

Was tun gegen psychische Belastung bei Selbststeuerung?

 Christian Janßen  Gute Arbeit 6–7/2025  Ab Seite 18

Prävention Der erste Beitrag von Christian Janßen in dieser Ausgabe hat gezeigt: Psychische Belastung in der sozialen Arbeit ist aus mehreren Gründen besonders hoch. Im zweiten Teil geht es um den besseren Gesundheitsschutz für die Beschäftigten.

Darum geht es

1. Die Interessenvertretung hat weitreichende Mitbestimmungs- und Initiativrechte, um gegen psychische Belastung vorzugehen und den Gesundheitsschutz zu fördern.
2. Insbesondere muss sie mit den Teams im Gespräch bleiben und darauf achten, wie Arbeitsaufgaben zugeschnitten werden und Zielvereinbarungen zustande kommen.
3. Wichtig ist Präsenz in der Belegschaft: Die gemeinsame Betroffenheit von belastenden Arbeitsbedingungen ist zu betonen, Lösungen sind gemeinsam zu suchen.

Indirekte Steuerung ist nicht neu: Oft wird mit Zielvereinbarungen oder verbindlichen Aufgabenbeschreibungen die selbstständige Arbeit der Beschäftigten gefördert – und dem Unternehmen zunutze gemacht –, auch in sozialen und pflegerischen Arbeitsfeldern. Sind die Ressourcen für vereinbarte Ziele und Tätigkeiten nicht ausreichend, gerät das Personal unter Zeit- und Leistungsdruck: weil die Aufgabenmenge zu groß ist, die Personaldecke zu dünn, veranschlagte Zeiten zu kurz oder Tätigkeiten zu komplex sind. Hinzu kommt in Berufen mit Pflegeaufgaben, sozialer Betreuung und Begleitung sehr oft die Arbeit in Schichtsystemen. Das Belastungsgeschehen ist so vielschichtig wie die fachlichen Anforderungen hoch. Die Gesundheitsgefährdungen in Schicht- und Bereitschaftsdiensten sind inzwischen gut untersucht und erwiesen. Das alles sind Themen für die Gesundheitsförderung, die Arbeitssicherheit – und für den Arbeitsschutzausschuss (ASA).¹

Arbeitstrends in der sozialen Arbeit

Eine Selbstgefährdung kam früher vor allem aus Unkenntnis, Nachlässigkeit oder Bequemlichkeit zustande. Die Mittel, dagegen anzugehen waren Unterweisungen, Aufklärung sowie Ge- und Verbote per dienstlicher/betrieblicher Vereinbarung. Heute reicht Aufklärung der Beschäftigten kaum aus. Eine Erkenntnis lautet: Man kann Menschen nicht vor sich selbst schützen; die Kolleginnen und

Kollegen müssen selbst erkennen, dass sie sich beziehungsweise ihre Gesundheit schädigen, wenn sie Schutzvorschriften nicht einhalten (etwa Arbeitszeiten und Pausen). Die Interessenvertretungen müssen für das Thema sensibilisieren, Teams gemeinsam ansprechen und sie unterstützen. In Zeiten „effizienter“² sozialer Arbeit ist das eine fordernde Aufgabe: Teamsitzungen mit inzwischen mehr Mitgliedern finden oft seltener statt, nur noch vierzehntägig oder monatlich, häufig ohne Teilzeitkräfte. Vornehmlich geht es um organisatorische Fragen, der fachliche Austausch und die Bewertung der Arbeitsinhalte und -qualität kommen zu kurz.

Gesundheit fördern und verbessern

Arbeitsschutzrechtlich gilt die Arbeitgeberpflicht, Gesundheitsgefährdungen zu mindern oder sie möglichst zu vermeiden: vorrangig durch technische Maßnahmen, in der sozialen Arbeit eher durch organisatorische Maßnahmen (Umsetzung des STOPP-Prinzips, gefordert in § 4 ArbSchG);³ individuelle Maßnahmen sind erst nachrangig zu ergreifen. Die betriebliche Interessenvertretung muss ihre Mitbestimmungsrechte einsetzen, damit Arbeitgeber und Vorgesetzte zum Beispiel angemessene Vorgaben zu den Arbeitsaufgaben setzen oder Zielvereinbarungen realistisch bemessen – mit ausreichenden Ressourcen in der Arbeit. Für Beschäftigte zu belastende oder beanspruchende Arbeitsbedingungen sind zu verbessern.

