch bedingt vorzeitig in Rente. Damit steigen die direkten Krankheitskosten für psychische Erkrankungen zusammen mit den Folgekosten durch Produktionsausfälle auf einen zweistelligen Milliardenbetrag, und sie wachsen weiter.

Das deutsche Arbeitsschutzrecht verpflichtet den Arbeitgeber, zum Schutz seiner Beschäftigten, die Unfallgefahren und Gesundheitsrisiken an allen Arbeitsplätzen systematisch zu erfassen und daraus Schutzmaßnahmen abzuleiten. Diese sogenannte Gefährdungsbeurteilung ist ein zentrales Instrument des betrieblichen Arbeitsschutzes. Bisher wurde dabei vorwiegend auf die klassischen Gefährdungsfaktoren geachtet. Zum Schutz vor giftigen Chemikalien stellt der Arbeitgeber Schutzbrillen und -handschuhe bereit; um Gehörschäden vorzubeugen, müssen Maschinen leiser werden oder es muss ein Gehörschutz verwendet werden und so weiter. Doch Arbeitsmediziner wissen schon lange um den Zusammenhang von Gesundheitsproblemen und psychischen Faktoren am Arbeitsplatz, etwa bei Tinnitus oder bei Rückenbeschwerden. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gilt hier gleichermaßen. Das Arbeitsschutzgesetz, das im Jahr 2013 novelliert wurde, bekräftigt explizit, dass auch psychische Faktoren verpflichtend in Gefährdungsbeurteilungen einzubeziehen sind.

Warum es auf jeden Mitarbeiter ankommt

Psychische Belastungen sind nicht per se etwas Negatives und müssen nicht automatisch krank machen. Ein gewisses Maß an Anspannung kann motivieren, das erfolgreiche Bewältigen einer Herausforderung kann zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führen. Psychologen und Arbeitsmediziner unterscheiden hier zwischen Belastung und Beanspruchung.

Belastung ist das Ergebnis vieler Einflüsse, die von außen auf einen Mitarbeiter einwirken. Beanspruchung ist die im „Inneren“ des Beschäftigten eintretende Wirkung. Eine ständige Unruhe im Büro kann für den einen Mitarbeiter belebend sein, ein anderer fühlt sich vielleicht massiv gestört und empfindet den Trubel als Stress.

Daher ist für den Erfolg der Gefährdungsbeurteilung wichtig, dass diese nicht pauschal erfolgt und sich auf das Betriebsklima insgesamt beschränkt, sondern die einzelnen Mitarbeiter einbindet. Das Einbeziehen der Mitarbeiter bedeutet jedoch nicht, dass Arbeitgeber und betriebliche Gesundheitsschützer im Privatleben der Beschäftigten forschen, eigenständig Krankheitsdiagnosen abgeben oder sich, gut gemeint, zum Hobbytherapeuten aufschwingen. Wer psychisch erkrankt ist, gehört in ärztliche Behandlung. Der Betrieb kann und sollte jedoch auf Hilfsangebote aufmerksam machen, etwa über Aushänge mit Kontaktmöglichkeiten zu Beratungsstellen, Therapeuten, Suchtexperten, Seelsorgern, usw.

So gelingt eine Gefährdungsbeurteilung

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bedarf der sorgsamten Planung. Je nach Betriebsgröße und -struktur gehört dazu:

- das Bilden eines Teams, zum Beispiel aus Arbeitsschützern, Betriebsarzt sowie Vertretern von Personalabteilung, Betriebsrat und Geschäftsführung;
- die Schulung der Teammitglieder über eine der vielen Weiterbildungsoptionen, denn eine Gefährdungsbeurteilung darf laut Betriebssicherheitsverordnung nur von fachkundigen Personen durchgeführt werden;
- externe Unterstützung, zum Beispiel durch einen spezialisierten arbeitspsychologischen Berater der Berufsgenossenschaften oder Krankenkassen;
- das Festlegen von zu untersuchenden Einheiten, zum Beispiel Arbeitsbereiche mit gleichartigen Anforderungen wie Büro, Produktion oder Außendienst;
- das Erfassen aller Informationen, die Rückschlüsse auf psychische Fehlbelastungen zulassen, wie Ausfalltage, Fluktuationsraten, Konflikte, Fehlerraten, etc.

Der konkrete Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung ist nicht vorgegeben. An dieser Stelle ist die Unsicherheit oft groß, denn für psychische Belastungen am Arbeitsplatz gibt es keine Messgeräte oder einzuhaltende Grenzwerte wie für Lichtstärke oder Lärm. Die gute Nachricht: Es haben sich mittlerweile Verfahren etabliert, mit denen Betriebe, zumindest unter Anleitung eines Fachmanns, die internen psychosozialen Risiken erfassen können. Dazu gehören:

- Mitarbeiterbefragungen über Fragebögen;
- Arbeitsplatzbeobachtungen, oft mit Kurzinterviews;
- moderierte Verfahren zur Arbeitssituationsanalyse, zum Beispiel Workshops oder Gruppengespräche.

Durch diese Methoden sollten alle im Betrieb möglicherweise „kritischen“ Faktoren erfasst werden wie Termindruck, ständige Erreichbarkeit, häufige Unterbrechungen, Über- oder Unterforderung, Monotonie der Tätigkeit, Überstunden, Schichtdienst, Umgangston, Feedback von Vorgesetzten und Vieles mehr. Schon bei der Erhebung selbst, spätestens aber bei der anschließenden Auswertung, zeigen sich Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten.

Die daraus abzuleitenden Schutz- bzw. Gegenmaßnahmen setzen (in dieser Reihenfolge) bei drei Aspekten an: Erstens organisatorisch, zum Beispiel durch das Einführen telefon- und störungsfreier Zeiten, größere Entscheidungsspielräume und bessere Informationsflüsse. Zweitens technisch/baulich, zum Beispiel durch Schalldämmung oder eine neue Software. Und drittens personenbezogen, zum Beispiel mit Anti-Stress-Übungen, Kursen für Zeitmanagement oder Kommunikationstraining von Führungskräften. Viele Beispiele belegen, dass sich solche Maßnahmen mittelfristig positiv auf den empfundenen Stress und die innerbetriebliche Stimmung auswirken. In der Summe beugen sie mit vergleichsweise geringem Aufwand Fehlbelastungen und Ausfalltagen vor.

Fazit

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist in jedem Betrieb machbar. Sie bedarf sorgsamer Vorbereitung, Zusammenarbeit aller betrieblichen Interessensgruppen inklusive der Geschäftsführung, qualifizierter Anleitung sowie konsequenter und dokumentierter Umsetzung. Nach anfänglicher Skepsis profitieren immer mehr Unternehmen von einer Achtsamkeit hinsichtlich eines psychisch gesunden Arbeitsumfelds für ihre Mitarbeiter.