Lesetipps +

Das geht am besten, wenn die Ergebnisse einer umfassenden Gefährdungsbeurteilung der körperlichen und psychischen Belastungen nach Arbeitsschutzgesetz vorliegen (§ 5 ArbSchG in Verbindung mit den §§ 3, 4, und 6 ArbSchG). Zur Erfassung der psychischen Belastungen sind Befragungen und Workshops geeignet; an den Ergebnissen ist ablesbar, was im Betrieb oder in der Einrichtung (Krankenhaus, Dienststelle) gut, einigermaßen oder schlecht läuft. Die Beschäftigten sollen an der Entwicklung von Maßnahmen zur Entlastung beteiligt werden. Die Interessenvertretung ist in der Mitbestimmung über den Ablauf des Verfahrens und die Methoden der Gefährdungsbeurteilung. Bewährt hat sich eine betriebliche Regelung zur externen Begleitung und Moderation der Gefährdungsbeurteilung. Der Arbeitsschutzausschuss und/oder ein paritätisch besetzter Steuerungskreis (zur Sicherung der Mitbestimmung) sollten das Verfahren vorantreiben und fachlich begleiten.

Aus verschiedenen Gründen ist das kein einfaches Geschäft für die Interessenvertretung (vgl. hierzu den Beitrag von Dr. J. Reusch in „Gute Arbeit“ 5/2025, S. 29 ff.). Ein wichtiger erster Schritt ist das Wissen um die Arbeitsprozesse: Die Interessenvertretung soll dazu ihr Ohr an den Problemen der Belegschaft haben, belastete Teams unterstützen, die Kollegialität und Solidarität fördern. Aufklärung bei Betriebsversammlungen und in Teambesprechungen hilft, die Kolleg*innen zu sensibilisieren und für das gesundheitsschädliche Geschehen bei der interessengeleiteten Selbstgefährdung aufzuklären (Selbstaussbeutung, vgl. auch den Beitrag Teil I ab S. 14 ff.).

Zudem sind Beschäftigte zu motivieren, selbst aktiv zu werden. Denn auch das ist eine Beobachtung bei der Führungsmethode der indirekten Steuerung über Aufgaben und Ziele: Die Interessenvertretung erhält weniger direkte Rückmeldung in Versammlungen von den hohen Anforderungen, die an die Kolleginnen und Kollegen gestellt werden; die Vereinzelung im Team ist

ein Hindernis, sich im Kollektiv zu wehren, die Entsolidarisierung schreitet voran.

Das „WIR“ in der sozialen Arbeit betonen

► Individuelle Selbstsorge:

Vor der Frage nach der Solidarität und dem „WIR“ ist zu fragen: Was kann „ICH“ für mich tun? Beschäftigte in der sozialen Arbeit sind anzuregen, sich mit der Selbstsorge zu befassen: Was belastet mich? Was tut mir gut? Wie kann ich bewusster auf mich achten? Die Ergebnisse sind ins Team einzubringen, auch indem Beschäftigte lernen „Nein“ zu sagen, sie das Diensthandy zum Schichtende ausschalten und ihre Stellen- oder Aufgabenbeschreibung im Team erläutern. Was übernehme ich schon „freiwillig“, was ist noch machbar, was geht nicht mehr?

► Kollegialität und Solidarität

Entsolidarisierung entwickelt sich schleichend: Das kann zum Beispiel die Ausgrenzung von „Aufmüpfigen“ sein, die auf ihre Belastungen und Rechte achten; Langzeiterkrankte können als Belastung empfunden werden; kontinuierliche Vergleiche (Benchmarking) der Auslastung und Aufgaben (Fachleistungsstunden) sind ein Druckmittel, das spaltet. Das verstärkt sich, wenn Tätigkeiten zunehmend fraktioniert, also vereinzelt und spezialisiert werden. Oft geht das einher mit verkürzten Teamsitzungen und der Konzentration auf organisatorische Fragen, das „WIR“ als Arbeitsteam leidet.

Gutearbeit-online

Mehr zum Thema in dieser Zeitschrift lesen:

> Titelthema „Gute Arbeit“ 8-9/2024: „Moderne Arbeitswelten – New Work muss gute Arbeit sein“ (S. 8–32). Dossier mit 25 starken Seiten und Beiträgen von Professor Peter Wedde, Dr. Rolf Schmucker, Professor Tim Hagemann, Mattias Ruchhöft, Karl-Heiz Brandl und Professor Simon Nestler.

> Ausgabe 7/2024 mit dem Titelthema „Betriebskultur – Wie gute Führung die Gesundheit schützt“ (S. 8–23).

> Titelthema der Ausgabe 2/2025: „Mentale Gesundheit – Entschlossen gegen Arbeitsstress vorgehen“ (S. 8–23).

Für die Online-Ausgabe der „Gute Arbeit“ registrierte Abonnent*innen lesen im Archiv alle Ausgaben und Beiträge kostenfrei.

Selbstbestimmte Arbeit kann ein attraktives Ziel für Beschäftigte sein. Geht die Arbeitsorganisation aber über die Betroffenen und ihre Bedürfnisse hinweg, sind „funktionierende“ Teams wiederzubeleben, um das Geschehen besprechen zu können, um Probleme und Überlastung für

einzelne Mitglieder oder das Team erkennbar und erfahrbar zu machen: dass nämlich die Ursachen für Überforderung im System liegen. Bei Bedarf sind Entlastungsmaßnahmen zu fordern. Die Interessenvertretung ist daher gut beraten, den Teamgeist zu stärken und etwa bei Teambesprechungen zu ermitteln, wo den Kolleg*innen der Schuh drückt. Hilfreiche Fragen sind beispielsweise:

- Welche Standards (von früher) wurden verändert oder Ressourcen reduziert?
- Gibt es noch die Bezugspersonenarbeit?
- Wie stark ist die „Fraktionierung“ oder Fragmentierung der Arbeit (zunehmende Trennung der Zuständigkeit von Fachkräften und Hilfsarbeiter*innen)?
- Haben sich Anforderungen bei der Interaktionsarbeit mit Menschen (durch eine zunehmend herausfordernde Klientel) verändert?
- Wie gut kann ich meine und können wir unsere Arbeit erledigen (Qualität, Abstriche)?
- Welche Ressourcen brauchen wir, um die Arbeit besser zu machen?
- Wie können wir für das Team verdeutlichen, wenn eine Belastungsgrenze überschritten wird?
- Haben wir Ängste im Zusammenhang mit der Arbeit, die vor uns liegt?
- Herrscht Angst vor Ausgrenzung?
- Gibt es Angst vor arbeitsrechtlichen Konsequenzen?
- Besteht Angst vor der Auseinandersetzung mit der Leitung?

Strategien und Mitbestimmung

Eine engagierte Öffentlichkeitsarbeit bietet der Belegschaft Transparenz:

- Sie kann Bewusstsein schaffen über Themen wie psychische Arbeitsbelastung und Überforderung, indirekte Steuerung und die Folgen, Selbstausbeutung und Gesundheitsgefährdung, interessengeleitete Selbstgefährdung und mögliche Empfehlungen zur Prävention.
- Sie kann Debatten anregen, wie sich neue, veränderte Bedingungen auf die Kolleg*innen auswirken.
- Der Arbeitgeber kann offen befragt werden, um Fakten für die betriebsöffentliche Diskussion zu liefern: etwa zur Personalbemessung, dem Krankenstand und seinen Folgen für die Teamarbeit, zum Anteil langzeiterkrankter Kolleg*innen, die aus der Lohnfortzahlung fallen und dennoch nicht ersetzt werden.
- Initiative für eine Gefährdungsbeurteilung nach ArbSchG.
- Informationen zur Entlastungs- oder Gefährdungsanzeige (gemäß § 15 ArbSchG).⁴
- Informationen über Beschäftigte, die wegen ständiger Überlastung aus der Arbeit aussteigen (Arbeitszeitreduzierung, Kündigung).

Aus den §§ 3,4,5 ArbSchG folgt, dass Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitendenvertretungen (BR/PR/MAV) bei den meisten Entscheidungen des Arbeitgebers im Zusammenhang mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz Mitbestimmungsrechte haben. Arbeitgebermaßnahmen dürfen in der Regel erst umgesetzt werden, wenn die Interessenvertretungen informiert und angehört wurden sowie zugestimmt haben.

► Gesetzliche Grundlagen und Initiativen

Die betriebliche Interessenvertretung kann den Arbeitgeber jederzeit zu einzelnen Maßnahmen auffordern (§ 4 ArbSchG), auch ohne Gefährdungsbeurteilung, und diese über ihr Initiativrecht einbringen, wie zum Beispiel:

- Umsetzung gesetzlicher Schutzvorgaben: Einhaltung der Arbeitszeit, Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Gefährdungen, Gefährdung durch Menschen oder durch Alleinarbeit etc.
- Sie kann Vereinbarungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) oder zum Umgang mit Gewalt und Gewaltprävention verhandeln.
- Daten zum Krankenstand können angefordert und im Arbeitsschutzausschuss (ASA) eingebracht und diskutiert werden.
- Befragungen: Es gibt etwa von der Berufsgenossenschaft (BG) Gesundheitsdienste und Wohlfahrtspflege (BGW, 2024), von Unfallkassen usw. Fragebögen zur Analyse der Arbeitsbelastung wie den Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA, Prümper et.al., 1995), Impulstest: Bundesarbeitskammer Österreich (2011) oder „Psychische Gesundheit im Fokus“ (BGW, 2019).
- Teambezogene, beteiligungsorientierte Workshopverfahren können zur Aufklärung und Politisierung eingesetzt werden (BGW, 2024, Vogt, 2010): Gesundheitsworkshop oder Arbeitssituationsanalyse (BGM, 2024, Vogt, 2014), Ideen-Treffen (BGW, 2022) oder Feinanalyseworkshops (BGW, 2022).
- Die betriebliche Nutzung der Gefährdungs- und Entlastungsanzeige (§ 15 bis 17 ArbSchG) ist ein Verfahren, Defizite der Arbeitsorganisation aufzudecken (Anzeige individuell, aber besser im Team): möglichst mit Dokumentation konkreter Arbeitsbelastungen, Personalausfälle, Arbeits-/Überstunden, Urlaubslasten, Langzeiterkrankungen etc. Beratung durch die Interessenvertretung zur Gefährdungsanzeige im Team ist hilfreich.

Arbeitspolitik im Betrieb

Der Einsatz der betrieblichen Interessenvertretung in der sozialen Arbeit hat stets politische Bezüge, denn die Ursachen für Überlastung bei der Arbeit sind teils überbetrieblich verursacht: etwa als Folgen der neoliberalen Gesundheits- und Sozialpolitik. Die gewerkschaftliche Organisation der Beschäftigten ist daher so wichtig wie Einmischung beispielsweise im Zusammenhang mit Fragen der Ökonomisierung sozialer Arbeit.

Mangelnde Refinanzierung oder fehlende Personal-Mindeststandards sind politische (Fehl-)Entscheidungen. Der Bielefelder Appell gegen die Vermarktlichung der Arbeit in Krankenhaus, Altenpflege, Eingliederungshilfe und kommunalen sozialen Vereinen (Janßen, 2013, 2015a, b, 2020, 2022) ist ein Beispiel dafür, Einfluss auf Fach- und Berufsverbände oder politische Akteure zu nehmen. Personaleinsparungen und -mangel haben auch zur Folge, dass der Draht zu den Beschäftigten dünner wird. Betriebsversammlungen sind nicht mehr selbstverständlich gut besucht, wenn Arbeitskräfte allein auf einer Station arbeiten oder ambulant unterwegs sind. Schutzvorschriften werden bisweilen sogar als störend erachtet – nach dem Motto: „Die Betreuung muss laufen“, „Ich arbeite lieber durch, als Pause zu machen“.

Bei der Arbeit mit Menschen ist es bisweilen pädagogisch sinnvoll oder nötig, im 24-Stunden-Dienst zu arbeiten oder bis 22 Uhr für die Klientel zur Verfügung zu stehen. Notwendig ist das aber nicht immer. Werden Pausen oder Ruhezeiten nicht eingehalten, fehlt meist Personal zur Schichtabdeckung. Verweist die Interessenvertretung dann darauf, dass Schutzvorschriften einzuhalten sind oder Entlastung organisiert werden muss, gerät sie bisweilen in die Defensive: Arbeitgeber tolerieren öfter Verstöße gegen das Schutzrecht mit dem Argument: „Die Kolleginnen und Kollegen handeln schließlich selbstverantwortlich, sie wurden ja unterwiesen!“

So gab es in einer Einrichtung Diskussionen mit der betrieblichen Interessenvertretung über bereits verkürzte Ruhezeiten (nach Arbeitszeitgesetz ist zwischen zwei Diensten eine Ruhezeit von mindestens elf Stunden einzuhalten). Die arbeitswissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse zeigen, dass Schichtarbeit und 24-Stundendienste auf Dauer gesundheitsgefährdend sind (vgl. Langhoff & Satzer, 2021). Trotzdem hat eine MAV einer Regelung für die Jugendhilfe zugestimmt, die die Ruhezeit gesetzeswidrig verkürzt. In der Debatte nahmen die Beschäftigten die Haltung ein: „Warum tut ihr nicht, was wir wollen? Ihr seid doch unsere INTERESSENvertretung!“ Der Einsatz für eine bessere Arbeitssicherheit und Gesundheit kann sich sogar nachteilig für Interessenvertretungen auswirken: die betriebliche Wahlbeteiligung kann sinken, bei der Persönlichkeitswahl kommt es zu Stimmeneinbußen.

Fazit: Was folgt für die Gremien?

Beschäftigte in Interaktionsarbeit zeichnet sehr oft ein hohes Engagement für die ihnen anvertrauten Menschen aus; man identifiziert sich mit der Aufgabe und handelt bewusst in Verantwortung. Diese besondere Arbeitssituation in der sozialen Arbeit, wenn Mitarbeitende etwa zugunsten ihrer Patient*innen oder Klientel Schutzvorschriften unterlaufen, macht die Arbeit der Interessenvertretungen nicht gerade leichter. Ihr bleibt oft der Spagat zwischen dem Anmahnen von Schutzmaßnahmen und der empfundenen Bevormundung aufseiten der Beschäftigten. Der Verweis auf das Arbeitsschutz- und Mitbestimmungsrecht reicht oft nicht aus.

Um der Spaltung, Entpolitisierung und Vereinzelung der Belegschaft entgegenzuwirken, helfen zunächst nur das Mobilisieren der Teams und die Organisation von Austauschrunden mit gut vorbereiteten Fragen (wie oben beschrieben). Es geht darum, den Trend hin zur „Ich-AG“ abzubremesen. Die betriebliche Interessenvertretung kann mit den Teams eine Gegenbewegung fördern – für mehr Solidarität untereinander. Durch das gemeinsame Ansprechen und (wieder) Wahrnehmen von Belastungen kann ein Gegenpol zur interessengeleiteten Selbstgefährdung gestärkt werden. Das ist eine schwierige, aber lohnenswerte Aufgabe der Interessenvertretung.

Christian Janßen (Diplom-Psychologe, PP), Vorsitzender der Verbund-Mitarbeitendenvertretung (MAV) in den von Bodelschwingschen Stiftungen Bethel (vgl. Profil S. 17 unten).

[1] Vgl. § 11 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG): Der ASA ist in Betrieben ab mehr als 20 Beschäftigten zu bilden, er tagt mindestens vierteljährlich und behandelt mit Arbeitgeber(vertreter*in), Interessenvertretungen, Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt*in alle Fragen der Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten.

[2] Die Bundesregierung schon 2016 beim Gesetzgebungsverfahren zum Sozialgesetzbuch IX

(Bundesteilhabegesetz).

- [3] (S)TOPP heißt: Gefährdung substituieren (anderes Verfahren/Stoff), technische, organisatorische, erst zuletzt persönliche Schutzmaßnahmen.
- [4] Im Rahmen der Pflichten der Beschäftigten, die am Arbeitsschutz mitwirken müssen, sind Gefährdungen für ihre Gesundheit und dritte Personen anzuzeigen, die von ihnen (ihrer Tätigkeit) abhängen.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Wir helfen gerne. Schreiben Sie uns:

✉ fragen@bund-verlag.de

– Titelthema